

Министерство образования Республики Беларусь
Учреждение образования «Витебский государственный
университет имени П.М. Машерова»
Кафедра информационных технологий и управления бизнесом

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Методические рекомендации

*Витебск
ВГУ имени П.М. Машерова
2022*

УДК 005(075.8)
ББК 65.291.21я73
У67

Печатается по решению научно-методического совета учреждения образования «Витебский государственный университет имени П.М. Машерова». Протокол № 3 от 03.03.2022.

Составитель: старший преподаватель кафедры информационных технологий и управления бизнесом ВГУ имени П.М. Машерова, магистр экономических наук **Е.М. Янкевич**

Р е ц е н з е н т :

доцент кафедры информационных технологий и управления бизнесом ВГУ имени П.М. Машерова, кандидат экономических наук,
доцент *Э.В. Павлыш*

У67 **Управление организацией** : методические рекомендации / сост. Е.М. Янкевич. – Витебск : ВГУ имени П.М. Машерова, 2022. – 56 с.

Данное учебное издание предназначено для студентов факультета математики и информационных технологий специальности «Управление информационными ресурсами» и включает в себя краткий теоретический материал лекций дисциплины. Содержит список рекомендуемой литературы, словарь основных терминов, схемы, темы для сообщений, вопросы для дискуссии. Может быть использовано как для подготовки к итоговому и текущему контролю знаний, так и для самостоятельной работы студентов.

Методические рекомендации составлены на основе материалов учебника «Управление организацией». Автор: доктор экономических наук, профессор М.В. Петрович. – Минск: Издательство «Академия управления при Президенте Республики Беларусь», 2020.

Методические рекомендации соответствуют государственному образовательному стандарту высшего профессионального образования по специальности «Управление информационными ресурсами» и рекомендованы для проведения практических занятий.

УДК 005(075.8)
ББК 65.291.21я73

© ВГУ имени П.М. Машерова, 2022

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1. Эволюция и содержание современных представлений об управлении организацией	5
2. Организация как целевое системное образование	7
3. Цели и принципы управления организацией	8
4. Планирование в организационном процессе	12
5. Управленческие решения	13
6. Мотивация в управлении организационными процессами	17
7. Контроль и контроллинг в управлении организацией	19
8. Управленческие методы	20
9. Организационные структуры управления организацией	21
10. Информационное обеспечение организационной деятельности ...	25
11. Знания и интеллект в современной организации	26
12. Персонал в системе управления организацией	27
13. Управленческая культура. Имидж организации	31
14. Современный стиль работы руководителя	32
15. Управление конкурентоспособностью организации	33
16. Клиентоориентированная организация. Предпринимательский тип организации	34
17. Управление конфликтами и стрессами в организации. Время как ресурс организации	36
18. Политическое поведение в организациях	37
Схемы	39
Словарь основных терминов	45
Основная литература	55

ВВЕДЕНИЕ

Деятельность любой организации не представляется возможным без управления. Управление необходимо не только для существования организации, но и для ее эффективного функционирования и развития. Кроме того, управление организацией предопределяет отношение к ней со стороны других субъектов хозяйствования и в должной мере влияет на их ответные управленческие решения. С управлением связаны интересы множества людей, как в самой организации, так и за ее пределами. Методические рекомендации рассматривают в краткой форме вопросы общего управления организацией, содержат классические положения и современные представления о науке и практике управления организациями. Излагаются сущность организации как целевого системного образования, ее цели, принципы и функции, интеллектуальная составляющая в управленческом процессе, механизм формирования и развития имиджа организации, содержание управленческой культуры, сущность клиентоориентированного подхода и др. Рассмотрены особенности политического поведения в организации.

Эффективное управление организацией сегодня основано на знаниях внешней среды, которая определяет серьезные изменения внутри самих организаций. Рождается новое управление, связанное с использованием такого ресурса как информация. В свою очередь с информацией связаны знания, компетенции и время, как главный ресурс. Сегодня как никогда конкурентные преимущества основаны на времени, точнее «на сокращении периода от идеи до ее коммерциализации». «Современное управление – это симбиоз технико-технологической, информационно-компьютерной составляющих и человеческого фактора, когда от быстродействия коммуникационных систем зависит результат запланированных усилий, когда человек перестает быть простым организационным ресурсом» (проф. М.В. Петрович).

Цель курса сформировать системное представление об управлении организацией, современное понимание сущности организации, ее целей, принципов и функций. Изучение курса «Управление организацией» закладывает фундамент важнейшего комплекса экономических знаний (использует достижения и закономерности социально-гуманитарных, общенаучных и общепрофессиональных курсов) необходимых для изучения дисциплин: Экономика организации, Управление рисками, Ресурсный менеджмент, Стратегический менеджмент, Инновационный менеджмент, Информационный менеджмент, Основы бизнес-анализа в области разработки программного обеспечения.

Задачи изучения дисциплины:

- ✓ изучение эволюции и содержание современных представлений об управлении организацией;
- ✓ приобретение навыков принятия управленческих решений и оценка их эффективности;
- ✓ освоение принципов управления организацией;
- ✓ формирование и развитие имиджа, управленческой культуры в организации;
- ✓ изучение новых организационных структур;
- ✓ управление организационными конфликтами и стрессами;
- ✓ оценка эффективности деятельности организации в различных рыночных ситуациях;
- ✓ управление конкурентоспособностью организации;
- ✓ изучение особенностей политического поведения в организациях и фактора времени как важнейшего ресурса современной организации.

Место учебной дисциплины в системе подготовки специалиста с высшим образованием: курс «Управление организацией» для специальности 1-26 03 01 Управление информационными ресурсами относится к *циклу* общепрофессиональных дисциплин государственного компонента.

1. ЭВОЛЮЦИЯ И СОДЕРЖАНИЕ СОВРЕМЕННЫХ ПРЕДСТАВЛЕНИЙ ОБ УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

На протяжении XX в. менеджмент выступал в роли фактора, организующего экономическую деятельность. По мере накопления и практического закрепления знаний происходило формирование принципов эффективного руководства. В условиях современного индустриального роста впервые эти принципы были сформулированы классиками теории управления: А. Файолем, Ф. Тейлором, Г. Эмерсоном.

Но в конце столетия привычное положение вещей стало быстро меняться. Накапливавшийся десятилетиями практический и теоретический опыт все чаще стал оказываться бесполезным. Изменения рыночной конъюнктуры стали быстро менять свой характер. Из дискретных и невзаимосвязанных они стали превращаться в системные. Обновление продукции и технологий, технологические прорывы и разрушение традиционных границ отраслей и рынков, падение спроса и утрата прибыльности одних областей деятельности и стремительный рост новых происходят непрерывно. Каждое такое изменение по цепочке вызывает серию новых.

Управление организацией – это целенаправленное воздействие органа управления на организационные ресурсы, отношения и процессы для изменения их характеристик или перевода в желаемое состояние.

Информационное взаимодействие между субъектом и объектом управления осуществляется на основе прямых и обратных связей. Прямая связь – воздействие субъекта на объект, содержащее формулировку такого воздействия в виде соответствующей команды (решения). Обратная связь – сигнал от объекта управления субъекту управления как подтверждения факта получения команды и степени ее понимания.

Начавшийся новый этап экономического развития получил название постиндустриальной эпохи. Один из наиболее авторитетных исследователей менеджмента П. Друкер образно назвал ее «эпохой без закономерностей».

Современные специальные теоретические концепции менеджмента, призванные обеспечить эффективность практического руководства в постиндустриальную эпоху, в области экономики опираются на исследования Н.Д. Кондратьева и Й. Шумпетера.

Первый из них статистически обосновал существование больших циклов деловой активности и доказал, что в их основе лежат крупнейшие технические открытия и технологические изобретения. Он признавал присутствие в научно-технических открытиях элемента творчества и случайности, но утверждал, что «изобретения могут быть, но могут оставаться недейственными, пока не появятся необходимые экономические условия для их применения», и, следовательно, «самое развитие техники включено в закономерный процесс экономической динамики».

Признавая заслуги Н.Д. Кондратьева в исследовании технологических циклов, современные ученые часто обходят стороной его идеи об иерархическом характере коротких, средних и длинных циклов, а также о взаимной увязке длинных циклов с явлениями политической и социальной жизни.

Основной заслугой Й. Шумпетера, автора книги «Теория экономического развития», принято считать признание главным действующим лицом процесса экономического развития предпринимателя. Именно предприниматели внедряют новые хозяйственные идеи и создают тем самым новые волны деловой активности. По утверждению Й. Шумпетера, применение новых идей приводит к формированию «новой комбинации средств производства», охватывающей пять случаев: новый продукт; новая технология

производства или область использования существующего продукта; новые рынки сбыта; новые источники сырья или полуфабрикатов; новый способ организации, создающий предприятию исключительно выгодные позиции в конкуренции.

Подобные нововведения вызывают, по терминологии автора, дискретное изменение привычной траектории хозяйственного оборота, действуя на него как внешняя сила, смещая от состояния равновесия и создавая экономическую динамику. Обратной стороной экономического развития является статика, т.е. привычная траектория кругооборота, когда новым достижением начинает пользоваться все большее число предприятий и происходит самопроизвольное смещение экономики к состоянию равновесия.

Именно на такой основе и сформировалась современная эволюционная концепция менеджмента, которая считает непрерывное развитие стратегий, систем и структур управления основным условием обеспечения эффективности руководства в динамичной внешней среде. При этом все внешние изменения и внутренние инновационные процессы рассматриваются не как дискретные случайные ситуации, а как взаимосвязанные элементы общей экономической эволюции.

Методология эволюционной концепции менеджмента построена на изучении истории развития и типизации практических стратегий, систем и структур управления предприятиями, видов внешней изменчивости и отборе соответствующих типовых организационных решений, оптимизации возможных вариантов разработки и внедрения организационных нововведений.

Основным ограничением в такой методике является потенциал возможностей нивелирования типовыми решениями индивидуальных особенностей компаний. Такие особенности представляют собой «новые комбинации средств производства», по Й. Шумпетеру, они лежат в основе конкурентных преимуществ и определяют направления дальнейшей эволюции теории и практики менеджмента.

Кроме того, подробно обосновав методы управления внедрением нововведений, новая теория так и не смогла определить природу инновационных процессов. Дальше признания того факта, что за появлением технических и организационных нововведений стоит загадочная личность изобретателя и предпринимателя, изредка озаряемого гениальными идеями, дело пока так и не пошло.

Управлению, как и плаванию, нельзя научиться по книгам (Г. Минцберг, профессор менеджмента).

Системный, процессный и ситуационный подходы в управлении организацией. *Системный подход* состоит в рассмотрении организации как целостной совокупности (системы) элементов, взаимосвязанных между собой. *Процессный подход* основан на объединении управленческих функций в единый целенаправленный процесс. Управление рассматривается как процесс, т.е. серия последовательных действий, функций. *Ситуационный подход* предполагает конкретный набор обстоятельств, оказывающих максимальное воздействие на организацию в конкретный момент, способствующих или препятствующих достижению организационных целей. Все три подхода применяются комплексно.

В системе управления выделяют относительно обособленные, но взаимосвязанные элементы: миссия организации, цели организации, задачи управления, принципы, функции, методы, организационные структуры, персонал, стиль руководства, информация управления, техника управления, технология управления.

Подготовить сообщения:

1. Периодизация развития науки и практики управления. Дотейлоровский период.
2. Тейлоровский период. Школа научного управления (Ф.Х. Тейлор, Г.Л. Гантт, Г. Эмерсон, Г. Форд).
3. Административная школа А. Файоля, его принципы управления.
4. Школа человеческих отношений (Г. Мюнстерберт, М. Фоллет, З. Мейо, Д. Карнеги).

5. Российская и советская управленческая наука (А.А. Богданов, А.К. Гастев, П.М. Керженцев, Н.А. Витке, Н. Винер, К. Шеннон).

6. Краткая характеристика современных концепций управления (концепция управления по целям, управление по отклонениям, управления на знаниях, рыночная концепция управления, концепция эффективной организации и др.).

Вопросы для дискуссии:

Только два стимула заставляют работать людей: жажда заработной платы и боязнь ее потерять (Г. Форд-старший). Насколько, по вашему мнению, актуально утверждение выше в современных условиях? Какие факторы в современной трудовой деятельности могут трансформировать такой тезис.

2. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ЦЕЛЕВОЕ СИСТЕМНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

Термин организация используется в двух значениях: как предприятие, учреждение, группа людей, в рамках которых люди организованно работают или которыми управляют; как одна из важнейших функций управления.

Организация как функция – это процесс создания определенной социальной структуры, которая дает людям возможность эффективно работать вместе для реализации обозначенной организацией миссии.

Функция организации состоит в объединении имеющихся трудовых, финансовых, материально-технических, информационных и других ресурсов для получения синергического эффекта по реализации своей миссии.

Признаки организации: социальна по своей природе; имеет цели разного уровня; иерархична; имеет организующее начало; относительно обособленна; саморегулируемая система; обладает организационной культурой.

Цели управления организацией по критерию временных рамок (Схема, рисунок 1).

Признаки организации: социальна по своей природе; целевое назначение организации; иерархична; имеет организующее начало; относительно обособлена; саморегулирующаяся система; наличие организационной культуры.

Департаментализация – создание различных служб и отделов организации, основанных на разделении труда (Функциональная, территориальная, продуктовая, проектная, количественная, профессиональная и др.).

Делегирование полномочий – это наделение правами и обязанностями какого-либо должностного лица, исходящее от вышестоящего руководителя. Существуют пять принципов делегирования полномочий: принцип соблюдения масштаба (нормы) управляемости; принцип фиксированной ответственности; принцип соответствия прав и обязанностей; принцип передачи ответственности за работу на возможно более низкий уровень управления; делегирование полномочий требует немедленного сигнала вышестоящему уровню в случае отклонения от установленных заданий. Только непосредственный руководитель подчиненного может делегировать полномочия.

Организация развивается под влиянием внутренних и внешних факторов.

Внутренняя среда организации включает следующие подсистемы: социальную, организационно-правовую, информационную, технико-технологическую, экономическую;

Внешняя среда организации подразделяется на две группы: среда прямого и косвенного воздействия. К среде прямого воздействия относятся факторы, которые прямым образом влияют на деятельность организации. Это: потребители, производители,

конкуренты, поставщики, рынок труда. Среду косвенного воздействия образуют факторы, которые могут не оказывать прямого влияния на функционирование организации, но сказываются каким-то образом на них. Это: состояние экономики, мировая экономическая конъюнктура, макроэкономические и управленческие инновационные процессы, интеллектуальный потенциал общества, социокультурные ценности, особенности государственной политики, общественные и государственные коммуникации и др.

Подготовить сообщения:

1. Централизация и децентрализация в управлении организацией.
2. Внутренняя и внешняя среда организации.
3. Жизненный цикл организации.
4. Формы организации в Республике Беларусь (фирма, комбинат, трест, концерн, консорциум, синдикат, пул, холдинг).

Вопросы для дискуссии:

Найдите ситуацию, когда принцип передачи полномочий на самый нижний уровень управления не действует.

Отвечает ли часто встречаемый термин «биологическая организация» названным выше организационным признакам?

3. ЦЕЛИ И ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Миссия организации – главная, общественно полезная цель, изначально предопределяющая ее создание и существование.

Цель организации – это конкретное состояние организации, отдельных ее компонентов, элементов внешней среды, достижение которого является желательным для организации, на что направлена ее деятельность.

Цель управления организацией состоит в обеспечении прибыльности, которая свидетельствует об эффективности ее хозяйственной деятельности, которая достигается путем минимизации затрат и максимизации доходов от результатов производства – выпуска продукции и услуг.

Основные задачи менеджмента:

- разработка стратегии развития организации и реализация;
- установление целей развития и функционирования организаций и разработка мероприятий для достижения этих целей;
- организация производства товаров, работ, услуг с учетом спроса потребителей;
- использование труда сотрудников с более высокой квалификацией;
- мотивация и стимулирование работников организации путем улучшения соответствующих условий труда и системы оплаты;
- выявление необходимых ресурсов, а так же источников их обеспечения;
- контроль по эффективности деятельности организации и за выполнением поставленных задач.

Под **управлением** понимают совокупность процессов, обеспечивающих поддержание системы в заданном состоянии и (или) перевод ее в новое более жизненное состояние организации путем разработки и реализации целенаправленных воздействий.

Выработка управляющих воздействий включает в себя сбор, передачу и обработку необходимой информации, принятие решений, обязательно включающее определение управляющих воздействий.

Под **управляющим воздействием** понимается воздействие на объект управления, направленное на достижение цели управления. Следовательно, результатом управляющего является управленческое решение, в основе которого лежит цель (целеполагание).

Если **управление** – это воздействие, значит существуют:

- среда (система управления);
- средства (механизм управления);
- действия (процесс управления).

Понятие «управление» и «менеджмент» часто употребляются как синонимы, в то же время между ними имеются различия. Рассмотрим, в чем состоят эти различия.

«Менеджмент» – английское слово, в переводе оно означает «управление». Тем не менее в русском языке слова «управление» и «менеджмент» употребляются в разных контекстах. Обычно мы не говорим: «Я осуществляю менеджмент автомобиля». Мы говорим: «Я управляю автомобилем». Мы не говорим: «Они осуществляют менеджмент выплавки стали». Мы говорим: «Они управляют выплавкой стали».

Слово «менеджмент» обычно употребляется по отношению к людям, коллективам и организациям: менеджмент означает управление этой организацией. Менеджмент можно рассматривать как в формальных (законодательно закрепленных), так и в неформальных организациях.

В соответствии с установившейся традицией мировой литературы в области управления, менеджменту дается широкая трактовка в фундаментальном Оксфордском словаре английского языка.

Менеджмент – это способ, манера общения с людьми; власть и искусство управления; особого рода умелость и административные навыки, которым обычно обучают; орган управления - административная единица, без которой не может существовать ни одна организация.

Главная задача людей в аппарате управления – это эффективное использование и координация всех ресурсов организации (капитала, зданий, оборудования, материалов, труда, информации) для достижения ее целей.

В словаре иностранных языков менеджмент переводится на русский язык как управление производством и как совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством, с целью повышения его эффективности и прибыльности.

Менеджмент можно понимать как интеграционный процесс, поскольку менеджмент призван рассматривать разнообразные задачи, необходимость решения которых в совокупности обеспечивает достижение поставленных целей.

Кроме того, **менеджмент** – это умение использовать опыт, навыки, знания, интеллект для достижения целей; это область человеческого знания, способствующая приобретению навыков управления; это подготовка определенной категории людей для выполнения работ по управлению.

В любой организации общий и функциональный менеджмент (генералисты и специалисты) существуют в органическом единстве, составляя целостную систему менеджмента. Их отношение и сочетание определяют преобладающий тип формальной структуры организации.

Виды менеджмента определяются объектами управления в компании

Административный менеджмент – это разработка и принятие управленческих решений, распределение заданий между исполнителями и контроль их выполнения.

Инновационный менеджмент – это организация и управление исследованиями, разработкой, освоением и распределением нововведений в соответствии с

перспективными целями, НТ потенциалом организации и результатами маркетинговых исследований.

Производственный менеджмент – это организация и управление поставками материальных ресурсов, производством и его подготовкой с целью соблюдения установленной технологии и требований к качеству продукции.

Менеджмент персонала (морально-этический) – это организация подбора, обучения, расстановки, оценки и стимулирования персонала, а также создание благоприятного климата в коллективе.

Экологический менеджмент - организация предупреждения, недопущения и устранения последствий вредных воздействий производства на окружающую среду.

Инвестиционный менеджмент – это деятельность по выявлению наиболее приоритетных направлений вложения капитала или покупки собственности для извлечения доходов и др. выгод на основе финансовых расчетов эффективности проектов.

Творческий (креативный) менеджмент – это деятельность, основанная на стремлении реализовать опыт, знания, идеи, посредством организации НИОКР, производства, маркетинга.

Стратегический менеджмент – это обоснование и выбор перспективных целей и развития предприятия, повышение его конкурентоспособности, закрепление целей в долгосрочных планах, разработка целевых программ, обеспечивающих достижение намеченных целей.

Антикризисное управление - деятельность по выявлению основных причин кризисных ситуаций в ходе функционирования хозяйственного субъекта, рисков, определяемых этими причинами и возможностей устранения или минимизации их воздействия с целью восстановления высоких темпов производства и развития на основе:

- а) внедрения новых технологий;
- б) анализа деятельности всех структурных подразделений;
- в) обновление основного капитала предприятия.

Градация общих принципов управления Анри Файоля:

- 1) разделение труда, улучшающее качество труда и повышающее квалификацию персонала;
- 2) власть, означающая то, что кто-то должен обладать правом отдавать команды и нести ответственность за результаты;
- 3) дисциплина;
- 4) единство распорядительства, объясняемое тем, что распоряжение должно исходить только от одного руководителя и контроль его исполнения должен осуществлять только один руководитель;
- 5) единство руководства;
- 6) подчинение индивидуальных интересов общим интересам;
- 7) вознаграждение персонала;
- 8) централизация, которая определяется исходя из контекста конкретной ситуации и выбирается таким образом, чтобы давать лучшие результаты;
- 9) цепи взаимодействия, что соответствует видам делегирования полномочий от руководства к подчиненным и наоборот;
- 10) порядок, так как каждый должен знать свое место в организации;
- 11) равенство;
- 12) стабильность персонала, ибо кадры должны находиться в стабильной ситуации;
- 13) инициатива, являющаяся двигателем развития организации и показателем отношения персонала к условиям их работы;
- 14) корпоративный дух.

Перечисленные выше принципы были сформулированы в начале прошлого столетия. С течением времени многие из них качественно изменились, потеряли свою силу или, наоборот, из второстепенных стали доминирующими.

К «старым» принципам добавились «новые»: системность, виртуальность, комплексность, объективность, конкретность, основное звено, матричность структуры, зависимость от уровня реальности и многие другие

Функции управления подразделяются на основные и конкретные.

Основные (общие) функции управления – такие виды деятельности, которые не связаны с особой спецификой объекта управления и являются общими для всех ступеней управления.

К основным функциям относятся:

- 1) целеполагание – как вид деятельности связано с постановкой цели развития объекта и программы ее достижения (планирование);
- 2) организация – обеспечение достижения цели;
- 3) регулирование – такой вид деятельности, который направлен на предотвращение или исправление сбоев в процессе развития по отношению к цели;
- 4) активизация – деятельность по стимулированию достижения цели в процессе развития;
- 5) контроль – деятельность по соотнесению состояния объекта с целью воздействия.

Конкретные (специальные) функции управления – функции, связанные с видами управленческой деятельности, зависимыми от особенностей объектов управления. Перечень конкретных функций зависит от специфики отрасли и фирмы.

Основные – четыре функции управления.

Планирование – предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей.

Организация – создание некоей структуры, помогающей распределять обязанности каждого работника предприятия.

Мотивация – создание внутреннего побуждения к действиям. Для того чтобы мотивировать своих работников эффективно, руководителю следует определить, каковы же на самом деле эти потребности, и обеспечить способ для работников удовлетворять эти потребности через хорошую работу.

Контроль – это процесс обеспечения того, что организация действительно достигает своих целей.

Подготовить сообщение:

1. Программно-целевое управление организацией.
2. Система принципов управления.
3. Современные принципы управления.

Вопросы для дискуссии:

Управленческие принципы и правила управления – определите, по возможности, четкие критерии различий.

«**Управлять** – это значит: а)предвидеть – изучать будущее и устанавливать программу действий; б)организовывать – строить двойной организм предприятия: материальный и социальный; в)распоряжаться – приводить в действие персонал предприятия; г)согласовывать – связывать и объединять, сочетать все действия и усилия; д)контролировать – наблюдать, чтобы все происходило согласно установленным правилам и распоряжениям». А. Файоль, основатель менеджмента.

4. ПЛАНИРОВАНИЕ В ОРГАНИЗАЦИОННОМ ПРОЦЕССЕ

Планирование – это процесс практического воплощения стратегии, принятия совокупности взаимосвязанных решений, позволяющих обеспечить эффективное функционирование и развитие организации.

Общая модель планирования деятельности субъекта хозяйствования включает несколько взаимосвязанных элементов:

- анализ внутренней и внешней среды;
- определение целей;
- оценка ресурсов;
- оценка альтернатив и выбор оптимальных вариантов;
- установление сроков;
- выбор методов планирования;
- выбор исполнителей;
- установление объемов и источников ресурсов;
- документальное оформление плана.

По критерию обязательности принятия и выполнения плановых заданий планирование подразделяется на: директивное и индикативное.

Победа часто приходит не к тому, кто составил блестящий план, а к тому, сделал меньше ошибок. (Шаль де Голль, французский президент).

Основной формой планирования деятельности организации является бизнес-планирование.

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

Различают следующие типы бизнес-плана.

1. **Бизнес-план инвестиционного проекта.** Этот план содержит краткие выводы по результатам маркетинговых исследований, обоснование стратегии выхода на рынок, а также предполагаемые результаты проекта.

2. **Бизнес-план компании или группы компаний** – представляет собой стратегическое видение развития организации на определенный период.

3. **Бизнес-план отдельного подразделения.** Подразделения полностью отвечают за финансовые результаты своей деятельности и обладают самостоятельностью при принятии решений.

4. **Бизнес-план развития региона или города** – представляет обоснование социально-экономических перспектив развития регионов и объемов финансирования, необходимых для их реализации.

5. **Заявка на получение гранта.** Грант представляет собой периодические выплаты либо одному физическому лицу, либо группе лиц, реализующих цели в области исследований, научных разработок и т. п. Бизнес-план гранта – это описание результатов, которые будут получены в результате получения гранта

Подготовить сообщение:

1. Методы планирования (балансовый, нормативный, экономико-математический, программно-целевые, метод сценариев, метод сетевого планирования).
2. Принципы планирования (с примерами).
3. Стратегическое планирование.
4. Система планов организации.
5. Планирование и прогнозирование.

Вопросы для дискуссии:

Классическим постулатом является утверждение: прогнозирование есть первый этап, и значит, необходимое условие планирования. План не может быть прогнозом, а прогноз – планом. Почему в управленческой практике программные документы часто называются прогнозными?

5. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

Одним из показателей деятельности менеджера является его способность принимать правильные решения. Так как менеджеры выполняют четыре функции управления, они реально имеют дело с постоянным потоком решений по каждой из них, т.е. планированию, организации, мотивации и контролю. Выработка и принятие решений – это творческий процесс в деятельности руководителей. Он, как правило, включает в себя **ряд стадий:**

- выработку и постановку цели;
- изучение проблемы;
- выбор и обоснование критериев эффективности и возможных последствий принимаемых решений;
- рассмотрение вариантов решений;
- выбор и окончательное формулирование решения;
- принятие решения;
- доведение решений до исполнителей;
- контроль за выполнением решений.

Управленческое решение – административно-правовой акт, основанный на властных полномочиях и содержащий формулировку цели действия, а так же программу ее реализации для перевода объекта управления в желаемое состояние.

Под управленческим решением понимают выбор альтернативы – акт, направленный на разрешение проблемной ситуации. В конечном итоге управленческое решение представляется как результат управленческой деятельности. В более широком понимании управленческое решение *рассматривают как основной вид управленческого труда, совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий, обеспечивающих реализацию управленческих задач.*

Существуют и другие критерии *классификации* управленческих решений:

- *по сроку действия последствий решения:* долго-, средне- и краткосрочные решения;
- *по частоте принятия:* одноразовые (случайные) и повторяющиеся;
- *по широте охвата:* общие (касающиеся всех сотрудников) и узкоспециализированные;
- *по форме подготовки:* единоличные, групповые и коллективные;
- *по сложности:* простые и сложные;
- *по жесткости регламентации:* контурные, структурированные и алгоритмические.

Контурные решения лишь приблизительно обозначают схему действия подчиненных и дают им широкий простор для выбора приемов и методов их осуществления. Структурированные решения предполагают жесткое регламентирование действий подчиненных. Инициатива же с их стороны может проявляться лишь в решении второстепенных вопросов. Алгоритмические решения предельно жестко регламентируют деятельность подчиненных и практически исключают их инициативу.

Процесс принятия решений: Классический подход к принятию управленческого решения состоит в соблюдении определенной процедуры и выполнении обязательных действий:

1. Определение проблемы.
2. Выявление ограничений и определение альтернатив.
3. Принятие решения.
4. Реализация решения.
5. Контроль за исполнением.

Определение проблемы. У истоков любого решения находится проблемная ситуация, требующая своего разрешения. Задача менеджера на этом этапе состоит в анализе проблемной ситуации, т.е. в определении симптома «болезни», изучении положения дел и целей, предварительной формулировке критериев решения. Таким образом/процесс определения проблемы состоит в ее *обнаружении* и *оценке*.

Обнаружение проблемы – осознание того, что возникло отклонение от первоначально установленных планов. Источники, из которых менеджер может узнать о существовании проблемы, включают в себя его личный обзор и анализ информации, общественное мнение и т.д. Мнение других менеджеров и подчиненных тоже является важным источником при обнаружении проблемы. Часто проводится SWOT-анализ (рисунок 11).

Оценка проблемы – установление ее масштабов и природы тогда, когда проблема обнаружена. Определение масштаба проблемы не есть нахождение ее причины и источника. Речь идет лишь об оценке средств для ее решения и степени ее серьезности.

Выявление ограничений и определение альтернатив. Причиной возникновения проблемы могут быть находящиеся вне организации силы (внешняя среда), которые менеджер не может изменить. Ограничения такого рода сужают возможности принятия оптимальных решений, поэтому необходимо определить их источник и суть и наметить возможные альтернативы, т.е. нужно выделить все возможные действия, устраняющие причины появления этой проблемы:

Чтобы выработанная альтернатива была лучшей, в первую очередь необходимо определить требования, которым должно удовлетворять принятое в окончательном варианте решение. Такой подход дает возможность оценить (сравнить) достоинства и недостатки каждой альтернативы.

Принятие решения. На этой стадии разрабатываются альтернативные решения, дается их оценка и отбирается альтернатива с наиболее благоприятными общими последствиями.

Реализация решения. Процесс не заканчивается выбором альтернативы, т.к. влечет за собой ее осуществление, т.е. принятие решения (объявление альтернативы). На стадии реализации принимаются меры по конкретизации решения и доведению его до исполнителей, т.е. ценность решения состоит в том, что оно осуществлено (реализовано).

Следовательно, для достижения целей фирмы принятое решение должно быть реализовано. Это значит, что менеджер должен четко сформулировать задания: кто, где, с использованием каких средств должен осуществлять действия по выполнению принятого решения. Как правило, разрабатывается соответствующий план его реализации. Разработка такого плана (то есть как выполняется принятое решение) производится уже на следующем этапе – контроле за исполнением решения.

Контроль за исполнением решения. В процессе контроля выявляются отклонения и вносятся поправки, помогающие реализовать решение полностью. С помощью контроля устанавливается своего рода обратная связь между управляющей и управляемой системами.

Методы принятия решений:. Все методы принятия управленческих решений можно объединить в три группы: неформальные (эвристические), коллективные и количественные,

– *Неформальные (эвристические) методы принятия решений.* Управленческая практика свидетельствует о том, что при принятии и реализации решений определенная часть руководителей использует неформальные методы, которые основаны на аналитических способностях лиц, принимающих эти решения. Это совокупность логических приемов и методики выбора оптимальных решений руководителем, теоретическое сравнение альтернатив с учетом накопленного опыта. Неформальные методы базируются в основном на интуиции менеджера. Их преимущество в том, что они принимаются оперативно; недостатком же является то, что неформальные методы не гарантируют от выбора ошибочных (неэффективных) решений, поскольку интуиция может иногда подвести менеджера.

– *Коллективные методы обсуждения и принятия решений.* Основным моментом в процессе коллективной работы над реализацией управленческих решений является определение круга лиц – участников данной процедуры. Чаще всего это временный коллектив, в состав которого включаются, как правило, и руководители, и исполнители. Главными критериями формирования такой группы являются компетентность, способность решать творческие задачи, конструктивность мышления и коммуникабельность. Коллективные формы групповой работы могут быть разными: заседание, совещание, работа в комиссии и т.п. Наиболее распространен такой метод коллективной подготовки управленческих решений, как «*мозговой штурм*», или «*мозговая атака*».(совместное генерирование новых идей и последующее принятие решений).

Количественные методы принятия решений. В основе их лежит научно-практический подход, предполагающий выбор оптимальных решений путем обработки (с помощью ЭВМ и ЭММ) больших массивов информации.

В зависимости от типа математических функций, положенных в основу моделей, различают:

- а) линейное моделирование, при котором используются линейные зависимости;
- б) динамическое программирование, позволяющее вводить дополнительные переменные в процесс решения задач;
- в) вероятностные и статистические модели, реализуемые в методах теории массового обслуживания;
- г) теория игр – моделирование таких ситуаций, принятие решения в которых должно учитывать несовпадение интересов различных подразделений;
- д) имитационные модели позволяют экспериментально проверить реализацию решений, изменить исходные предпосылки, уточнить требования к ним¹.

Индивидуальные стили принятия решений. Личность, как капля в море, отражается в собственном решении. В этом смысле определенный интерес представляет личностный профиль управленческого решения, т.е. та совокупность индивидуальных особенностей руководителя, которую несут с собой их решения к исполнителям.

В науке выделены следующие разновидности личностных профилей решений.

Решения уравновешенного типа свойственны людям, которые приступают к проблеме с уже сформулированной исходной идеей, возникшей в результате предварительного анализа условий и требований задачи. Уравновешенность проявляется в том, что выдвижение гипотез и их проверка одинаково привлекают внимание человека. Подобная тактика принятия решений наиболее продуктивна.

Импульсивные решения характерны для людей, у которых процесс построения гипотез резко преобладает над действиями по их проверке и уточнению. Такой человек

относительно легко генерирует идеи, но мало заботится об их оценке. Это приводит к тому, что процесс принятия решений проходит скачкообразно, минуя этап обоснования и проверки. В практической работе импульсивность решений может привести к тому, что руководитель будет стремиться внедрить в жизнь решения, которые недостаточно осмыслены и обоснованы.

Инертные решения – результат очень неуверенного и осторожного поиска. После появления исходной гипотезы ее уточнение идет крайне медленно. Оценки сверхкритичны, каждый свой шаг человек проверяет неоднократно. Это ведет к растягиванию процесса принятия решений во времени.

Рискованные решения напоминают импульсивные, но отличаются от них некоторыми особенностями индивидуальной тактики. Если импульсивные решения перескакивают через этап обоснования гипотезы, то рискованные все же его не обходят, но к оценке человек приходит лишь после того, как обнаружена какая-то несообразность. В конечном счете, хотя и с опозданием, элементы построения гипотез и их проверки уравниваются.

Решения осторожного типа характеризуются особой тщательностью оценки гипотез, критичностью. Человек, прежде чем прийти к какому-либо выводу, совершает множество разнообразных подготовительных действий. Решениям осторожного типа присуща упреждающая оценка. Осторожные люди более чувствительны к отрицательным последствиям своих действий, чем к положительным. Их больше пугают ошибки, чем радуют успехи. Поэтому тактическая линия осторожных – избежать ошибок. Для импульсивных, например, характерна противоположная тактическая линия: они ориентируются на успех и менее чувствительны к неудачам.

Эффективные решения. Основными причинами низкого качества управленческих решений являются: большой объем принимаемых управленческих решений; вновь принимаемые решения не учитывают предыдущие; новые решения дублируют существующие положения дел; изменение цели решения при продвижении его по иерархической лестнице управления; принятие решений не имеющих конкретного содержания; отсутствие процедуры согласования решений с их исполнителями; недостаточное ресурсное обеспечение решений; низкая эффективность механизма оценки выполнения решений.

Подготовить сообщение:

1. Эффективные решения.
2. Современные методы принятия управленческих решений (мозговая атака, метод морфологического анализа, метод фокального объекта).

Вопросы для дискуссии:

1. Сравните и проанализируйте стадии принятия известных вам управленческих решений. Поясните полученные результаты.
2. Смоделируйте процесс коллективного принятия решений, используя технику «мозговой атаки» и методы Дельфы. Определите и дайте описание структур коммуникации в вашем коллективе.

6. МОТИВАЦИЯ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ

*Сытого не привлечешь хлебом.
Хлеб важен для тех, у кого его нет.
А. Маслоу*

Мотивация – функция управления, означающая систему действий по активизации персонала для достижения заданных целей.

Потребность – нехватка чего-то, вызывающая состояние дискомфорта.

Виды потребностей – естественные (в пище, воде и т.п.); социальные (в признании, славе); врожденные (в общении); приобретенные (в обучении); первичные (в одежде, тепле, крыше над головой); вторичные (в условиях развития личности); материальные; нематериальные (духовные).

Мотивы – обстоятельства, побуждающие человека к активной деятельности.

Мотивационная структура личности – соотношение различных мотивов, влияющих на поведение людей.

Целенаправленное применение по отношению к человеку стимулов для воздействия на его усилия в деле решения задач, стоящих перед организацией, и включения соответствующих мотивов называется *стимулированием*.

Стимулирование – целенаправленное применение по отношению к человеку стимулов для воздействия на его активность.

Стимулы – внешние обстоятельства, воздействующие на поведение человека, «включающие» мотивы.

Наказание – пресечение негативных действий,

Итоговое вознаграждение – вознаграждение за конечные или промежуточные (за период) результаты деятельности.

Потребности могут быть естественными (в пище, воде и т.п.) и социальными, обусловленными жизнью человека в обществе (в признании, славе); врожденными (например в общении) и приобретенными (в обучении); первичными (в одежде, тепле, крыше над головой) и вторичными (в развитии личности); материальными и нематериальными (духовными) (Пирамида Маслоу, рисунок 8).

Выделяется *три уровня удовлетворения* потребностей:

- минимальный, который обеспечивает элементарное выживание людей;
- нормальный, поддерживающий у работника способность с должной отдачей трудиться;
- уровень роскоши, когда удовлетворение потребностей становится самоцелью или средством демонстрации своего высокого положения (многокомнатные квартиры, особняки, «шестисотые» мерседесы и т.п.).

Потребность заставляет людей работать, если ее удовлетворение падает ниже приемлемого уровня. Тогда желание его повысить значительно увеличивает эффективность труда. В то же время, удовлетворенная потребность такую функцию утрачивает.

Однако, как было замечено, потребности сами по себе далеко не всегда могут заставить людей преодолеть свою инерцию и что-то делать ради их удовлетворения. Для этого нужен определенный толчок, который получил название *мотив*. Этот мотив может быть каким-то внутренним порывом, с трудом поддающимся логическому осмыслению. Но он может быть обусловлен и внешними обстоятельствами, подстегивающими человека действовать.

Речь может идти, например, о стремлении обладать какими-то объектами или, наоборот, избежать такого обладания; получать удовлетворение от уже имеющегося у него объекта, который человек желает сохранить, или испытывать неудобства, которые приносит обладание им, а следовательно, стремиться от него избавиться. Так, интересная работа приносит людям наслаждение, и они готовы часто трудиться буквально даром; в противоположном случае они согласны на все, лишь бы ее не делать.

Теория мотивации МакГрегора состоит из двух компонентов – «теории Х» и «теории Y». Одна предполагает, что сотрудники изначально ленивы, вторая – что амбициозны. Каждая подразумевает свой вариант управления и свои подходы к мотивации.

Теория «Х»: Эта часть подразумевает, что сотрудники изначально ленивы. Они всеми силами избегают работы и стремятся к безопасности и комфорту. Люди боятся ответственности и хотят, чтобы им указывали, что делать. Мотивировать их можно только жёстким контролем, деньгами и наказаниями – гипотетическими или реальными. Теория мотивации Х МакГрегора предполагает, что: основные методы управления персоналом – жесткое руководство и контроль; для достижения целей нужно принуждать сотрудников работать под угрозой санкций; работники не сделают ничего без вознаграждения; все сотрудники ищут выгоду для себя и не думают о компании; нельзя доверять ни одному сотруднику, и в этом виноваты сами люди, а не система.

Легко понять: теория Х подразумевает негативную мотивацию. Руководитель-приверженец теории Х считает, что его сотрудники не хотят по-настоящему работать, поэтому ему нужно чётко структурировать деятельность и побуждать сотрудников достигать результата. Такой начальник склонен к авторитарному стилю управления.

Базовые положения теории «Y» «Теория Y» – это дополнение к «Теории Х». Она основывается на совершенно противоположных принципах. Согласно этой теории, сотрудники изначально амбициозны и хотят брать на себя ответственность. Работники хотят проявлять творческое мышление. Стимул здесь – сама работа. Теория мотивации Y МакГрегора предполагает, что: нежелание работать – это не врожденное качество, а следствие плохих условий труда; личностное развитие и вознаграждение – оптимальные средства достижения целей предприятия; сотрудники формируют в себе самодисциплину и самоконтроль, если в компании создали условия для этого; трудовой потенциал сотрудников выше, чем принято считать. Согласно теории мотивации Y, персоналу нужно давать как можно больше свободы для реализации самостоятельности и творчества. Если убрать все строгие правила и препятствия, персонал проявит творческий подход, начнёт работать с отдачей, а значит, вырастет и производительность труда. Руководству здесь свойственен демократический стиль управления: они открыты для позитивного взгляда и возможностей, которые создают.

Основные задачи мотивации заключаются в следующем: 1) формирование у каждого сотрудника понимания сущности и значения мотивации в процессе труда; 2) обучение персонала и руководящего состава психологическим основам внутрифирменного общения; 3) формирование у каждого руководителя демократических подходов к управлению персоналом с использованием современных методов мотивации.

Мотивация – сила или процесс, которые заставляют людей вести себя именно таким образом, как они себя ведут. В определении работы мотивация может рассматриваться как фактор, определяющий, предпринимает ли работник все необходимые усилия для того, чтобы добиться поставленных рабочих целей.

Мотивация персонала – побуждение к деятельности для достижения личных целей или целей фирмы. Неразрывно связана с потребностями, удовлетворение которых служит мотивом к действию. Существуют разные классификации потребностей. Общепризнанным можно считать деление потребностей на первичные и вторичные. *Первичные* потребности являются по своей природе физиологическими; к ним относят

потребность в пище, одежде, жилье и т. п. Особенность первичных потребностей заключается в том, что они имеют предел насыщения, за рамками которого их влияние на мотивацию значительно сокращается. *Вторичные* потребности называют духовными; они удовлетворяются не только материальными благами. Это потребности в уважении, успехе, самовыражении и т. п. Их удовлетворение во многом зависит от корпоративной культуры, принятой ценностной ориентации, от уровня управленческой культуры менеджера.

Подготовить сообщение:

1. Потребности людей в механизме мотивации.
2. Процессуальные концепции мотивации (теория ожиданий, теория справедливости, модель Портера-Лоулера).

Вопросы для дискуссии:

Г. Форд утверждал: «только два стимула заставляют работать людей: жажда зарплаты и боязнь ее потерять». В какой мере вы согласны с таким утверждением? Связано ли оно с особенностями управления современной организацией.

7. КОНТРОЛЬ И КОНТРОЛЛИНГ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Контроль является одной из основных функций управления. Он включает деятельность по формированию его стандартов, проверке и оценке их исполнения, осуществлению корректирующих шагов.

По степени охвата объекта контроль может быть сплошным или выборочным (при проверке большой партии изделий объекты отбираются и испытываются наугад); требовать или не требовать разрушения последних; происходить в нормальном или усиленном режиме. Контроль осуществляется руководителем, специально назначенными для этого лицами (контролерами), а также самими работниками (самоконтроль).

Контролю подлежат прежде всего; важнейшие характеристики производственного, технического, кадрового потенциала, финансового состояния фирмы; промежуточные и конечные результаты выполнения плановых заданий; показатели расходования ресурсов; экономическая эффективность и качество; величина запасов и проч.

Контроль решает в системе управления несколько *задач*.

– помогает изучить положение дел в организации и обнаружить в ее внутренней или внешней среде факторы, которые могут оказать существенное влияние на ее деятельность.

– позволяет отследить недостаточно четко выраженные тенденции развития, их направление, глубину и соответственно скорректировать планы.

– контроль помогает своевременно выявить неизбежные в работе любой организации нарушения и изъяны, ошибки, промахи и оперативно принять необходимые меры для их устранения.

– результаты контроля служат основой оценки и вознаграждения персонала.

– контроль ориентирует, на что нужно обращать особое внимание в дальнейшем.

В процессе контроля могут иметь место объективные и субъективные ошибки. К ним можно отнести: контроль по случаю, не упреждающий отклонения, а осуществляемый им вдогонку; тотальный контроль, порождающий несамостоятельность и иждивенчество людей; отсутствие информирования контролируемых о результатах.

Контроль – деятельность по формированию стандартов управления, проверке и оценке их исполнения, осуществлению корректирующих шагов.

Задачи контроля: изучает положение дел в организации; отслеживает тенденции ее развития; выявляет нарушения и ошибки; является основой вознаграждения; ориентирует, на что нужно обращать внимание.

Требования к организации контроля:

- привлечение максимального числа сотрудников;
- направленность на предотвращение ошибок;
- гибкость;
- своевременность;
- экономичность;
- индивидуализированность;
- ориентированность на человека.

Подготовить сообщение:

1. Формы контроля (предварительный, текущий, заключительный).
2. Этапы реализации контроля.
3. Внутренний и внешний контроль.
4. Контроллинг как концепция управления.

Приведите примеры предварительного, текущего и итогового контроля в учебном заведении

Вопросы для дискуссии:

Какова важнейшая роль контроля – профилактическая, административная, регулирующая, мотивирующая? Эти роли дополняют друг друга или исключают? Приведите аргументы в пользу Вашей позиции.

8. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ МЕТОДЫ

*Мало иметь хороший ум,
главное – хорошо его применять.
Р. Декарт, французский философ,
математик, механик.*

Методы управления – инструменты управленческой деятельности, имеющие соответствующий регламент их реализации и ориентированные на решение организационных задач. На эффективность применения методов управления могут влиять следующие факторы:

- ресурсное обеспечение управленческой деятельности;
- срочность решения управленческих задач;
- известность руководителю решаемых задач;
- организационно-структурные особенности объекта управления (территориальное размещение, правовая форма, организационная культура и др.);
- качественный состав исполнителей (компетентность, исполнительская дисциплина, мотивация, сплоченность, ответственность и др.);
- наличие или отсутствие сопротивления изменениям;
- характер взаимодействия с вышестоящими уровнями управления и территориальными органами управления.

Методы управления:

Экономические методы – суть которых состоит в целенаправленном воздействии на экономические интересы участников управленческих отношений. В эту группу включают следующие рычаги экономического воздействия: систему материальных компенсаций; внешнеэкономическое регулирование; налогообложение; рентные платежи; финансирование и инвестирование; кредитование; ценообразование и др.

Организационно-распорядительные методы (ОРМУ) – включают приемы и способы воздействия субъекта управления на объект управления на основе властных полномочий и реализуются посредством указов, постановлений, приказов, распоряжений, указаний, инструкций и т.д. (организационное регламентирование, организационное нормирование, организационно-методическое инструктирование).

Нормативно-правовые методы – состоят в применении правовых норм и актов нормативно-регулируемого характера. Рычаги воздействия подразделяются на: законодательное регулирование, административно-правовое регулирование, государственная регистрация, лицензирование, стандартизация, сертификация и др.).

Социально-психологические методы – это совокупность социально-психологических приемов воздействия на психологию поведения, межличностные отношения, потребности и интересы ее работников (заражение, внушение, подражание, убеждение, просьба, пропаганда, агитация, реклама).

Подготовить сообщение:

1. Методы административно-правового воздействия: правовые и неправовые.
2. Лицензирование и сертификация как методы регулирования деятельности организации.

Вопросы для дискуссии:

Как вы понимаете выражение: «К каждому нужно подбирать отмычку. В том искусство управлять людьми»? (Бальтасар Грасиан, испанский прозаик и философ).

Какой метод необходимо применить, что бы «Первое правило – делать так, чтобы люди думали, будто они сами хотят этого (Екатерина II, российская императрица).

9. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Организационный процесс – это процесс создания организационной структуры предприятия.

Организационный процесс состоит из следующих этапов: деление организации на подразделения соответственно стратегиям; взаимоотношения полномочий.

Делегирование – это передача задач и полномочий лица, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Если руководитель не делегировал задачу, значит должен выполнить ее сам (М.П. Фоллет). В случае роста компании предприниматель может не справиться с делегированием.

Ответственность – обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение. Ответственность нельзя делегировать. Объем ответственности – причина высоких окладов у менеджеров.

Полномочия – ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее сотрудников на выполнение определенных задач. Полномочия делегируются должности, а не личности. Пределы полномочий – это ограничения.

Власть – это реальная способность действовать. Если власть – это то, что реально может делать, то полномочия – это право делать.

Линейные полномочия передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другому подчиненному. Создается иерархия уровней управления, образуя ее ступенчатый характер, т.е. скалярную цепь.

Штабные полномочия – это консультативный, личный аппарат (администрация президента, секретариат). В штабах нет подчиненности по нисходящей линии. Большая власть, полномочия сосредоточены в штабах

На способность предприятия адаптироваться к изменениям внешней среды влияет то, как организовано предприятие, как построена структура управления. Организационная структура предприятия – это совокупность звеньев (структурных подразделений) и связей между ними.

Выбор организационной структуры зависит от таких факторов, как:

- организационно-правовая форма предприятия;
- сфера деятельности (тип выпускаемой продукции, ее номенклатура и ассортимент);
- масштабы предприятия (объем производства, численность персонала);
- рынки, на которые выходит предприятие в процессе хозяйственной деятельности;
- используемые технологии;
- информационные потоки внутри и вне фирмы;
- степень относительной обеспеченности ресурсами и др.

Рассматривая организационную структуру управления предприятием, также учитывают уровни взаимодействия: организации с внешней средой; подразделений организации; организации с людьми.

Важную роль здесь играет структура организации, посредством которой и через которую это взаимодействие осуществляется. **Структура фирмы** – это состав и соотношение ее внутренних звеньев, отделов (Схемы, рисунок 2–7).

Структуры управления организацией

Для различных организаций характерны **различные виды структур управления**. Однако обычно выделяют несколько универсальных видов организационных структур управления, таких, как линейная, линейно-штабная, функциональная, линейно-функциональная, матричная. Иногда внутри единой компании (как правило, это крупный бизнес) происходит выделение обособленных подразделений, так называемая департаментизация. Тогда создаваемая структура будет дивизиональной. При этом необходимо помнить, что выбор структуры управления зависит от стратегических планов организации.

Организационная структура регулирует:

- разделение задач по отделениям и подразделениям;
- их компетентность в решении определенных проблем;
- общее взаимодействие этих элементов.

Тем самым фирма создается как иерархическая структура.

Основные законы рациональной организации:

- упорядочение задач в соответствии с важнейшими точками процесса;
- приведение управленческих задач в соответствие с принципами компетентности и ответственности, согласование «поля решения» и доступной информации, способность компетентных функциональных единиц принять к решению новые задачи);
- обязательное распределение ответственности (не за сферу, а за «процесс»);
- короткие пути управления;
- баланс стабильности и гибкости;
- способность к целеориентированной самоорганизации и активности;
- желательность стабильности циклически повторяемых действий.

Линейная структура (Схемы, рисунок 2–7)

Рассмотрим линейную организационную структуру. Для нее характерна вертикаль: высший руководитель – линейный руководитель (подразделения) – исполнители. Имеются только вертикальные связи. В простых организациях отдельные функциональные подразделения отсутствуют. Эта структура строится без выделения функций.

Преимущества: простота, конкретность заданий и исполнителей. **Недостатки:** высокие требования к квалификации руководителей и высокая загрузка руководителя. Линейная структура применяется и эффективна на небольших предприятиях с несложной технологией и минимальной специализацией.

Линейно-штабная организационная структура. По мере роста предприятия, как правило, линейная структура преобразуется в линейно-штабную. Она аналогична предыдущей, но управление сосредоточено в штабах. Появляется группа работников, которые непосредственно не дают распоряжений исполнителям, но выполняют консультационные работы и готовят управленческие решения.

Функциональная организационная структура. При дальнейшем усложнении производства возникает необходимость специализации работников, участков, отделов цехов и т.д., **формируется функциональная структура управления.** Распределение работ происходит по функциям. При функциональной структуре происходит деление организации на элементы, каждый из которых имеет определенную функцию, задачи. Она характерна для организаций с небольшой номенклатурой, стабильностью внешних условий. Здесь имеет место вертикаль: руководитель – функциональные руководители (производство, маркетинг, финансы) – исполнители. Присутствуют вертикальные и межуровневые связи. Недостаток – функции руководителя размыты.

Дивизиональная организационная структура. В крупных фирмах для устранения недостатков функциональных структур управления используется так называемая дивизиональная структура управления. **Распределение обязанностей происходит не по функциям, а по выпускаемой продукции или по регионам.** В свою очередь в дивизиональных отделениях создаются свои подразделения по снабжению, производству, сбыту и т. д. При этом возникают предпосылки для разгрузки вышестоящих руководителей путем освобождения их от решения текущих задач. Децентрализованная система управления обеспечивает высокую эффективность в рамках отдельных подразделений. **Недостатки:** рост расходов на управленческий персонал; сложность информационных связей. Дивизионная структура управления строится на основании выделения подразделений, или дивизионов. Данный вид применяется в настоящее время большинством организаций, особенно крупными корпорациями, так как нельзя втиснуть деятельность крупной компании в 3-4 основных отдела, как в функциональной структуре. Однако длинная цепь команд может привести к неуправляемости. Создается также в крупных корпорациях. **Дивизионы могут выделяться по нескольким признакам, образуя одноименные структуры, а именно:**

- **продуктовая.** Отделы создаются по видам продукции. Характерна полицентричность. Такие структуры созданы в «Дженерал Моторс», «Дженерал Фудс», частично в «Русском Алюминии». Полномочия по производству и сбыту данного продукта передаются одному руководителю. Недостаток – дублирование функций. Такая структура эффективна для разработки новых видов продукции. Имеются вертикальные и горизонтальные связи;

- **региональная структура.** Отделы создаются по месту расположения подразделений компаний. В частности, если у фирмы есть международная деятельность. Например, Coca-Cola, Сбербанк. Эффективна для географического расширения рыночных зон;

- **организационная структура, ориентированная на потребителя.** Подразделения формируются вокруг определенных групп потребителей. Например, коммерческие банки, институты (повышение квалификации, второе высшее образование). Эффективна для удовлетворения спроса.

Матричная организационная структура. В связи с необходимостью ускорения темпов обновления продукции возникли программно-целевые структуры управления, получившие названия матричные. Суть матричных структур состоит в том, что в действующих структурах создаются временные рабочие группы, при этом руководителю группы в двойное подчинение передаются ресурсы и работники других подразделений.

При матричной структуре управления формируются проектные группы (временные), реализующие целевые проекты и программы. Эти группы оказываются в двойном подчинении, создаются временно. Этим достигается гибкость в распределении кадров, эффективная реализация проектов. Недостатки – сложность структуры, возникновение конфликтов. Примером могут служить авиакосмическое предприятие, телекоммуникационные компании, выполняющие крупные проекты для заказчиков.

Преимущества: гибкость, ускорение внедрения инноваций, персональная ответственность руководителя проекта за результаты работы. **Недостатки:** наличие двойного подчинения, конфликты из-за двойного подчинения, сложность информационных связей.

Корпоративная организация или корпорация рассматривается как особая система взаимосвязи между людьми в процессе осуществления ими совместной деятельности. Корпорации как социальный тип организации представляют собой замкнутые группы людей с ограниченным доступом, максимальной централизацией, авторитарностью руководства, противопоставляющие себя другим социальным общностям на основе своих узко корпоративных интересов. Благодаря объединению ресурсов и, в первую очередь людских, корпорация как форма организации совместной деятельности людей представляет и обеспечивает возможность для самого существования и воспроизводства той или иной социальной группы. Однако объединение людей в корпорации происходит через их разделение по социальным, профессиональным, кастовым и другим критериям

Таким образом, организационная структура аппарата управления - форма разделения труда по управлению производством. Каждое подразделение и должность создаются для выполнения определенного набора функций управления или работ. Для выполнения функций подразделения их должностные лица наделяются определенными правами на распоряжения ресурсами и несут ответственность за выполнение закрепленных за подразделением функций.

В линейной структуре управления каждый руководитель обеспечивает руководство нижестоящими подразделениями по всем видам деятельности. Достоинство – простота, экономичность, предельное единоначалие. Основной недостаток – высокие требования к квалификации руководителей. Сейчас практически не используется.

Функциональная организационная структура реализует тесную связь административного управления с осуществлением функционального управления.

Подготовить сообщение:

1. Эффективность организационных структур управления.
2. Алгорит и принципы формирования организационных структур.

Вопросы для дискуссии:

Существует организационная структура управления организацией и аппарат управления. В чем разница между эффективностью функционирования организационной структуры управления и работой аппарата управления?

10. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

*Управление – это искусство принимать
важные решения при недостаточной
информации и нехватки времени.
К. Эттли*

Под управленческой информацией принято понимать определенные новые сведения, совокупность некоторых знаний о фактах, событиях, процессах или состоянии управляемого объекта, которые используются в управлении или мотивируют руководителя к некоторым управленческим действиям.

Информационная система – это взаимосвязанная совокупность средств, методов и персонала, используемых для хранения, обработки и выдачи информации в интересах достижения поставленной цели. Информационные системы классифицируются:

– по характеру представления и логической организации хранимой информации (фактографические, документальные, геоинформационные);

– по выполняемым функциям и решаемым задачам (справочные, информационно-поисковые, расчетные, технологические);

– по характеру обработки информации на различных уровнях управления (системы обработки данных, информационных систем управления, системы поддержки принятия решений);

– по признаку структурированности задач (структурированные, неструктурированные, частично структурированные);

– по функциональному признаку (производственные системы, системы маркетинга, финансовые и учетные системы, системы кадров, системы управления вспомогательными производствами);

– по уровням управления (оперативного уровня, для специалистов, для менеджеров среднего звена, стратегические);

– по характеру использования информации (информационно-поисковые системы, информационно-решающие).

Любая информационная система должна обеспечить: полноту информации, полезность и ценность, точность и достоверность, своевременность, решение актуальных управленческих проблем, экономичность и эффективность информационных систем.

Существуют межличностные и организационные формы коммуникаций. В зависимости от *канала передачи* межличностные коммуникации подразделяются на устные и письменные.

Формы организационных коммуникаций: коммуникации с внешней средой, вертикальные коммуникации в рамках организации, горизонтальные коммуникации внутри организации, неформальные коммуникации.

Невербальные коммуникации представляют собой информацию, посланную отправителем без использования слов. Такие коммуникации классифицируются: кинесические средства общения, просодические и экстралингвистические средства общения, такесические средства общения, проксемические средства общения.

Коммуникационные каналы внутри организации могут быть формальными и неформальными.

Подготовить сообщение:

1. Назначение и эффективность информационных систем.
2. Пути повышения эффективности вербальных коммуникаций.

Вопросы для дискуссии:

Использование времени является важным элементом коммуникаций. В чем это на практике может проявиться? Как фактор времени может сказаться на эффективности коммуникаций?

Насколько справедливо утверждение, что информация способна накапливаться бесконечно (беспредельно). Ведь можно говорить о некоторых возможностях человеческого мозга, как и созданных им информационных систем.

С позиций теории принятия решений информацией являются используемые данные. Можно ли считать информацией те данные, которые уже использованы или будут использованы? В чем здесь особенности?

11. ЗНАНИЯ И ИНТЕЛЛЕКТ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Интеллектуальный потенциал работников и руководящего состава является основой современного управления. *Интеллект* – способность получать, хранить, преобразовывать и выдавать информацию, вырабатывать новые знания, принимать рационально обоснованные решения, формулировать цели и контролировать деятельность по их достижению, оценивать ситуацию, возникающую в современном мире. В основе интеллекта лежит информация (Схемы, рисунок 12).

Интеллектуальный капитал – это совокупность компетенций (знаний, умений, навыков, коммуникативных способностей) конкретных людей в организации, а так же нематериальные активы (патенты, базы данных, программное обеспечение, товарные знаки и др.), которые производительно используются в целях максимизации прибыли и получения других экономических и технических результатов.

Выделяют три составляющие интеллектуального капитала – человеческий капитал, структурный капитал, потребительский капитал.

Индивидуальный интеллект – это личностный потенциал человека разумного, образующий его возможности познания внешнего мира и своей роли в нем. *Социальный интеллект* характеризуется общечеловеческим уровнем социального развития, общественными возможностями на определенном его этапе.

Факторы в социальном механизме формирования и развития социального интеллектуального потенциала подразделяются на: факторы функционирования, факторы защиты, факторы развития, факторы мотивации, факторы обслуживания, факторы культуры, факторы инфраструктуры, факторы доминирования, факторы результата.

Знания – результаты познания, научные сведения, совокупность сведений в какой-либо области. Алгоритм принятия интеллектуального управленческого решения (рисунок 9).

Управлять знаниями значит систематически формировать, обновлять и применять знания с целью максимизации эффективности предприятия и прибыли от активов, основанных на знаниях.

Управление знаниями как функция и вид как управленческой деятельности охватывает:

– практику придания дополнительной ценности имеющейся информации путем выявления, отбора, синтеза, обобщения, хранения и распространения знаний;

– придание знаниям потребительского характера таким образом, чтобы они представляли собой необходимую и доступную для пользователя информацию;

– создание интерактивного обучающего окружения, где люди постоянно обмениваются информацией и используют все условия для усвоения новых знаний.

Механизм пополнения знаний в организации решает следующие задачи: приобретение знаний, усвоение знаний, передача знаний.

Управление на знаниях – это целенаправленное и осознанное, основанное на систематизированном опыте и знаниях индивидуальное и организационное воздействие субъекта управления на объекты управления.

Подготовить сообщение:

1. Интеллект как ресурс организации.
2. Роль знаний в управлении организацией.
3. Алгоритм управления знаниями.

Вопросы для дискуссии:

Всегда ли знания означают расширение поля понимания процессов, явлений, объектов? Является ли противоречащим ему утверждение, что знания – это накопленная информация?

Всегда ли знания в организациях трансформируются в интеллектуальный капитал? Какие факторы этому способствуют?

Если бы вам пришлось совершенствовать нынешнюю систему получения знаний через образование в нашей стране, что бы вы сделали в первую очередь?

Приведите аргументы и контраргументы в пользу двух утверждений:

- руководитель должен выдвигаться на должность по опыту и стажу работы;
- руководитель должен выдвигаться на должность на основе багажа его знаний.

12. ПЕРСОНАЛ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Персонал предприятия – это как футбольная команда: ребята должны играть как единая команда, а не скопище ярких личностей.

*Ли Якокка,
известный американский менеджер*

Особенность персонала как наиболее значимого ресурса организации в сравнении с другими ресурсами организации можно охарактеризовать следующим образом:

Персонал – это ресурсы, способные к постоянному развитию и совершенствованию, что отражено в понятии «социально-экономический потенциал» персонала, «трудовой потенциал» работника, в теории «человеческого капитала» организации;

– это ресурсы длительного, долговременного использования, так как трудовая жизнь человека в организации может составлять от 30 до 50 лет;

– сложность управления этими ресурсами в том, что не только организация оценивает работника, но и он оценивает условия и отношение к нему организации. Отношения работника и организации имеют двусторонний характер;

– при использовании трудовых ресурсов важны и неденежные аспекты взаимодействия: условия труда, микроклимат в коллективе, перспективы профессионального роста работников;

– нужно учитывать высокую степень индивидуализации сделок по заключению договоров: каждый работник уникален и каждое рабочее место предъявляет свои требования к работнику.

Человеческий капитал – это имеющийся у каждого индивидуума запас знаний, навыков, мотиваций.

1. *Управление персоналом* – это специфический вид управленческой деятельности, объектом которой является коллектив работников – персонал. Управление персоналом также означает целенаправленное воздействие на человека как носителя способности к труду в целях получения большего результата от его деятельности. Менеджмент персонала или управление персоналом как отдельный вид менеджмента начинает выделяться во второй половине XX в., что связано со следующими причинами:

- усложнение процессов управления внутри организации;
- рост конкуренции и повышение роли человеческого фактора;
- повышение требований к квалификации персонала и его личным качествам;
- профессионализация менеджмента.

Целями управления персоналом предприятия являются:

– повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях;

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

– обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

Успешное выполнение поставленных целей требует решения **следующих задач**:

– обеспечение потребности предприятия в рабочей силе и необходимых объемах требуемой квалификации;

– достижение обоснованного соотношения между организационно-технической структурой производственного потенциала и структурой трудового потенциала;

– полное и эффективное использование потенциала работника и производственного коллектива в целом;

– обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивации, самодисциплины, выработка у работника привычки к взаимодействию и сотрудничеству;

– закрепление работника на предприятии, формирование стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу (привлечение, развитие персонала);

– обеспечение реализации желаний, потребностей и интересов работников в отношении содержания труда, условий труда, вида занятости, возможности профессионально-квалификационного и должностного продвижения и т.п.;

– согласование производственной и социальных задач (балансирование интересов предприятия и интересов работников, экономической и социальной эффективности);

– повышение эффективности управления персоналом, достижение целей управления при сокращении издержек на рабочую силу.

Основные подходы к управлению персоналом. *К управлению персоналом применяются следующие основные подходы: экономический, органический и гуманистический.*

1. *Экономический подход* к управлению является началом использования трудовых ресурсов он выражается в необходимом для существования каждого из нас - финансах. Расходы на управление персоналом должны быть востребованы и эффективны в материальном плане.

2. *Органический подход* сосредоточен на работу команды. Основным принципом этого подхода является выделение лидеров и сосредоточения внимания на развитии лидерских качеств у других членов команды, расширение функций кадровиков, которые проконтролируют поток сотрудников и занимаются подбором кадров. Руководитель должен контролировать чего конкретно не хватает каждому работнику для самореализации и эффективной работы, он должен управлять персоналом в соответствии с потребностями самих работников.

3. В условиях рыночной экономики корпоративная культура является неотъемлемой частью современной предприятия. Каждый человек должен работать с удовольствием и приносить пользу обществу. *Гуманистический подход* к управлению персоналом помогает каждому человеку работать с удовольствием и приносить пользу обществу. Согласно этому подходу культура рассматривается как процесс, который позволяет людям понимать события и ситуации определенным образом и делать выводы своей собственной поведением. Гуманистический подход сосредоточен на моральной стороне управления, о которой не говорится и других подходах.

На пороге XXI века кадровая стратегия актуальна как никогда, ведь корпоративная культура порождает ответственность, а способности людей создают конкурентные преимущества. Поэтому если сотрудники работают слаженно, четко и результативно, если каждый знает свое место и свои обязанности, - успех вам обеспечен.

Классификация персонала. Показатели движения персонала.

Кадровый потенциал предприятия – это совокупность способностей и характеристик работников **организации** как главного ресурса, которая связана с успешным исполнением порученных ему функций и эффективным достижением целей развития **организации** в перспективе.

Понятие «кадровый потенциал» отражает ресурсный аспект социально-экономического развития.

Кадровый потенциал работника – это совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а так же совершенствоваться в процессе труда.

Рассматривая понятие «потенциал человека», следует отметить, что под личностным потенциалом понимается, прежде всего, система характеристик, связанных с движущими силами духовного развития с мотивацией и самооценкой.

Для характеристики кадрового потенциала необходимо оценивать количественные и качественные показатели.

С количественной стороны для характеристики кадрового потенциала предприятия используются такие показатели, как:

- численность промышленно-производственного персонала и персонала непромышленных подразделений;
- количество рабочего времени, возможного к обработке при нормальном уровне интенсивности труда.

Качественная характеристика кадрового потенциала направлена на оценку:

- физического и психологического потенциала работников предприятия (способность работника к труду – состояние здоровья, физического развития, выносливость);
- объема общих и специальных знаний, трудовых навыков, образовательного и квалификационного уровня;
- ответственность, сознательная зрелость, интерес, сопричастность к экономической деятельности предприятия.

В качестве обобщающего показателя для количественной оценки кадрового потенциала через рабочее время используется количество времени (человеко-лет), которое могут отработать работники предприятия до выхода на пенсию.

Оценка эффективности труда – это процесс, который выполняется для анализа и изучения производительности труда в течение определенного периода времени (Схема, рисунок 10). Этот процесс может принимать формальные и неформальные формы. **Цели проведения служебной аттестации включают обеспечение обратной связи**, выявление сильных и слабых сторон, идентификация индивидуальной производительности, оценка достижения целей, определение индивидуальных потребностей в обучении и в организационной подготовке, улучшение коммуникации, возможность для сотрудников обсудить проблемы. С другой стороны, к целям относятся и определение кандидатов на продвижение по службе, выявления плохой результативности, принятия решений увольнения, проверка критериев отбора, соответствие требованиям законодательства.

Оценка эффективности может проводиться один, два или даже несколько раз в год. Частота будет определяться организациями в зависимости от ресурсов, возможностей и смены стратегий планирования. Существует ряд источников оценки, который включает следующий перечень:

1. Менеджер и руководитель. Оценка, проводимая сторонним руководителем по запросу.
2. Самооценка. В результате оценки работника, как правило, заполненной по форме сотрудником до собеседования.
3. Подчиненная оценка. Оценка сотрудника начальником.
4. Метод экспертной оценки. Массовая оценка со стороны сотрудников.
5. Оценка команды. Оценка на основе общих показателей ликвидности, не включающая индивидуальную производительность.
6. Оценка клиентов. Оценка со стороны клиентов посредством отзывов.

Однако важно отметить, что, если нет надлежащих систем и планов для работы с результатами служебной аттестации, ожидаемые выгоды от этого процесса могут быть не реализованы. Оценка эффективности может быть некачественной, если непрофессионально обрабатывается. Некорректное воздействие на работника может нанести ущерб организации. Это может привести к потере ключевых сотрудников только потому, что они почувствуют, как им будет лучше работать в другом месте.

Как правило, эффективность деятельности сотрудников оценивается с точки зрения результатов. Существует ряд мер, которые можно принять при измерении производительности, например, использование показателей качества и рентабельности. Рентабельность – это способность регулярно получать прибыль в течение определенного периода времени. Она выражается как отношение прибыли к затратам. Эффективность – это способность производить желаемые результаты, используя минимум ресурсов.

Подготовить сообщение:

1. Принципы управления персоналом.
2. Профессия и должность в кадровом менеджменте.
3. Содержание трудового потенциала организации.
4. Современные тенденции управления персоналом.

Вопросы для дискуссии:

Как вы понимаете утверждение французского императора Наполеона I: «Искусство управления состоит в том, чтобы не позволять людям состариться в своей должности»?

Возможно ли совмещение в деятельности современной организации технократического и гуманистического подходов? Какие пути возможны? Если это невозможно, то почему?

Является ли трудовой потенциал организации суммой трудовых потенциалов его работников? Аргументируйте свой ответ.

13. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА. ИМИДЖ ОРГАНИЗАЦИИ

Управленческий труд – это вид обособленного труда, основной задачей которого является обеспечение целенаправленной, скоординированной деятельности как отдельных участников совместного трудового процесса, так и организации в целом. Управленческий труд имеет ряд характерных *особенностей*:

1) квалифицированный труд, носит информационный характер непосредственного предмета и продукта его труда, обусловленный принципиальным различием трудового процесса по его содержанию и результатам от других видов труда, необходимых для производства продукции и услуг. Результаты труда персонала управления оцениваются не по количеству изданных распоряжений и выпущенных документов, а по их влиянию на деятельность коллектива предприятия;

2) участвует в создании материальных благ не прямо, а через труд других лиц;

3) в качестве предмета управленческого труда выступают управленческий процесс и люди, участвующие в нем;

4) его результатом являются управленческие решения;

5) средствами труда служит организационная и вычислительная техника;

6) имеет умственный характер, поэтому эффективное управление всегда подразумевает соответствующее интеллектуальное подкрепление.

Управленческая культура – совокупность интеллектуальных, социально-психологических, организационно-технических условий, ценностей и традиций менеджмента организации, а так же его профессионального, образовательного и нравственного облика. Следует различать организационную культуру – нормы, традиции, ценности, и управленческую культуру – служебная этика и эстетика руководителя.

Управленческая культура включает в себя *сегменты*: культура внешнего вида; культура общения; культура планирования и использования рабочего времени; культура работы с документами и письмами; культура рабочего места; культура речи; культура здоровья; культура деловых приемов.

Имидж организации – ее образ в представлении всех структур внешней среды: общественности, потребителей, конкурентов, государственного менеджмента и других субъектов.

Формируя имидж организации, необходимо определить: содержание деятельности организации в настоящее время и в перспективе; ее отличительные особенности от других организаций; отличие товаров (услуг) организации от товаров (услуг) конкурентов.

Формирование и поддержание имиджа сводится к следующему: ориентация на потребителя; PR-деятельность; взаимодействие и работа с конкурентами; формирование и поддержание высокой корпоративной культуры; поддержание позитивного социально-психологического климата; эффективная деятельность на рынке труда; создание прочного финансово-экономического потенциала и его развитие; следование принципам социальной ответственности.

Подготовить сообщение:

1. Культура речевых коммуникаций руководителя (техника речи, речевые запреты).
2. Здоровье персонала как элемент управленческой культуры.
3. Взаимосвязь имиджа и бренда организации.

Вопросы для дискуссии:

Культура управленческого труда министра и культура управленческого труда мастера промышленного предприятия – одинаковый ли смысл вкладывается в эти понятия? В чем разница и что общее в характере управленческой культуры заведующего отделением клиники и заведующего кафедрой?

Что, на ваш взгляд, важнее для современного руководителя: интеллектуальные возможности, физическое здоровье или коммуникативные способности? Правомерна ли такая постановка вопроса? Если «да», то какие аргументы можете привести?

Может ли организация иметь высокий имидж при низкой деловой репутации: и наоборот?

14. СОВРЕМЕННЫЙ СТИЛЬ РАБОТЫ РУКОВОДИТЕЛЯ

Авторитарный стиль – основывается на отдаче руководителем в приказной форме распоряжений без всяких объяснений их связи с общими целями и задачами, официальном характере отношений, дистанцировании от исполнителей, широком применении наказаний.

Демократический стиль – основывается на формировании руководителем благоприятного морально-психологического климата, оказании подчиненным помощи, привлечении их к принятию решений, широком применении поощрений.

Стиль, ориентированный на задачу (инструментальный) – руководитель главное внимание уделяет обеспечению условий решения задач любой ценой (распределяет задания, планирует, создает необходимые материальные и организационные условия выполнения работы).

Стиль, ориентированный на человеческие отношения (на подчиненных) – руководитель главное внимание уделяет созданию коллектива и формированию в нем благоприятного морального климата

Либеральный стиль руководства – руководитель ставит перед исполнителями задачу, создает необходимые организационные условия для их самостоятельной работы, определяет ее правила и задает границы решения.

Бюрократический стиль руководства – руководитель устраняется от фактического управления подчиненными, передавая его «доверенным» лицам.

Либерально-авторитарный коэффициент – соотношение либеральных и авторитарных элементов в деятельности руководителя.

Лидерство – способность человека оказывать влияние на отдельные личности и группы, направления их усилия и достижение целей организации (группы).

Управленческое влияние – любое поведение руководителя, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения его подчиненных в организации.

Выделяют следующие способы (методы) управленческого влияния: заражение, подражание, внушение, убеждение, просьба, совет или предложение уговоры, похвала, угроза, подкуп, приказ, требование, запрет.

Можно предложить следующие конкретные приемы положительного влияния на подчиненных:

- подавление собеседника выдержкой и спокойствием («*Не позволяйте мухе выбить вас из седла. Д. Карнеги*»);
- переступите собственное мнение;

- неожиданное решение. Откажитесь от стереотипов;
- авансированная похвала;
- «поставьте себя на мое место».

Власть – право и возможность распоряжаться кем-либо и/или чем-либо, подчинять своей воле (словарь С.И. Ожегов).

Власть проявляется в самых разнообразных формах: основанная на принуждении, основанная на вознаграждении; законная или традиционная; примера или эталонная; экспертная; основанная на убеждении.

Авторитет – заслуженное доверие и его признание как личности, оценка руководством, коллегами и подчиненными соответствия субъективных качеств объективным требованиям занимаемой должности. Фактически это мера принятия коллективом его личностных и деловых качеств. *Три формы* авторитета: официальный, реальный (личный), ложный.

Подготовить сообщение:

1. Стиль современного руководителя.
2. Власть и авторитет руководителя.

Вопросы для дискуссии:

Являются ли лидерские склонности достаточным условием для занятия определенной должности в иерархии управления? Возможно ли воспитывать в себе лидерские качества? Для чего это нужно?

15. УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ

*Каждый мнит себя стратегом, видя бой со стороны.
Шота Руставели,
грузинский государственный деятель, поэт.*

Конкурентоспособность (КСП) предпринимательской организации – это совокупность ее преимуществ и способностей по сравнению с другими организациями в борьбе за получение максимальной прибыли в условиях действия законов рыночной экономики. Конкуренция на рынке выполняет функции: регулирования, мотивации, распределения, контроля.

Оценка КСП организации может быть определена как интегральный показатель с учетом элементов: товары и услуги, персонал, менеджмент, технологии, ассортиментная политика, кадровая политика, маркетинг.

КСП организации – это относительная характеристика, которая выражает количественные и качественные преимущества данной организации перед конкурентами. Факторы конкурентного преимущества организации подразделяются на внешние и внутренние.

Иерархическая структура КСП: КСП национальной экономики(макроуровень); КСП отрасли (мезоуровень); КСП фирмы (микроуровень); КСП товара.

КСП организации – это степень отличия данной организации от конкурентов по степени удовлетворения своими товарами потребностей покупателей. Внешние факторы конкурентного преимущества организации:

- уровень конкурентоспособности страны;
- уровень конкурентоспособности региона;

- уровень конкурентоспособности отрасли;
- государственная поддержка малого и среднего бизнеса в стране и регионах;
- национальная система стандартизации и сертификации;
- уровень интеграции внутри страны и в рамках мирового сообщества;
- налоговые ставки в стране и регионах;
- процентные ставки;
- наличие доступных и дешевых природных ресурсов;
- климатические условия и географическое положение страны или региона;
- общий уровень конкуренции и др.

Основные конкурентные преимущества фирмы:

- качество продукции и услуг;
- наличие эффективной стратегии маркетинга;
- уровень менеджмента и квалификации персонала;
- технологический уровень производства;
- налоговая среда, в которой действует предприятие;
- доступность источников финансирования.

Принципы управления КСП: Системный подход; Комплексный подход; Инновационный принцип; Глобальный принцип; Стандартизационный принцип; Маркетинговый принцип; Эксклюзивный принцип; Процессный принцип; Оптимизационный принцип; Директивный принцип; Поведенческий принцип; Предпринимательский принцип.

Инструментами управления КСП организации являются общие и специфические.

Подготовить сообщение:

1. Кластеризация и ее влияние на конкурентоспособность организации.
2. Теории конкурентоспособности. Модель пяти сил конкуренции М. Портера.
3. Стратегии обеспечения КСП организации (виолентная, пациентная, коммутантная, экспелерантная).
4. Инструменты управления конкурентоспособностью.

Вопросы для дискуссии:

Как понимаете высказывание Б. Шоу, британского драматурга, романиста: «Заводите себе сколько угодно врагов спереди, но не оставляйте их сзади»?

16. КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЙ ТИП ОРГАНИЗАЦИИ

*Кто не умеет улыбаться, не должен открывать лавку.
Китайская пословица.*

Современная система социально-экономических отношений построена на приоритетности интересов конечного (индивидуального) потребителя. Клиентоориентированный подход можно определить как целостную систему взглядов и методов управления, позволяющих организации устанавливать, поддерживать и развивать взаимоотношения с клиентами, что приводит ее к необходимому результату.

Проведенные исследования показывают, что увеличение лояльности потребителей всего на 1% эквивалентно увеличению прибыли на 9%. Главные признаки клиентоориентированной организации:

- Руководство и деятельность организации направлены на удовлетворенность потребителя;
- Информация о потребителях и рынке является основой для разработки и реализации стратегии организации;
- Знание потребителя относится к основному критерию оценки работы персонала;
- Наличие четко отлаженной системы реализации требований потребителей;
- Внедрение и функционирование точного, полного и объективного учета и анализа всех претензий потребителей;
- Низкий уровень текучести кадров в организации;
- Функционирование эффективных механизмов мотивации персонала;
- Информирование потребителей о состоянии дел организации;
- Позиционирование организации как социально ответственной структуры;
- Отслеживание проблем с поставщиками;
- Наличие выборки из референтных групп для изучения структуры и динамики потребительских предпочтений, покупательских возможностей и претензий;
- Отлаженная система информационно-мотивационных коммуникаций с потребителями (скидки, лотереи, карточки, поздравления);
- Необходимо превосходить ожидания клиента, иначе он уйдет к конкурентам.

Культура потребления – это функционирующая в обществе (группе) программа использования членами общества всех потребительских благ. Особенности культуры потребления связаны с национальными, региональными и другими традициями. Культура потребления состоит из следующих основных компонентов:

Ценности – это результат оценивания субъектом сравнительных качеств нескольких объектов с точки зрения своих или принимаемых как свои, общественных интересов.

Нормы – это правила, образцы поведения, навязываемого культурой.

Язык – это средство общения с помощью символов, понимаемых всеми принадлежащими к данной культуре людьми.

Санкции – это реакция носителей данной культуры или субкультуры на степень соблюдения культурных норм.

Подготовить сообщение:

1. Содержание культуры потребления.
2. Управление потребительским поведением.
3. Консьюмеризм и права потребителя.
4. Инструменты формирования организации предпринимательского типа.

Вопросы для дискуссии:

Что вы понимаете под культурой потребления?

В чем сущность управления поведением потребителя?

Нужно ли каждой организации быть предпринимательской по своей философии?

Можно ли утверждать, что предпринимательство является источником социальных конфликтов, если предпринимательство всегда борьба, всегда противоречие?

17. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ. ВРЕМЯ КАК РЕСУРС ОРГАНИЗАЦИИ

Конфликт – столкновение противоположно направленных мыслей, побуждений, действий людей и их групп. Виды конфликтов:

1) По субъектам: внутриличностные; межличностные; между личностью и группой; межгрупповые.

2) По сфере возникновения: деловые; личные.

3) По распределению потерь и выигрышей между сторонами: симметричные; асимметричные.

4) По последствиям: конструктивные; деструктивные.

Организационные конфликты втягивает в свою орбиту многих лиц. Прежде всего, это члены организации: ее владельцы, директорат и руководители разного уровня, консультанты, непосредственные исполнители и вспомогательный персонал. Другой группой являются сторонние участники (добровольно или случайно поддерживающие одну из сторон) – партнеры, конкуренты, профессиональные союзы, общественные объединения, семьи. Третью группу образуют те, кто заинтересованы в скорейшем разрешении конфликта и пытаются помочь этому – посредники, арбитры, представители властей.

По сфере возникновения и развития конфликты можно разделить на деловые, связанные с выполнением человеком должностных обязанностей, и личные, затрагивающие неофициальные отношения.

По распределению между сторонами потерь и выигрышей конфликты можно разделить на симметричные и асимметричные. В первом случае они делятся примерно поровну; во втором одни выигрывают или теряют существенно больше, чем другие.

Единственный способ одержать верх в споре – это уклониться от него.
(Д. Карнеги)

Стратегии преодоления конфликта:

1. Уход обеих сторон, если результат для каждой не существенен, а силы равны.
2. Приспособление более сильной стороны, если результат для нее не важен.
3. Применение силы более сильной стороной, если результат для нее важен.
4. Компромисс между сторонами, если силы равны, а результат важен для них.
5. Окончательное разрешение конфликта на основе сотрудничества при любом соотношении сил, обеспечивающее максимальную выгоду всем сторонам. Стратегии управления конфликтом:

Стратегии управления конфликтом:

1. Предупреждение конфликта с помощью организационных и разъяснительных мер.
 2. Разрешение конфликта с помощью разъяснительных и административных мер
- Стресс – совокупность защитных физиологических реакций, наступающих в организме человека и животных в ответ на воздействие различных неблагоприятных факторов (стрессоров) – холода, голода, психических и физических травм и др.

Подготовить сообщение:

1. Формы производственных конфликтов (клика, интрига, забастовка, саботаж).
2. Конфликт как процесс (конфликтная ситуация, инцидент, кризис, завершение конфликта).
3. Стратегии преодоления конфликтов.
4. Время как ресурс организации.

Вопросы для дискуссии:

1. Определите природу и тип известного вам конфликта (причины, объект и субъект). Разработайте модель эффективного управления конфликтом.
2. Обсудите с коллегой запомнившийся вам конфликт. Оцените правильность своего поведения в разрешении конфликта. Посмотрите на себя со стороны. Какие ошибки на пути преодоления конфликта совершил ваш оппонент?
3. Как вы понимаете стресс? Представьте и поясните модель стрессовой реакции. Объясните, чем забастовка отличается от саботажа?
4. Бывают ли бесконфликтные организации?

18. ПОЛИТИЧЕСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

*Я бываю то лисой, то львом.
Весь секрет управления заключается в том,
чтобы знать, когда следует быть тем или другим.
Наполеон I, французский император.*

Политическое поведение – всегда осознанное, рациональное поведение, которое имеет текущие и стратегические цели. К положительным характеристикам политического поведения в организациях следует отнести:

- умение контролировать свое поведение;
- наличие выдержки и терпеливости;
- умение стратегически мыслить;
- знание психологии индивида и групп;
- настойчивость в достижении поставленных личных целей;
- умение «сохранить лицо»;
- стремление к лидерству (власти);
- умение приспосабливаться (конформизм);
- умение рисковать;
- искусство убеждения.

Форма политического поведения – это определенная организацией в группе, а также их инструментальное содержание в виде конкретных действий, которые определяются существующей ситуацией и оцениваются другими людьми. Формы политического поведения классифицируются:

- с точки зрения публичности действий (открытые, закрытые);
- по соответствию действий официальным организационным нормам и принятым кодексам (нормальные, девиантные);
- с точки зрения преемственности организационных норм (традиционные, инновационные);
- по характеру участия субъектов политического поведения (автономные, мобилизационные).

Выделяют два основных *типа* политического поведения в организациях: действенное (открытое поведение) и бездействие (иммобильность). Целевая направленность политического действия может быть конструктивной и деструктивной. М. Вебер выделил четыре вида действий людей в русле политического поведения: целерациональное, ценностно-рациональное, аффективное и традиционное.

Конкретными *формами политического поведения* в организациях являются следующие.

I группа – социально-биологические (инстинктивные) или агонистические формы (Агрессия, Регрессия, Подчинение, Избегание, Солидарность).

II группа – навыки (умения, привычки, стереотипы).

III группа – разумные действия (сравнение цели с результатом)

IV группа – психологическая защита – это форма поведения, обусловленная личностным потенциалом и жизненным опытом, которые позволяют ограждать свой мир от внешних неблагоприятных воздействий.

Управление политическим поведением в организациях определяется особенностью политического поведения как организационного феномена и объекта управления (Схемы, рисунок 13).

Подготовить сообщение:

1. Политический паспорт организации.
2. Инструменты превращения врагов в друзей.

Вопросы для дискуссии:

Слова У. Черчилля: «На войне вас могут убить лишь однажды, а в политике – много раз». Что это может означать в организационной жизни?

СХЕМЫ

Критерии	Группы целей по видам и типам	
Период установления	Стратегические тактические	Оперативные
Содержание	Экономические Организационные Научные	Социальные Технические Политехнические
Функциональные	Маркетинговые Инновационные Кадровые	Производственные Финансовые Административные
Среда	Внутренние	Внешние Деловые
Приоритетность	Приоритетные	Прочие
Измеримость	Количественные	Качественные Смешанные
Повторяемость	Постоянные	Разовые
Иерархии	Организации	Подразделения
Стадии жизненного цикла	Проектирование и создание объекта Рост объекта	Зрелость объекта Завершение жизненного цикла объекта

Рисунок 1. Цели управления организацией по критерию временных рамок



Рисунок – 2. Линейная структура управления



Рисунок 3. Линейно-штабная структура управления



Рисунок 4. Функциональная структура управления

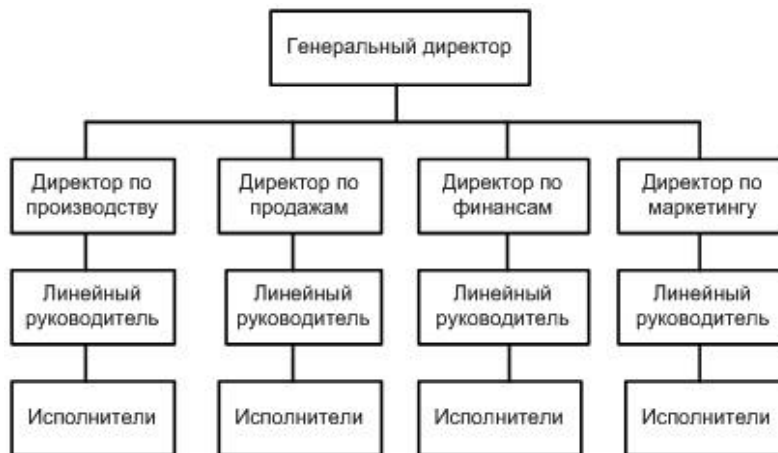


Рисунок 5. Линейно-функциональная структура управления



Рисунок 6. Дивизиональная организационная структура

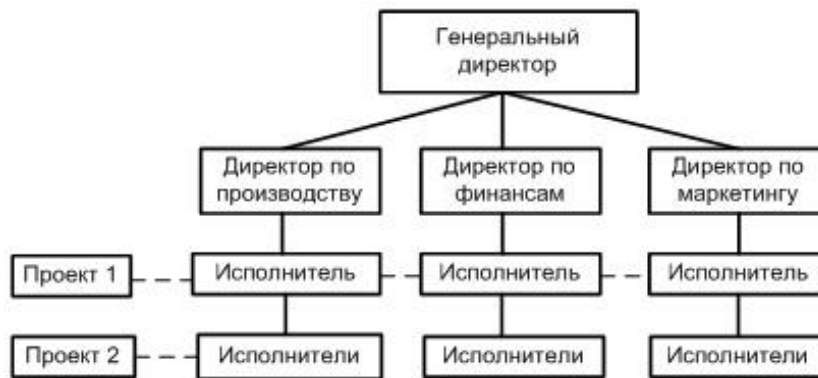


Рисунок 7. Матричная структура управления



Рисунок 8. Пирамида потребностей А. Маслоу

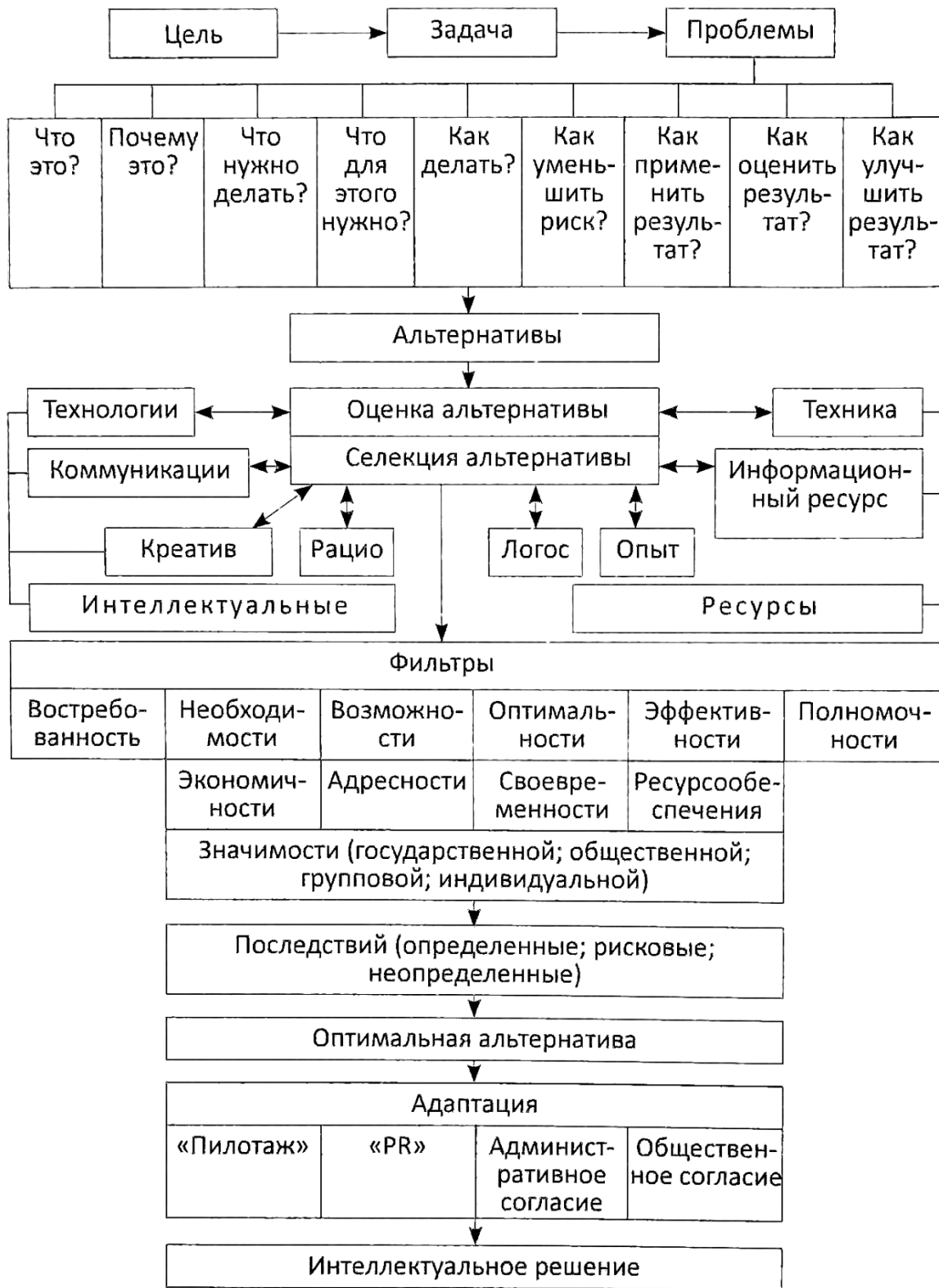


Рисунок 9. Алгоритм принятия интеллектуального управленческого решения
 Источник: [1]



Рисунок 10. Показатели оценки кадрового потенциала организации

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	Получение максимальной отдачи от использования возможностей	Борьба с опасностями за счет использования внутренних резервов
Слабые стороны	Использование возможностей для преодоления недостатков	Укрепление потенциала для предотвращения внешних опасностей.

Рисунок 11. SWOT-матрица



Рисунок 12. Поле развития интеллекта

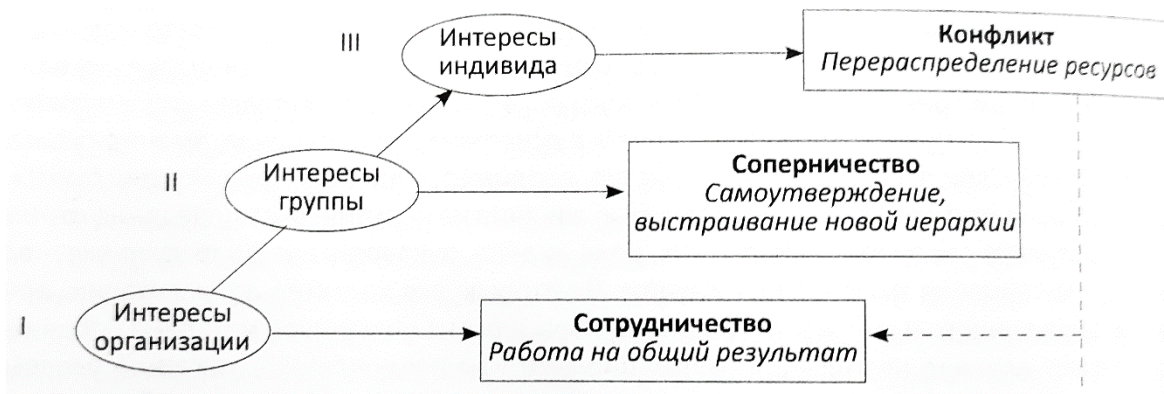


Рисунок 13. Модели политического поведения в организации
 Источник: [1]

СЛОВАРЬ ОСНОВНЫХ ТЕРМИНОВ

А

Авторитарный стиль руководства – стиль руководства, основывающийся на отдаче руководителем в приказной форме распоряжений, официальном характере отношений, дистанцировании от исполнителей, широком применении наказаний, сокрытии информации.

Адаптация – приспособление работника к содержанию и условиям труда, социальной среде. Различают:

профессиональную; психофизиологическую; социально-психологическую адаптацию.

Адхократическая организационная структура – совокупность подразделений, в которых заняты высококвалифицированные специалисты, выполняющие научную, консультативную или обучающую работу.

Аутплейсмент – совокупность методов, с помощью которых кадровые службы оказывают заинтересованным лицам из числа увольняемых помощь в трудоустройстве за счет фирмы.

Б

Балансовый метод планирования – способ составления планов, основанный на увязке имеющихся ресурсов и потребности в них. Балансы могут быть натуральными, стоимостными и временными.

В

Верование – устойчивое расположение, основанное не только на эмоциональных, но и рациональных оценках.

Власть – способность подчинять других людей своей воле, изменять их поведение в нужную для организации сторону.

Внешний контроль – контроль, осуществляемый руководителями и специальными работниками (контролерами).

Внешняя среда (окружение) организации – совокупность объектов и условий, с которыми организация взаимодействует непосредственно (деловое) или которые она должна учитывать (фоновое).

Внутренний контроль (самоконтроль) – контроль, осуществляемый самими сотрудниками с целью выявления слабых мест, резервов,

Внутренняя среда организации – совокупность взаимосвязанных ее элементов (разделение труда; технология деятельности; организационный порядок, взаимоотношения в коллективе).

Восприятие – активная полусознательная деятельность человека по приему и переработке значимой для него информации об окружающих его людях и событиях.

Г

Гибкая организационная структура – совокупность подразделений, которые могут легко видоизменяться и приспособливаться к новым условиям работы в результате отсутствия жесткого закрепления обязанностей за работниками и подразделениями, незначительной регламентации их деятельности, хорошо развитых горизонтальных связей.

Горизонтальная карьера – овладение работником новыми специальностями и сферами деятельности.

Д

Делегирование полномочий – передача прав принятия решений по второстепенным вопросам лицам, не занимающим официальных управленческих должностей.

Деловая карьера – продвижение работника по ступенькам служебной лестницы или последовательная смена занятий как в рамках отдельной организации, так и на протяжении жизни. Мотивы карьеры: достижение независимости, профессионального совершенства, материального благополучия, благоприятных условий труда, власти, прочного положения, первенства и пр.

«Дельфийский» метод – способ выработки управленческого решения на основе предложений специалистов, выдвинутых ими независимо друг от друга.

Демократический стиль руководства – стиль руководства, основывающийся на формировании руководителем благоприятного морально-психологического климата, оказании подчиненным помощи, привлечении их к принятию решений, широком применении поощрений.

Децентрализация – сосредоточение большинства управленческих полномочий в низовых подразделениях.

Дивизиональная структура – совокупность самостоятельных подразделений (предприятий), входящих в организацию, пространственно отделенных друг от друга, имеющих собственную сферу деятельности, самостоятельно решающих текущие производственные и хозяйственные вопросы. Виды структур: территориальная, продуктовая, рыночная, инновационная.

З

Забастовка – временное организованное прекращение работы с выдвижением совместных требований к администрации.

Завершение конфликта – полное его окончание по любым причинам.

Задача управленческая – совокупность требований предпринять в конкретной ситуации определенные действия заранее установленным способом в оговоренные сроки.

Звено управления – организационно обособленная должность или подразделение, обладающие необходимой материально-технической базой для выполнения административных функций.

И

Иерархия полномочий – распределение полномочий по уровням управления и установление рангов каждого участника управленческой структуры.

Интрига – нечестное запутывание окружающих с целью вынудить их к действиям, приносящим выгоду инициаторам и ущерб тем, против которых она направлена.

Инцидент – событие, дающее толчок к тому, что противостояние становится открытым и выражается в различных видах конфликтного поведения.

Итоговое вознаграждение – вознаграждение за конечные или промежуточные (за период) результаты деятельности.

Итоговый контроль – способ анализа и оценки результатов выполнения планов. Его данные служат основой поощрения.

К

Кадры – штатный состав работников организации (за исключением руководства), выполняющих различные производственно-хозяйственные функции.

Карусель – временный переход работника в другое подразделение, где ему приходится выполнять новые функции.

Карьерограмма – документ, который содержит обязательства администрации по горизонтальному и вертикальному перемещению работника и обязательства последнего создавать для этого все необходимое (повышать уровень образования, квалификации, профессионального мастерства).

Коллектив – группа лиц, психологически признающих друг друга, придерживающихся общих культурных традиций и норм поведения, объединенных совместной целью и взаимодействующих ради ее достижения.

Коллективное управление – выработка и принятие управленческих решений группой сотрудников, не обязательно являющихся руководителями.

Команда управленческая – коллектив высококвалифицированных специалистов разных направлений, характеризующийся тесным сотрудничеством и взаимопомощью, работающий совместно над решением тех или иных проблем.

Коммуникация – взаимодействие звеньев управленческой структуры. Бывает информационной, административной, технической и осуществляется как непосредственно, так и опосредованно.

Коммуникационный канал – «линия связи» между субъектами управления. Характеризуется направленностью (односторонний или двусторонний), пропускной способностью, величиной потерь информации. Может быть горизонтальным, вертикальным, диагональным, формальным и неформальным.

Контроль – деятельность по формированию стандартов управления, проверке и оценке их исполнения, осуществлению корректирующих шагов.

Конфликт – столкновение противоположно направленных мыслей, побуждений, действий людей и их групп. Виды конфликтов: 1) По субъектам: внутриличностные; межличностные; между личностью и группой; межгрупповые, 2) По сфере возникновения: деловые; личностные. 3) По распределению потерь и выигрышей между сторонами: симметричные; асимметричные. 4) По последствиям: конструктивные, деструктивные.

Конфликтная ситуация – положение дел, при котором интересы сторон объективно вступают в противоречие друг с другом, но открытого столкновения еще нет.

Конформизм – принятие людьми существующего порядка вещей, господствующих норм и мнений, приспособление к ним и отказ от самостоятельных мыслей и действий. Обеспечивает выживаемость группы в критических условиях; придает ей собственное лицо; облегчает вхождение новичков в коллектив; избавляет от раздумий, как себя вести в сложной ситуации.

Кризис – разрыв отношений и прямое противоборство между сторонами конфликта, часто связанное с противоправными действиями.

Кривая жизненного цикла – характеристика зависимости между объемом сбыта продукта и фазами его жизненного цикла на рынке.

Кривая опыта (обучения) – характеристика зависимости между объемом производства и себестоимостью единицы продукции.

Круг общения – группа людей, с которыми человек поддерживает служебные и личные контакты.

Л

Лидер – лицо, ведущее за собой остальных членов коллектива, которые выступают по отношению к нему как последователи, а не подчиненные.

Линейные полномочия – полномочия принимать обязательные для непосредственных подчиненных решения, что, где, когда те должны делать для достижения цели организации.

Личность – совокупность внутренних качеств человека, позволяющих познавать и преобразовывать окружающий мир в соответствии с поставленными целями. Ее черты обусловлены полом, биологическими и психологическими особенностями, характером, темпераментом, уровнем образования, направленностью интересов, способностями.

М

Малый коллектив – коллектив, между членами которого существуют непосредственные личные связи.

Математические методы планирования – способы составления планов с помощью математических моделей.

Матрица БКГ – таблица, в которой представлены варианты стратегий фирмы в зависимости от темпов изменения спроса и масштабов рынка.

Матрица Мак-Кинси – таблица, в которой представлены варианты стратегий фирмы в зависимости от сочетания ее конкурентных преимуществ и степени привлекательности рынка.

Матрица SWOT – таблица, в которой представлены варианты стратегий фирмы в зависимости от ее сильных и слабых сторон, открывающихся возможностей и нависающих угроз.

Матричная организационная структура – организационная структура, состоящая из подразделений и должностей, одновременно участвующих в выполнении нескольких проектов.

Матричная управленческая структура – управленческая структура, предполагающая наличие двух руководителей, один из которых отвечает за содержательную сторону работы; другой – за организационную.

Менеджмент – 1) Разновидность хозяйственного управления организацией или самостоятельным видом деятельности в рыночных условиях. 2) Группа высших руководящих лиц в хозяйственной организации. 3) Совокупность научных знаний и практических навыков в области управления. 4) Учебная дисциплина.

Метод PIMS (Profit Impact of Market Strategy) – способ стратегического анализа и установления количественных характеристик влияния 37 производственных и рыночных факторов на конечные результаты работы фирмы независимо от ее размеров и сферы деятельности.

Методы отбора кадров – ознакомительное собеседование, целевое собеседование; анализ документов (анкет, резюме, характеристик, автобиографий, рекомендаций); тестирование; медицинский осмотр,

Методы управления – 1) организационные – создают необходимые условия осуществления управленческого процесса; 2) административные – сводятся к принуждению работников выполнять требуемые действия и вознаграждению за исполнительность и покорность; 3) экономические – основываются на предоставлении исполнителям возможности получить часть экономии, образовавшейся в результате более эффективного труда; 4) социально-психологические – связаны с формированием благоприятного морально-психологического климата в коллективе и развитием личных способностей работников.

Миссия – главная цель организации. Создает у окружающих представление о ее предназначении, философии, ценностях, наиболее привлекательных сферах деятельности, основных задачах.

Модели формирования стратегии (по Г. Минцбергу) – 1) Плановая (разрабатывается специалистами-плановиками на основе точного расчета). 2) Предпринимательская (полуосознанно зарождается в голове у предпринимателя). 3) Обучение на опыте (создается методом проб и ошибок с привлечением максимального числа, сотрудников).

Мозговая атака – выработка управленческого решения на основе идей, бессистемно выдвигаемых группой в процессе совместной работы с их последующим уточнением и обсуждением.

Мотивы – обстоятельства, побуждающие человека к активной деятельности.

Мотивационная структура личности – соотношение различных мотивов, влияющих на поведение людей.

Н

Направления менеджмента: 1) управление производством; 2) управление материально-техническим снабжением и сбытом; 3) управление инновациями; 4) управление маркетингом; 5) управление персоналом; 6) финансовое управление; 7) управление эккаунтингом.

Направленность личности – ориентированность поступков человека, возникающая во многом под воздействием интересов, идеалов, убеждений.

Неформальный коллектив – коллектив, состоящий из лиц, между которыми помимо служебных складываются личные связи.

Норма управляемости – предельное число работников, которыми в данных условиях можно эффективно руководить. Зависит от характера деятельности, уровня знаний и умений людей, их психологических и физических особенностей, взаимоотношений, организационной культуры, новизны и сложности задач.

Нормативный метод планирования – способ составления планов, исходящий из удельных затрат ресурсов на единицу продукции ее требуемого количества.

О

Оборот кадров – процесс их движения, обновления. Выделяют оборот по приему и оборот по выбытию, В зависимости от причин последний бывает необходимым и излишним (текучесть).

Обратная связь – в управлении сигнал, которым подтверждается факт получения сообщения и степень понимания или непонимания его смысла.

Общие качества личности – качества, присущие всем людям (ум, общительность, сила). Обладание ими позволяет человеку выполнять наиболее простую работу и жить в обществе себе подобных.

Общие цели – цели, отражающие важнейшие направления деятельности организации.

Объект конфликта – реально существующая причина конфликта.

Оперативно-календарный план – разновидность текущего плана. Намечает последовательность и сроки запуска, обработки и выпуска изделий и их партий по дням недели; маршруты их движения, загрузку технологических линий и отдельных единиц оборудования и т.п.

Организационная культура – совокупность коллективно разделяемых ценностей, символов, убеждений, образцов поведения членов организации. Объединяет в одно целое культуры различных подразделений, групп, сфер деятельности. Выполняет охранную, интегрирующую, регулирующую, адаптивную, ориентирующую, мотивирующую функции, а также формирует имидж организации.

Организационная структура – упорядоченная совокупность взаимосвязанных частей организации, обособившихся в результате разделения труда.

Организация – совокупность людей и условий их деятельности. Представляет собой единство функций (основных задач, которые она решает для достижения целей) и

структуры (частей, находящихся в определенном соотношении и взаимодействии). Структура организации может быть технической, социальной, социотехнической.

Ориентированный на задачу (инструментальный) стиль руководства – стиль руководства, предполагающий, что руководитель главное внимание уделяет распределению заданий среди подчиненных, планированию, обеспечению необходимых условий выполнения работы.

Ориентированный на человеческие отношения (на подчиненных) стиль руководства – стиль руководства, предполагающий, что руководитель главное внимание уделяет созданию коллектива и формированию в нем благоприятного морального климата.

Отбор кадров – процесс изучения психологических и профессиональных качеств претендентов с целью установления их пригодности к выполнению служебных функций.

II

Первичный коллектив – группа лиц, между которыми существует полное психологическое единство.

Персонал – штатный и нештатный состав работников.

Перспективные планы – планы, составляемые на период от 1 до 10 и более лет. Существуют в двух формах. 1) Традиционные долгосрочные и среднесрочные планы определяют шаги, которые необходимо предпринять в будущем для достижения целей организации. Основной объект планирования — ее внутренний потенциал. 2) Стратегические планы отражают сегодняшние шаги, направленные на формирование будущего потенциала организации и обеспечение ее перспективного Выживания. Основной объект планирования – внешние возможности и конкурентные преимущества.

План – официальный документ, в котором отражаются: прогнозы развития организации в будущем; промежуточные и конечные задачи и цели, стоящие перед ней и ее отдельными подразделениями; механизмы координации деятельности и распределения ресурсов; стратегия на случай чрезвычайных обстоятельств.

Планирование – процесс практического воплощения стратегии, принятия совокупности взаимосвязанных решений, позволяющих обеспечить эффективное функционирование и развитие организации в будущем,

Поведение – совокупность взаимосвязанных действий, осуществляемых для достижения поставленных целей или в ответ на действия других. Бывает: независимым, подчиненным, нейтральным. Обусловлено принуждением; внутренним желанием; пониманием необходимости.

Подготовленность – обладание знаниями и навыками, сформированными в процессе общего обучения и специальной подготовки, накопления жизненного опыта, необходимыми для трудовой деятельности.

Подкрепление – воздействие с помощью стимулов на текущее поведение людей. По теории Синклера, может быть положительным (вознаграждение за успехи); отрицательным (вознаграждение за отсутствие недостатков); гашением (отсутствие подкрепления, вызывающее затухание активности); наказанием (пресечение негативных действий).

Подход к руководству – признанная в данный момент обществом совокупность принципов отношения к работнику, управления им.

Позиция – постоянное внутреннее отношение к одним и тем же людям и ситуациям.

Полномочия – совокупность прав и обязанностей самостоятельно без согласования с другими принимать решения, отдавать распоряжения и выполнять те или иные действия в интересах организации.

Правило – официально предписанный способ поведения в той или иной конкретной ситуации.

Предварительный контроль – контроль, предшествующий активной деятельности и состоящий в проверке готовности организации, ее персонала, производственного аппарата, системы управления к работе.

Предмет конфликта – различие взглядов сторон на спорный объект или суть происходящего.

Принципы – правила поведения, которыми люди руководствуются на практике.

Принципы менеджмента – 1) научность в сочетании с элементами искусства; 2) целенаправленность; 3) специализация в сочетании с универсальностью; 4) оптимальное сочетание регулирования и самоуправления; 5) учет индивидуальных особенностей и психологии работников, межличностных отношений; 6) единство прав и ответственности в каждом звене управления; 7) состязательность; 8) вовлечение исполнителей в процесс подготовки решений.

Принципы планирования – правила, которые необходимо учитывать при составлении планов. К их числу относят: участие максимального числа работников организации; непрерывность; гибкость; координацию и интеграцию; создание необходимых условий для выполнения плана.

Принципы стратегического управления: ориентация на миссию организации, ее глобальные цели, конкурентоспособность; определение приоритетов фирмы как основы самостоятельных стратегий; предположение о единстве окружающей среды и фирмы; отсутствие рутинных процедур и детальных инструкций.

Принципы формирования организационных структур: количественный, временной, профессиональный, технологический, функциональный, дивизиональный, матричный, проектный, программно-целевой, адхократический.

Притязания – степень трудности целей, к достижению которых стремятся субъекты.

Прогноз – система аргументированных представлений о направлениях развития и будущем: состоянии организации и ее окружения.

Программно-целевая организационная структура – организационная структура, включающая подразделения (должности), которые наряду с основной деятельностью заняты выполнением общеорганизационной программы.

Программно-целевая структура управления – структура управления, в которой руководитель осуществляет координацию работы независимых от него подразделений, связанных с выполнением программы.

Проектная организационная структура – совокупность временных подразделений, предназначенных для решения разовых задач.

Проектная управленческая структура – структура управления, в которой руководитель полностью отвечает за решение разовой задачи (реализацию проекта).

Производственная программа (предприятия, подразделения) – разновидность текущего плана. Определяет объем выпуска продукции, движение персонала, материально-техническое обеспечение, порядок задействования имеющегося оборудования.

Профессиограмма – систематизированное описание комплекса качеств, которыми должен обладать сотрудник, претендующий на ту или иную должность.

Процедура – набор официальных правил, выполняемых в определенной последовательности.

Процессный подход к мотивации – группа теорий, утверждающих, что помимо потребностей человеком движут различного рода субъективные оценки (вероятности достичь результата, получить вознаграждение, быть удовлетворенным им), цели, возможность участия в делах организации. Включает теорию ожиданий В. Врума; теорию справедливости Д. Адамса; теорию постановки целей Э. Лока; теорию партисипативного управления и др.

Психические состояния – стойкие явления, присущие человеку в течение сравнительно длительного периода времени (возбужденность, безразличие, подавленность и пр.).

Р

Развитие персонала – повышение трудового и творческого потенциала работников за счет целенаправленного обучения и овладения новым опытом.

Ранжирование целей – распределение целей по важности, первоочередности осуществления и т.п. Способы ранжирования: построение «дерева целей», распределение по уровням организации, вкладу в реализацию миссии; времени; затратам; величине выгоды (неблагоприятных последствий) и пр.

Расположение – положительное отношение к окружающим, основанное на индивидуальных чувственных оценках.

Распорядительные полномочия – полномочия, дающие право принимать обязательные для исполнения подчиненными решения. Существуют как общие, линейные и функциональные.

Руководитель – лицо, направляющее и координирующее деятельность исполнителей, которые в обязательном порядке должны ему подчиняться и в рамках, определенных полномочиями, выполнять все его требования.

Руководители высшего звена – руководители организации и их заместители. Определяют миссию организации, цели и политику, ценности и основные стандарты деятельности, структуру и систему управления, представляют на переговорах.

Руководители низового звена – руководители низовых подразделений (отделов, цехов, участков). Непосредственно управляют технологическими процессами и исполнителями (рабочими и другими неуправленческими работниками).

Руководители среднего звена – руководители основных подразделений и предприятий, входящих в организацию. Через подчиненных руководителей низового уровня управляют текущей деятельностью: устанавливают задания исполнителям, контролируют их выполнение, проводят мероприятия по совершенствованию производства, условий труда и пр.

Рыночные стратегии фирмы (по М. Портеру) – 1) Лидерство в низких издержках, ориентация на массовый выпуск однородной продукции, позволяющий снизить производственные затраты, цены и за счет этого завоевать рынок и увеличивать прибыль. 2) Дифференциация – концентрация усилий на производстве уникальной продукции, что позволяет повышать цены и получать дополнительные доходы. 3) Фокусирование – реализация одной из двух стратегий на одном из избранных сегментов рынка.

С

Саботаж – дезорганизация или задержка работы на формально законных основаниях.

Сменно-суточное задание – разновидность плана. Перечисляет конкретные виды и объем продукции, которая должна быть произведена в данном и смежных цехах в течение дня.

Содержательный подход к мотивации – группа теорий, утверждавших, что трудовая активность работников обусловлена исключительно потребностями. Включает: теорию иерархии потребностей А. Маслоу; теорию ERG К. Альдерфера; теорию приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда; двухфакторную модель Ф. Герцберга.

Социальная ответственность менеджмента – ответственность управленцев перед работниками фирмы и обществом за последствия принимаемых ими решений. Может быть правовой, экономической, этической.

Социальная роль – совокупность действий, ожидаемых окружающими от человека, в соответствии с его личными особенностями и местом в коллективе.

Социальный контроль – совокупность способов воздействия: коллектива как целого на своих членов через убеждения, предписания, запрещения, признание заслуг.

Специфические качества личности – способности к тому или иному виду деятельности.

Специфические цели – цели подразделений, определяющие основные направления их деятельности в свете реализации общих целей.

Сплоченность – единство коллектива по важнейшим вопросам.

Способности – развитые в процессе образования и воспитания природные склонности (задатки) к тому или иному виду деятельности. Бывают общими, элементарными, частными и сложными частными (к отдельным профессиям, сферам и характеру деятельности). Уровнями развития частных способностей являются: одаренность, талант, гениальность.

Статус – уровень оценки окружающими личности человека и важности исполняемой им роли.

Стиль руководства – совокупность способов воздействия на подчиненных.

Стимулирование – целенаправленное применение по отношению к человеку стимулов, воздействующих на его активность,

Стимулы – внешние условия (обстоятельства), воздействующие на поведение человека.

Стратегия – общая концепция того, как достигаются главные цели организации, решаются стоящие перед ней проблемы и распределяются необходимые для этого ограниченные ресурсы. Элементами стратегии являются: система целей, приоритеты распределения ресурсов, правила осуществления управленческих действий. К видам стратегий относятся: генеральная (реализует миссию), функциональные (соответствуют отдельным направлениям деятельности), специальные (предназначены для особых обстоятельств).

Стратегическая задача – мероприятие по нейтрализации последствий непредвиденных событий внутри фирмы и за ее пределами. Цель решения стратегической задачи состоит в поиске путей повышения гибкости и неустойчивости организации.

Стратегическое управление – управление процессом реализации стратегии фирмы, выбор которой был осуществлен в стратегическом плане.

Тактика – совокупность управленческих решений, отражающих наилучший вариант реализации стратегии на среднем и низовом уровнях управления в существующих условиях с учетом новых или непредвиденных обстоятельств.

Текущее (краткосрочное) планирование – планирование на период до одного года.

Текущее управление – управление реализацией краткосрочных и оперативных планов, принятием решений в конкретно складывающейся ситуации.

Текущий контроль – контроль за текущей деятельностью организации. Существует как стратегический (за эффективностью использования ресурсов), так и оперативный (за производственными и хозяйственными процессами).

Темперамент – совокупность психических свойств человека, определяющих форму его поведения. Бывает холерическим, сангвиническим, флегматическим, меланхолическим.

У

Управление на основе предвидения изменений – управление реализацией стратегических планов.

Управление решением стратегических задач – деятельность по обеспечению тактической выживаемости фирмы и сохранению ее стратегических позиций в основных сферах деятельности.

Управленческая информация – совокупность сведений, о том, что происходит внутри организации и в ее окружении.

Управленческая проблема – сложный теоретический вопрос или практическая ситуация, которые не позволяют в данных условиях получить желательный результат. Проблемы различаются по важности, масштабности, риску последствий, возможности решения. Возникают из-за неверных правил, ошибочных требований, непредвиденных обстоятельств, неправильных действий.

Управленческая структура – упорядоченная совокупность звеньев управления и каналов, с помощью которых они взаимодействуют между собой.

Управленческая ступень – совокупность звеньев управления одного уровня.

Управленческое решение – обдуманый вывод о необходимости осуществить действия, связанные с достижением целей организации, либо, наоборот, воздержаться от них.

Участники конфликта – противостоящие стороны (оппоненты), каждая из которых обладает определенной силой, статусом, материальными и информационными ресурсами; подстрекатели, пособники, организаторы.

Ф

Фрагментарная организационная структура – совокупность самостоятельных целевых групп (команд), занятых теоретическим решением важных для жизни организации проблем. Разновидности: комитеты; группы по совершенствованию технологических процессов; целевые группы для решения неотложных проблем; кружки качества.

Функции менеджмента – основные задачи, решаемые менеджментом. А. Файоль выделяет с точки зрения содержания: 1) планирование; 2) организацию; 3) координацию; 4) распорядительство; 5) контроль.

Функции руководителя – основные задачи, решаемые им в системе управления. Сегодня выделяют такие функции, как стратегическая; экспертно-инновационная, административная (подфункции – организационная, контрольная, стимулирующая, направляющая); коммуникационная.

Функциональная организационная структура – структура, сформированная в соответствии с основными направлениями деятельности организации, где подразделения объединяются в блоки.

Функциональная структура управления – структура управления в соответствии с крупными задачами, решаемыми организацией. Обеспечивает высокое качество и стратегическую направленность решений, четкость связей, отсутствие дублирования функций. Но жестка, громоздка, конфликтна, тормозит научно-технический прогресс.

Функциональные полномочия – полномочия, дающие право принимать обязательные для выполнения решения о том, как осуществлять действия, регулируемые линейными полномочиями.

Х

Характер – устойчивый индивидуальный склад душевной жизни человека, совокупность наиболее ярко выраженных психических свойств, определяющих индивидуальное поведение. Формируется под воздействием естественных свойств и условий жизни.

Ц

Цель – идеальное или желательное состояние объекта управления, в данном случае организации.

Ценности организационные – устойчивое коллективное расположение к объектам окружающей действительности.

Централизация – сосредоточение большинства управленческих полномочий в руках высшего руководства организации.

Э

Элементы организационной культуры: 1) Объективные: символика, цвета, торговый знак и торговая марка, интерьеры, планировка помещений, стиль одежды персонала. 2) Субъективные: организационные ценности, обряды, ритуалы, обычаи, философия, обряды, легенды, мифы, лозунги, нормы и стиль поведения, традиции, менталитет, имидж.

ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Петрович, М.В. Управление организацией : учебник для слушателей системы дополнительного образования взрослых по специальностям «Экономика и управление на предприятии промышленности», «Деловое администрирование», «Управление АПК», «Управление государственными информационными ресурсами», «Управление персоналом», «Государственное управление в сфере досудебного уголовного производства» / М.В. Петрович; Академия управления при Президенте Республики Беларусь. – 3-е изд., стер. – Минск: Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2020. – 479 с.
2. Менеджмент организации: пособие для студентов экон. фак. / И.И. Кулик [и др.]; БГУ. – Минск: БГУ, 2013. – 408 с.: ил.
3. Управление организацией: учеб. пособие для студентов учреждений высш. образования по управленческим спец. / М.В. Петрович [и др.]; [под науч. ред. М.В. Петровича]; Акад. упр. при Президенте РБ. – Минск: Академия управления при Президенте РБ, 2012. – 432 с.
4. Менеджмент: учеб. пособие для студентов учреждений высш. образования по специальностям «Экономика и организация производства (по направлениям)», «Транспортная логистика (по направлениям)» / Э.М. Гайнутдинов [и др.]; под ред. Э.М. Гайнутдинова. – Минск: Высшая школа, 2019. – 239, [1] с.: ил
5. Шумская, Л.И. Основы деятельности учебной бизнес-компании: учебное пособие для слушателей системы дополнительного образования взрослых по экономическим специальностям / Л.И. Шумская, С.В. Дубков, Н.В. Бордачева; под ред. Л.И. Шумской. – Минск: Адукацыя і выхаванне, 2021. – 199 с.: ил.
6. Мясоедов, С. П. Кросс-культурный менеджмент: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям / С.П. Мясоедов, Л.Г. Борисова. – 3-е изд. – Москва: Юрайт, 2020. – 313 с.

Учебное издание

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Методические рекомендации

Составитель

ЯНКЕВИЧ Елена Михайловна

Технический редактор

Г.В. Разбоева

Компьютерный дизайн

В.Л. Пугач

Подписано в печать 2022. Формат 60x84^{1/16}. Бумага офсетная.

Усл. печ. л. 3,24. Уч.-изд. л. 3.69. Тираж экз. Заказ .

Издатель и полиграфическое исполнение – учреждение образования
«Витебский государственный университет имени П.М. Машерова».

Свидетельство о государственной регистрации в качестве издателя,
изготовителя, распространителя печатных изданий
№ 1/255 от 31.03.2014.

Отпечатано на ризографе учреждения образования
«Витебский государственный университет имени П.М. Машерова».
210038, г. Витебск, Московский проспект, 33.