

В.Е. Барковская

2025

Менеджмент

Учебное пособие



УДК 005
ББК 65
Б 252

Рецензент: Веселовский Михаил Яковлевич, заведующий кафедрой управления ФГБОУ ВО «Технологический университет», доктор экономических наук, профессор.

Барковская, Виктория Евгеньевна

Б 252 Менеджмент. Учебное пособие. – М.: Мир науки, 2025. – Режим доступа: <https://izd-mn.com/PDF/18MNNPU25.pdf> – Загл. с экрана.

ISBN 978-5-907891-61-6

DOI: 10.15862/18MNNPU25

Учебное пособие предусмотрено для освоения управленческих дисциплин обучающимися высших учебных заведений, реализующих основные профессиональные образовательные программы по направлениям подготовки 38.03.01 «Экономика (по профилям)» (бакалавриат), 38.03.02 «Менеджмент» (бакалавриат), 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» (бакалавриат), 38.04.02 «Менеджмент» (магистратура), специальностям 38.05.01 «Экономическая безопасность» (специалитет), 38.05.02 «Таможенное дело» (специалитет) и др. для очной, очно-заочной и заочной форм обучения, а также для программ подготовки кадров высшей квалификации, курсов повышения квалификации и переподготовки кадров.

В настоящем учебном пособии содержит теоретические основы менеджмента, включая вопросы развития научных школ управления, функций и методов менеджмента, управления персоналом, корпоративной культуры организации, принятия управленческих решений и др.

ISBN 978-5-907891-61-6

© Барковская Виктория Евгеньевна

© ООО Издательство «Мир науки», 2025

Оглавление

Введение	5
Глава 1. Теоретические основы научной категории «менеджмент»	6
1.1. Понятие и сущностные особенности менеджмента.....	6
1.2. Предмет и объект менеджмента	10
1.3. Характерные черты современного менеджмента.....	15
Тематические вопросы для закрепления материала и подготовки презентационного доклада	18
Тесты.....	19
Практическое задание 1	22
Глава 2. Развитие научных школ менеджмента	24
2.1. Классическая школа менеджмента	24
2.2. Школа научного управления.....	27
2.3. Школа человеческих отношений	32
2.4. Количественная школа	36
Тематические вопросы для закрепления материала и подготовки презентационного доклада	38
Тесты.....	39
Практическое задание 2	43
Глава 3. Функции менеджмента	44
3.1. Функция планирования.....	44
3.2. Функция организации	48
3.3. Функция мотивации	53
3.4. Функция контроля.....	57
Тематические вопросы для закрепления материала и подготовки презентационного доклада	61
Тесты.....	62
Практическое задание 3	67
Глава 4. Организационная структура и структура управления в организации.....	68
4.1. Понятия организационной структуры и структуры управления	68
4.2. Линейная и функциональная структуры управления	72
4.3. Матричная и дивизиональная структуры управления.....	76
Тематические вопросы для закрепления материала и подготовки презентационного доклада	80
Тесты.....	80
Практическое задание 4	86

Глава 5. Основные методы управления	88
5.1. Экономические и математические методы управления	88
5.2. Административные и социально-психологические методы управления	91
5.3. Методы управления на основе автоматизированных систем	96
Тематические вопросы для закрепления материала и подготовки презентационного доклада	99
Тесты.....	100
Практическое задание 5	105
Глава 6. Основы управления человеческими ресурсами	107
6.1. Задачи и особенности управления человеческими ресурсами	107
6.2. Подбор, отбор, найм и адаптация персонала.....	111
6.3. Формирование команды	115
6.4. Стили руководства и лидерство.....	119
Тематические вопросы для закрепления материала и подготовки презентационного доклада	124
Тесты.....	125
Практическое задание 6	130
Глава 7. Корпоративная культура организации	131
7.1. Типология корпоративной культуры организации	131
7.2. Деловая этика организации	135
7.3. Имидж организации	139
Тематические вопросы для закрепления материала и подготовки презентационного доклада	143
Тесты.....	144
Практическое задание 7	148
Глава 8. Разработка и принятие управленческих решений в организации	149
8.1. Классификация управленческих решений.....	149
8.2. Разработка управленческого решения	153
8.3. Принятие управленческого решения.....	157
Тематические вопросы для закрепления материала и подготовки презентационного доклада	161
Тесты.....	161
Практическое задание 8	166
Список литературы	167
Ключи к тестам.....	170

Введение

Высокая потребность в изучении теоретических основ управления в современном мире объясняется становлением, организацией и развитием управленческих отношений, обеспечивающих концентрацию всех задействованных в процессе их организации ресурсов и инструментов и повышающих при этом эффективность и конкурентоспособность любого предприятия. Особенно актуальной является организация системы управления предприятием в условиях ужесточенной конкуренции, современных экономических тенденций, изменений внешней среды, отличающихся свойством неопределенности и др.

В современных условиях специалист в области менеджмента является центральным звеном в управленческой деятельности предприятия. В связи с этим к такому специалисту предъявляются повышенные требования в соответствии с его теоретико-практической подготовкой.

Настоящий учебный курс раскрывает основные вопросы современного управления и включает тематические блоки, охватывающие общенаучные подходы к формированию системы управления российскими предприятиями.

Цель курса заключается в освоении обучающимися высших учебных заведений общих вопросов управления организацией (предприятием), получении теоретических и практических навыков и соответствующих компетенций в области управления.

Задачами освоения курса являются:

- 1) теоретическое ознакомление обучающихся с общими вопросами менеджмента;
- 2) формирование у обучающихся практических навыков и управленческого мышления;
- 3) выработка эффективного управленческого решения в соответствии с поставленной задачей.

Глава 1. Теоретические основы научной категории «менеджмент»

1.1. Понятие и сущностные особенности менеджмента

Деятельность любой организации требует эффективного управления, без которого не представляется ее функционирование и развитие. Управление представляет собой деятельность или процесс, конечным результатом которого является достижение конкретной поставленной цели. Научные категории «управление» и «менеджмент» зачастую отождествляют, что неверно. *Под менеджментом понимают профессиональную деятельность, направленную на решение конкретных управленческих задач на основе эффективности использования ресурсов и инструментов управления.*

Для уточнения понятий следует обратиться к эволюции развития управленческой деятельности. В середине XII в. в некоторых регионах Европы начали зарождаться ранние формы капиталистических отношений, включая мануфактурное производство. Позже, в эпоху промышленной революции, произошел переход к фабричной системе. В постиндустриальном обществе сформировались автоматизированные и механизированные технологии труда. Появилась потребность в управлении производством. Так, в XX в. учеными и исследователями стали разрабатываться подходы к решению проблем управления хозяйственной деятельностью. С этого момента принято отсчитывать возникновение науки управления, называемой менеджментом (от англ. *management* – «руководить») [23, с. 72].

Понятием менеджмента уточняется понятие управления, которое имеет более широкое значение. Категория «менеджмент» охватывает управление финансово-экономическими, социально-психологическими, административными и др. аспектами деятельности в пределах предприятия и непредпринимательской структуры в условиях рыночной экономики. Управление же можно рассматривать как формирование определенной среды, которая способствовала бы объединению усилий для достижения целей организации. Задача управляющего заключается в планировании и организации

рабочего процесса, подборе и расстановке человеческих ресурсов, распределении и контроле исполнения заданий. Менеджеры в организации выполняют универсальные функции, направленные на решение профессиональных задач. Для эффективного достижения результатов требуется научно-обоснованный подход, применение систематизированных профессиональных навыков и интеллектуально-творческое решение проблем. Менеджмент как наука аккумулирует в себе сумму управленческих знаний за сотни лет развития государства и представляется в виде теорий, методологий, концепций, законов и закономерностей управления.

Менеджер, в свою очередь, относится к линейным или функциональным руководителям, работающим по найму, деятельность которых направлена на организацию достижения цели организации.

Принципы управленческой деятельности базируются на горизонтальном и вертикальном разделении труда.

Разделение труда менеджеров осуществляется по двум направлениям:

- горизонтальному – по функциональным специализациям:
 - финансовый менеджер,
 - управление персоналом (HR-менеджер),
 - связи с общественностью (PR-менеджер) и др.
- вертикальному – по уровням организационной иерархии:
 - топ-менеджмент (стратегический уровень),
 - мидл-менеджмент (тактический уровень),
 - лоу-менеджмент (операционный уровень).

В целом все виды менеджеров решают комплексные задачи в рамках деятельности всего предприятия. Различается лишь уровень профессиональной компетентности, который изменяется в зависимости от их передвижения по слоям иерархии. Например, финансовый менеджер организует и контролирует работу финансово-аналитических подразделений; лоу-менеджер (менеджер низшего звена) отвечает за решение оперативных задач в пределах своего функционала. Уровни вертикального управления представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Иерархия вертикального управления в организации [23, с. 73]

Таким образом, деятельность лоу-менеджера сосредоточена на решении рутинных функциональных задач, мидл-менеджера – решении проблем тактического характера в течение определенного отчетного периода, топ-менеджера – построении стратегических планов в долгосрочной перспективе.

Независимо от типа менеджера основные его характеристики, лежащие в основе эффективной деятельности, следующие:

- способность разграничивать важные и срочные дела;
- нацеленность на формирование сплоченной трудоспособной команды;
- понимание повышенной ответственности за разработку и принятие управленческого решения в соответствии с предоставленными полномочиями;
- способность осмыслить свою деятельность и соотнести ее с масштабами целой компании, а не только его подразделения [23, с. 74].

Одним из ключевых условий эффективного развития любого предприятия является соблюдение определенных правил, требований или закономерностей. Эти базовые положения формируют принципы эффективного менеджмента, к которым относятся принципы целостности, иерархической дифференциации, целеполагания, научности, централизации и децентрализации, демократичности.

Принцип *целостности* предусматривает формирование организации как единой системы.

Принцип *иерархической дифференциации* предопределяет выстраивание управленческих процессов в организации в соответствии с регламентом их упорядоченности.

Принцип *целеполагания* раскрывает один из критериев эффективного менеджмента как ориентированность организации на достижение конкретной цели.

Принцип *научности* объясняет эффективность принятых управленческих решений на основе применения научных подходов, теорий, методов и инструментов.

Принцип *централизации* заключается в концентрации полномочий и основных компетенций на высшем уровне иерархии.

Принцип *децентрализации* обеспечивает распределение полномочий между средними и низшими уровнями власти.

Принцип *демократичности* предусматривает доступность и открытость использования инструментов управления с учетом равноправного воздействия каждого сотрудника на принятие коллективного решения, исключая элитарные межличностные отношения и привилегированность.

1.2. Предмет и объект менеджмента

Основополагающими научными понятиями, отражающими фундаментальные свойства управленческих процессов, принято считать цель, задачи, объект, предмет, субъект, виды, функции и методы менеджмента.

Целью менеджмента является достижение перспективных и долгосрочно высоких доходов в основной деятельности предприятия за счет эффективно организованных управленческих и производственных процессов в соответствии с минимальными сырьевыми, энергетическими и финансовыми затратами. Так, высокая доходность предприятия обеспечивает его успешное функционирование, учитывая прогнозирование и минимизацию рисков.

Существуют глобальные и общие цели в менеджменте (таблица 1) [3, с. 49].

Таблица 1 – Виды целей в менеджменте

Вид	Принцип формирования	Характеристика
Глобальная	Соотносится с концептуальной политикой организации, направленной на планирование и прогнозирование деятельности	1) Целевая конкретика создает основу для последующих решений и процессов деятельности; 2) временная ориентированность определяет долгосрочные и краткосрочные цели; 3) целевая достижимость исключает превышение возможностей предприятия; 4) достижение одной цели не должно противоречить решению другой
Общая	Разрабатывается в соответствии с основными видами деятельности предприятия	

Для всех подразделений и членов коллектива предприятия глобальные и общие цели должны иметь официальный статус. Однако, несмотря на обязательность целей, они могут быть подвержены принципу изменчивости в силу быстроменяющейся внешней среды.

Одной из главных задач менеджмента является эффективная организация производственных процессов получения товаров и услуг с учетом общественных

потребностей, имеющихся ресурсов, необходимых для достижения устойчивых позиций на рынке.

Задачи менеджмента [9, с. 48]:

- распределение целей по принципу приоритетности и последовательности их достижения;
- определение потребности в определенных ресурсах (материальных, человеческих) для достижения целей;
- контроль над поставленными задачами;
- наличие компетентных работников и применение элементов автоматизации производства;
- функционирующая система мотивации и стимулирования сотрудников.

Таким образом, требуется не только постановка конкретных целей, но и выработка целой системы мероприятий по достижению целей и подцелей.

Предметом менеджмента является исследование организационно-управленческих отношений и закономерностей в деятельности организации.

Объектом менеджмента представляется сама организация как определенное сообщество команды людей для постановки и реализации целей.

Субъектами менеджмента являются руководители организаций, наделенные полномочиями в соответствии с их функционалом.

Менеджмент различают по классификационным признакам (таблица 2) [10, с. 252].

Таблица 2 – Виды менеджмента

Классификационный признак	Вид	Характеристика
По объекту	Специальный менеджмент	Предусматривает изучение управленческих процессов в определенной сфере, например управление человеческими ресурсами, финансовый менеджмент, инновационный менеджмент и др.

По содержанию	Нормативный менеджмент	Относится к философии организации, разработке ее предпринимательской политики, формированию конкурентных преимуществ
	Стратегический менеджмент	Разрабатывает стратегические программы, оценивает потенциал успешности предприятия и стратегического контроля
	Оперативный менеджмент	Применяет тактические и оперативные меры в целях практической реализации сформированной стратегии

Отличительные признаки стратегического и оперативного менеджмента приведены в таблице 3 [10, с. 252].

Таблица 3 – Сравнительный анализ стратегического и оперативного менеджмента

Сравнительный признак	Стратегический менеджмент	Оперативный менеджмент
Иерархический признак	Применяется на высшем уровне руководства	В большинстве случаев применяется на среднем иерархическом уровне
Временной признак	Применяется при долгосрочном планировании и прогнозировании, реже при краткосрочном	Применяется при среднесрочном и краткосрочном планировании и прогнозировании
Информационный признак	Испытывает потребность во внешних источниках информации	Испытывает потребность во внутренних источниках информации
Масштабный признак	Уделяет внимание проблемным областям и структурным подразделениям	Отличается наибольшим охватом всех единиц и структур предприятия

Признак детализации	Осуществляет более укрупненную проработку задач	Осуществляет более детализированную проработку задач
---------------------	---	--

Стратегический менеджмент, в отличие от оперативного, ориентирован на решение долгосрочных задач, использование внешних источников информации и приоритетную работу с проблемными структурными направлениями.

Ключевые функции менеджмента включают общие, технологические и социальные (рисунок 2).

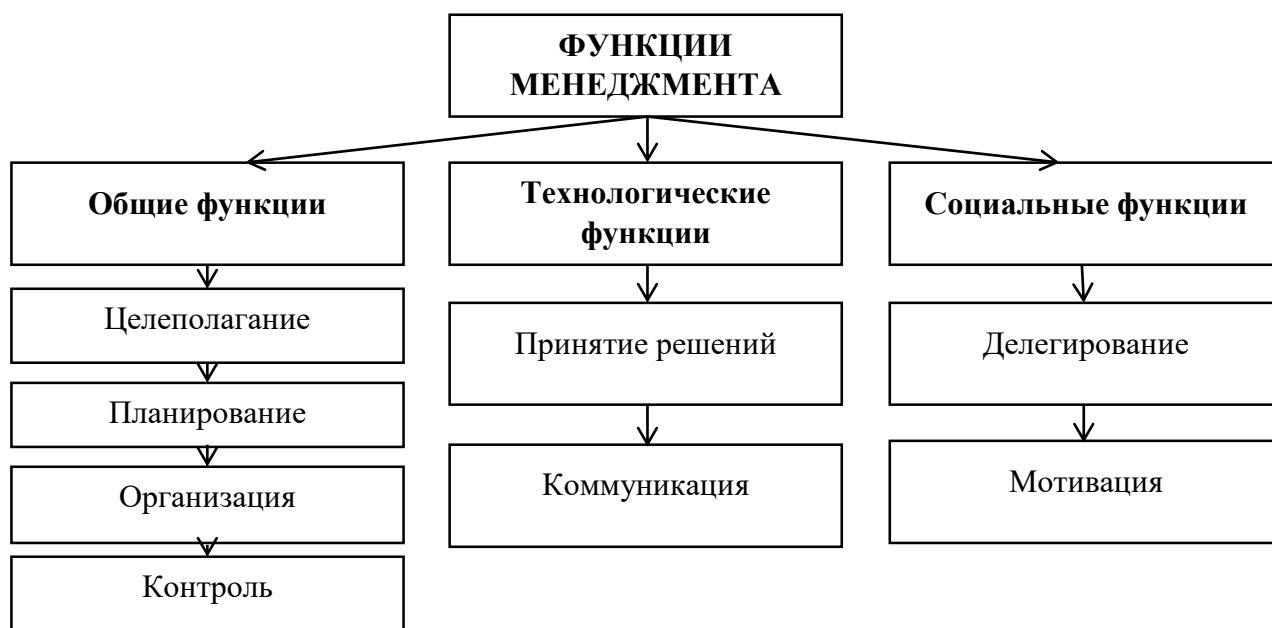


Рисунок 2 – Функции менеджмента [10, с. 251]

Общая функция целеполагания является первоочередной при планировании процессов управленческой деятельности предприятия и отражает постановку его генеральной цели, миссии и задач.

Общая функция планирования отражает совокупность действий и организационно-управленческих мероприятий, которые задают единое направление для достижения целей предприятия, а также необходимые действия, временные рамки и требуемые ресурсы.

Общая функция организации предусматривает распределение задач, методов, технологий и полномочий, что в целом представляет собой формализованную структуру ролевых обязанностей и должностей.

Общая функция контроля включает мониторинг управленческих процессов с сопоставлением достигнутой и изначально запланированной целей.

Технологическая функция принятия решений заключается в способности руководителя структурировать проблемы на основе научных методов, подходов и различных инструментов, что в итоге позволит сформировать многовариантные решения той или иной ситуации.

Технологическая функция коммуникации отвечает за организацию информационных процессов, в том числе за информативно-интерактивное взаимодействие между работниками предприятия, например для согласования задач или распределения функций.

Социальная функция делегирования включает передачу руководством организации определенных задач или функций работникам более низкого иерархического уровня путем перераспределения обязанностей между ними.

Функция мотивации отвечает за побуждение работника к повышению производительности труда и достижению высоких показателей деятельности.

К методам менеджмента относят совокупность правил и инструментов для решения задач и проблемных вопросов с целью повышения эффективности деятельности предприятия.

Использование методов менеджмента в деятельности предприятия позволяет систематизировать процессы принятия решений, повысить обоснованность управленческих действий, оптимизировать организационные процессы. Принято выделять общие и специальные методы менеджмента. К общим относят проведение экспертиз и методов генерации идей и управленческих решений. К специальным методам относят управление инновациями, инвестициями, финансами, проектами, организационными изменениями и др.

1.3. Характерные черты современного менеджмента

На развитие менеджмента как науки оказывают влияние следующие группы факторов:

- актуальные рыночные тенденции и выстраивание рыночного механизма;
- изменение рыночной конъюнктуры в силу изменения общественных потребностей в приобретении товаров или услуг;
- повышенная конкуренция, обусловленная снижением потребительского спроса и усилением рыночных барьеров;
- применение международных стандартов вследствие интернационализации разработки продукта;
- ориентация на экологический и социальный менеджмент;
- переориентация рынков сбыта и стремление к объединениям предприятий;
- усиление системы обучения и повышения профессионального уровня работников.

Таким образом, на современный менеджмент с точки зрения научного подхода влияют организационные и экономические факторы.

В современном управлении выделяют три основных подхода: процессный, системный и ситуационный [2, с. 24].

Процессный подход получил востребованность еще в 50-е гг. XX в. и является концепцией развития универсальных функций административной школы А. Файоля. В соответствии с таким подходом функции в организации представляют собой совокупность взаимосвязанных элементов, объединенных в единый процесс. Управленческие процессы в организации рассматриваются как последовательные циклы осуществления функций планирования, организации, контроля и мотивации. Ключевым условием эффективного применения процессного подхода является четкая упорядоченность и последовательность выполнения функций. Так, процессы в организации

являются основой концептуального подхода к управлению последовательно осуществляющимися действиями и мероприятиями.

Системный подход появился в 70-е гг. XX в. в результате возникновения и распространения научной школы решения задач с помощью математических методов. Влияющие на осуществление деятельности предприятия факторы и тенденция увеличения их количества и усиления их воздействия на деятельность предприятия обусловили необходимость проведения комплексного анализа и оценки при разработке и принятии управленческих решений. Структуры стали подвержены изменению вследствие влияния внешней среды. Понятие системы представляет собой единство взаимозависимых подсистем, каждая из которых приобретает уникальное свойство в отличие от другого элемента. Такие подсистемы наделены принципом эмерджентности: если элемент принадлежит системе, он уникален. Однако, если он функционирует отдельно, уникальность теряется. Системный подход рассматривает менеджмент как единство всех явлений и элементов, включая внешнюю и внутреннюю среду предприятия. Особенностью такого подхода является объективная оценка всех элементов системы, учитывающая положительный и отрицательный прогнозы всех принимаемых управленческих решений с целью развития предприятия.

Ситуационный подход является наиболее современным и стал актуальным в 80-е гг. XX в. Однако принцип концентрированности на конкретной ситуации предложила еще М. П. Фоллет в 30-е гг. Под ситуацией следует понимать перечень обстоятельств или событий, произошедших под влиянием внешней и внутренней среды предприятия, которые, в свою очередь, привели к определенной ситуации или положению в тот или иной период. Данный подход исключает применение универсальных инструментов, которые могут быть использованы при решении любых задач или проблем, и отрицает единый метод принятия решений. Особенность подхода заключается в различном влиянии одного и того же способа, применяемого при конкретной ситуации. Для эффективного применения ситуационного подхода необходим тщательный и всесторонний анализ произошедших обстоятельств и событий с целью

определения руководителем организации наиболее адекватного метода для принятия решения [12, с. 113]. Руководителю организации следует:

- проводить детализированный анализ и оценку возникшей проблемы или ситуации;
- правильно выявлять сложившиеся факторы и условия в определенный момент времени;
- адекватно подбирать соответствующие управленческие методы и инструменты, учитывая конкретную ситуацию;
- проводить мониторинг изменений в деятельности и процессах организации для более упрощенной адаптации к произошедшей ситуации.

Суть современного менеджмента заключается в поиске инновационных способов использования капитала предприятия в целях повышения эффективности его деятельности в условиях неопределенности внешней среды.

Современная модель менеджмента должна отвечать двум основополагающим критериям: эффективности и конкурентоспособности (рисунок 3).



Рисунок 3 – Современная модель менеджмента [4, с. 308]

Модель обладает следующими характерными чертами:

- структурированность подразделений предприятия и высококвалифицированный штат сотрудников;
- ограниченность в числе иерархических уровней управления;
- ориентированность изготовления продукции на общественные потребности.

Признаками современного менеджмента являются:

- осуществление мероприятий по разработке стратегии развития предприятия;
- различия иерархических уровней управления;
- организация командной работы коллектива и корпоративной культуры предприятия;
- организация системы управления и процесса разработки и принятия управленческих решений.

Таким образом, современный менеджмент представляется как система мероприятий по созданию организации или предприятия и применению управленческих методов для достижения его генеральной цели.

Тематические вопросы для закрепления материала и подготовки презентационного доклада

1. Различие понятий управления и менеджмента.
2. Задачи и функции менеджера.
3. Горизонтальное и вертикальное разделение труда.
4. Виды менеджеров.
5. Характеристики эффективного менеджера.
6. Принципы эффективного менеджмента.
7. Цель и виды целей в менеджменте.
8. Задачи менеджмента.
9. Специальный, нормативный, стратегический и оперативный менеджмент.
10. Сравнительный анализ стратегического и оперативного менеджмента.

11. Функции менеджмента.
12. Факторы, влияющие на развитие менеджмента как науки.
13. Процессный, системный и ситуационный подходы в управлении организацией.
14. Современная модель менеджмента.
15. Характерные черты и признаки современного менеджмента.

Тесты

1. Соотнесите понятия управления и менеджмента с их определениями.

- | | |
|---------------|--|
| 1. Управление | А) профессиональная деятельность, направленная на решение конкретных управленческих задач на основе эффективности использования ресурсов и инструментов управления |
| 2. Менеджмент | Б) формирование определенной среды, которая способствовала бы объединению усилий для достижения цели организации |

2. Задача управляющего заключается:

- А) в планировании и организации рабочего процесса
- Б) подборе и расстановке человеческих ресурсов
- В) распределении и контроле исполнения заданий
- Г) закупке сырья

3. Менеджеров выделяют в соответствии с уровнями иерархии:

- А) топ-менеджер, мидл-менеджер, лоу-менеджер
- Б) медиум-менеджер, HR-менеджер
- В) антикризисный менеджер, масс-менеджер
- Г) риск-менеджер, менеджер по управлению проектами

4. Какие функции выполняет топ-менеджер?

- А) функции оперативного управления
- Б) функции стратегического управления
- В) функции тактического управления
- Г) функции нормативного управления

5. Вставьте пропущенные слова.

Принцип _____ предопределяет выстраивание управленческих процессов в организации согласно регламенту их упорядоченности.

6. Какой из принципов относится к принципам эффективного менеджмента?

- А) Принцип централизации
- Б) Принцип либерализации
- В) Принцип авторитарности
- Г) Принцип уникальности

7. В чем заключается принцип демократичности?

А) раскрывает один из критериев эффективного менеджмента как ориентированность организации на достижение конкретной цели

Б) предусматривает доступность и открытость использования инструментов управления с учетом равноправного воздействия каждого сотрудника на принятие коллективного решения, исключая элитарные межличностные отношения и привилегированность

В) обеспечивает распределение полномочий между средними и низшими уровнями власти

Г) объясняет эффективность принятых управленческих решений на основе применения научных подходов, теорий, методов и инструментов

8. Целью менеджмента является:

- А) эффективная организация производственных процессов получения товаров и услуг с учетом общественных потребностей, имеющихся ресурсов для достижения устойчивых позиций на рынке
- Б) наличие компетентных работников и применение элементов автоматизации производства
- В) достижение перспективных и долгосрочно высоких доходов в основной деятельности предприятия за счет эффективно организованных управленческих и производственных процессов в соответствии с минимальными сырьевыми, энергетическими и финансовыми затратами
- Г) потребность во внешних источниках информации

9. Какие существуют виды целей в менеджменте?

- А) глобальные
- Б) общие
- В) иерархические
- Г) управленческие

10. На какие группы разделяются функции в менеджменте?

- А) административные, либеральные, демократичные
- Б) общие, нормативные, законодательные
- В) технологические, социальные, психологические
- Г) общие, технологические, социальные

11. Подход в управлении, при котором функции в организации представляют собой совокупность взаимосвязанных элементов, объединенных в единый процесс:

- А) системный
- Б) процессный
- В) ситуационный

Г) информационный

12. Под ситуацией понимается:

- А) переориентация рынков сбыта и стремление к объединениям предприятий
- Б) единство взаимосвязанных подсистем, каждая из которых приобретает уникальное свойство в отличие от другого элемента
- В) перечень обстоятельств или событий, произошедших под влиянием внешней и внутренней среды предприятия, которые, в свою очередь, привели к определенной ситуации или положению в тот или иной период
- Г) совокупность взаимосвязанных элементов, объединенных в единый процесс

13. Каким двум критериям соответствует современная модель менеджмента?

- А) легитимность и единство
- Б) эффективность и конкурентоспособность
- В) эффективность и демократичность
- Г) конкурентоспособность и независимость

Практическое задание 1

Разработка модели управления организацией

Условия:

1. Студенческая группа делится на 3–4 подгруппы (по 4–5 человек).
2. Определяются роли в каждой команде (руководитель, заместитель руководителя, исполнитель, аналитик и др.).
3. Каждая подгруппа готовит свой оригинальный проект.
4. По итоговому заслушиванию проектов путем тайного голосования определяется подгруппа-победитель.

БЛОК 1. Определение организации и направлений ее деятельности

1. Определить название организации. Название студенческой команды должно соответствовать названию организации.

-
2. Описать историю создания организации, логотипа, восприятие и ассоциации потребителей, слоган.
 3. Определить направления деятельности организации (описание бизнеса, производства продукции и др.)
 4. Выявить целевую аудиторию потребителей и востребованность продукции.
 5. Сформулировать цели организации.
 6. Описать задачу менеджмента организации.
 7. Установить основных рыночных конкурентов и конкурентные преимущества по отношению к аналогичным фирмам на рынке.
 8. Определить основные каналы продаж (через розничную торговлю, муниципальные закупки, интернет-торговлю и др.).

Глава 2. Развитие научных школ менеджмента

2.1. Классическая школа менеджмента

Классическая школа менеджмента начала свое развитие в 1920–1950 гг., ее основоположником является менеджер-практик Анри Файоль. Участники классической школы разрабатывали подходы к трансформации системы управления с точки зрения организационной целостности. Представители школы занимали руководящие должности на предприятиях, именно поэтому ее часто называют административной (классической).

Анри Файоль с 1888 по 1918 г. являлся руководителем крупного металлургического концерна «Комамбо», деятельность которого к началу XX в. стала высокоэффективной и укрепила оборонный комплекс Франции. Файоль рассматривал управленческие процессы с позиции административной функции, оказывая поддержку административному персоналу для достижения целей организации.

Концептуальную основу исследований Файоля следует рассматривать с точки зрения двух направлений: материального и социального. Материальный базис составляет труд, трудовые ресурсы, предметы труда. Социальный базис рассматривает корпоративные отношения в процессе деятельности. Файоль предпринимал попытки сформировать науку об управлении человеческими ресурсами как подсистему управления предприятием в целом.

В соответствии с классической школой менеджмента выделяют основные операции управленческой деятельности:

- технико-технологические операции, в том числе производство, реализацию, переработку продукции;
- коммерческие операции, в том числе закупку сырья, продажу продукции, обмен ресурсами;
- финансово-экономические операции, в том числе повышение рентабельности и прибыли предприятия;

– операции по охране интеллектуальной собственности, в том числе использование и передачу патентных прав на результаты интеллектуальной деятельности;

– учетные операции, в том числе проведение статистических анализов, балансов и инвентаризации;

– административные операции, в том числе планирование, организацию, координацию и контроль управленческой деятельности.

Целью формирования классической школы являлась разработка универсальных управленческих принципов, следование которым призвано было повысить эффективность предприятия [5, с. 601].

Предлагаемые принципы содержат два основополагающих аспекта: разработку универсальной модели управления организацией и создание организационной структуры и структуры управления.

В соответствии с первым аспектом система менеджмента дифференцирует предприятие на рабочие коллективы и соответствующие структуры и подразделения. К ним относятся финансово-экономические, производственно-технологические и маркетинговые группы.

На основе второго аспекта действует принцип единоначалия, при котором подчиненный выполняет задачи, порученные ему только одним руководителем.

Таким образом, А. Файоль разработал 14 принципов управления:

1) принцип разделения труда: диверсифицируется специализация производства предприятия, что влечет за собой повышение профессионального уровня работников и увеличение объемов сбыта и уровня качества производимой продукции;

2) принцип власти и ответственности: руководитель, используя полномочия по отдаче распоряжений и указаний с учетом делегирования указанных полномочий, возлагает на себя ответственность за реализацию исполненных задач;

3) принцип дисциплины: обеспечивается соглашение между учредителем и наемными работниками;

- 4) принцип единоначалия: исполнитель распоряжений и приказов подчиняется только одному начальнику;
- 5) принцип единства руководства: предусматривает единство направлений действий и их осуществление по единым планам в одной сфере деятельности в соответствии с единой целью;
- 6) принцип подчинения интересам: руководитель обеспечивает подчинение индивидуальных интересов работников интересам организации, превалирование индивидуальных интересов исключено;
- 7) принцип вознаграждения персонала: стимулирование работников предусматривает соответствующую оплату труда при эффективной работе;
- 8) принцип централизации и децентрализации: достижение баланса между принципом принятия управленческих решений на высшем уровне управления и распределением задач между нижестоящими иерархическими уровнями власти;
- 9) принцип иерархической зависимости: означает подчиненность руководителей различных иерархических уровней, соответствие количества уровней власти и числа подчиненных одному начальнику;
- 10) принцип порядка: обеспечение минимальной потери рабочего времени при эффективном и рациональном распределении ресурсов;
- 11) принцип справедливости: установление корпоративных отношений между руководителем и подчиненными;
- 12) принцип постоянства кадрового состава: достижение устойчивых позиций предприятия зависит от стабильности высококвалифицированных кадров;
- 13) принцип инициативности работников: предоставление работникам предприятия возможности проявить инициативу по решению задач или реализации проектов;
- 14) принцип корпоративной культуры: формирование благоприятной организационно-корпоративной среды путем установления гармоничных деловых отношений между сотрудниками предприятия [7, с. 221].

Согласно теории Файоля, личность управляющего имеет существенное значение при становлении и развитии любой организации. В связи с чем он выделил основные характеристики администратора (рисунок 4).

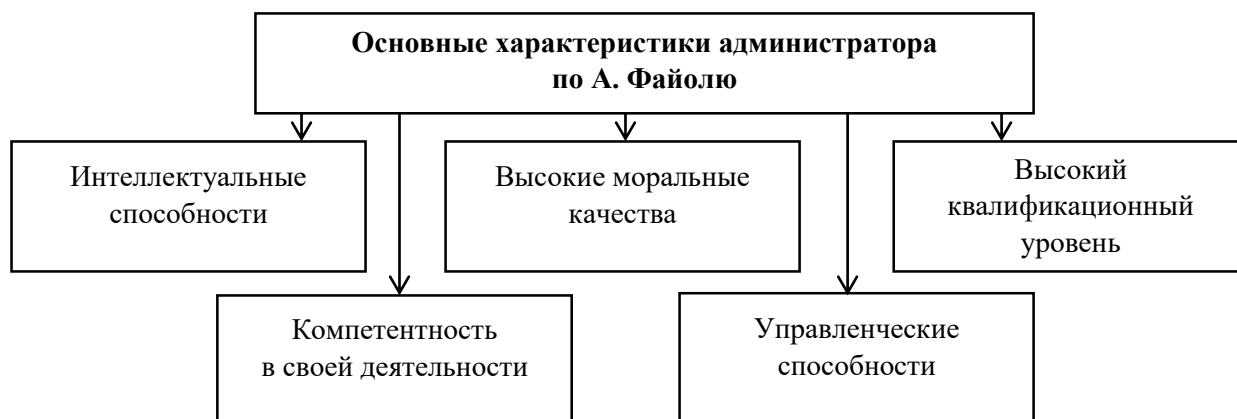


Рисунок 4 – Характеристики администратора по А. Файолю [7, с. 221]

Следует отметить и отечественных сторонников классической школы менеджмента, одним из которых являлся П. М. Керженцев. Основные вопросы, которыми он занимался, касались организации производственных процессов, управления человеческими ресурсами. Керженцевым был предложен ряд принципов, часть которых отражает разработку плана производства, рациональное построение его выполнения, строго структурированное распределение задач и обязанностей между соответствующими отделами и подразделениями, учет и контроль финансово-экономической, административной и социально-психологической деятельности предприятия. Им была сформулирована научная задача организации, заключающаяся в достижении максимального экономического эффекта с учетом минимальных затрат ресурсов.

2.2. Школа научного управления

Школа научного управления (1885–1920 гг.) явилась основой для развития менеджмента как науки. Основатель школы научного управления Фредерик Тейлор исследовал управленческие процессы на низшем иерархическом уровне. Благодаря американскому инженеру, менеджмент стал обособленным видом

управленческой деятельности, направленной на достижение максимального эффекта, центром которой является управление персоналом.

Представителями школы предлагалось рассматривать три главных феномена в организации: управленческий процесс, персонал и поставленные задачи.

Школа научного управления существенно отличается от других, поскольку более ранние подходы предполагали возложение ответственности на рабочий персонал по всем аспектам деятельности: от разработки плана работ до контроля их результата.

Основа научного управления формировалась под эгидой разработок Фредерика Тейлора и Роберта Оуэна. Изначально принципом научного управления являлась зависимость уровня производительности труда от применяемых технологий, оборудования, методов и инструментов труда, мотивации работников.

Оуэном был проведен эксперимент по выявлению проблем в производительности труда. Результаты исследования позволили определить теоретико-методологические направления в управлении:

- необходимость создания системы мотивации и стимулирования работников;
- формирование благоприятной среды в коллективе работников;
- восприятие работниками поручений по трудовой деятельности [6, с. 75].

Оуэн, будучи руководителем шотландской текстильной фабрики, провел производственный эксперимент. Проблема в деятельности фабрики заключалась в низкой производительности труда. Оуэн решил сократить рабочий график, организовать уборку технических помещений, предоставить субсидии на улучшение жилищных условий рабочим и др. Улучшенные условия труда, направленные на повышение уровня человеческого капитала, оказали значительное влияние на повышение производительности труда и

рентабельности предприятия в целом. В условиях капитализма такие изменения считались достаточно радикальными и рисковыми.

Проблему повышения производительности труда Ф. Тейлор начал изучать с эксперимента в компании «Мидвейл Стилл», где под угрозой увольнения на работников было возложено производство незапланированного количества деталей. Сначала такое указание привело к повышению показателей труда, однако спустя некоторое время рабочие стали протестовать против таких изменений, что привело к жалобам высшему руководству. Таким образом, результаты исследования показали, что необходимо соблюдать нормы производства и не следует повышать производительность труда принудительными методами.

Следующий эксперимент Тейлора был связан с поиском самого эффективного работника на основе анализа его деятельности. Эксперимент был проведен в компании «Бетелхем Стилл» и показал успешные результаты: повышение производительности труда на 300 %.

Фредерик Тейлор разработал основу функциональных структур управления, применив ее к концепции функционального начальника, внедрив на производство несколько мастеров-руководителей с соответствующим уровнем компетенций. Такая методика привела к расширению сферы ответственности руководителей.

Еще одной немаловажной целью разработки концепции являлось повышение эффективности работников низшего звена. Под эффективностью понималась работа или задача, выполненная на высоком уровне с наименьшими затратами ресурсов. Таким образом, данная концепция эффективности производственного процесса была обоснована с экономической и научной точки зрения. Она позволяла добиться более высокого уровня жизни рабочих при условии, что они эффективно выполняют свою работу.

Помимо этого, школу научного управления представляли супруги Фрэнк и Лилиан Гилбрет и инженер Генри Гантт. Представители школы предлагали

использовать такие методы, как наблюдение, замеры, анализ, для модернизации ручного труда с целью более эффективного его использования.

Первым этапом являлся анализ работы и ее элементов. Полученная информация позволяла совершенствовать рабочие операции и процессы, устраняя непродуктивные и малоэффективные. Так сформировалась идея разделения производственного процесса на отдельные группы операций для определения наилучших методов их выполнения с целью совершенствования профессионального уровня работников. При этом отбирались наилучшие работники для повышения их квалификации [26, с. 14].

Основной вклад в развитие школы научного управления привнесла идея мотивации и стимулирования для повышения объемов производства. Тейлором разработаны стандарты по нормам выработки работников, за перевыполнение которых предусматривалось денежное поощрение.

Таким образом, сторонниками научной школы была предложена система управления производством, которая, по их мнению, считалась самостоятельной отраслью исследования.

Тейлором были сформулированы принципы организации труда и его производительности:

- 1) проведение научного анализа отдельных производственных операций и экспериментов или наблюдений для выявления наиболее эффективных участков работы;
- 2) подбор, отбор, найм персонала, а также постоянное повышение профессионального уровня работников или их переподготовка в соответствии с освоением новых задач и операций;
- 3) благоприятные деловые взаимоотношения между руководителями высшего звена и рабочими низового уровня;
- 4) рациональное и равномерное распределение трудовых обязанностей и ответственности между рабочими.

В 1913 г. механиком Эмерсоном – преемником Тейлора – были разработаны следующие принципы эффективности:

1. Четкая и ясная постановка цели.
2. Применение здравого смысла и логического мышления.
3. Использование услуг компетентных консультантов для наиболее эффективного достижения целей и совершенствования системы управления организацией.
4. Соблюдение трудовой дисциплины рабочими и руководителями всех звеньев управления.
5. Справедливость во взаимоотношениях с работниками.
6. Соблюдение полного и своевременного учета всех выполняемых операций и процессов на производстве.
7. Регулирование производства и рабочих процессов всех подразделений предприятия в соответствии с разработанным планом-графиком, а также учет и контроль всех произведенных операций.
8. Разработка норм труда и расписания графика рабочего процесса.
9. Стандартизация условий и производительности труда.
10. Разработка системы менеджмента трудовых операций.
11. Составление письменных инструкций по выполнению тех или иных производственных задач.
12. Разработка системы стимулирования труда в части вознаграждений и дополнительных выплат за высокую производительность и переработку.

Отечественным представителем школы научного управления был А. К. Гастев, который предложил идею совершенствования организации труда, начиная с отдельного человека, от высшего до низового уровня управления. Гастев делил управление на два блока: управление материальными ресурсами и управление человеческими ресурсами.

Таким образом, школа научного управления внесла существенный вклад в развитие менеджмента, сделав акцент на повышении эффективности труда персонала.

2.3. Школа человеческих отношений

Школа человеческих отношений зародилась в 20-30-е гг. XX столетия, в соответствии с ней ключевой точкой анализа являлся человек и человеческий фактор. Школа рассматривает предприятие как социальную систему. Термин «человеческие отношения» обычно связывают с представителями школы Элтоном Мэйо и Мэри Паркер Фоллетт, научная деятельность которых связана в основном с исследованиями социологических отношений в производственном процессе предприятия.

Отличительной чертой школы человеческих отношений является перераспределение усилий с повышения эффективности исполнения задач на формирование отношений между работниками. Именно Мэйо ввел понятие социальной системы, которая представляется как совокупность принимаемых мер для побуждения работников к действиям, направленным на возмещение социальных запросов. Согласно положениям школы, достижение конкурентоспособности предприятия и эффективности в целом определяется именно человеческим фактором. В связи с чем затраты на развитие человеческих ресурсов стали рассматриваться как активы организации, а не как издержки.

Элтоном Мэйо были проведены так называемые хоторнские эксперименты в городе Хоторн на предприятии «Вестерн Электрик». В ходе исследований Мэйо было открыто новое направление в управленческой науке. Исследования показали, что не всегда стимулирующие вознаграждения и проработанный производственный процесс приводят к повышению производительности труда, как говорилось в положениях школы научного управления. Сложившиеся отношения между работниками чаще всего превосходили усилия руководства по постановке какой-либо задачи. Нередко позиция работников зависела от мнения коллег, нежели от указаний руководства и стимулирующих вознаграждений. Исследования позволили выяснить, что мотивами побуждения работников к действиям зачастую являлись не финансово-экономические стимулы, а разного рода потребности, которые могут быть удовлетворены с помощью денежных

инструментов. Так, сторонники школы полагали, что если высший уровень иерархии проявляет внимательность к своим работникам, то и производительность труда будет постепенно расти. Основные тезисы школы человеческих отношений представлены на рисунке 5.



Рисунок 5 – Тезисы школы человеческих отношений [8, с. 322]

Таким образом, Мэйо обращал внимание на применение методов управления человеческими отношениями, которые включают в себя проведение консультаций с работниками, предоставление им широкого круга возможностей общения в корпоративном коллективе.

В дальнейшем предлагаемые Мэйо меры по укреплению взаимоотношений между работниками и руководителем получили название патернализма как отношений в рамках социального партнерства в трудовых условиях.

Элтон Мэйо разработал следующие принципы менеджмента:

1. Каждый сотрудник уникален.
2. Уникальные особенности сотрудника следует учитывать при разработке системы мотивации и стимулирования персонала.

3. Следует принять во внимание состояние внешней среды, так как она значительным образом влияет на эффективность предприятия.

4. Информационный процесс является одним из основных факторов эффективного управления.

Первой женщиной в области социологии стала Мэри Паркер Фоллетт. По ее мнению, руководители не должны манипулировать работниками, а должны их обучать. Именно Фоллетт была среди первых ученых, которые утверждали, что рабочему классу необходимо дать возможность участия в управленческих процессах. Кроме того, Фоллетт разработала положение о роли конфликтов и способах их разрешения, основными из которых стали интеграция, компромисс и доминирование.

Основные представители школы человеческих отношений – Мэйо и Фоллетт – акцентируют внимание на двух ключевых аспектах формирования эффективных взаимодействий между работниками и руководителями [13, с. 98]. Элтон Мэйо полагает, что мотивация работников основана на социальных потребностях, при этом каждый из работников ощущает свою индивидуальность. К тому же сотрудники демонстрируют большую инициативность в условиях равного социального взаимодействия по сравнению с условиями постоянного контроля. Согласно Мэри Паркет Фоллетт, деятельность рабочего класса сосредоточена на реализации общих интересов. Она выдвинула идею участия рабочего класса в решении управленческих задач.

Развитием концепции психолого-поведенческого направления школы человеческих отношений явились труды Д. Макгрегора, Р. Лайкерта и Ф. Герцберга. Исследователи внесли большой вклад в развитие социального взаимодействия, системы мотивации и стимулирования, стилей руководства, власти и лидерства, организационной структуры и структуры управления предприятием. В частности, профессором Мичиганского университета Дугласом Макгрегором была разработана концепция мотивации рабочего персонала на производстве. Основным его вкладом считается разработка теории X и Y, которая распространилась еще в 1957 г. (рисунок 6).

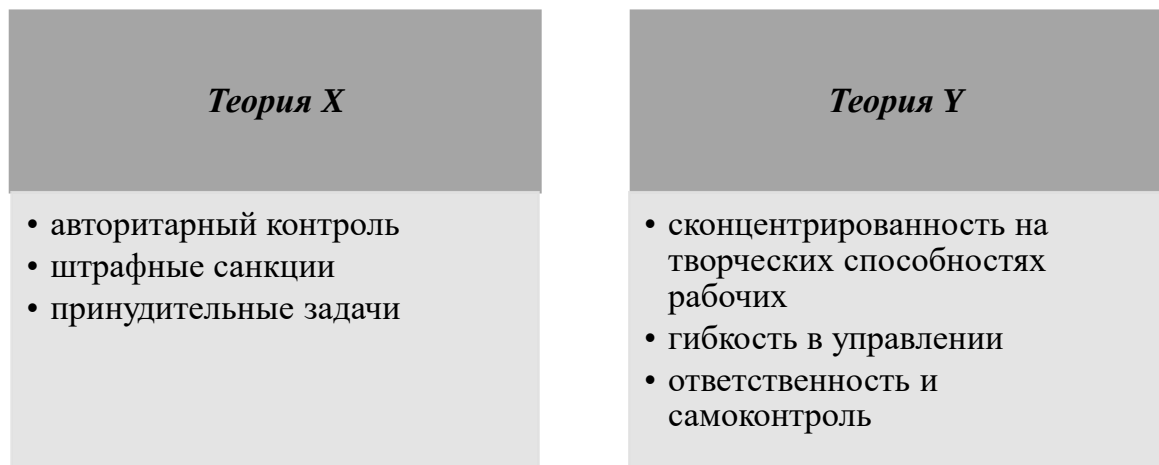


Рисунок 6 – Теория X и Y Д. Макгрегора [11, с. 91]

Законы человеческих потребностей впервые проанализировал Абрахам Маслоу. Именно он выдвинул идею о том, что не потребность побуждает человека к действию, а степень ее удовлетворения. Он выделил пять видов потребностей в соответствии с уровнем их важности (рисунок 7).

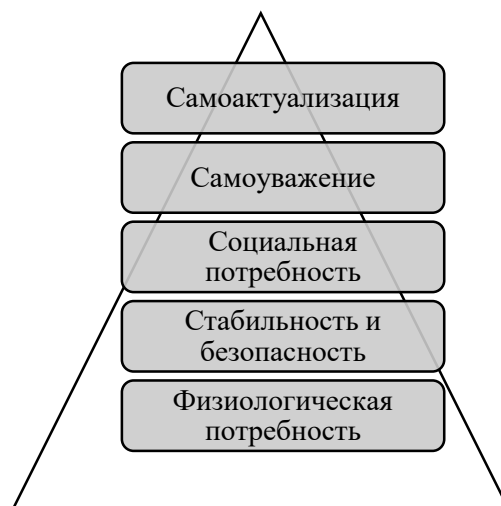


Рисунок 7 – Пирамида А. Маслоу [21, с. 11]

Основные идеи такой ранжированной классификации:

- низшие потребности не зависят от высших;
- высшие потребности зависят от низших;

- с точки зрения постоянного совершенствования личности человека никогда не удастся полностью удовлетворить высшие потребности;
- чем выше находится потребность, тем значимей вклад человека в ее формирование и удовлетворение.

2.4. Количественная школа

Количественная школа является относительно новым направлением в развитии менеджмента как науки. Появление школы связано с всесторонним распространением кибернетического и математического подходов в управлении. Школа характеризуется применением количественных методов путем внедрения точных наук и компьютерных инструментов при решении задач и принятии управленческих решений. Большой вклад в развитие менеджмента внесли ученые К. Чермен и Д. Форрестер. Ими были разработаны формализованные модели организационных систем промышленного предприятия (рисунок 8).

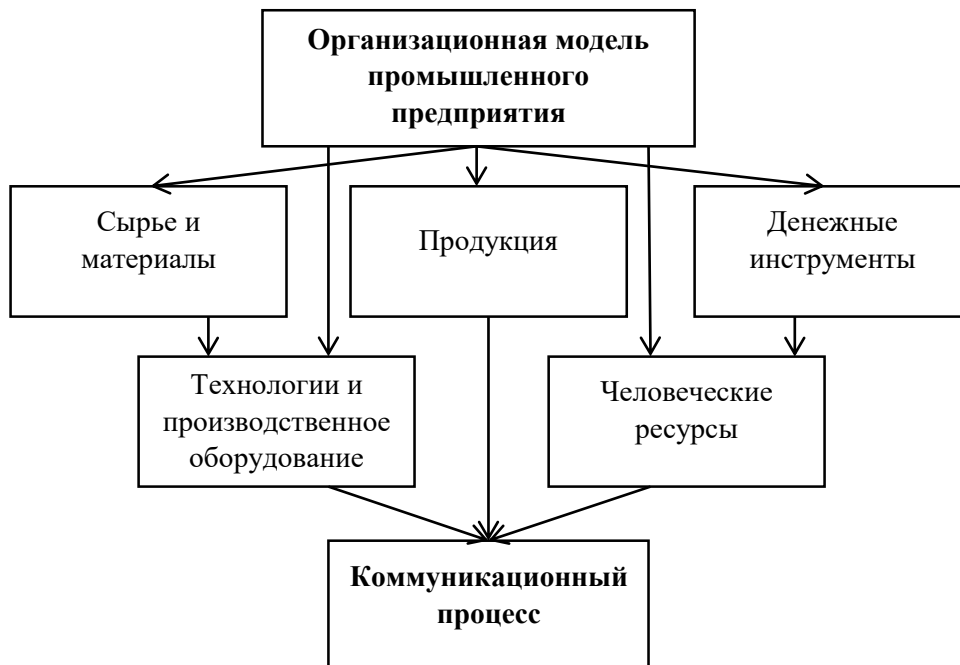


Рисунок 8 – Организационная модель промышленного предприятия [14, с. 201]

Анализ производственной модели включает следующие этапы:

- 1) выявить потребность в анализе производственно-экономической деятельности предприятия на основе моделирования;
- 2) определить основные зависимые переменные, которые характеризуют объект анализа;
- 3) разработать структурную модель производственной системы;
- 4) произвести сличение экспериментальных результатов с реальным поведением модели;
- 5) подобрать модификацию системы, отвечающую экспериментальным результатам ее поведения;
- 6) определить необходимые параметры модели, которые необходимо трансформировать для совершенствования поведения системы.

Предлагаемое учеными моделирование можно применять не только в промышленном производстве, но и при проведении научных исследований.

Основными направлениями количественной школы являются:

- 1) представление промышленного предприятия как системы, анализ которой проводится на основе ситуационного, процессного и системного подходов;
- 2) выявленные проблемы и управленческие задачи необходимо исследовать на основе кибернетического подхода, включая математико-статистические методы и ЭВМ.

После формулировки проблемы специальные подразделения предприятия разрабатывают ситуационную модель. Каждой переменной в модели присваивается количественный коэффициент, что позволит произвести сравнение имеющихся переменных. Внедрение компьютерных технологий вызвало потребность в расширении применяемых количественных методов в управлении. Именно с помощью информационных технологий удалось спроецировать сложные математические модели, приближенные к реальным параметрам.

Во второй половине XX в. в рамках количественной школы менеджмента сформировалось научное направление «теория управленческих решений». Это направление связано с разработкой математических методов моделирования и имитаций для разработки и принятия коллективных управленческих решений. На основе статистической теории и теории игр можно разработать целые алгоритмы принятия оптимальных и альтернативных решений. Кроме того, экономические явления также можно выразить с помощью прикладных математических моделей на основе прогнозирования научно-технологического и экономического развития.

Математические модели получили востребованность в таких областях, как:

- управление запасами и ресурсами;
- обслуживание и сервис;
- планирование и прогнозирование;
- принятие оптимальных решений на основе динамического программирования.

Таким образом, количественная школа оказала большое влияние на развитие теории управления с помощью таких дисциплин, как математика, статистика, инженерные науки, кибернетика, информационные технологии, логика и др., на основе которых предоставляется возможность количественной оценки принимаемых управленческих решений.

Тематические вопросы для закрепления материала и подготовки презентационного доклада

1. История возникновения классической школы менеджмента.
2. Концептуальные основы исследования А. Файоля.
3. Основные операции управленческой деятельности по Файоллю.
4. Цель классической школы менеджмента.
5. Принципы управления Файоля.
6. Основные характеристики администратора по Файоллю.

7. Основатели школы научного управления.
8. Эксперименты Р. Оуэна.
9. Эксперименты Ф. Тейлора.
10. Исследования супругов Гилбрет.
11. Принципы организации труда по Тейлору.
12. Принципы эффективности по Эмерсону.
13. Зарождение школы человеческих отношений.
14. Хоторнские эксперименты.
15. Основные тезисы школы человеческих отношений.
16. Принципы менеджмента по Мэйо.
17. Вклад М. Фоллетт в развитие школы человеческих отношений.
18. Ключевые положения школы человеческих отношений.
19. Теория Х и Y Д. Макгрегора.
20. Виды потребностей по А. Маслоу.
21. Вклад К. Чермена и Д. Форрестера в становление и развитие количественной школы.
22. Этапы анализа производственной модели.
23. Основные направления количественной школы.

Тесты

1. Период развития классической школы менеджмента:
 - А) 1820–1850 гг.
 - Б) 1920–1950 гг.
 - В) 1290–1295 гг.
 - Г) 1935–1940 гг.
2. Основным представителем классической школы является:
 - А) Ф. Тейлор
 - Б) А. Маслоу
 - В) А. Файоль

Г) Д. Макгрегор

3. Концептуальную основу исследований Файоля следует рассматривать с точки зрения двух направлений:
- А) материального и социального
 - Б) административного и технологического
 - В) экономического и психологического
 - Г) политического и инновационного
4. В соответствии с классической школой менеджмента, какие операции не относятся к управленческой деятельности?
- А) коммерческие
 - Б) технико-технологические
 - В) учетные
 - Г) социально-психологические
5. В чем заключается цель формирования классической школы?
- А) разработка универсальных управленческих принципов, следование которым призвано повысить эффективность предприятия
 - Б) обеспечение соглашения между учредителем и наемными работниками
 - В) достижение максимального экономического эффекта с учетом минимальных затрат ресурсов
 - Г) необходимость создания системы мотивации и стимулирования работников
6. Что не относится к принципам разделения труда по А. Файоллю?
- А) принцип власти и ответственности
 - Б) принцип вознаграждения персонала
 - В) принцип справедливости
 - Г) принцип диверсификации
7. Назовите отечественного сторонника классической школы:
- А) П. М. Керженцев

Б) А. Маслоу

В) Н. Д. Кондратьев

Г) М. Вебер

8. Основателем школы научного управления является:

А) М. Дуглас

Б) М. Фоллетт

В) Р. Оуэн

Г) Ф. Тейлор

9. Какие три главных феномена рассматривали представители школы научного управления?

А) производство, снабжение, сбыт

Б) управленческий процесс, персонал и поставленные задачи

В) административный аппарат, стили руководства, методы управления

Г) капитал, труд, земля

10. В рамках школы человеческих отношений ключевыми аспектами являются следующие положения:

А) не всегда стимулирующие вознаграждения и проработанный производственный процесс приводят к повышению производительности труда

Б) перераспределение усилий с повышения эффективности исполнения задач на формирование отношений между работниками является стратегически важным элементом

В) уникальные особенности сотрудника следует учитывать при разработке системы мотивации и стимулирования персонала

Г) информационный процесс является одним из ключевых факторов эффективного управления

11. Соотнесите характеристики теории X и Y.

- | | |
|-------------|---|
| 1. Теория X | А) авторитарный контроль; штрафные санкции; принудительные задачи |
| 2. Теория Y | Б) сконцентрированность на творческих способностях рабочих; гибкость в управлении; ответственность и самоконтроль |

12. Проранжируйте потребности по А. Маслоу в соответствии со степенью их важности (от наиболее важной до наименее важной).

1. Самоактуализация
2. Физиологические потребности
3. Самоуважение
4. Социальная потребность
5. Стабильность и безопасность

13. На основе каких методов получила развитие количественная школа менеджмента?

- А) психологических
- Б) кибернетических и математических
- В) математических
- Г) детерминированных

14. Основные направления количественной школы включают:

- А) выявление потребности в анализе производственно-экономической деятельности предприятия на основе моделирования, определение основных зависимых переменных, характеризующих объект анализа
- Б) разработку структурной модели производственной системы, сопоставление экспериментальных данных с реальным поведением модели
- В) Представление промышленного предприятия как системы, анализ которой проводится на основе ситуационного, процессного и системного подходов, исследование выявленных проблем и управленческих задач с использованием

кибернетического подхода, включая математико-статистические методы и компьютерные технологии.

Г) учет состояния внешней среды, поскольку она значительным образом влияет на эффективность предприятия, восприятие информационного процесса как одного из основных факторов эффективного управления

Практическое задание 2

Разработка модели управления организацией

БЛОК 2. Характерные черты системы управления организацией

1. Изобразить структуру предприятия, иерархию и взаимодействие подразделений.
2. Изобразить взаимодействие сотрудников в подразделениях.
3. Изобразить коммуникации между работниками в виде схемы делового общения при решении задач.
4. Представить систему оплаты труда (должностные оклады, премии, надбавки, поощрения и др., исходя из которых формируется фонд оплаты труда), численность персонала.
5. Описать каждую должность и ее функционал, распределение обязанностей.
6. На основе какого трудового законодательства регламентируются трудовые отношения?

Глава 3. Функции менеджмента

3.1. Функция планирования

Для начала необходимо раскрыть понятие функции управления, под которой понимается определенный элемент деятельности, необходимый для исполнения руководителем конкретных задач, устранения выявленных проблем или принятия управленческого решения. Вопрос совокупного набора функций управления до сих пор остается актуальным, так как различные ученые и исследователи предлагают свои критерии и перечень управленческих функций. Однако основные четыре функции управления формируют базис управленческой деятельности: планирование, организация, мотивация и контроль.

Впервые актуализировал вопрос рассмотрения функций управления А. Файоль (рисунок 9).



Рисунок 9 – Характеристики функций управления по А. Файолю [23, с. 70]

Осуществление любых операций в управленческой деятельности начинается с функции планирования, предполагающей создание плана

мероприятий по достижению целей организации. Планирование, в свою очередь, подразумевает разработку последовательных действий и поэтапных манипуляций с помощью набора методов и инструментов с учетом факторов времени и пространства (таблица 4) [1, с. 108].

Таблица 4 – Задачи планирования в менеджменте

Задача планирования	Содержание
Постановка цели развития предприятия	Целеполагание и единое направление развития как отдельных структурных подразделений, так и самой организации в целом
Заблаговременное выявление и прогноз проблемных ситуаций	Прогнозирование будущего состояния исследуемого объекта с целью выработки конкретных мероприятий для устранения неблагоприятных тенденций
Координация персонала и подразделений	Предварительный анализ запланированных мероприятий и возможных реакций на те или иные внутренние или внешние вызовы
Оценка эффективности полученных результатов	Оценка деятельности предприятия по выполнению поставленных задач на основе сличения фактических и запланированных показателей
Стимулирование персонала	Применение мотивационных методов для успешного выполнения задач работниками с целью формирования общей системы продуктивной деятельности
Обеспечение коммуникационного процесса	Информационное обеспечение работников предприятия (данные об анализах, прогнозах, ресурсах и сроках)

Выполнение функции управления дает предприятию ответы на три основных вопроса (рисунок 10).

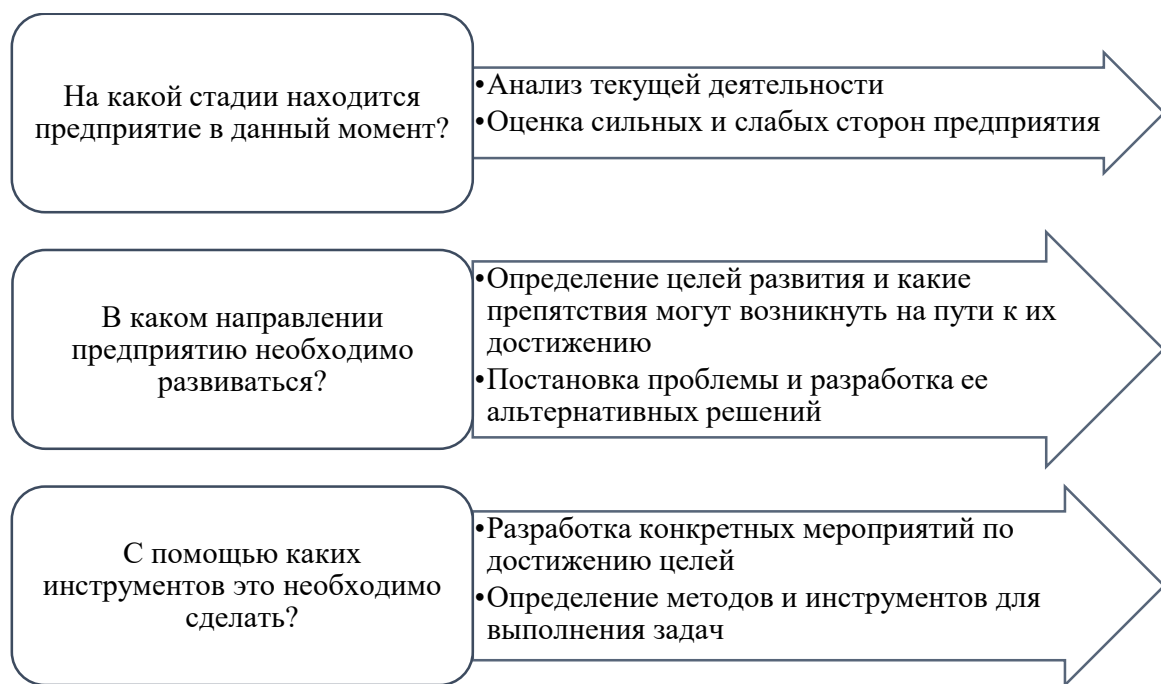


Рисунок 10 – Три главных вопроса функции управления [19, с. 41]

Планирование – это основная и фундаментальная функция менеджмента, складывающаяся из таких элементов, как постановка цели, прогноз возможных реакций, анализ необходимых ресурсов, разработка плана мероприятий и составление бюджета, распределение обязанностей и полномочий, установка норм контроля.

В узком смысле планирование – это разработка совокупных и комплексных мер и правил, направленных на решение той или иной генеральной задачи предприятия.

На уровне предприятия планирование представляет собой разработку бизнес-плана или программ развития, отражающих плановые показатели, которых необходимо достичь, и анализ требуемых мер и инструментов для их выполнения.

На макроэкономическом уровне планирование включает в себя государственное регулирование исследуемого объекта и предполагает определение ключевых параметров, разработку траекторий оптимизации и стратегий долгосрочного развития.

Функция планирования раскрывает его принципы [9, с. 40]:

- комплексность и полнота,
- точность прогнозов,
- ясность и прозрачность,
- непрерывность,
- эффективность.

Принцип комплексности и полноты обеспечивает учет всех событий, обстоятельств и ситуаций, которые могут повлиять на развитие организации.

Принцип точности прогнозов предусматривает использование современных и инновационных методик, процедур и регламентов с целью обеспечения точности и достоверности информации.

Принцип ясности и прозрачности заключается в прозрачных формулировках тактических мероприятий по развитию предприятия для общего понимания всеми его сотрудниками.

Принцип непрерывности – это реализация последовательной и непрерывной цепочки управленческих процессов в организации.

Принцип эффективности оценивает соотношение расходов на осуществление мероприятий по планированию и доходов от полученных результатов.

Цикл стратегического планирования развития организации представлен на рисунке 11.



Рисунок 11 – Цикл планирования развития организации [20, с. 13]

Таким образом, функция планирования в менеджменте в некоторой степени снижает уровень неопределенности в организации. Руководящим работникам это помогает более гибко и эффективно реагировать на внешние изменения. Иначе говоря, неопределенность является одной из причин разработки системы планирования и стратегии развития в условиях нестабильности внешней среды.

3.2. Функция организации

Организация – это деятельность по интегрированию человеческих ресурсов, инструментов и методов управления для достижения генеральной цели предприятия. Иначе говоря, функция организации позволяет сформировать взаимодействие между структурными подразделениями предприятия. В соответствии с масштабами предприятия, укомплектованностью персоналом и внедряемыми технологиями, организационная функция нацелена на правильную структуризацию всех подразделений и рабочих групп, функционирующих в них. На руководителя предприятия возлагается ответственность за подбор персонала для выполнения конкретных функций и координирование его деятельности. В иных случаях руководитель делегирует

полномочия по выполнению определенных задач или распределению и использованию ресурсов предприятия. Наиболее быстрая адаптация предприятия к изменениям внешней среды является одним из самых значимых показателей выполнения организационной функции. Задачи организации представлены на рисунке 12.

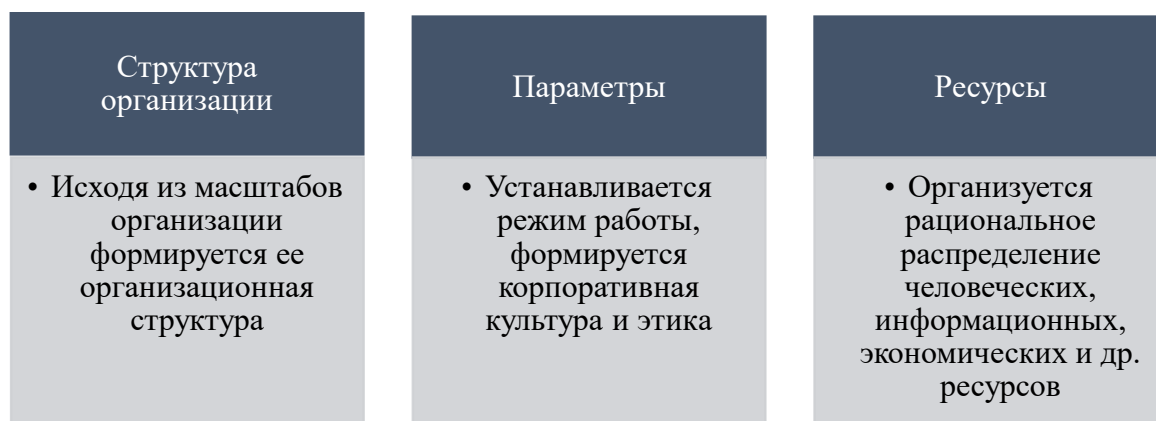


Рисунок 12 – Задачи организации [3, с. 52]

Чтобы эффективно реализовать функции организации в управленческой деятельности предприятия, необходимо следовать регламенту по выполнению этапов (рисунок 13).



Рисунок 13 – Этапы выполнения организационной функции [10, с. 254]

При этом следует придерживаться принципов организации (таблица 5) [22, с. 80].

Таблица 5 – Принципы организации

Принцип	Характеристика
Целеориентированность	Цели каждой структурной единицы не противоречат генеральной цели предприятия
Соответствие изначальной цели	Следование цели предприятия, установленной при планировании
Распределение обязанностей	За каждым подразделением закреплена определенная задача
Скоординированность задач	Контроль исполнения задач сотрудниками с учетом единоначалия
Соблюдение норм труда	Соответствие регламенту и требованиям норм трудовой деятельности

Важнейшей составляющей организационной функции является делегирование полномочий руководителем. Делегирование представляет собой передачу конкретных задач от руководства высшего иерархического звена определенному сотруднику, который берет на себя ответственность за выполнение этих задач. Полномочия, в свою очередь, закрепляют право

выполнять определенные действия на той или иной должности. Выделяют следующие виды полномочий: линейные и штабные (рисунок 14).



Рисунок 14 – Виды передачи полномочий [22, с. 76]

Делегирование предусматривает не только передачу прав на выполнение каких-либо действий, но и возложение ответственности. Под ответственностью понимают реализацию работником обязательства по выполнению поручения при том, что он отвечает за уровень его выполнения. На рисунке 15 систематизированы ключевые цели, которые необходимо достичь в рамках процесса делегирования полномочий.

ЦЕЛЬ 1	•Формирование условий для руководителей с целью решения стратегических задач и освобождение этих менеджеров высшего звена от оперативных мероприятий
ЦЕЛЬ 2	•Разработка системы повышения квалификации и переподготовки кадров
ЦЕЛЬ 3	•Привлечение работников при решении важных стратегических задач управления предприятием
ЦЕЛЬ 4	•Повышение эффективности корпоративной культуры

Рисунок 15 – Цели делегирования полномочий [15, с. 17]

В случае изменения концепции предприятия происходит переориентация процесса делегирования полномочий руководителем предприятия. Выделяют при этом классическое и современное делегирование полномочий [3, с. 55]:

- классическое предусматривает передачу полномочий руководителем конкретному сотруднику, отказ не предусмотрен;
- современное подразумевает, что подчиненный принимает порученные ему задания от руководителя предприятия (отказ возможен).

Процесс делегирования полномочий предусматривает следующие этапы:

- 1) определение потребности в передаче ответственности конкретному сотруднику;
- 2) передача полномочий и ресурсов соответствующему работнику;
- 3) формулировка конкретных обязательств подчиненного по выполнению того или иного задания.

Рациональное и эффективное делегирование полномочий основывается на принципах единоначалия, мотивации, координации и др. Однако феномен делегирования имеет в себе две проблемы практического характера. Организационная проблема связана с отсутствием правильного построения

самого процесса, а психологическая, в свою очередь, заключается в неформальности передачи обязательств подчиненным.

Таким образом, делегирование полномочий руководителем требует нормативно-документального закрепления и четкой поэтапной проработки самого процесса.

3.3. Функция мотивации

Мотивация – это деятельность по управлению побуждением человеческих ресурсов к выполнению производственных задач с целью повышения эффективности организации в целом. Мотив, в свою очередь, предусматривает внутреннее намерение объекта управления выполнять те или иные задачи, направленные на удовлетворение его потребностей.

Назначение функции мотивации заключается в осуществлении должностных обязанностей работников предприятия, в том числе в решении делегированных им задач, в соответствии с установленным ранее планом.

Ссылаясь на историю развития теории мотивации, следует отметить, что в древние времена мотивация базировалась на применении экономического подхода. Так, вся суть мотивации сводилась к предложению заработной платы за труд. Однако такой подход в скором времени оказался несостоятельным. В дальнейшем руководители крупных предприятий приняли более осознанное решение по внедрению методов на основе внутренних побуждений, являющихся результатами динамично меняющихся потребностей человека. Под потребностью понимается необходимость или нужда в чем-либо, которая может быть удовлетворена через определенные внутренние или внешние стимулы и вознаграждения. Стимул представляет собой воздействие на психоэмоциональное состояние человека с целью его мотивирования. Стимулирование же предполагает использование различных стимулирующих инструментов и методов для формирования мотивационного фона объекта управления.

Основные виды стимулирования предполагают материальную или нематериальную форму. Прежде чем применять стимулирующие методы, следует определить, какое вознаграждение будет мотивировать объект управления. Это может быть финансовое поощрение или социальные способы мотивации, повышение профессионального роста или улучшение качества жизни, современное оборудование рабочего места или принадлежность к определенной социальной группе и др. В связи с чем требуется тщательный анализ личности сотрудника, его состояния, потребностей, целей, интересов для дальнейшей разработки методов мотивации [27, с. 52] (рисунок 16).

Ясность задач	• Работник должен четко понимать, какие задачи ему поручены для исполнения
Обратная связь	• Требуется информация о результатах и оценке работы сотрудника, о предусмотренном вознаграждении и критериях его определения
Комбинация материальных и нематериальных методов мотивации	• Применение денежного вознаграждения, наряду с нематериальными методами, обеспечивает наиболее высокую эффективность труда
Организационный климат	• Обеспечение благоприятной обстановки в целом коллективе значительно повышает эффективность деятельности сотрудников
Анализ личностных качеств сотрудника	• Исследование навыков, способностей, ценностей, характерных черт позволяет сформировать мотивационные подходы к объекту управления

Рисунок 16 – Принципы мотивации [6, с. 77]

Важно понимать, что предприятию необходимо применять только те методы мотивации и стимулирования, которые повысят его рентабельность.

Процесс применения методов мотивации можно представить в виде реализации последовательных этапов (рисунок 17).

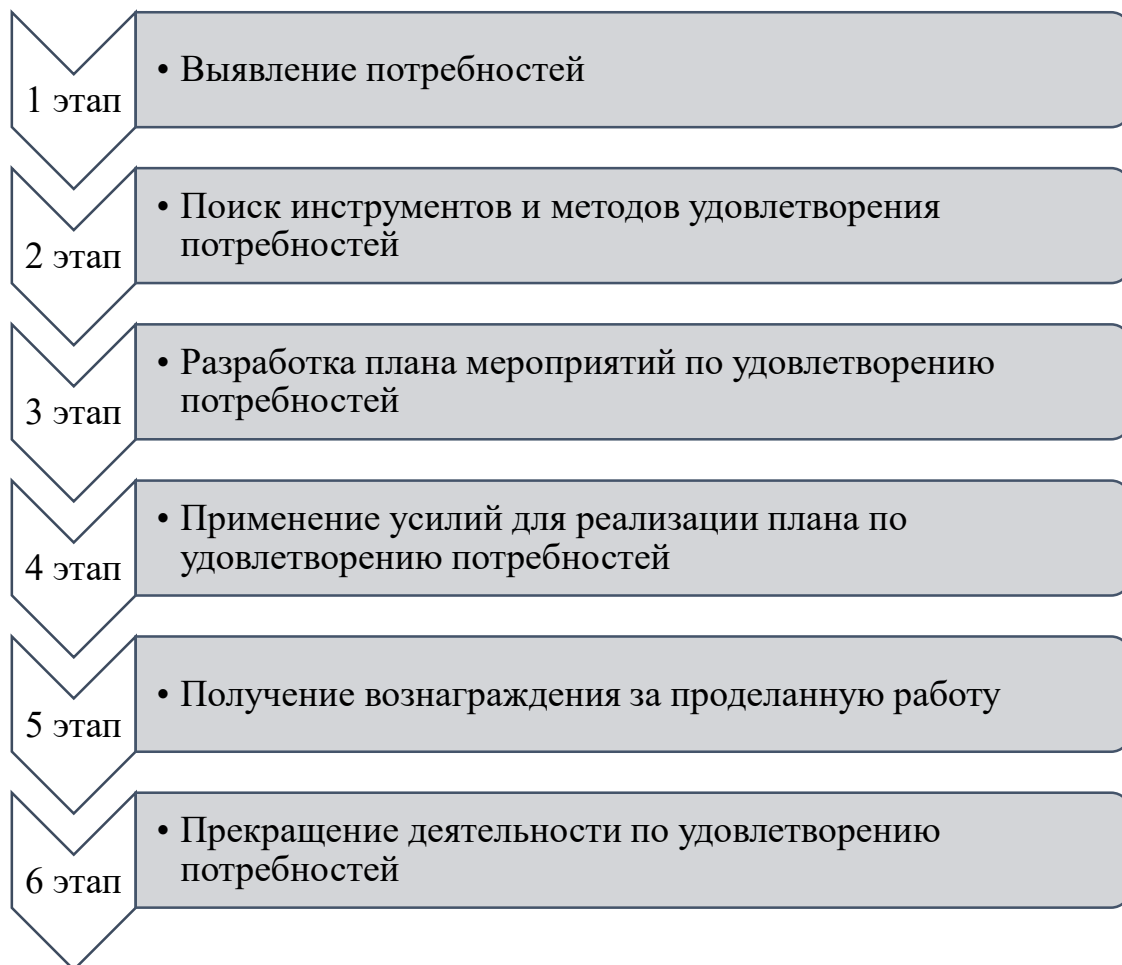


Рисунок 17 – Этапы мотивационного процесса [6, с. 80]

Существуют теории мотивации, которые принято делить на содержательные и процессуальные (таблица 6) [24, с. 40].

Таблица 6 – Теории мотивации

Теория	Содержание
<i>Содержательные теории</i>	
Теория потребностей Маслоу	Выделяет иерархическую пирамиду потребностей: физиологических потребностей, социальных потребностей, потребностей в защищенности, уважении и самовыражении
Теория потребностей Макклелланда	Выделяет потребности во власти, успехе и причастности: 1. Власть предусматривает проявление влияния на объекты управления.

	2. Результат любого процесса должен привести к успеху. 3. Работники хотят быть причастными к коллективу
Двухфакторная теория Герцберга	Два фактора: гигиены и мотивации. Фактор гигиены включает хорошие условия труда, систему вознаграждений, корпоративную культуру организации. Фактор мотивации представляет работу как ценность, повышенную ответственность при выполнении задач, стремление к совершенствованию
<i>Процессуальные теории</i>	
Теория ожиданий Врума	Преобладают три взаимосвязи: 1. Соотношение трудовых затрат с полученным результатом. 2. Соотношение полученного результата с ожидаемым вознаграждением. 3. Соотношение полученного вознаграждения со степенью удовлетворения потребности
Теория справедливости Адамса	Основная концепция: справедливое вознаграждение позволяет работнику поддерживать интенсивность труда и увеличивать ее
Модель Портера – Лоулера	Комбинация теории ожиданий и теории справедливости. Рассматриваются пять параметров: применяемые усилия, результаты, оценка, вознаграждение, удовлетворение. Вывод: трудовая деятельность приносит вознаграждение, удовлетворяя при этом выявленную потребность

В соответствии с рассмотренными теориями мотивации, применяя те или иные подходы, для эффективного управления менеджер должен:

- 1) разработать критерии оценки личности сотрудника, которые тем или иным образом могут повлиять на его характерные черты;
- 2) создать благоприятную среду окружения и рабочую атмосферу с целью формирования корпоративного климата в коллективе;
- 3) организовать прямой контакт сотрудников с их руководителями для обеспечения существенного базиса мотивационной системы.

Таким образом, подходы к мотивации и стимулированию основаны на побудительном воздействии на объект управления с целью повышения эффективности его деятельности. Руководителю организации необходимо предоставлять возможность каждому сотруднику реализовывать себя, что обеспечит высокую мотивацию и эффективный результат.

3.4. Функция контроля

Одной из важнейших функций менеджмента, без которой не могут быть в полной мере реализованы планирование, организация и мотивация, является функция контроля. Контроль – это вид административной деятельности, направленный на отслеживание и выявление потенциальных отклонений при осуществлении деятельности и результатов выполненных задач. Функция отвечает за оценку и анализ фактических показателей деятельности для внесения изменений или корректировок в разработанные планы, программы, цели и др.

Известные крупные организации разрабатывают и внедряют современные системы контроля, обеспечивающие непрерывную обратную связь между плановыми показателями и достигнутыми результатами. Организации, внедрившие системы контроля, имеют больше возможностей для анализа, оценки и отслеживания всех производственных и управленческих процессов. При функционировании систем контроля в результате получения отклонений предприятие либо разрабатывает программу по их устранению, либо усиливает те направления, которые принесли сверхположительный результат.

В общем смысле контроль на основе своевременных операций по обнаружению отклонений и наблюдения текущего состояния направлений деятельности предприятия представляет собой процесс по обеспечению достижения его стратегических и тактических целей.

Система контроля на предприятии должна отвечать следующим критериям: цель контроля, своевременность, адаптивность системы контроля, траектории и границы осуществления управленческого контроля,

эффективность контроля. Основные категории контроля представлены на рисунке 18.

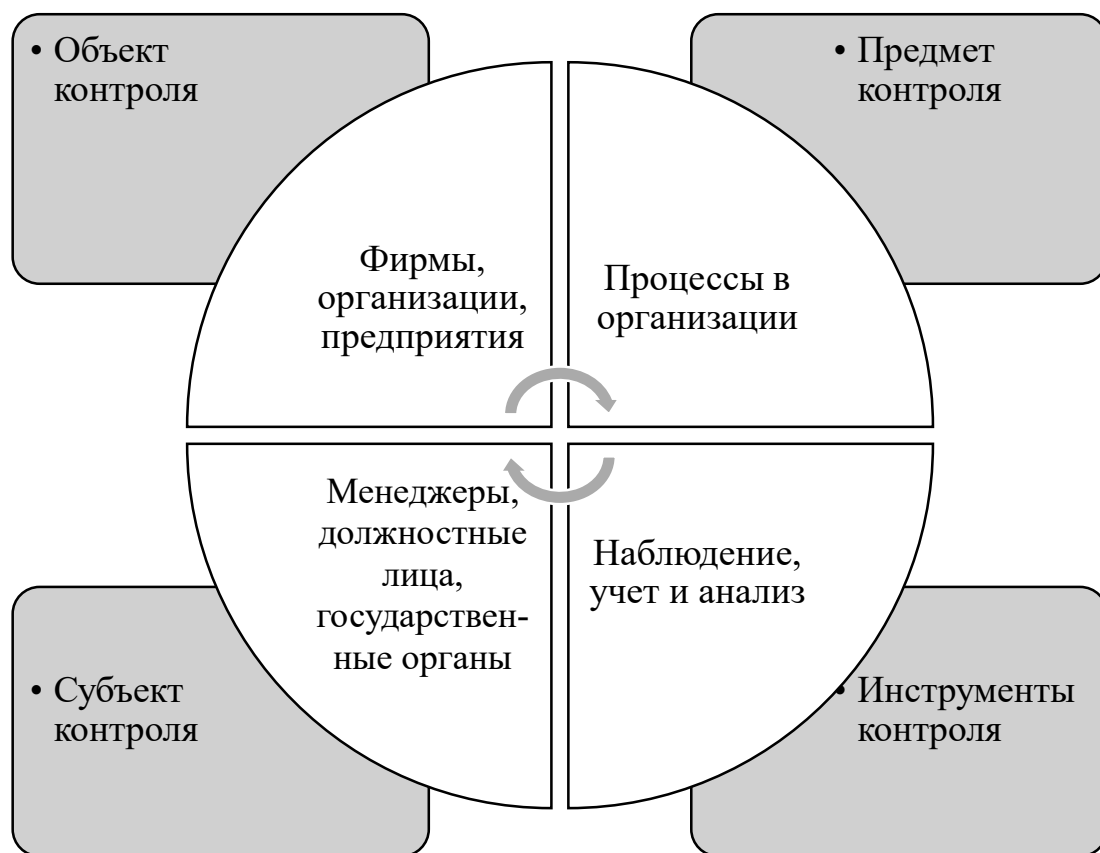


Рисунок 18 – Категории контроля [4, с. 300]

Менеджеры организации, соответствующие структурные подразделения или государственные органы осуществляют контроль в рамках производственного процесса или его элементов, финансово-экономических показателей, технико-технологической деятельности, управления качеством производимой продукции, норм трудовых условий и пр. В роли субъекта контроля выступает определенное звено, относящееся к руководству различных иерархических уровней: акционеры, учредители, общественные организации, топ-менеджеры.

Необходимость применения функции контроля в управлении предприятием обуславливается неопределенностью и неполнотой

представления о потенциальном состоянии его деятельности в перспективе, множеством факторов, влияющих извне, а также внутрискруктурными изменениями на самом предприятии. Существуют разные виды контроля (таблица 7) [11, с. 88].

Таблица 7 – Виды контроля

Вид контроля	Характеристика
Предварительный	1. Обеспечивает непрерывную работу организации путем оценки реализуемых регламентных процедур, правил и действий. 2. Осуществляется до начала реализации запланированных мероприятий и операций. 3. Требуется четкого соблюдения разработанного плана. 4. Требуется наличие нормативной документации структурного подразделения, строгого целеориентирования, укомплектованности высококвалифицированными кадрами, правильно выстроенной организационной структуры и структуры управления предприятием
Текущий	1. Осуществляется в процессе реализации запланированных мероприятий. 2. Требуется для координации выполняемых действий. 3. Осуществляет начальником в виде проверки выполнения должностных обязанностей своих непосредственных подчиненных, что позволяет вовремя исключить возможные отклонения от плана. 4. Допускает корректировку целей для соответствия выявленных отклонений. 5. Требуется организация обратной связи для выявления руководством непредвиденных проблем и анализа полученных результатов
Заключительный	1. Требуется для предвидения и предотвращения негативных результатов в будущем. 2. Предполагает сличение требуемых параметров с фактическими результатами.

	3. Способствует построению системы мотивации работников. 4. Формирует предпосылки для планирования следующих аналогичных работ
--	--

В соответствии с существующими видами контроля, сам процесс включает: выбор концепции контроля, в том числе объект и субъект контроля, частоту и виды проверок и пр.; цель контроля, его регулярность и эффективность; вид контроля (производственный, правовой, корпоративный и др.); методы и инструменты контроля, в том числе диагностику, анализ, сравнение.

При осуществлении контроля следует придерживаться последовательности этапов (рисунок 19).



Рисунок 19 – Этапы осуществления контроля [16, с. 29]

На первом этапе определяется, насколько взаимосвязаны функции планирования и контроля. Организацией определяется стандарт, т. е. стратегическая цель ее развития, которая имеет свойство изменяться в процессе

ее достижения. Разрабатываются критерии для оценки выполнения тех или иных задач.

На втором этапе происходит сравнение полученных результатов с разработанным стандартом. Оцениваются допустимые отклонения и их масштаб, а также острые отклонения, которые требуют немедленного решения.

На третьем этапе руководитель выбирает одну из потенциальных траекторий: не предпринимать никаких действий, разработать стратегию по устранению выявленных отклонений или вынести предложение по пересмотру стандарта.

Так, функция контроля не является заключительным направлением в управленческой деятельности предприятия. Каждая управленческая функция является двигателем другой функции, так замыкается непрерывный процесс осуществления управленческой деятельности.

Тематические вопросы для закрепления материала и подготовки презентационного доклада

1. Задачи функции планирования.
2. Принципы планирования.
3. Цикл планирования развития предприятия.
4. Определение функции организации и ее задачи.
5. Этапы выполнения организационной функции.
6. Принципы функции организации.
7. Виды передачи полномочий.
8. Цели делегирования полномочий.
9. Концепции передачи полномочий.
10. Определение мотивации и ее принципы.
11. Этапы применения методов мотивации.
12. Теории мотивации.
13. Объект, предмет, субъект и инструменты контроля.
14. Виды контроля.
15. Этапы осуществления контроля.

Тесты

1. Раскройте понятие функции управления.

А) разработка последовательных действий и поэтапных манипуляций с помощью набора методов и инструментов с учетом факторов времени и пространства

Б) определенный элемент деятельности, необходимый для исполнения руководителем конкретных задач, устранения выявленных проблем или принятия управленческого решения

В) участие государственного регулирования исследуемого объекта с предоставлением его параметров, траекторий совершенствования и стратегии развития

Г) применение мотивационных методов для успешного выполнения задач работниками с целью формирования общей системы продуктивной деятельности

2. Основными характеристиками функции управления являются:

А) однородность структуры выполняемых задач; наличие целей выполняемых поручений; комплексность возлагаемых задач и обязанностей

Б) анализ текущей деятельности; оценка сильных и слабых сторон предприятия

В) последовательная передача полномочий из подразделения в подразделение; содействие линейных руководителей в выполнении задач; консультирование, согласование предложения или отклонение

Г) привлечение работников при решении важных стратегических задач управления предприятием

3. К задачам планирования в менеджменте не относится:

А) постановка цели развития предприятия

Б) обеспечение коммуникационного процесса

В) стимулирование персонала

Г) социальная защита работников

4. Дайте определение понятия планирования.
- А) основная и фундаментальная функция менеджмента, складывающаяся из таких элементов, как постановка цели, прогноз возможных реакций, анализ необходимых ресурсов, разработка плана мероприятий и составление бюджета, распределение обязанностей и полномочий, установка норм контроля
 - Б) деятельность по интегрированию человеческих ресурсов, инструментов и методов управления для достижения генеральной цели предприятия
 - В) деятельность по управлению побуждением человеческих ресурсов к выполнению производственных задач с целью повышения эффективности организации в целом
 - Г) вид административной деятельности, направленный на отслеживание и выявление потенциальных отклонений при осуществлении деятельности и результатов выполненных задач
5. Что подразумевает под собой принцип точности прогнозов как один из принципов планирования?
- А) реализация последовательной и непрерывной цепочки управленческих процессов в организации
 - Б) соотнесение расходов на осуществление мероприятий по планированию и доходов от полученных результатов
 - В) использование современных и инновационных методик, процедур и регламентов с целью обеспечения точности и достоверности информации
 - Г) учет всех событий, обстоятельств и ситуаций, которые могут повлиять на развитие организации
6. Установите правильный порядок выполнения действий в цикле планирования развития предприятия.
- А) оценка внутренней и внешней среды
 - Б) корректировка и изменение цели

- В) анализ преимуществ
- Г) достижение цели
- Д) составление плана по достижению цели

7. Раскройте понятие организации.

А) основная и фундаментальная функция менеджмента, складывающаяся из таких элементов, как постановка цели, прогноз возможных реакций, анализ необходимых ресурсов, разработка плана мероприятий и составление бюджета, распределение обязанностей и полномочий, установка норм контроля

Б) деятельность по интегрированию человеческих ресурсов, инструментов и методов управления для достижения генеральной цели предприятия

В) деятельность по управлению побуждением человеческих ресурсов к выполнению производственных задач с целью повышения эффективности организации в целом

Г) вид административной деятельности, направленный на отслеживание и выявление потенциальных отклонений при осуществлении деятельности и результатов выполненных задач

8. Установите правильный порядок выполнения этапов по реализации функции организации.

- А) построение структуры управления
- Б) децентрализация
- В) установление соподчиненности и связей между сотрудниками

9. К принципам функции организации не относится:

- А) целеориентированность
- Б) соответствие изначальной цели
- В) соблюдение норм труда
- Г) организационный климат

10. Какие виды передачи полномочий существуют?

- А) линейные и иерархические
- Б) линейные и штабные
- В) штабные и дивизиональные
- Г) функциональные и матричные

11. Какие концепции передачи полномочий применяются?

- А) теоретическая и практическая
- Б) классическая и инновационная
- В) классическая и современная
- Г) социальная и психологическая

12. Какой этап не относится к процессу делегирования полномочий?

- А) определение потребности в передаче ответственности конкретному сотруднику
- Б) передача полномочий и ресурсов соответствующему работнику
- В) формулировка конкретных обязательств подчиненного по выполнению того или иного задания
- Г) поиск инструментов и методов удовлетворения потребностей.

13. Раскройте понятие мотивации.

А) основная и фундаментальная функция менеджмента, складывающаяся из таких элементов, как постановка цели, прогноз возможных реакций, анализ необходимых ресурсов, разработка плана мероприятий и составление бюджета, распределение обязанностей и полномочий, установка норм контроля

Б) деятельность по интегрированию человеческих ресурсов, инструментов и методов управления для достижения генеральной цели предприятия

В) деятельность по управлению побуждением человеческих ресурсов к выполнению производственных задач с целью повышения эффективности организации в целом

Г) вид административной деятельности, направленный на отслеживание и выявление потенциальных отклонений при осуществлении деятельности и результатов выполненных задач

14. Основными принципами мотивации являются:

- А) ясность задач
- Б) комбинация материальных и нематериальных методов мотивации
- В) составление плана по достижению цели
- Г) принцип непрерывности

15. Какие существуют теории мотивации?

- А) Теория потребностей Маслоу
- Б) Двухфакторная теория Герцберга
- В) Теория ожиданий Врума
- Г) Теория справедливости Адамса
- Д) Модель Портера – Лоулера
- Е) Теория Маркса

16. Раскройте понятие контроля.

А) основная и фундаментальная функция менеджмента, складывающаяся из таких элементов, как постановка цели, прогноз возможных реакций, анализ необходимых ресурсов, разработка плана мероприятий и составление бюджета, распределение обязанностей и полномочий, установка норм контроля

Б) деятельность по интегрированию человеческих ресурсов, инструментов и методов управления для достижения генеральной цели предприятия

В) деятельность по управлению побуждением человеческих ресурсов к выполнению производственных задач с целью повышения эффективности организации в целом

Г) вид административной деятельности, направленный на отслеживание и выявление потенциальных отклонений при осуществлении деятельности и результатов выполненных задач

17. Существуют следующие виды контроля:

- А) предварительный, текущий, заключительный
- Б) предварительный, окончательный
- В) первичный, повторный
- Г) плановый, внеплановый

18. Установите правильную последовательность осуществления контроля.

- А) корректировка программы
- Б) следование стандартам
- В) соотношение плана и факта

Практическое задание 3

Разработка модели управления организацией

БЛОК 3. Принципы управления организацией

1. Описать поэтапно осуществление функции планирования.
2. Описать поэтапно осуществление функции организации.
3. Описать поэтапно осуществление функции мотивации.
4. Определить, какую из теорий мотивации использует в своей деятельности руководитель предприятия.
5. Какие методы мотивации чаще всего используются на предприятии?
6. Описать систему контроля на предприятии.
7. Каким образом на предприятии организовано управление делопроизводством (документооборот)?
8. Изобразить пирамиду приоритетов руководителя-управленца.

Глава 4. Организационная структура и структура управления в организации

4.1. Понятия организационной структуры и структуры управления

Любое предприятие обладает организационной структурой или структурой управления, разработанной при его создании и, возможно, подвергнутой корректировке или совершенствованию в процессе осуществления основного вида деятельности.

Структура организации отражает взаимодействие и взаимосвязь между ее подразделениями и работниками, отвечающими за определенные задачи.

Как правило, организационная структура и структура управления изображаются в виде схематичных блоков, каждый из которых будет представлять высшее иерархическое звено – директора или руководителя предприятия, подчиняющиеся структурные подразделения и штатные единицы, взаимодействующие друг с другом.

Понимание необходимости построения правильной структуры управления позволит скоординировать деятельность всех структурных единиц предприятия, выявить всевозможные управленческие проблемы производственных процессов, оценив преимущества и недостатки выполняемых задач и целей. Организационная структура должна иметь четкое представление о частях и элементах предприятия в целях стремительного достижения разработанных планов и программ его развития [7, с. 225].

Непродуманная и малоэффективная структура повлечет за собой несвоевременное выполнение планов и задач, отсутствие тесного взаимодействия между подразделениями, неверное распределение обязанностей и передачу полномочий и др.

Так, организационная структура и структура управления предприятием являются основными понятиями в менеджменте. В соответствии с той или иной структурой осуществляются все процессы на предприятии – от сбора информации до принятия управленческого решения.

Структура управления является базисом самого предприятия, и в ее функционировании принимает участие весь рабочий персонал, менеджеры и специалисты всех уровней управления.

Таким образом, под организационной структурой понимают совокупность упорядоченных элементов и звеньев предприятия в виде структурных подразделений, служб, отделов и др., обеспечивающих непрерывное взаимодействие с целью достижения развития предприятия.

Тогда как под структурой управления понимают совокупность взаимодействующих между собой штатных единиц: рабочего персонала, специалистов, менеджеров различных отделов и служб на предприятии.

Так, структура предприятия представляется как система рационального распределения обязанностей, ответственности, задач и полномочий. Основные ключевые составляющие структуры представлены на рисунке 20.



Рисунок 20 – Основные составляющие структуры предприятия [28, с. 40]

Взаимодействие между работниками осуществляется посредством установления между ними структурных связей. Они бывают вертикальные и горизонтальные (рисунок 21).

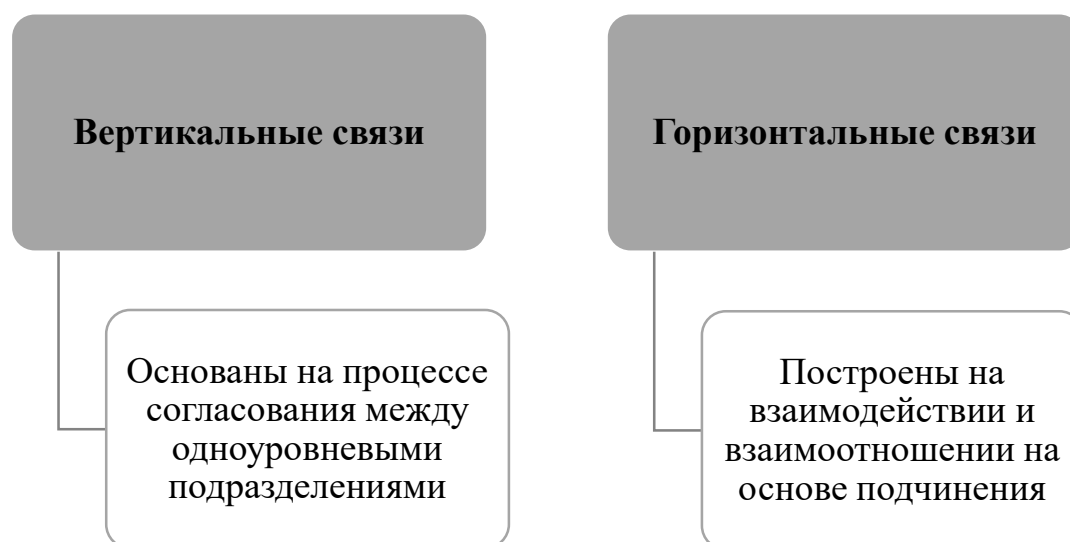


Рисунок 21 – Вертикальные и горизонтальные связи в управлении [13, с. 100]

Аппарат управления состоит из подразделений, служб и отделов, которые располагаются в соответствии с определенной иерархией управления и каждый из которых выполняет свои обязанности.

В структуре управления, кроме вертикальных и горизонтальных, выделяют также линейные и функциональные типы связей (таблица 8) [25, с. 292].

Таблица 8 – Линейные и функциональные типы связей в управлении

Тип связи	Характеристика
Линейная	Организация линейных отношений между подчиненными и руководителем для разработки и принятия управленческого решения. Ответственность за деятельность подразделения возлагается на руководителя
Функциональная	Организация функциональных отношений между работниками и руководителями разных отделов с сопряжением выполнения различных задач и функций

Уровни управления представляют собой взаимодействие звеньев, которые занимают ту или иную иерархическую ступень в целой системе предприятия.

Крайне важно отметить потребность в создании организационной структуры и связей внутри нее (рисунок 22).

Движение компании	Обеспечение связей	Концепция компании
Оценка направления движения компании с целью достижения генеральной стратегии ее развития	Образование структурных групп работников, отличающихся определенными чертами и особенностями	Неизбежность образования структуры при создании компании и ее функционировании

Рисунок 22 – Необходимость создания организационной структуры предприятия [5, с. 580]

При формировании или корректировке существующей структуры управления следует учитывать множество принципов, на основе которых предприятие реализовывает свои цели (рисунок 23).

Подчинение целям	Структура должна отражать разработанные и поставленные предприятием цели и задачи
Разделение труда, соответствие функций и обязанностей	- Структура должна учитывать распределение нагрузки между работниками, учитывая их навыки и способности - Несоответствие функций обязанностям повлечет за собой дисбаланс структуры
Распределение полномочий и адекватность решений	- Структура должна: - соответствовать установленным связям между работниками и их обязанностями и полномочиями, - учитывать централизацию и децентрализацию, степень самостоятельности выполняемых задач и контроль их исполнения

Рисунок 23 – Принципы функционирования организационной структуры или структуры управления предприятием [17, с. 32]

В соответствии со степенью стратегического развития, увеличения объемов производства или масштаба самого предприятия принято выделять специализированные подразделения, такие как отдел кадров, финансовый отдел, отдел по управлению инновациями, маркетинговый отдел и др. При этом не стоит забывать о поддержании слаженности и координации работы этих единиц.

Таким образом, при создании условий для развития бизнеса, увеличения рентабельности и повышения эффективности предприятия в целом необходимо применять подходы к управлению производством в виде построения правильной организационной структуры и структуры управления.

4.2. Линейная и функциональная структуры управления

Управленческие связи между подразделениями предприятия и штатными единицами принято выделять среди линейной и функциональной структур управления. Линейные связи отражают административное подчинение, а функциональные исключают прямое подчинение и концентрируются на функционале направлений и сфер осуществляемой деятельности.

Линейная структура управления является самой простой из всех типов структурных связей. Ее основная особенность заключается в том, что в рамках одного структурного подразделения назначается один руководитель, наделенный определенными полномочиями и обязательствами, под контролем которого сосредоточено осуществление всех функций управления. Через руководителя подразделения поступают задачи и распоряжения по каналам связи напрямую подчиненным. В соответствии с линейной структурой каждый линейный руководитель несет ответственность за результативность деятельности управляемого им участка или объекта, а также за разработанные и принятые им управленческие решения.

Так как в линейной структуре приказы и распоряжения передаются руководителями верхнего звена управления к руководителям более низких звеньев, образуется иерархия управления на предприятии. В связи с чем ключевым принципом является принцип единоначалия, в соответствии

с которым рабочий персонал выполняет распоряжения только одного начальника.

Линейная структура управления представлена на рисунке 24.



Рисунок 24 – Линейный тип структуры управления на предприятии [19, с. 40]

Как видим, каждый отдел подчиняется своему руководителю и выполняет задачи, переданные ему непосредственно от руководителя подразделения. У руководителя подразделения может быть несколько подчиненных ему отделов и их начальников. Чаще всего такой тип применяется в небольших компаниях и фирмах.

Линейный тип логически структурирован, однако является менее гибкой формой управления. Руководитель наделен властью, но при этом его деятельность является узкой и специфичной.

Система управления при линейной структуре формируется с учетом объемов производства, типа производимой продукции или предоставляемых услуг, применяемых инновационных технологий и пр.

При применении в практической деятельности линейная структура имеет свои плюсы и минусы, представленные на рисунке 25.

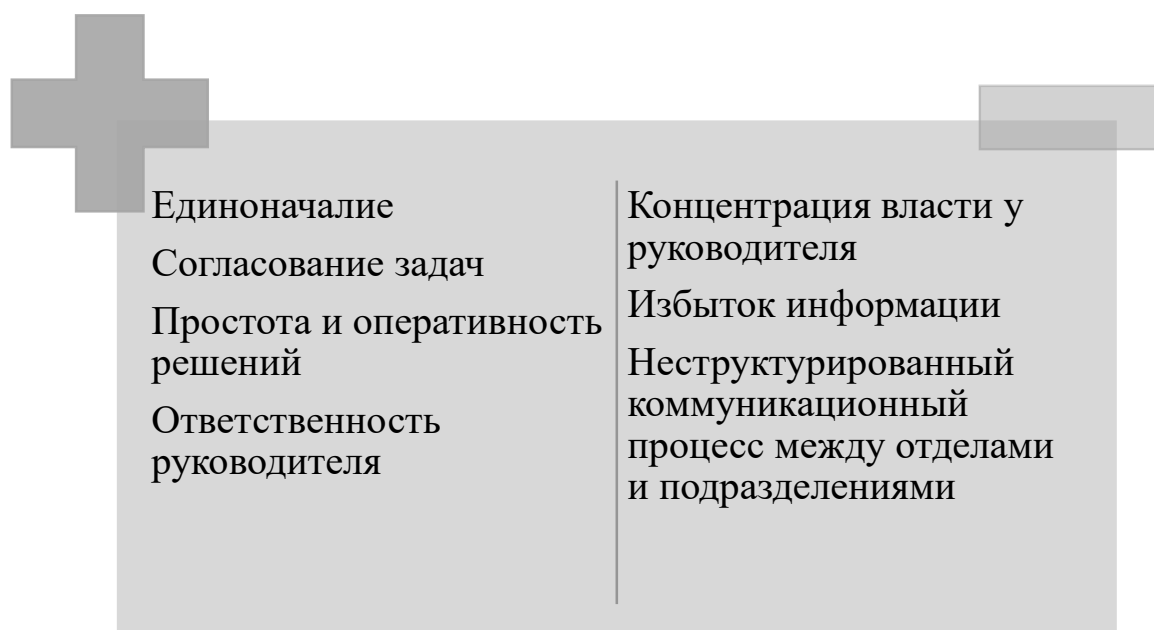


Рисунок 25 – Преимущества и недостатки линейной структуры управления [19, с. 52]

Наряду с линейной структурой существует функциональный тип управления. Функциональная структура управления отражает совокупность подразделений, служб и отделов, деятельность которых направлена на выполнение специализированных задач и работ. Суть такого управления заключается в решении отдельных функций и задач, которые возлагаются на работников и специалистов отделов. Таким образом, каждый исполнитель отвечает за результативность возложенной на него задачи или конкретного вида деятельности.

Функциональный тип управления предполагает концентрацию каждого органа или отдела на выполнении отдельных функций с учетом всех иерархических уровней управления. Особенно актуальным считается применение функционального управления для производственных подразделений, где выполняются задачи и указания в рамках их компетенций.

Функциональная структура организации демонстрирует высокую степень эффективности и оптимальности благодаря полной укомплектованности высококвалифицированными кадрами. В отличие от универсальных

руководителей, которые стремятся выполнять все управленческие функции, функциональная структура предполагает специализацию сотрудников на конкретных областях компетенции.

Основная область применения функциональных структур: инновационные предприятия, научно-исследовательские организации, узкоспециализированные компании. Функциональная структура представлена на рисунке 26.

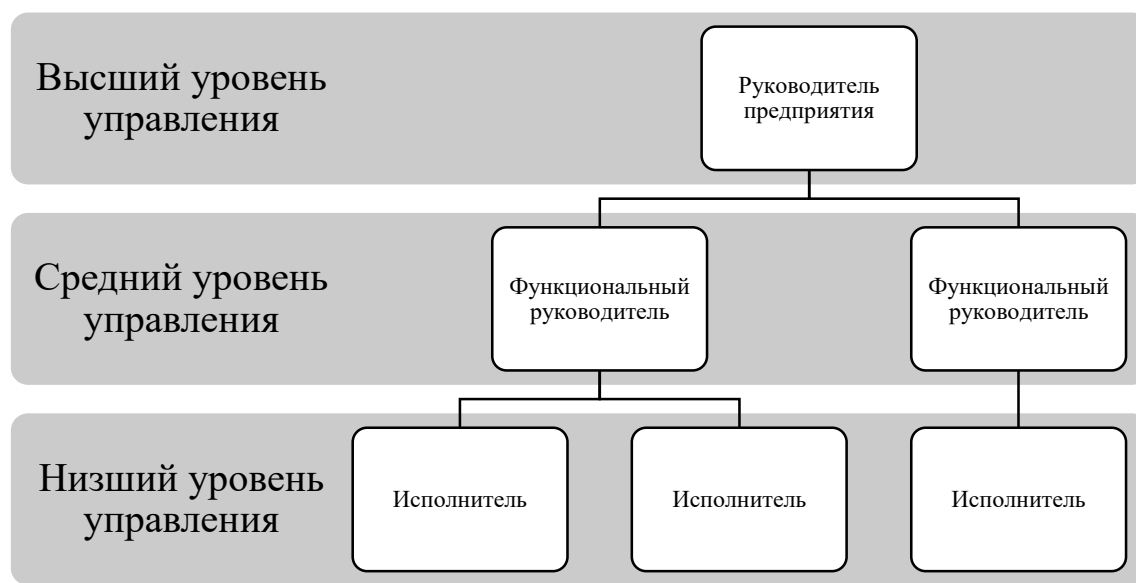


Рисунок 26 – Функциональная структура управления [19, с. 53]

Структура отражает выполнение рутинных задач исполнителями под руководством своего функционального руководителя.

Плюсы и минусы структуры указаны на рисунке 27.

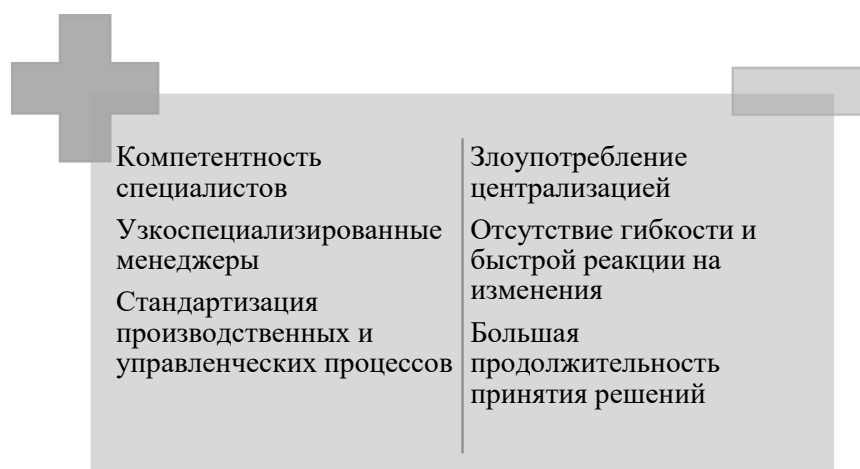


Рисунок 27 – Преимущества и недостатки функциональной структуры [19, с. 57]

Кроме того, существует комбинированное использование двух типов структур. Линейно-функциональная структура сочетает в себе линейные звенья, регулирующие передачу указаний и распоряжений, и функциональное управление, обеспечивающее эффективное консультирование и согласование поставленных задач.

4.3. Матричная и дивизиональная структуры управления

В условиях изменений внешней среды более гибкие организации и предприятия, внедряющие диверсификацию производства, наиболее часто используют матричные подходы в управлении. Матричная структура управления отличается гибкостью и быстрой адаптацией к внешним условиям. Однако матричные структуры имеют временный характер и используются на период реализации нового проекта, проведения исследовательских работ, внедрения инноваций, решения выявленной проблемы или достижения новой цели.

Матричная структура управления объединяет элементы линейного и программно-целевого подходов. В рамках программно-целевого подхода система управления ориентирована на достижение поставленных целей с задействованием всех ресурсов и подразделений организации.

Структура, основанная на матричном подходе, представляет собой сеть управления, в которой запланированные проекты курирует руководство, а выполнение функций контролируется начальниками отделов. Такая структура отличается двойным подчинением. Исполнители подчиняются руководителю проекта и своему функциональному руководителю. Руководитель проекта назначается в соответствии с запланированным к реализации новым проектом на определенный срок. В то же время у проектного руководителя образуется две группы подчиненных: исполнители проекта и функциональные исполнители, задействованные в реализации проекта.

Так в линейно-функциональную структуру внедряются штабы, органы, проектные подразделения, которые преобразовывают систему управления

в матричную. Временные штабы или подразделения координируют мероприятия по реализации проекта в соответствии с установленными горизонтальными управленческими связями. При этом вертикальные связи, свойственные линейной структуре, сохраняются. Таким образом, часть рабочего персонала, участвующего в реализации проекта, выполняет обязанности при двойном подчинении, но по разным направлениям деятельности.

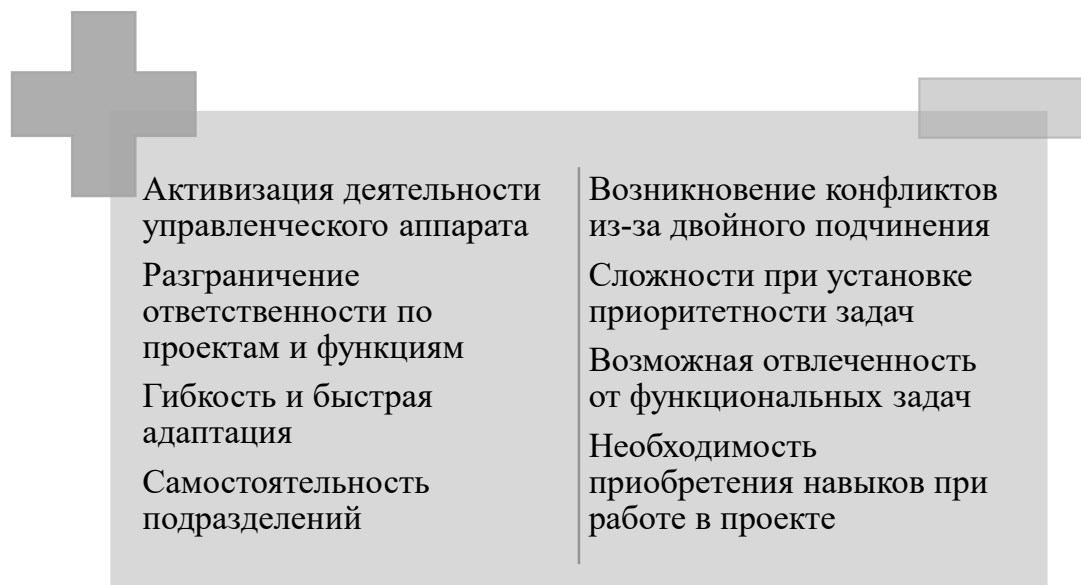
Матричная структура представлена на рисунке 28.



Рисунок 28 – Матричная структура управления [5, с. 70]

Комплекс работ, запланированных для достижения единой цели, направлен на интеграцию всех отраслей предприятия, сконцентрированных на выполнении общей программы. Руководители проектов несут ответственность не только за осуществление проекта, но и за регулирование реализующих функций управления. На основе линейного подхода по вертикали создаются отделы, отвечающие за проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, производство, сбыт и снабжение. С использованием программно-целевого подхода по горизонтали выстраиваются связи для управления проектами и координирования работы исполнителей.

Плюсы и минусы матричной структуры представлены на рисунке 29.



Активизация деятельности управленческого аппарата	Возникновение конфликтов из-за двойного подчинения
Разграничение ответственности по проектам и функциям	Сложности при установке приоритетности задач
Гибкость и быстрая адаптация	Возможная отвлеченность от функциональных задач
Самостоятельность подразделений	Необходимость приобретения навыков при работе в проекте

Рисунок 29 – Преимущества и недостатки матричной структуры [5, с. 78]

Для многоотраслевых предприятий с различными видами деятельности, реализующих несколько проектов одновременно, характерны дивизиональные структуры управления.

Дивизиональная структура управления – это совокупность автономных звеньев или так называемых дивизионов, отделений, соединений и пр., руководство которых самостоятельно решает задачи и несет ответственность за их результат. Дивизионы подчиняются центральному руководству предприятия, работая при этом по принципу автономности. В целом такой подход уменьшает нагрузку на высший уровень иерархии и организации. В основе дивизионального подхода лежит конечный результат производственной деятельности: продукт или услуга.

Дивизиональная структура считается относительно новой. В условиях усложнения производственных процессов предприятия начали внедрять дифференциацию подразделений и наделение их определенными полномочиями. Наряду с этим руководство компании полностью сконцентрировано на решении наиболее стратегически важных задач.

Дивизиональная структура управления представлена на рисунке 30.

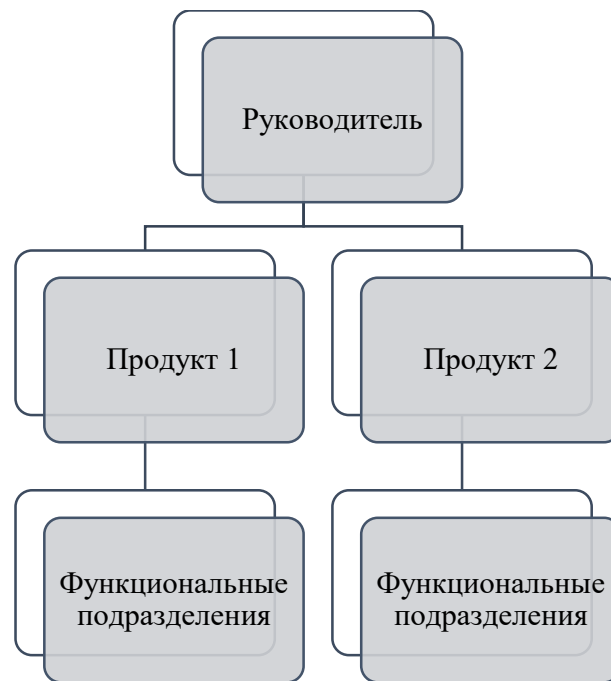


Рисунок 30 – Дивизиональная структура управления [5, с. 84].

Структура, основанная на дивизиональном подходе, имеет свои особенности (рисунок 31).

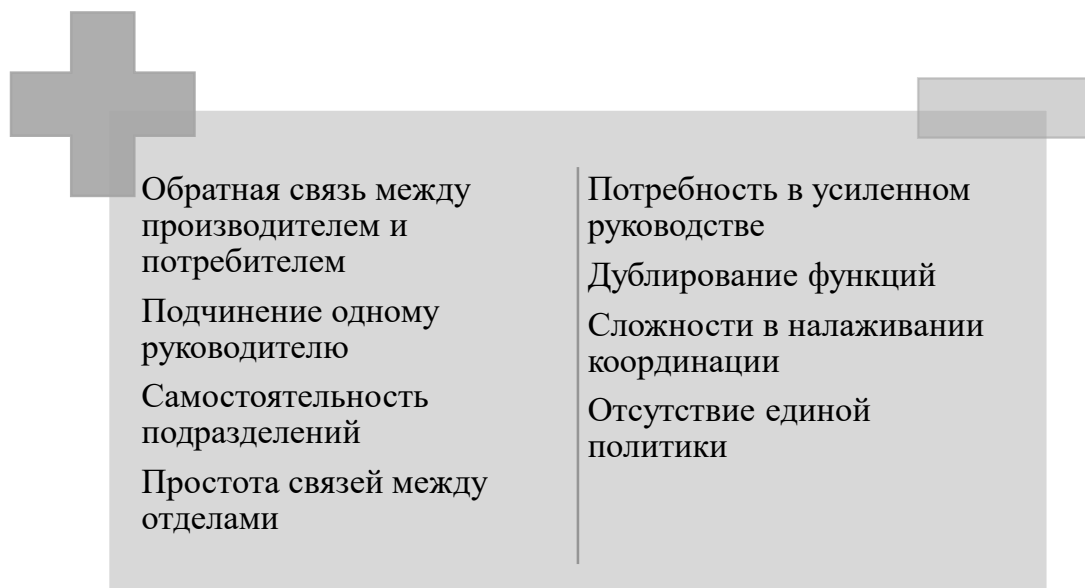


Рисунок 31 – Преимущества и недостатки дивизиональной структуры [5, с. 85]

Таким образом, матричная и дивизиональная структуры в последнее время приобретают наибольшую значимость при расширении производства, реализации инновационных проектов, выделении обособленных производств

и подразделений, отвечающих за целый комплекс запланированных задач и программ.

Тематические вопросы для закрепления материала и подготовки презентационного доклада

1. Понятия организационной структуры и структуры управления на предприятии.
2. Основные элементы структуры управления предприятием.
3. Вертикальные и горизонтальные связи в управлении.
4. Линейные и функциональные типы связей в управлении.
5. Необходимость создания организационной структуры.
6. Принципы функционирования организационной структуры.
7. Особенности линейной структуры управления.
8. Преимущества и недостатки линейной структуры управления.
9. Характерные черты функциональной структуры управления.
10. Преимущества и недостатки функциональной структуры управления.
11. Особенности матричной структуры управления.
12. Преимущества и недостатки матричной структуры управления.
13. Основные черты дивизиональной структуры управления.
14. Преимущества и недостатки дивизиональной структуры управления.

Тесты

1. Под организационной структурой понимают:
А) совокупность упорядоченных элементов и звеньев предприятия в виде структурных подразделений, служб, отделов и др., обеспечивающих непрерывное их взаимодействие с целью достижения развития предприятия
Б) совокупность взаимодействующих между собой штатных единиц: рабочего персонала, специалистов, менеджеров различных отделов и служб на предприятии
В) построение взаимодействия и взаимоотношений на основе подчинения
Г) процесс согласования между одноуровневыми подразделениями

2. Под структурой управления понимают:

- А) совокупность упорядоченных элементов и звеньев предприятия в виде структурных подразделений, служб, отделов и др., обеспечивающих непрерывное их взаимодействие с целью достижения развития предприятия
- Б) совокупность взаимодействующих между собой штатных единиц: рабочего персонала, специалистов, менеджеров различных отделов и служб на предприятии
- В) построение взаимодействия и взаимоотношений на основе подчинения
- Г) процесс согласования между одноуровневыми подразделениями

3. Основными составляющими структуры организации являются:

- А) связь между отделами
- Б) подразделения
- В) иерархические уровни
- Г) распределение обязанностей

4. Установите соответствие:

- | | |
|-------------------------|---|
| 1. Вертикальные связи | А) основаны на построении взаимодействия и взаимоотношений на основе подчинения |
| 2. Горизонтальные связи | Б) основаны на процессе согласования между одноуровневыми подразделениями |

5. Установите соответствие:

- | | |
|-------------------|---|
| 1. Линейная связь | А) организация отношений между подчиненными и руководителем для разработки и принятия управленческого |
|-------------------|---|

2. Функциональная связь
- решения. Ответственность за деятельность подразделения возлагается на руководителя
- Б) организация отношений между работниками и руководителями разных отделов с сопряжением выполнения различных задач и функций

6. В чем заключается необходимость создания организационной структуры предприятия?

- А) создание концепции компании
- Б) оптимизация штата
- В) обеспечение связей
- Г) формирование системы стимулирования

7. На чем основан принцип подчинения целям при разработке структуры управления?

- А) структура должна учитывать централизацию и децентрализацию, степень самостоятельности выполняемых задач и их контроль исполнения
- Б) структура должна учитывать распределение нагрузки между работниками, а также их навыки и способности
- В) структура должна отражать разработанные и поставленные предприятием цели и задачи
- Г) структура должна соответствовать установленным связям между работниками и их обязанностями и полномочиями

8. Что из нижеперечисленного относится к особенностям линейной структуры управления?

- А) в рамках одного структурного подразделения назначается один руководитель, наделенный определенными полномочиями и обязательствами, под контролем которого сосредоточено осуществление всех функций управления
- Б) приказы и распоряжения передаются руководителями верхнего звена управления к руководителям более низких звеньев, образуется иерархия управления на предприятии
- В) каждый орган или отдел концентрируется на выполнении отдельных функций с учетом всех иерархических уровней управления
- Г) решение отдельных функций и задач возлагается на работников и специалистов отделов

9. Преимуществами линейной структуры принято считать:

- А) избыток информации, неструктурированный коммуникационный процесс между отделами и подразделениями
- Б) ответственность руководителя
- В) согласование задач
- Г) простота и оперативность решений

10. Недостатками линейной структуры считаются:

- А) избыток информации, неструктурированный коммуникационный процесс между отделами и подразделениями
- Б) ответственность руководителя
- В) согласование задач
- Г) простота и оперативность решений

11. Что из нижеперечисленного относится к особенностям функциональной структуры управления?

- А) в рамках одного структурного подразделения назначается один руководитель, наделенный определенными полномочиями и обязательствами, под контролем которого сосредоточено осуществление всех функций управления
- Б) приказы и распоряжения передаются руководителями верхнего звена управления к руководителям более низких звеньев, образуется иерархия управления на предприятии
- В) каждый орган или отдел концентрируется на выполнении отдельных функций с учетом всех иерархических уровней управления
- Г) решение отдельных функций и задач возлагается на работников и специалистов отделов

12. Преимуществами функциональной структуры являются:

- А) стандартизация производственных и управленческих процессов
- Б) большая продолжительность принятия решений
- В) компетентность специалистов
- Г) злоупотребление централизацией

13. Недостатками функциональной структуры являются:

- А) стандартизация производственных и управленческих процессов
- Б) большая продолжительность принятия решений
- В) компетентность специалистов
- Г) злоупотребление централизацией

14. Что из нижеперечисленного относится к особенностям матричной структуры управления?

- А) в сети управления запланированные проекты курирует руководство, а исполнений функций контролируется начальниками отделов

- Б) у проектного руководителя образуется две группы подчиненных: исполнители проекта и функциональные исполнители, задействованные в реализации проекта
- В) руководство автономных звеньев или так называемых дивизионов, отделений, соединений и пр. самостоятельно решает задачи и несет ответственность за их результат
- Г) структура основана на подходе, снижающем нагрузку на высший уровень иерархии и организации

15. Преимуществами матричной структуры являются:

- А) возможная отвлеченность от функциональных задач
- Б) самостоятельность подразделений
- В) сложности при определении приоритетности задач
- Г) необходимость приобретения навыков для работы в проекте

16. Недостатками матричной структуры являются:

- А) возможная отвлеченность от функциональных задач
- Б) самостоятельность подразделений
- В) сложности при определении приоритетности задач
- Г) необходимость приобретения навыков для работы в проекте

17. Что из нижеперечисленного относится к особенностям дивизиональной структуры управления?

- А) в сети управления запланированные проекты курирует руководство, а исполнений функций контролируется начальниками отделов
- Б) у проектного руководителя образуется две группы подчиненных: исполнители проекта и функциональные исполнители, задействованные в реализации проекта
- В) руководство автономных звеньев или так называемых дивизионов, отделений, соединений и пр. самостоятельно решает задачи и несет ответственность за их результат

Г) структура основана на подходе, снижающем нагрузку на высший уровень иерархии и организации

18. Преимуществами дивизиональной структуры являются:

- А) простота связей между отделами
- Б) дублирование функций
- В) потребность в усиленном руководстве
- Г) подчинение одному руководителю

19. Недостатками дивизиональной структуры являются:

- А) простота связей между отделами
- Б) дублирование функций
- В) потребность в усиленном руководстве
- Г) подчинение одному руководителю

Практическое задание 4

Разработка модели управления организацией

БЛОК 4. Построение организационной структуры и структуры управления организацией

1. Выбрать линейный, функциональный, матричный или дивизиональный подход к управлению созданной организацией. При возможности определить потенциальную комбинацию подходов.
2. Изобразить схематично организационную структуру организации в виде подразделений и отделов, каждый из которых будет отвечать за определенный спектр задач (перечислить эти задачи).
3. Определить вертикальные и горизонтальные связи между структурными подразделениями.
4. Изобразить схематично структуру управления в виде штатных единиц и должностей, описать выполняемые ими задачи.

-
5. На основе разработанной структуры описать сильные и слабые стороны предприятия, возможности и угрозы в виде матрицы.

Глава 5. Основные методы управления

5.1. Экономические и математические методы управления

Прежде всего необходимо рассмотреть понятие метода в управлении, который подразумевает достижение какой-либо поставленной цели с помощью применения некоторых практических или теоретических способов или приемов. С греческого термин «метод» означает «учение» или «путь познания». В управленческой деятельности применяемые методы направлены на повышение эффективности предприятия.

При различных обстоятельствах, ситуациях и задачах с целью увеличения положительной динамики результативности и регулирования управления в организации используются те или иные общие и специфические методы управления. Для выбора альтернативного метода управления при решении конкретных задач следует организовать сбор необходимой информации для анализа и постановки проблемы. Для сбора информации используются методы анкетирования, прогнозирования, наблюдения, интервью и пр. Методы управления обладают характерными чертами [25, с. 254]:

- направленностью. Метод применяется по отношению к структурному подразделению, отделу, службе, работнику;
- целеполаганием. Цель определяется с помощью управленческого метода;
- воздействием (приказ, распоряжение, стимулирование, санкции).

Выделяют пять видов методов управления (рисунок 32).

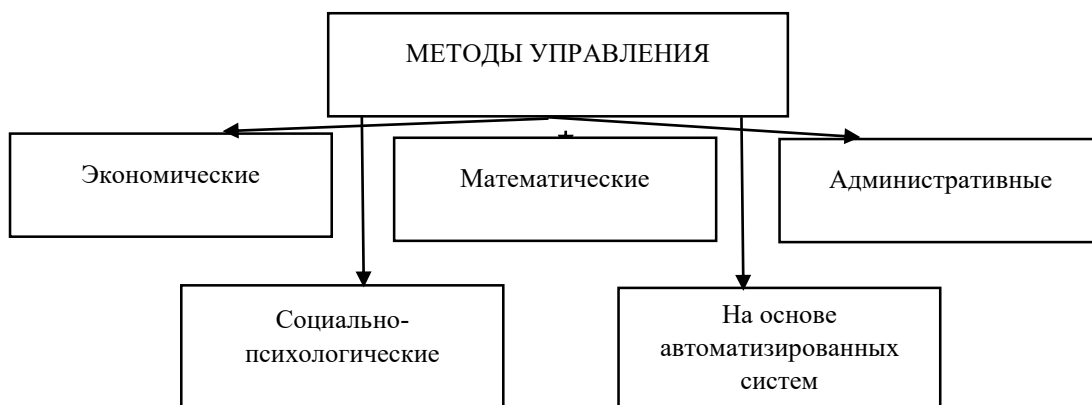


Рисунок 32 – Методы управления [25, с. 274]

Экономические методы управления применяются в контексте использования экономических законов при ведении хозяйственной деятельности. Экономический метод направлен на внедрение приемов управленческого воздействия на объект на основе соотношения запланированных затрачиваемых ресурсов и полученных результатов и доходов. Такие методы обычно затрагивают использование материальных стимулов и ресурсов, соотнося их с результатами поставленной задачи или принятого решения. К материальным стимулам в данном случае относят базовый оклад и премиальные бонусы, поощрения и надбавки. Именно экономические методы имеют первостепенное значение в связи с их воздействием на материальные потребности работников.

Целью экономического подхода является разработка и реализация эффективной концепции воздействия на интересы сотрудников в финансово-экономическом аспекте. Чаще всего такой подход применяется в организациях, где действует система сдельной оплаты труда, а также в сетевом маркетинге, основанном на стремлении к увеличению количества клиентов, что соответственно влияет на доход маркетологов.

Принципы экономического метода в менеджменте [26, с. 74]:

- мобильность и гибкость осуществляемых процессов;
- отсутствие административного контроля;
- финансово-экономическая мотивация.

Выделяют разные виды экономических подходов в управлении (таблица 9) [18, с. 51].

Таблица 9 – Классификация экономических методов в управлении

Наименование метода	Характеристика
Планирование	Разрабатывается стратегия управления предприятием, план доходов, комплектуется штат основных сотрудников. Оценивается состояние предприятия (прибыль) в настоящий момент времени. Проводится анализ

	запланированных целей и составляется план мероприятий по достижению этих целей
Оплата труда	Позволяет побудить работников к труду, а также оценить стоимость рабочей силы. Оплата труда состоит из основной и дополнительной составляющей в виде премий и поощрений
Премирование	Позволяет оценить личный вклад каждого сотрудника в решение проблемы или поставленной задачи высокой важности
Ценообразование	Размер полученной прибыли напрямую зависит от заявленной цены на товар. Одним из способов повышения доходов является пересмотр или оптимизация издержек
Финансирование	Средства распределяются между подразделениями организации, обеспечивающими наибольшую результативность предприятию

На применение экономического метода управления могут влиять внешние факторы: рынок труда, тенденции которого определяют стоимость рабочей силы; рыночное ценообразование, являющееся инструментом регулирования конкурентоспособной цены на товар; рынок ценных бумаг, с помощью которого предприятие может купить ценные бумаги для увеличения его прибыли; налоговые механизмы при учете доходов предприятия и другие факторы.

Таким образом, экономический метод управления является абсолютно эффективным и доминирующим подходом к управлению предприятием или организацией, однако использовать его следует квалифицированно, придерживаясь целеполагания хозяйствующего субъекта.

Математические методы основываются на построении модели или объекта, аналогичного реальному, что позволяет провести анализ и оценку с целью решения задачи, проблемы или принятия управленческого решения.

Метод математического моделирования используется совместно с методом теории игр в случае, когда необходимо принять конкретное управленческое решение из нескольких альтернативных.

Практические этапы математического моделирования указаны на рисунке 33.



Рисунок 33 – Этапы применения математического метода управления [18, с. 14]

Классификация математических методов представлена в таблице 10 [20, с. 35].

Таблица 10 – Классификация математических методов

Метод	Характеристика
Экономический	Системный анализ экономических показателей предприятия с применением законов и теории управления
Статистический	Расчет корреляции и дисперсии. Применение выборочного и регрессионного анализа
Эконометрический	Составление производственных функций, анализ спроса и потребления на основе теории экономического роста
Метод принятия оптимальных решений	Применение сетевых методов планирования, компьютерного программирования, управления запасами, теории игр

Использование математических методов имеет принципиальное значение при решении задач по выбору оптимального способа производства и анализе его управленческих процессов.

5.2. Административные и социально-психологические методы управления

Административные методы управления основываются на принципах единоначалия и соблюдения трудовой дисциплины, результаты применения которых в практической деятельности позволяют повысить эффективность организации работы персонала и выполнения порученных им задач.

Административные методы носят характер организационных-распорядительных инструментов и способов эффективного управления предприятием. Это объясняется применением разработанных инструкций для персонала о правилах, обязанностях и графике работы. Такие методы запрашивают повышенную ответственность рабочего персонала (таблица 11) [2, с. 58].

Таблица 11 – Особенности административных методов управления

Особенность	Содержание
Принудительный порядок организации работы	Разрабатываются инструкции, распоряжения, приказы, в соответствии с которыми следует организовывать свое рабочее время. Исключено применение мотивационных и стимулирующих методов
Повышенная ответственность за выполнение задач	За неисполнение поручений и приказов руководителя применяются санкционные и взыскательные методы. Присутствует исключительная дисциплинарная ответственность
Отсутствие у работника свободы выбора	Присутствует четкий план действий, в соответствии с которым необходимо выполнять задачи в определенный срок. Проявление инициативы работника не приветствуется
Формы проявления указаний	Возможны как указания, рекомендации и инструкции, так и строгие приказы и распоряжения
Корпоративная директива	Существует тесная обратная связь между руководителем и его подчиненными

Существуют три наиболее часто встречаемых административных метода управления (рисунок 34).

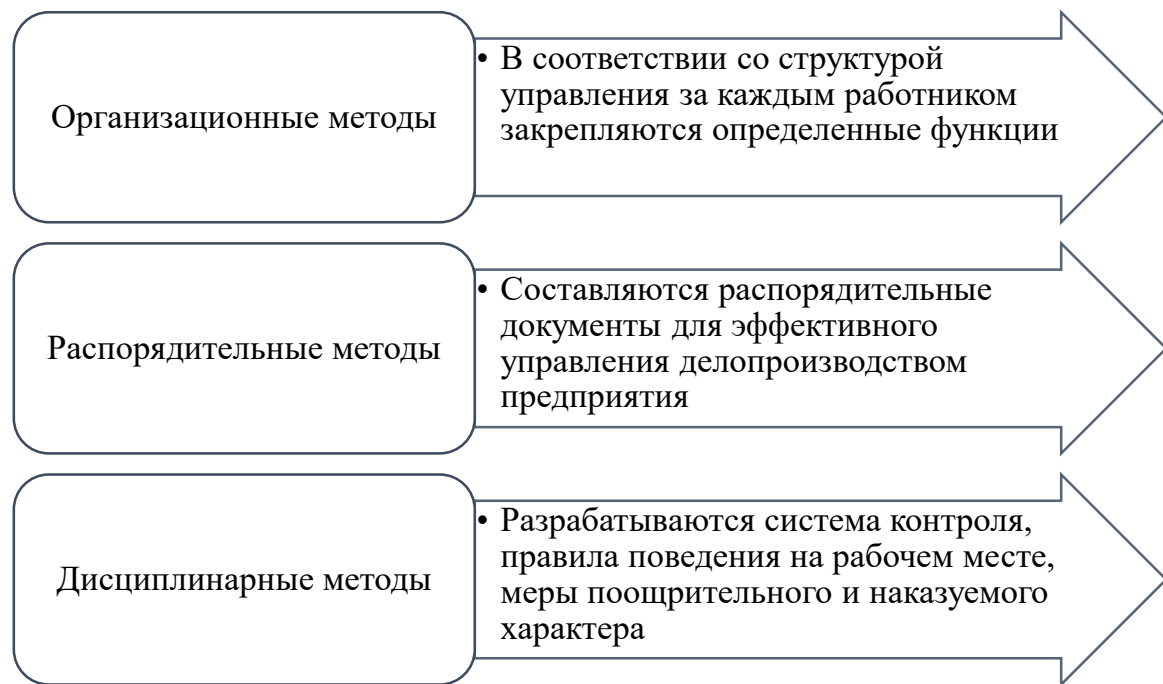


Рисунок 34 – Классификация административных методов управления [9, с. 87]

Формы проявления административных методов управления [9, с. 88]:

- приказы,
- распоряжения,
- положения и инструкции,
- нормативы,
- методические указания.

Так, приказы являются исключительной и обязывающей формой административных методов, применяемых с целью четкого выполнения задач. Распоряжения, в отличие от приказов, выпускаются для работы определенных структурных предприятий или отделов и также предусматривают выполнение указанных задач. Положения и инструкции ориентированы на составление базовых правил организации работы каждой штатной единицы. Нормативы включают правила, миссию и ценности предприятия. Методические указания отражают дополнительные инструкции или указания по процедуре и порядку выполнения порученных задач.

Социально-психологические методы управления – это способы и приемы, включающие применение теоретических положений социологии и психологии, учитывающих общественные морально-этические ценности. Социально-психологические процессы происходят на всех уровнях общественности: самого общества, предприятия, коллектива работников, самого работника.

Социально-психологические методы управления направлены на решение потенциально важных задач:

- 1) анализ профессионального уровня и пригодности работника;
- 2) рациональный отбор и распределение кадров;
- 3) формирование благоприятных отношений в коллективе;
- 4) разработку системы стимулирования работников;
- 5) проведение воспитательной работы и соблюдение трудовой дисциплины.

Социально-психологические подразделения предприятия, применяющие соответствующие методы управления персоналом, реализуют программы по следующим основным направлениям [7, с. 201]:

- анализ коллектива, постановка проблемы, проведение опросов и наблюдений;
- разработка модели социального развития работников;
- обучение и консультационная работа с коллективом.

Социально-психологические методы управления подразумевают проведение социологического исследования среди работников предприятия. Исследования могут проводиться при помощи создания опроса или анкетирования, а также с помощью деловых игр, предусматривающих оценку образа работника в коллективе и отношений с этим работником. Не реже применяются и наблюдения или эксперименты для анализа деятельности работника во время исполнения его обязанностей. Существуют отвлеченные и включенные наблюдения. Включенное наблюдение, в отличие от отвлеченного, предполагает присутствие исследователя в среде работника

в течение длительного периода. В социально-психологической практике применяются следующие методы: эксперимент, опрос, интервью (рисунок 35).

Эксперимент	• Проводится для проверки теоретических предположений и гипотез
Опрос, анкетирование	• Проводится на основе заранее подготовленных вопросов с целью выявления мнений работников
Беседа, интервью	• Применяется при подборе персонала

Рисунок 35 – Социально-психологические методы управления [7, с. 202]

Помимо указанных, в практической деятельности ведущих крупных предприятий используются стимулирующие методы, к которым относят регулярное и систематическое обучение персонала и повышение его профессиональных компетенций. Это влечет за собой тщательную проработку системы организационной культуры предприятия. Организационная культура – это система норм и ценностей предприятия и коллектива, отражающая его философию, для целей внутрифирменного развития.

Таким образом, рассмотренные методы имеют широкое распространение среди многих предприятий при построении эффективной модели управления персоналом. Применение этих методов является одним из важнейших направлений управления конфликтами, стрессовыми ситуациями и рабочей обстановкой коллектива в целом.

5.3. Методы управления на основе автоматизированных систем

К методам, основанным на применении автоматизированных систем управления, относят электронные и информационно-коммуникационные средства для обеспечения обратной связи с внешней средой с целью реализации основных функций менеджмента.

Автоматизированные методы управления включают в себя аналитические блоки (рисунок 36).



Рисунок 36 – Компоненты автоматизированных методов управления [27, с. 21]

Основой управленческих методов, базирующихся на автоматизированных системах, является составление базы данных. База данных разрабатывается в соответствии с моделью и концепцией предприятия.

Автоматизированная система управления представлена на рисунке 37.



Рисунок 37 – Модель автоматизированной системы управления [6, с. 15]

Конкретный пример использования базы данных при управлении предприятием может быть отражен в работе подразделения, занимающегося закупочной и складской деятельностью. Тогда массивом данных будет являться информация о поставляемых ресурсах, объемах поставки, марках, ценах и сроках поставки. Ответственным за исполнение является руководитель подразделения. Частичными участниками закупочной деятельности являются склад и производственный цех. Для подготовки склада и изготовления продукции им необходима информация об объемах поставки и марках продукции. При этом между отделами поддерживается обратная связь и обмен данными. Информация из одной базы данных может использоваться несколькими подразделениями, что обеспечивает сетевые коммуникации. Как правило, подобные сети образуют глобальную сеть. Кроме того, коммуникационное и сетевое взаимодействие между работниками и подразделениями может быть организовано с помощью корпоративной почты или информационно-цифровой платформы.

Крайне важно установить цели функционирования автоматизированных систем управления, перечень которых можно представить следующим образом [16, с. 35]:

- сокращение времени организации коммуникационных процессов;
- снижение издержек за счет усиленного контроля производственных процессов;
- организация оптимального планирования, управления запасами и распределения ресурсов;
- учет движения управленческих и производственных ресурсов.

Интегрированные процессы планирования, производства, управления запасами, сбыта и продаж являются высшими уровнями автоматизированного управления. Эти процессы осуществляются с помощью проектированных автоматизированных систем управления, а также подсистем автоматических производств, разработки и принятия решений, автоматизированных складов и др. В работе с поставщиками, партнерами и финансовыми расчетами применяются телекоммуникационные связи и локальные сети.

Основой современного автоматизированного управления на предприятии являются инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов.

Инжиниринг включает в себя предоставление инженерно-консультационных услуг сторонней организацией на основе договорных правоотношений. Существует комплексный, международный, маркетинговый, технологический инжиниринг. Инжиниринговая компания оказывает услуги следующего спектра: от исследования рынка на предпроектной стадии предприятия до оказания услуг дополнительного характера, например по обслуживанию реализованного продукта.

Реинжиниринг бизнес-процессов представляет собой поэтапную модификацию деятельности предприятия, производимую в отношении производственных процессов и показателей. Реинжиниринг включает в себя не только радикальное перепроектирование предприятия, но и совершенствование отдельных процессов или подсистем управления.

Характерные черты инжиниринга и реинжиниринга представлены на рисунке 38.

Инжиниринг	Реинжиниринг
• Проектирование бизнес-процессов • Обеспечение обратной связи между осуществляемыми процессами и полученным результатом	• Перепроектирование процессов с целью качественного совершенствования деятельности предприятия • Фиксация результатов совершенствования отдельных процессов

Рисунок 38 – Характерные черты инжиниринга и реинжиниринга [6, с. 31]

Таким образом, применение автоматизированных систем управления является фундаментальным этапом развития управленческой деятельности предприятия. Рассмотренные методы позволяют повысить конкурентоспособность предприятия, а также успешно реализовывать запланированные программы и проекты.

Тематические вопросы для закрепления материала и подготовки презентационного доклада

1. Понятие метода управления.
2. Характерные черты методов управления.
3. Виды методов управления.
4. Сущность и цель экономического метода управления.
5. Принципы экономического метода управления.
6. Классификация экономических методов управления.
7. Особенности математических методов и этапы их применения.
8. Классификация математических методов управления.
9. Особенности административных методов управления.
10. Классификация административных методов управления.
11. Формы административных методов управления.

12. Сущность социально-психологических методов управления.
13. Разновидности социально-психологических методов управления.
14. Компоненты автоматизированных методов управления.
15. Модель автоматизированной системы управления.
16. Цели функционирования автоматизированной системы управления.
17. Инжиниринг и реинжиниринг как инновационные методы автоматизированного управления.

Тесты

1. Метод управления – это ...

- А) внедрение приемов управленческого воздействия на объект на основе соотношения запланированных затрачиваемых ресурсов и полученных результатов и доходов
- Б) достижение какой-либо поставленной цели с помощью применения некоторых практических или теоретических способов или приемов
- В) построение модели или объекта, аналогичных реальным, что позволяет провести анализ и оценку с целью решения задачи, проблемы или принятия управленческого решения
- Г) организационно-распорядительные инструменты и способы эффективного управления предприятием

2. Характерными чертами методов управления являются:

- А) направленность
- Б) целеполагание
- В) воздействие
- Г) все вышеперечисленное

3. Существуют следующие методы управления:

- А) экономические, математические, социально-психологические, административные, автоматизированные

- Б) экономические, административные
- В) автоматизированные, экономические, математические
- Г) социально-психологические, экономические, математические, административные

4. Экономический метод управления – это ...

- А) внедрение приемов управленческого воздействия на объект на основе соотношения запланированных затрачиваемых ресурсов и полученных результатов и доходов
- Б) достижение какой-либо поставленной цели с помощью применения некоторых практических или теоретических способов или приемов
- В) построение модели или объекта, аналогичных реальным, что позволяет провести анализ и оценку с целью решения задачи, проблемы или принятия управленческого решения
- Г) организационно-распорядительные инструменты и способы эффективного управления предприятием

5. Принципами экономического метода управления являются:

- А) мобильность и гибкость осуществляемых процессов
- Б) отсутствие административного контроля
- В) финансово-экономическая мотивация
- Г) все вышеперечисленное

6. Различают следующие виды экономических методов управления:

- А) планирование
- Б) оплата труда
- В) премирование
- Г) контроль

7. Характерными чертами планирования как экономического метода управления являются:

- А) разработка стратегии управления предприятием, плана доходов, укомплектованность штата основными сотрудниками; оценка состояния предприятия в настоящий момент времени; анализ запланированных целей и плана мероприятий по достижению этих целей
- Б) оценка личного вклада каждого сотрудника в решение проблемы или поставленной задачи высокой важности
- В) распределение средств между подразделениями организации, обеспечивающими наибольшую результативность предприятию
- Г) все вышеперечисленное

8. Установите правильную последовательность этапов применения экономического метода управления.

- А) экономическое прогнозирование
- Б) анализ и оценка объекта
- В) принятие управленческого решения
- Г) нет необходимых этапов

9. К математическим методам управления относят:

- А) экономический метод кибернетики
- Б) статистический метод
- В) эконометрический метод
- Г) метод принятия оптимальных решений

10. Статистический метод подразумевает:

- А) системный анализ экономических показателей предприятия с применением законов и теории управления
- Б) составление производственных функций, проведение анализа спроса и потребления на основе теории экономического роста

- В) применение сетевых методов планирования, компьютерного программирования, управления запасами, теории игр
- Г) расчет корреляции и дисперсии

11. Особенности административных методов управления являются:

- А) принудительный порядок организации работы
- Б) повышенная ответственность выполнения задач
- В) корпоративная директива
- Г) мотивация сотрудников

12. К административным методам относят:

- А) организационные, распорядительные, дисциплинарные
- Б) экономические, социальные, политические
- В) анализ, синтез, абстрагирование
- Г) все вышеперечисленное

13. Социально-психологические методы управления – это ...

- А) внедрение приемов управленческого воздействия на объект на основе соотношения запланированных затрачиваемых ресурсов и полученных результатов и доходов
- Б) достижение какой-либо поставленной цели с помощью применения некоторых практических или теоретических способов или приемов
- В) построение модели или объекта, аналогичных реальным, что позволяет провести анализ и оценку с целью решения задачи, проблемы или принятия управленческого решения
- Г) способы и приемы, включающие применение теоретических положений социологии и психологии, учитывающих общественные морально-этические ценности

14. В социально-психологической практике применяются следующие методы:
- А) организационные, распорядительные, дисциплинарные
 - Б) эксперимент, опрос, анкетирование, беседа, интервью
 - В) анализ, синтез, абстрагирование
 - Г) все вышеперечисленное
15. Автоматизированные методы управления включают в себя следующие аналитические блоки:
- А) программно-техническое и сетевое обеспечение
 - Б) информационное обеспечение
 - В) математическое обеспечение
 - Г) организационно-методическое обеспечение
16. К целям функционирования автоматизированных методов управления относят:
- А) организацию оптимального планирования, управления запасами и распределения ресурсов
 - Б) снижение издержек за счет усиленного контроля производственных процессов
 - В) распределение средств между подразделениями организации, обеспечивающими наибольшую результативность предприятию
 - Г) составление производственных функций, проведение анализа спроса и потребления на основе теории экономического роста
17. Инжиниринг как инновационный метод автоматизированного управления – это ...
- А) предоставление инженерно-консультационных услуг сторонней организацией на основе договорных правоотношений
 - Б) поэтапная модификация деятельности предприятия, производимая в аспекте производственных процессов и показателей

В) построение модели или объекта, аналогичных реальным, что позволяет провести анализ и оценку с целью решения задачи, проблемы или принятия управленческого решения

Г) внедрение приемов управленческого воздействия на объект на основе соотношения запланированных затрачиваемых ресурсов и полученных результатов и доходов

18. Реинжиниринг как инновационный метод автоматизированного управления – это ...

А) предоставление инженерно-консультационных услуг сторонней организацией на основе договорных правоотношений

Б) поэтапная модификация деятельности предприятия, производимая в аспекте производственных процессов и показателей

В) построение модели или объекта, аналогичных реальным, что позволяет провести анализ и оценку с целью решения задачи, проблемы или принятия управленческого решения

Г) внедрение приемов управленческого воздействия на объект на основе соотношения запланированных затрачиваемых ресурсов и полученных результатов и доходов

Практическое задание 5

Разработка модели управления организацией

БЛОК 5. Применение методов управления в организации

1. Какими характерными чертами можно описать применяемые в организации методы управления?
2. Изобразите принятие управленческого решения на основе применения социально-психологического метода управления в виде схемы.
3. Какие разновидности математических методов управления применяются в организации?

-
4. Какие разновидности экономических методов управления применяются в организации?
 5. Обоснуйте необходимость внедрения методов инжиниринга и реинжиниринга в организации с целью повышения ее эффективности.
 6. Оцените соответствие уровня компетентности сотрудников квалификационным требованиям, а также проведите оценку дисциплинированности сотрудников.
 7. Опишите поведение партнеров и штатных сотрудников при проведении деловых переговоров.
 8. Опишите способы мотивации сотрудников.
 9. Опишите способы повышения квалификации и переподготовки сотрудников.

Глава 6. Основы управления человеческими ресурсами

6.1. Задачи и особенности управления человеческими ресурсами

Использование научной категории «управление человеческими ресурсами» в теоретических концепциях российскими учеными начинается с конца XX в. Основопологающим в исследуемой категории является олицетворение человеческого фактора как ключевого элемента в достижении эффективности деятельности любой организации или предприятия.

Менеджмент человеческих ресурсов сформировался из многовековой эволюции научного развития. Подходы к управлению кадрами отражены в концептуальных школах менеджмента: принципах Фредерика Тейлора, административном управлении Анри Файоля, школе человеческих отношений Джорджа Элтона Мэйо. Эволюция научных взглядов об управлении человеческими ресурсами представлена на рисунке 39.

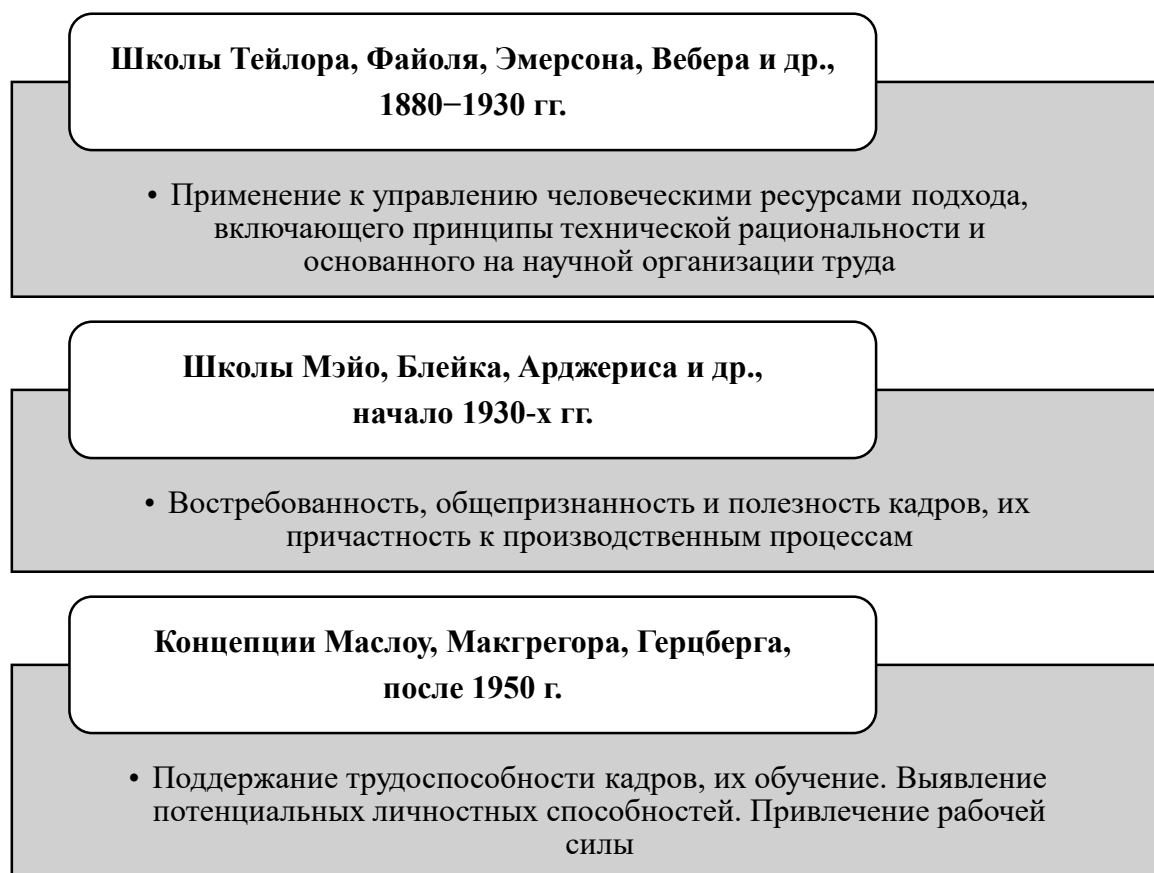


Рисунок 39 – Эволюция научного развития представлений об управлении человеческими ресурсами [28, с. 35]

В современных условиях существует два подхода к менеджменту человеческих ресурсов: ценностный и доверительный.

Ценностный подход ориентирован на достижение измеримых количественных результатов в изменении динамики персонала, что способствует формированию конкурентных преимуществ организации.

Доверительный подход является более гибким и основан на принципах приверженности и доверия персонала целям организации, при этом обеспечивая благоприятный климат и вовлекая коллектив во все процессы управления.

Трудовые ресурсы являются основной производительной силой общественных отношений, важнейшей характеристикой которых выступает трудоспособность населения.

Под управлением человеческими ресурсами следует понимать систему управленческих воздействий на трудоспособный персонал, характеризующийся высоким человеческим потенциалом и обладающий моральными и физическими ценностями.

Однако следует провести разграничение между категориями «трудовые ресурсы», «человеческие ресурсы», «персонал». Понятие «человеческие ресурсы» охватывает широкий спектр личностно-культурных и социально-психологических характеристик индивидов, что делает его более комплексным по сравнению с другими категориями.

Роль персонала в организации не всегда была существенной. Обратимся к эволюционным концепциям (таблица 12) [1, с. 99].

Таблица 12 – Роль человека в организации: исторический аспект

Исторический период	Концептуальная роль человека в организации
Начало XX в.	Кадры выполняют определенные трудовые функции
Середина XX в.	Персонал – участник трудовых отношений, обладающий личностными способностями
Конец XX в.	Персонал – ключевой ресурс организации для достижения стратегии ее развития
XXI в.	Гуманистический подход к управлению персоналом

Таким образом, управление человеческими ресурсами включает:

- 1) механизм управления персоналом, направленный на максимальную активизацию его трудового потенциала;
- 2) систему управления человеческими ресурсами не только в пределах предприятия, но и на региональном и государственном уровнях с целью повышения эффективности деятельности предприятия;
- 3) комплекс взаимосвязанных подсистем, отражающих процессы становления, изменения и развития персонала.

Формирование человеческих ресурсов закладывает основу интеллектуального потенциала и перспективы его развития. Изменение человеческих ресурсов направлено на реализацию активированных творческих, профессиональных и интеллектуальных способностей работников. Развитие персонала предполагает повышение профессионального мастерства в соответствии с генеральной целью предприятия.

Механизм управления человеческими ресурсами предполагает формирование элементов, указанных на рисунке 40.

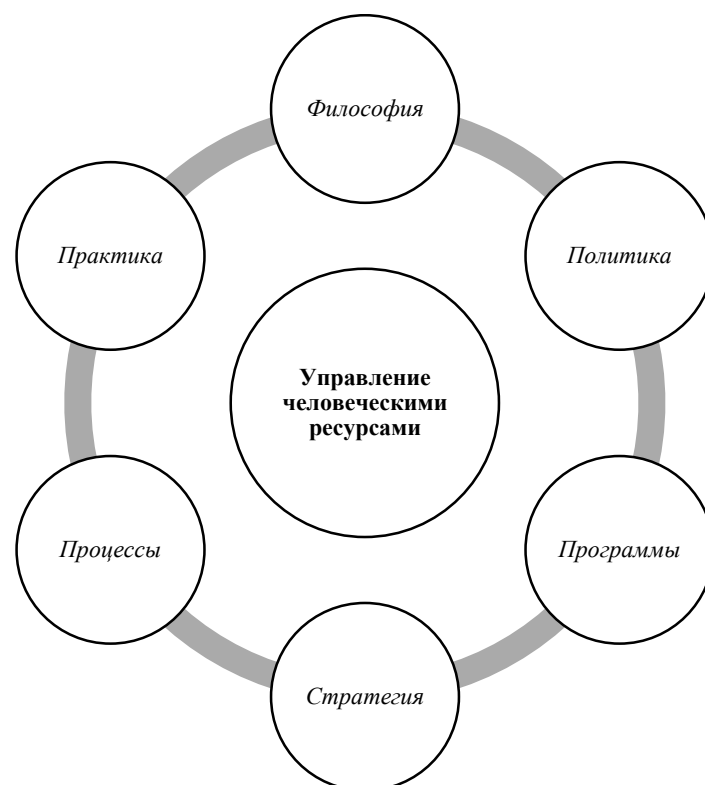


Рисунок 40 – Элементы механизма управления человеческими ресурсами

[13, с. 104]

Философия описывает общие и специальные научные принципы деятельности персонала. Стратегия определяет направления развития организации, в соответствии с которыми человеческие ресурсы будут выполнять свои функции. Политика формирует установки для использования и применения в определенных областях практической деятельности принципов, подходов, механизмов и ценностей в системе управления организацией. Процессы представляют методы, способы, технологии и процедуры реализации стратегических целей организации. Практика предполагает использование нетрадиционных подходов в деятельности менеджеров. С помощью специальных программ принципы политики, стратегии, практики и пр. внедряются в практическую деятельность.

Учитывая основные компоненты управления персоналом, можно сформулировать цель системы управления человеческими ресурсами, которая представляется как рациональная реализация трудового потенциала работников для достижения внутриорганизационных и социально значимых целей организации.

Задачи системы управления человеческими ресурсами [2, с. 5]:

- создание гибких систем обучения и развития персонала с целью максимизации его способностей,
- поддержание благоприятного климата с целью развития обратной связи между руководителем и подчиненными,
- развитие системы оценки и стимулирования персонала на основе вознаграждений по итогам его работы,
- приверженность этических подходов к управлению персоналом, учитывая принцип справедливости и прозрачности.

Таким образом, человеческие ресурсы играют решающую роль в достижении эффективности и конкурентоспособности предприятия, являясь его ключевой социально-экономической ценностью.

6.2. Подбор, отбор, найм и адаптация персонала

Ключевым этапом в процессе управления человеческими ресурсами является подбор и отбор персонала. Эффективность данного процесса будет определяться дальнейшим успехом в деятельности любого предприятия. В настоящее время значение процесса подбора и отбора кадров усиливается из-за трансформации трудовых функций и интенсификации труда, что вызывает повышенные требования к личностным и профессиональным качествам кандидатов на ту или иную должность.

Подбор и отбор персонала заключается в поэтапном процессе выявления и анализа социально-психологических и профессиональных характеристик кандидата на должность для определения степени его профессиональной пригодности в соответствии с его должностными обязанностями.

Для того чтобы правильно организовать подбор и отбор персонала, прежде всего необходимо провести оценку потребностей в квалифицированных кадрах. Названные потребности формируются под влиянием определенных факторов.

Внутриорганизационные факторы отражают целеполагание организации, которое может быть воплощено в виде стратегии ее развития или бизнес-планирования. Кроме того, внутриорганизационные кадровые движения являются источником потребности в рабочей силе.

Влияние на тенденции рынка труда могут оказывать и внешние факторы (рисунок 41).

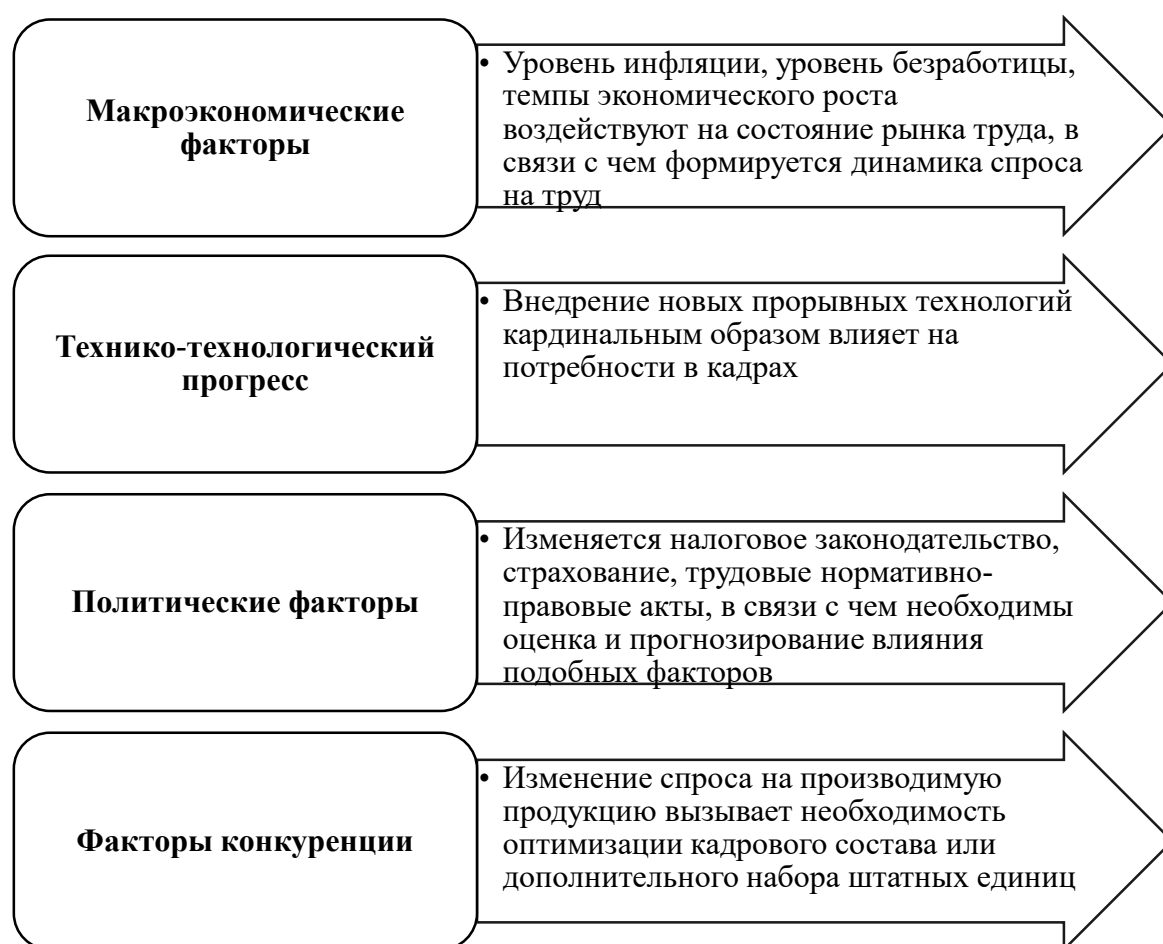


Рисунок 41 – Внешние факторы, влияющие на оценку потребности в персонале [21, с. 65]

Кроме того, есть и другие методы оценки потребности в подборе персонала. Так, существует количественная и качественная оценка. Количественная оценка состоит в анализе организационной структуры, штатной численности, иерархии управления, ответственности и обязанностей, в то время как качественная оценка направлена на исследование ценностных ориентаций, профессиональных навыков и умений потенциальных кадров. Наиболее сложной считается оценка потребностей в административных кадрах.

Подбор и отбор кадров должен основываться на следующих принципах:

- 1) ориентации на профессиональные качества претендента;
- 2) оценке уровня образования, стажа, квалификации, навыков и умений;
- 3) выборе наилучшего специалиста, соответствующего заявленным работодателем требованиям.

При отборе персонала используются такие методы, как собеседование, анализ автобиографии, психометрическая оценка (рисунок 42).



Рисунок 42 – Методы отбора персонала [28, с. 35]

Персонал может привлекаться из двух основных источников: внутреннего и внешнего. Оба источника имеют свои преимущества и недостатки (таблица 13) [5, с. 204].

Таблица 13 – Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников найма и отбора персонала

Преимущества	Недостатки
<i>Внутренние источники</i>	
Возможность служебного роста	Ограничения в выборе кадров
Привязанность к организации	Конкуренция в коллективе
Поддержание социально-психологического климата в коллективе	Лояльное решение важных деловых вопросов между руководителем и подчиненными
Минимизация затрат на привлечение кадров	Внутренние переводы на новую должность, не удовлетворяющие потребность в новых кадрах

Быстрая адаптация сотрудников	Дополнительные затраты на повышение квалификации внутренних сотрудников
Минимизация текучести кадров	Снижение активности работников, ранее претендовавших на вакантную должность
<i>Внешние источники</i>	
Альтернативные возможности выбора кандидатов	Дополнительные затраты на привлечение кадров извне
Новые векторы развития организации	Потенциальная угроза текучести кадров
Возможность достижения признания нового сотрудника	Ухудшение психологического климата среди состоявшихся сотрудников
Удовлетворение потребности в новых кадрах	Длительная адаптация нового сотрудника
Снижение угрозы потенциальных конфликтов внутри коллектива	Сокращение возможностей служебного роста состоявшихся сотрудников

После отбора кандидата на вакантную должность ему необходимо пройти этап адаптации.

Адаптация – это процесс освоения деятельности в организации новым сотрудником. Основными целями адаптации являются:

- 1) интеграция сотрудника в новую среду организации;
- 2) снижение текучести кадров в случае, если адаптация пройдет успешно;
- 3) снижение стрессового состояния нового сотрудника;
- 4) достижение удовлетворенности работой у нового сотрудника.

Существуют следующие типы адаптации [5, с. 58]:

- социальная адаптация – взаимодействие с социальной средой, соблюдение норм поведения;
- производственная адаптация – соблюдение производственных условий и изучение программного обеспечения;
- профессиональная адаптация – получение новых знаний путем обучения и повышения квалификации;

- психологическая адаптация – поддержание благоприятного климата в коллективе;
- экономическая адаптация – изучение системы оплаты труда и материального стимулирования.

Адаптация сотрудника проходит в несколько этапов:

- 1) стадия ознакомления нового сотрудника с целями и основными направлениями деятельности организации;
- 2) стадия приспособления – длится до года, на этой стадии сотрудник оценивает свой уровень ответственности, сложность работы;
- 3) стадия отождествления, на которой сотрудник сам может распределять свои задачи, повышая свою эффективность.

Таким образом, подбор, отбор, найм и адаптация персонала предполагают привлечение новых кадров в организацию и погружение сотрудников в ее рабочую среду.

6.3. Формирование команды

На любом этапе деятельности у организации возникает необходимость формирования профессиональной команды для работы при определенных условиях, ресурсах и времени, построения эффективных коммуникационных процессов и достижения генеральной цели организации.

Команда – это группа сотрудников из числа коллектива, объединение которых имеет целью достижение определенного результата или эффекта. В профессиональной команде всегда действует закон синергии – потенциальные способности целой команды значительно выше индивидуального потенциала. Используя командный потенциал, можно усилить и развить индивидуальные навыки, умения и творческие способности каждого участника.

Типичная команда состоит из руководителя и подчиненных ему специалистов и работников. В крупных организациях создаются временные или постоянные целевые команды для решения сложных стратегических задач развития их деятельности. Командой признается союз, объединенный общей

целью и едиными ценностями. Условия формирования команды представлены на рисунке 43.



Рисунок 43 – Факторы формирования команды [23, с. 54]

Таким образом, повышение скорости принятия управленческих решений позволит обеспечить наиболее гибкую организационную структуру и структуру управления. Кроме того, конкуренция на рынке труда вызывает необходимость адаптации и развития сотрудников. К тому же увеличение производственной нагрузки требует развития взаимопомощи и взаимозаменяемости в коллективе.

С учетом социально-психологического аспекта применяются следующие подходы к формированию команды [3, с. 78]:

- разработка и согласование основной цели создания команды,
- развитие организационного климата и межличностных отношений в коллективе,
- распределение командных ролей и обязанностей,
- достижение эффективности деятельности за счет совместного решения проблем.

Механизм формирования команды предполагает прохождение последовательных этапов, на каждом из которых необходимо решить соответствующие задачи (рисунок 44).

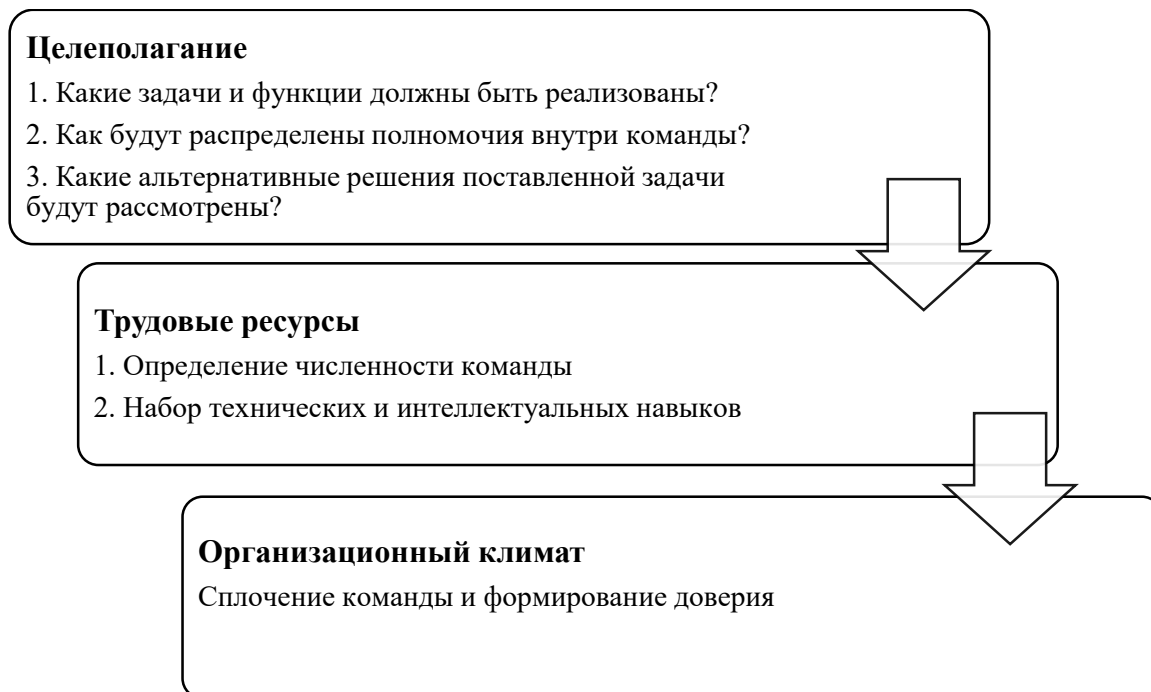


Рисунок 44 – Этапы и задачи формирования команды [3, с. 79]

Как правило, участники команды могут выполнять роли, делящиеся на два типа: функциональный, основанный на профессиональном опыте и навыках, и командный, базирующийся на личностных способностях.

Существуют разные типы командных ролей (таблица 14) [10, с. 38].

Таблица 14 – Классификация командных ролей

Тип командной роли	Функция
<i>По профессиональной деятельности</i>	
Организатор-координатор	Подбор участников команды, распределение задач, организация обсуждений, контроль выполнения
Специалист	Выполнение ключевых задач и операций производственного цикла
Помощник специалиста	Работа под руководством специалиста
Мастер	Обслуживание оборудования и инвентаря
Специалист по снабжению	Обеспечение команды необходимыми ресурсами

<i>По взаимодействию с внешней средой</i>	
Аналитик	Анализ и обработка данных, составление планов и программ
Дипломат	Организация коммуникаций и переговоров с партнерами
Критик	Глубокий анализ выдвигаемых идей
<i>По принятию решения</i>	
Генератор идей	Разработка и выдвижение идей, основанных на творческом и неординарном подходе
Разработчик концепции	Системный анализ и перспективное видение разработанной идеи
Руководитель команды	Планирование и организация практической деятельности для воплощения идеи
Прагматик	Поддержание баланса в оценке идей и анализе проблем

Немаловажное значение при формировании команды играет командная мотивация. Выделяют два подхода к формированию командной мотивации (рисунок 45).

Негативная мотивация	Позитивная мотивация
• Постановка нереалистичных целей перед командой для более усердной и эффективной работы, что повлечет за собой демотивацию труда	• Понимание индивидуальных сторон работников, признание ценности каждого участника, обмен информацией

Рисунок 45 – Подходы к формированию командной мотивации [14, с. 208]

Помимо этого, для эффективной командной работы необходимо поддержание командного духа. Для этого следует придерживаться следующих принципов:

- 1) оптимальное количество участников. Если количество участников небольшое, есть вероятность неполного присутствия в ней всех

- необходимых навыков и умений. И наоборот, если команда переполнена, коммуникации могут быть менее интенсивными;
- 2) профессиональные навыки. В командной работе необходима комбинация навыков анализа проблем, генерирования идей, оценки результатов;
 - 3) общая цель. Участникам команды необходима концентрация усилий, креативность, идентификация с целью;
 - 4) общая стратегия. Команде следует выработать стратегию и четко разграничить полномочия и ответственность. Достижение каждой промежуточной цели усиливает ответственность и увеличивает ценность решенных задач и преодоленных трудностей.

Таким образом, создание эффективной профессиональной команды позволяет обеспечить повышение конкурентоспособности организации, преодолеть кризисную ситуацию и оптимизировать систему управления.

6.4. Стили руководства и лидерство

Ведущую позицию в деятельности любой организации на всех уровнях иерархического управления занимает руководитель, так как именно он выстраивает вектор развития и определяет целенаправленность основных направлений деятельности, осуществляет подбор и найм кадров, вносит существенный вклад в формирование социально-психологического климата рабочего коллектива и др.

Деловые взаимоотношения способствуют формированию групп в коллективе и их руководителей. Разделяют формальные и неформальные групповые объединения (рисунок 46).

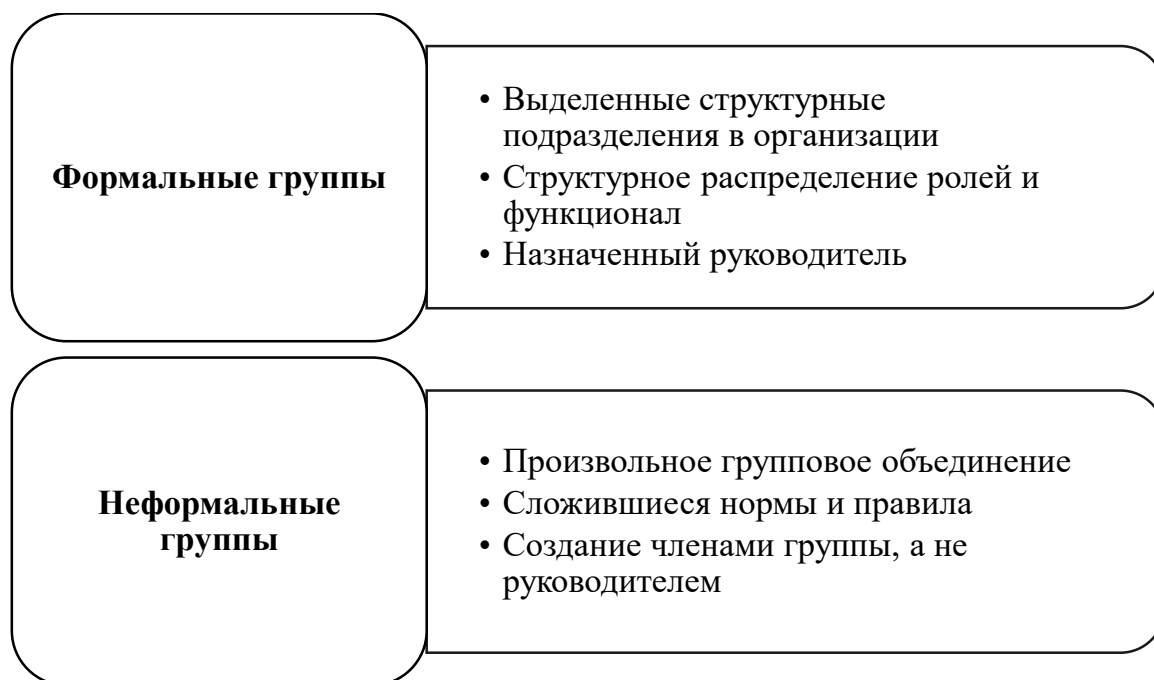


Рисунок 46 – Типы групп [15, с. 74]

Как правило, у формальных групп есть свои особенности:

- 1) ориентация на достижение целей организации и соответствие принципу рациональности,
- 2) взаимоотношения в коллективе, установленные в соответствии с внутренними нормами и правилами,
- 3) подчинение функциональным целям и служебным нормам.

Причины создания неформальных групп обычно следующие:

- 1) социальная принадлежность, т. е. удовлетворение потребности человека в социальной значимости;
- 2) потребность в оказании/получении помощи или защите;
- 3) потребность в общении, что усиливает адаптивные способности человека и степень его информированности и контакта с внешней средой.

Выделяя формальные и неформальные объединения, следует указать, чем отличается неформальный лидер от формального руководителя (таблица 15) [18, с. 37].

Таблица 15 – Различия между неформальным лидером и формальным руководителем

Неформальный лидер	Формальный руководитель
Упорядочивает межличностные взаимоотношения в коллективе	Регулирует взаимоотношения официальной группы работников, рассматривая ее с позиции социальной организации
Выявляется в микросреде, т. е. внутри группы	Является частью макросреды и общественных отношений
Назначается спонтанно и стихийно	Назначается или избирается целенаправленно
Выдвижение нестабильно, зависит от общего настроения группы	Выдвижение стабильно, от настроения группы не зависит
Не обладает возможностью применять санкции	Обладает возможностью применения системы различных санкций
Может принимать спонтанные непосредственные решения	Работает в рамках бюрократической системы принятия решений
Сфера деятельности ограничивается малой группой	Сфера деятельности широкая

Таким образом, неформальный лидер обладает определенным психологическим преимуществом в контексте поведенческих особенностей участников группы. В отличие от этого, формальное руководство представляет собой структурно закрепленное распределение ролей субъектов и объектов управления, которое регламентируется правовыми нормами.

Интерес к лидерству возрос в начале XX в., в течение которого были разработаны различные теории лидерства.

1. Теория лидерства Великого человека, постулирующая врожденность лидерских качеств и их генетическую детерминированность, приобрела особую значимость в периоды военных конфликтов.
2. Теория лидерских черт акцентирует внимание на том, что эффективным лидерам присущи определенные врожденные устойчивые личностные характеристики и лидерские качества.
3. Теория ситуационного подхода представляет собой методологическую концепцию, направленную на адаптацию управленческих стратегий

к специфическим условиям и факторам, характеризующим конкретную ситуацию.

4. Бихевиористская (поведенческая) теория лидерства базируется на постулате о том, что лидерство не является врожденным свойством или способностью человека, а представляет собой приобретенное качество, формируемое в процессе социализации и взаимодействия с окружающей средой.
5. Трансакционная теория управления акцентирует внимание на сложном взаимовыгодном обмене между лидером и его последователями, при котором лидер предоставляет определенные ресурсы или вознаграждения, получая взамен признание и поддержку своей власти со стороны последователей.
6. Теория трансформационного лидерства рассматривает модель поведения лидера, направленную на мотивирование последователей для достижения поставленных целей.

Различают типы лидерства, такие как деловое лидерство, для которого характерны профессиональная компетентность, опыт и авторитет; эмоциональное лидерство, характеризующееся доверием, уверенностью и психологическим комфортом; ситуативное лидерство, отличающееся ограниченностью и неустойчивостью межличностных связей и др.

Стили руководства обладают обширной классификацией различных типов. Согласно классификации психолога Курта Левина, выделяют три стиля руководства: авторитарный, либеральный, демократический (рисунок 47).

Авторитарный стиль	Либеральный стиль	Демократический стиль
• игнорирование мнения членов группы • высокая эффективность в случае оперативного принятия решения • жесткое руководство • деморализация членов группы	• свобода действий членов группы • низкая эффективность самомотивации • утрата контроля над деятельностью организации • повышение степени удовлетворенности работой у членов группы	• принятие решений совместно с членами группы • высокая степень вовлеченности членов группы в процессы организации • поощрение креативности

Рисунок 47 – Стили руководства по К. Левину [20, с. 35]

Не менее применима в практической деятельности концепция Блейка – Моутон, разработанная в 1964 г. специалистами в области менеджмента Робертом Блейком и Джейн Моутон. Концепция получила название управленческой матрицы, предусматривающей пять типов руководства (рисунок 48).



Рисунок 48 – Управленческая матрица Блейка – Моутон [27, с. 58]

Во второй половине XX в. психолог Д. Макгрегор разработал Теорию X и Y. Согласно Теории X, члены группы избегают ответственности, в связи с чем

требуются дополнительные меры побуждения и стимулирования. Впоследствии теряется доверие внутри команды, что снижает моральный дух и производительность труда. Теория Y предусматривает наличие амбициозных интересов у членов группы. Работникам предоставляется свобода действий, что в конечном итоге повышает их продуктивность.

Таким образом, в современных условиях изменчивости внешней среды эффективность деятельности организации прежде всего будет зависеть от потенциала, навыков и компетентности лидера.

Тематические вопросы для закрепления материала и подготовки презентационного доклада

1. Эволюция научного развития представлений об управлении человеческими ресурсами.
2. Понятие управления человеческими ресурсами.
3. Роль человека в организации: исторический аспект.
4. Элементы механизма управления человеческими ресурсами.
5. Задачи системы управления человеческими ресурсами.
6. Оценка потребностей в квалифицированных кадрах.
7. Внешние факторы, влияющие на оценку потребностей в персонале.
8. Принципы подбора и отбора кадров.
9. Методы отбора персонала.
10. Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников найма и отбора персонала.
11. Адаптация, ее типы и этапы.
12. Понятие команды и факторы ее формирования.
13. Подходы к формированию команды.
14. Этапы формирования команды.
15. Классификация командных ролей.
16. Подходы к формированию командной мотивации.

17. Формальные и неформальные группы.
18. Различия между неформальным лидером и формальным руководителем.
19. Теории лидерства.
20. Стили руководства по К. Левину.
21. Управленческая матрица Блейка – Моутон.

Тесты

1. В современных условиях существует два подхода к менеджменту человеческих ресурсов:
 - А) процессный и ценностный
 - Б) ценностный и доверительный
 - В) теоретический и практический
 - Г) количественный и качественный

2. Доверительный подход основывается на принципах:
 - А) приверженности и доверия персонала целям организации, при этом обеспечивая благоприятный климат и вовлекая коллектив во все процессы управления
 - Б) производительной силы общественных отношений, важнейшей характеристикой которой выступает трудоспособность населения
 - В) управленческих воздействий на трудоспособный персонал, характеризующийся высоким человеческим потенциалом и обладающий моральными и физическими ценностями
 - Г) механизма управления персоналом, направленного на максимальную активизацию их трудового потенциала

3. Ценностный подход ориентирован на:
 - А) производительную силу общественных отношений, важнейшей характеристикой которой выступает трудоспособность населения

- Б) управленческие воздействия на трудоспособный персонал, характеризующийся высоким человеческим потенциалом и обладающий моральными и физическими ценностями
- В) механизм управления персоналом, направленного на максимальную активизацию их трудового потенциала
- Г) достижение измеримых количественных результатов в изменении динамики персонала, что способствует формированию конкурентных преимуществ организации

4. Определите, какие периоды соответствуют формированию концептуальной роли человека в организации.

- | | |
|----------------|---|
| Начало XX в. | А) Персонал – ключевой ресурс организации для достижения стратегии ее развития |
| Середина XX в. | Б) Гуманистический подход к управлению персоналом |
| Конец XX в. | В) Кадры выполняют определенные трудовые функции |
| XXI в. | Г) Персонал – участник трудовых отношений, обладающий личностными способностями |

5. Элементами механизма управления человеческими ресурсами не являются:

- А) Тактика
- Б) Политика
- В) Практика
- Г) Программы

6. Задачами системы управления человеческими ресурсами являются:

- А) создание гибких систем обучения и развития персонала с целью максимизации его способностей

- Б) поддержание благоприятного климата с целью развития обратной связи между руководителем и подчиненными
- В) внедрение в практическую деятельность принципов политики, стратегии, практики
- Г) развитие системы оценки и стимулирования персонала на основе вознаграждений по итогам его работы

7. Внутриорганизационные факторы формирования потребностей в персонале отражают:

- А) технико-технологический прогресс
- Б) целеполагание организации, которое может быть воплощено в виде стратегии ее развития или бизнес-планирования
- В) изменение налогового законодательства, страхования, трудовых нормативно-правовых актов
- Г) изменение спроса на производимую продукцию

8. К методам отбора персонала относят:

- А) психометрическую оценку
- Б) анализ автобиографии
- В) интеграцию сотрудника в новую среду организации
- Г) собеседование

9. Адаптация – это...?

- А) соблюдение производственных условий и изучение программного обеспечения
- Б) процесс освоения деятельности в организации новым сотрудником
- В) изучение системы оплаты труда и материального стимулирования
- Г) получение новых знаний путем обучения и повышения квалификации

10. Выберите правильный порядок этапов адаптации:

- А) стадия ознакомления нового сотрудника с целями и основными направлениями деятельности организации
- Б) стадия отождествления, при которой сотрудник сам может распределять свои задачи, повышая свою эффективность
- В) стадия приспособления длительностью до года, на которой сотрудник оценивает свой уровень ответственности, сложность работы

11. Факторами формирования команды являются:

- А) максимизация скорости разработки и принятия решений
- Б) развитие нематериальной мотивации труда
- В) ужесточение рыночной конкуренции
- Г) увеличение информационной и трудовой нагрузки

12. Какие типы командных ролей относят к классификационному признаку по профессиональной деятельности?

- А) аналитик, критик, дипломат
- Б) руководитель, прагматик, генератор идей
- В) помощник руководителя, лидер, куратор
- Г) организатор-координатор, специалист, помощник специалиста, мастер, специалист по снабжению

13. Что характеризует формальные группы:

- А) произвольное групповое объединение
- Б) сложившиеся нормы и правила
- В) назначенный руководитель
- Г) создание членами группы, а не руководителем

14. Особенности неформальных групп являются:

- А) ориентация на достижение целей организации с соблюдением принципа рациональности
- Б) взаимоотношения в коллективе, установленные в соответствии с внутренними нормами и правилами
- В) социальная принадлежность, т. е. удовлетворение потребности человека в социальной значимости
- Г) потребность в оказании/получении помощи или защите

15. Какие из теорий относят к теориям лидерства?

- А) теорию организации
- Б) теорию управления
- В) теорию трансформационного лидерства
- Г) теорию лидерских черт

16. Чем характерен демократический стиль руководства?

- А) игнорированием мнения членов группы
- Б) высокой степенью вовлеченности членов группы в процессы организации
- В) повышением степени удовлетворенности работой у членов группы
- Г) жестким руководством

17. Чем характерен авторитарный стиль руководства?

- А) низкой эффективностью самомотивации
- Б) утратой контроля над деятельностью организации
- В) принятием решений совместно с членами группы
- Г) высокой эффективностью в случае оперативного принятия решения

18. Чем характерен либеральный стиль руководства?

- А) повышением степени удовлетворенности работой у членов группы
- Б) свободой действий членов группы

- В) деморализацией членов группы
Г) поощрением креативности

Практическое задание 6

Разработка модели управления организацией

БЛОК 6. Анализ управленческих проблем в организации

1. Сформулировать и описать управленческую проблему в организации (учесть стиль руководства, иерархию управления, отношения в коллективе, распределение задач между сотрудниками).
2. Описать, по каким причинам она возникает, насколько она циклична и периодична.
3. Найти источник этой проблемы.
4. Какие последствия она за собой влечет и функциональность каких подразделений она нарушает?
5. В соответствии с установленной проблемой в системе управления подобрать конкретный управленческий подход к ее решению (процессный, системный, ситуационный и др.).

Глава 7. Корпоративная культура организации

7.1. Типология корпоративной культуры организации

Эффективность осуществляемой организацией деятельности зависит от многих факторов, к числу которых относят: организационно-технические показатели развития, профессиональный уровень кадрового состава, разработанную систему мотивации и стимулирования персонала и пр. Все эти составляющие обычно отражаются в нормативных локальных документах организации, в том числе в стратегии, планах, программах, дорожных картах. Одновременно с этим в организации имеются и неформальные регламенты – это те правила, которые имеют свойства традиций, обычаев, ценностей. Они проявляются в появлении лидера в группе сотрудников, формировании микроклимата в коллективе. Вышеперечисленное называется корпоративной или организационной культурой организации. Она базируется на сформировавшихся за период существования организации ценностях и устоях.

От того, насколько грамотно разработана корпоративная культура, зависит активизация и мобилизация стратегии развития всех звеньев управления и деятельность работников в соответствии с поставленной целью организации.

Итак, корпоративная культура представляет собой комплекс ведущих в организации ценностных установок и норм поведения, которые определяют концепцию деятельности работников в соответствии с их должностными обязанностями и правами.

Термин «корпоративная культура» впервые был введен в научный оборот в XIX в. и принадлежит немецкому военному теоретику и стратегу Хельмуту фон Мольтке. Под корпоративной культурой он понимал характерные черты, которые определяют взаимоотношения внутри рабочей среды.

Несомненно, организационная культура необходима предприятию с любым направлением деятельности и в различных отраслях экономики.

Можно выделить целый ряд компонентов, входящих в организационную культуру (рисунок 49).

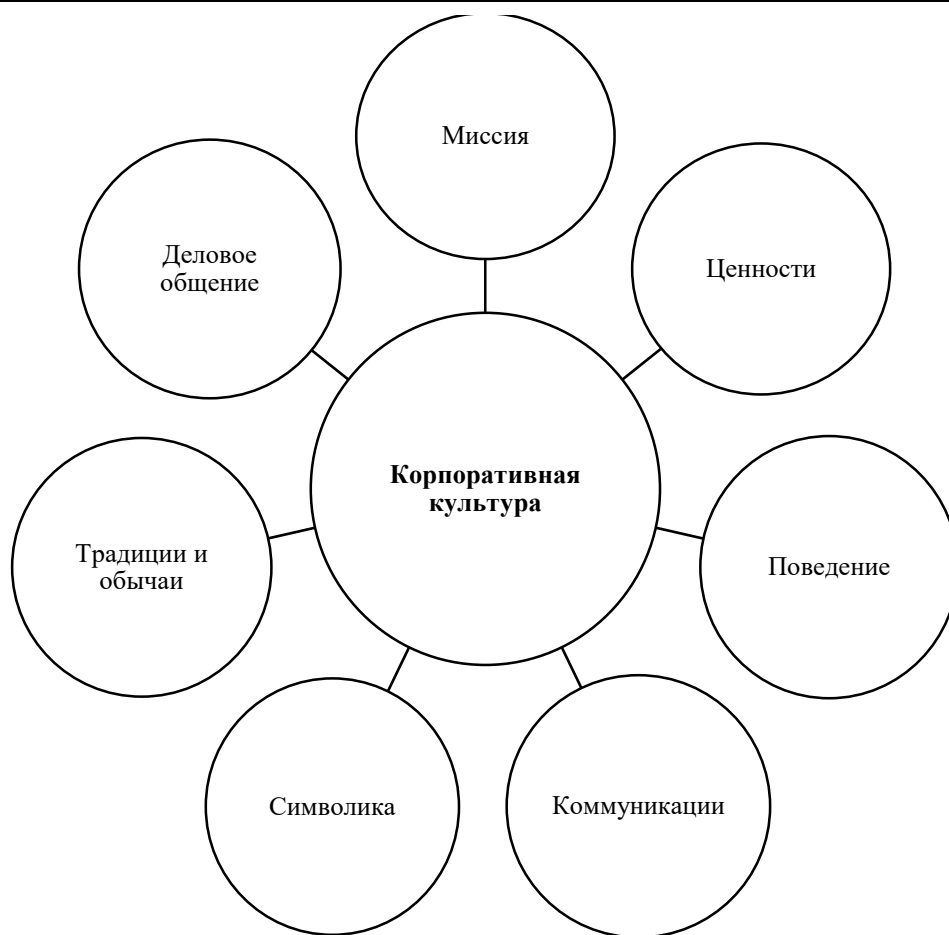


Рисунок 49 – Компоненты корпоративной культуры организации [1, с. 17]

Указанные компоненты должны восприниматься работниками как:

- 1) ориентация на установленную миссию и основные задачи организации, в которых воплощается ее предназначение, значение и роль в общественной жизни;
- 2) оценка действий работников через призму сформированных ценностей;
- 3) концепции поведения, в соответствии с которыми оценивается принятие решений в тех или иных ситуациях;
- 4) принятые нормы и правила деловых переговоров с клиентами, партнерами, контрагентами, общественностью и пр.
- 5) взаимодействие между работниками и структурными подразделениями, обмен информации между ними, обратная связь с внешней средой;
- 6) разработанные в организации слоганы, логотип, дресс-код и пр.;

7) сформированные традиции и обычаи, например выездные мероприятия. Основные функции корпоративной культуры представлены на рисунке 50.

Имиджевая	• Сложившийся внешний образ и ассоциативное представление об организации
Мотивационная	• Побуждение работников к достижению целей и реализации стратегии организации
Адаптивная	• Приспособление вновь прибывших работников к рабочим процессам и коллективу
Маркетинговая	• Разработка траекторий позиционирования на рынке
Управленческая	• Разработка регламента управления структурными подразделениями

Рисунок 50 – Функции корпоративной культуры организации [4, с. 88]

Для обеспечения эффективного функционирования корпоративной культуры необходимо провести анализ существующих типологий.

Профессор классической школы менеджмента Дж. Зонненфельд выделяет несколько типов корпоративной культуры (таблица 16) [12, с. 99].

Таблица 16 – Классификация корпоративной культуры по Дж. Зонненфельду

Тип корпоративной культуры	Характеристика
«Бейсбольная команда»	Характеризуется оперативными управленческими решениями, чаще всего рискованными. Ценится инициативность и решительность
«Клуб»	Характеризуется преданностью и трудолюбием, ассоциируется с дружественными объединениями
«Академическая культура»	Обладает перспективой карьерного роста, отличается стремительной внутренней ротацией кадров

«Оборонная культура»	Возникает в условиях ужесточенной конкуренции, в которых работники с амбициозными качествами ориентированы на карьерный рост
----------------------	--

В изменчивых условиях ведения бизнеса наиболее актуальны виды корпоративной культуры, сформулированные современными учеными и исследователями (рисунок 51).

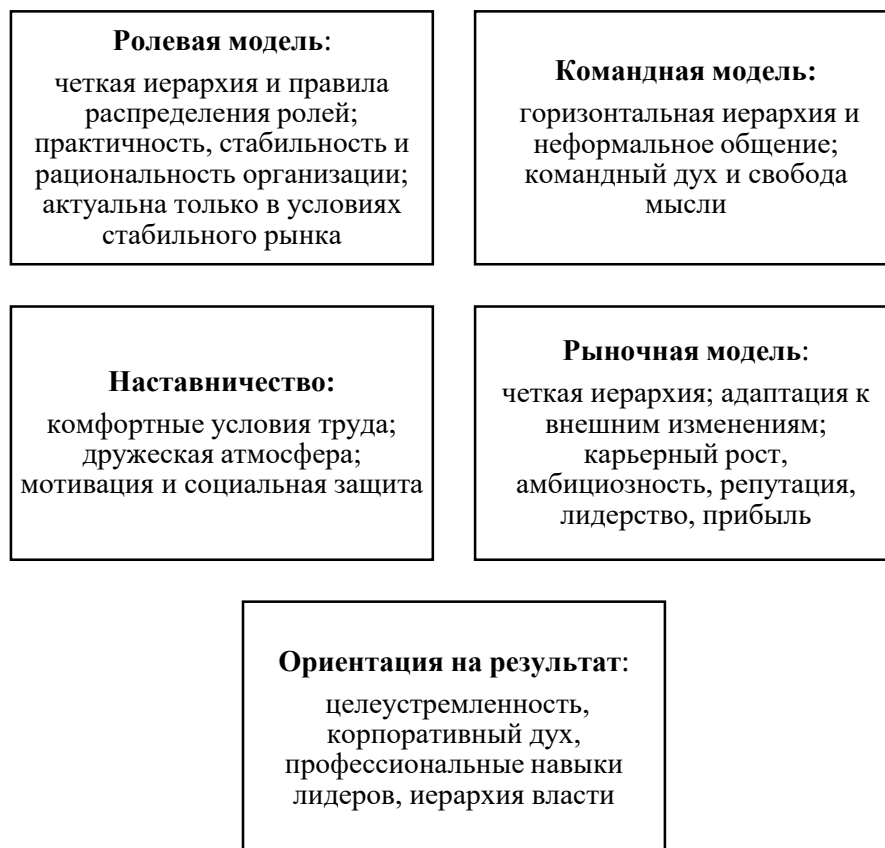


Рисунок 51 – Современная классификация корпоративной культуры [14, с. 218]

Таким образом, инструментами для формирования корпоративной культуры организации, в соответствии с рассмотренными их типологиями, могут стать:

- 1) доброжелательность и приветливость, справедливая оценка навыков и опыта;

- 2) доступность коммуникаций, открытость информации, достоверные каналы обмена данных;
- 3) обратная связь между руководителем и подчиненными;
- 4) организация корпоративных выездных семинаров, тимбилдинг, деловые мероприятия;
- 5) материальная и нематериальная мотивация сотрудников.

7.2. Деловая этика организации

Понятие деловой этики возникло в конце XX в. в Соединенных Штатах Америки, преимущественно в крупных корпорациях и научно-академической среде. Это было обусловлено усилением взаимодействия общества с потребителями, партнерами и клиентами. В современных условиях многие корпорации и предпринимательские структуры разрабатывают этические кодексы ведения бизнеса и уставы социальной ответственности, требования которых соблюдают все работники организации.

Деловая этика представляет собой специализированную область корпоративной этики, которая занимается исследованием профессиональных и прикладных норм, принципов и этических проблем, возникающих в контексте делового взаимодействия. Деловая этика изучает практику и политику деловых спорных вопросов и ситуаций, корпоративное управление, корпоративную социальную ответственность и др.

Само понятие этики означает совокупность принципов и правил, разработанных организацией в соответствии с кодексом поведения работников, с помощью которых осуществляется регулирование взаимоотношений внутри деловой среды и вне ее. Концепция деловой этики определяет основополагающий уровень доверительных отношений между участниками рынка. Она обеспечивает работу бизнес-структуры в соответствии с законодательными нормами, исключая правонарушения. Кроме того, этика бизнес-отношений приводит к усилению маркетинговых инструментов, увеличению капитала, привлечению инвесторов и акционеров.

Соблюдение этики деловых отношений является одним из ключевых показателей профессиональной компетенции работника. Этические нормы базируются на общих и специфических нормах и правилах поведения. При отборе персонала данному вопросу уделяется большое внимание, так как соблюдение работником норм личностных взаимоотношений в коллективе имеет немаловажное значение. К нормам этики относят: учет интересов и понимание мотивов поведения человека, уважение чувств других людей, социальную ответственность и пр.

Концепции деловой этики разнообразны и их можно разделить на несколько принципов (рисунок 52).

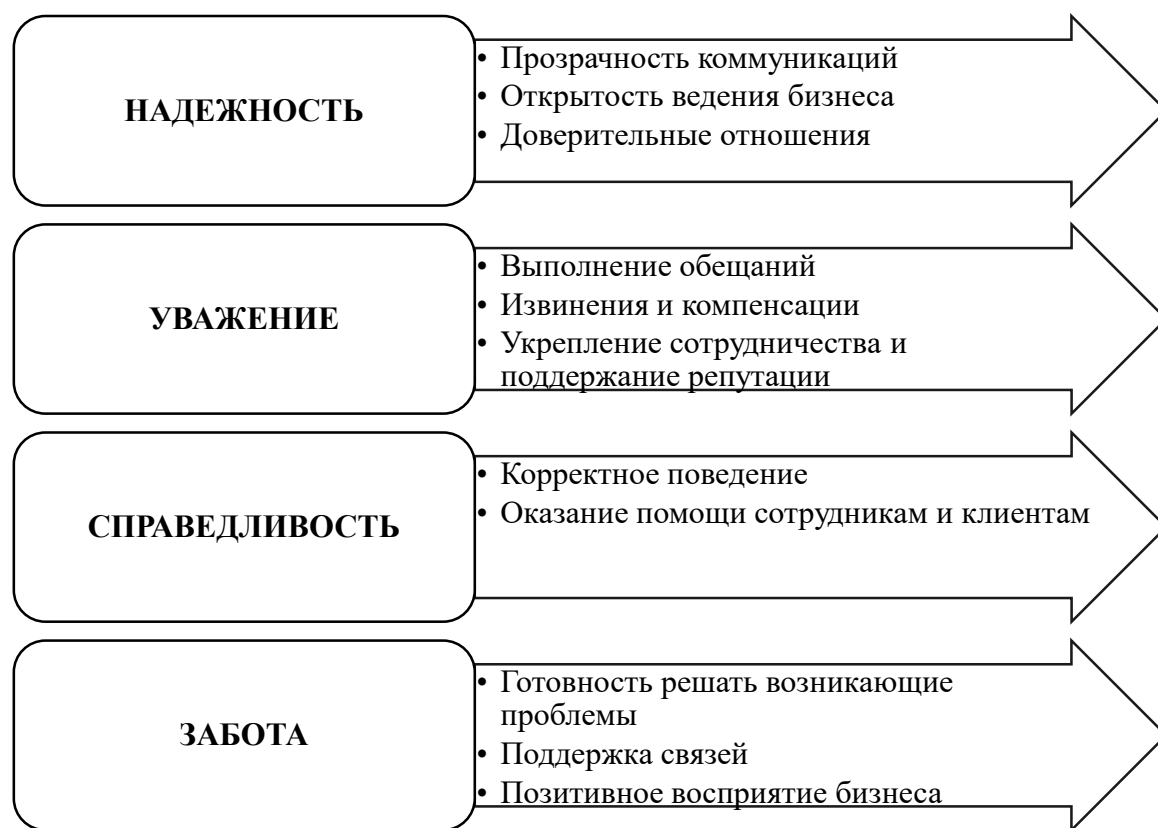


Рисунок 52 – Принципы деловой этики в организации [2, с. 16]

Теоретические концепции деловой этики не могут существовать без понятия культуры делового общения. Культура делового общения – это один из основополагающих элементов коммуникационного механизма, в основе которого лежит комплекс моральных норм и правил.

К условиям деловой коммуникации относятся следующие [7, с. 198]:

- поддержание обратной связи всеми участниками коммуникационного процесса,
- соблюдение субординации и правил делового этикета,
- взаимодействие участников делового общения для достижения основной цели организации.

В рамках теории деловой этики одной из ключевых категорий является этический кодекс. Этический кодекс представляет собой локальный нормативный документ, который имеет ограниченное практическое применение. Обычно он включает в себя набор правил и норм, разработанных конкретной организацией, и характеризуется обязательным и беспрекословным исполнением.

В каждой стране деловой этикет может обладать уникальными характеристиками, которые представляют собой совокупность правил и норм для ведения бизнеса. Эти правила включают специфические особенности проведения деловых переговоров. Но существуют и общепринятые нормы этикета, не зависящие от национальных правил (рисунок 53).



Рисунок 53 – Общепринятые нормы этикета [9, с. 14]

В деловых беседах, на совещаниях и переговорах всем участникам необходимо соблюдать правила вежливости. Особенно актуальна в настоящее время демократическая форма изложения служебных задач. Это говорит о готовности руководителя учесть интересы и принципы подчиненного. При отдаче распоряжений и указаний необходимо придерживаться определенных правил (рисунок 54).

Правило наименьшего действия	• Работа планируется с минимальными временными и трудовыми затратами
Правило заинтересованности	• Исполнитель задачи должен быть заинтересован в качественном и оперативном ее выполнении
Правило информированности	• Для реализации поставленной задачи необходима полная и достоверная информация
Правило оценки документов	• Аналитические отчеты должны быть составлены таким образом, чтобы даже при кратком просмотре можно было произвести их оценку
Правило автономии	• Устраняются ограничения в процессе выбора оптимального управленческого решения
Правило взаимосвязанности решений	• Управленческие решения не должны противоречить решениям, принятым ранее

Рисунок 54 – Правила отдачи распоряжений и указаний [16, с. 27]

Таким образом, правила деловой этики формируют дружественную атмосферу и благоприятное сотрудничество в деловой среде и настраивают коллектив на эффективное выполнение своих задач и обязанностей.

7.3. Имидж организации

Понятие «имидж» английского происхождения, означает «образ, вид». Под имиджем понимают сформировавшийся образ или облик какого-либо предмета или явления, оказывающий воздействие на объект в соответствии с установленной целью.

Как правило, имидж имеет свойство информативности и характеризует признаки, присущие какому-либо объекту. Многие исследователи считают, что имидж, который зависит от многих факторов, может видоизменяться, преобразовываться, проявлять динамику.

Еще одним свойством имиджа является его активность, способность оказывать воздействие на сознание, восприятие и деятельность объектов управления.

Понятия «имидж», «образ» и «репутация», несмотря на свое сходство, имеют существенные различия в семантическом и функциональном аспектах. Имидж можно рассматривать как специализированную форму образа, которая преимущественно формируется посредством невербальных средств коммуникации. В отличие от имиджа, репутация характеризуется экспрессивностью и вербальностью, что позволяет ей выражать сложившееся мнение о достоинствах и недостатках объекта.

Репутация представляет собой социально обусловленное восприятие, основанное на объективных и субъективных факторах, формирующих общественное мнение, в то время как имидж является целенаправленно создаваемым и управляемым феноменом, направленным на формирование определенного восприятия и реакции со стороны целевой аудитории.

Таким образом, имидж следует рассматривать как стратегически сформированный образ, основанный на накопленном опыте и предназначенный для достижения определенного влияния на объекты общественной жизни (таблица) 17 [21, с. 24].

Таблица 17 – Характерные различия понятий имиджа и репутации

Критерий сравнения	Имидж	Репутация
Объективность/ субъективность	Субъективен	Объективна
Цель создания	Впечатление, не всегда соответствующее реальности	Оценка, сформированная общественностью
Связь с организацией	Ассоциации, оценочные суждения	Непосредственная связь с деятельностью организации
Продолжительность создания	Краткосрочная	Долгосрочная
Подбор инструментов для создания	Символика организации	Корпоративная социальная ответственность, эффективность осуществляемой деятельности

Так, имидж организации – это образ и стиль ведения бизнеса в организации, который закреплён в ассоциативном восприятии обществом.

Формирование благоприятного имиджа представляет трудоемкий процесс деятельности специалистов в соответствующей области, например маркетологов или PR-менеджеров. Однако основными инструментами для этого являются не только эффективная реклама или презентация, но и в первую очередь качество производимого товара или предоставляемых услуг, правильно выстроенные системы управления персоналом, обслуживания клиентов.

В контексте восприятия обществом организации имидж подразделяется на благоприятный и нейтральный [10, с. 57]. Благоприятный имидж вызывает положительные эмоции; побуждает приобрести продукцию или воспользоваться предоставляемыми услугами. Нейтральный – это открытый имидж, исключающий навязывание отношения или определенных установок в отношении производимой продукции или услуг.

Эффективный корпоративный имидж, способный оказывать положительное воздействие на внешнее окружение, является неоспоримым фактором достижения устойчивого успеха в деловой среде.

Целью формирования имиджа являются:

- 1) создание благоприятного восприятия в соответствии с позиционированием организации на рынке;
- 2) повышение эффективности распознавания бренда в рыночных условиях.

Задачи имиджа организации представлены на рисунке 55.

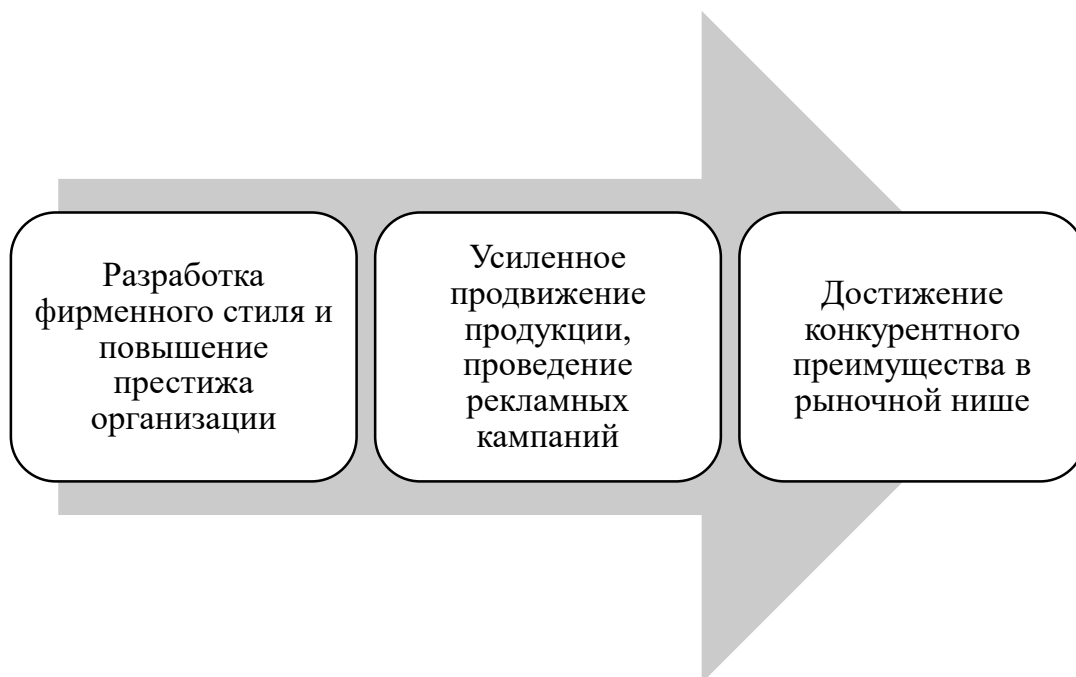


Рисунок 55 – Задачи имиджа организации [10, с. 55]

Основные функции корпоративного имиджа приведены на рисунке 56.

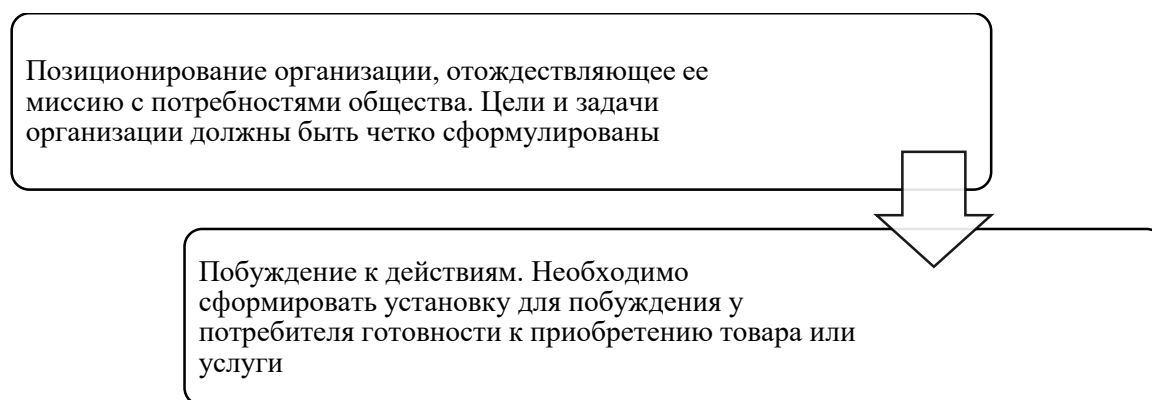


Рисунок 56 – Функции имиджа организации [5, с. 417]

Имидж организации имеет свою специфическую структуру и иерархическое строение (рисунок 57). Каждое звено в иерархии оказывает воздействие на более высокое по рангу звено. Ранжирование звеньев происходит по принципу значимости для различных потребителей.



Рисунок 57 – Структура имиджа организации [5, с. 419]

Корпоративный имидж активно поддается управлению внутри организации, и решения по его разработке, трансформации или совершенствованию принимаются высшим руководством. Организация может приложить собственные усилия, опыт и навыки преобразования имиджа либо прибегнуть к услугам внешнего консалтинга с помощью имиджмейкеров.

Тематические вопросы для закрепления материала и подготовки презентационного доклада

1. Корпоративная культура и ее компоненты.
2. Основные функции корпоративной культуры.
3. Классификация корпоративной культуры по Дж. Зонненфельду.
4. Современная классификация корпоративной культуры.
5. Понятие деловой этики и ее принципы.
6. Условия эффективной деловой коммуникации.
7. Общепринятые нормы этикета.
8. Правило отдачи распоряжений и указаний.
9. Понятие имиджа и его происхождение.
10. Характерные различия понятий имиджа и репутации.
11. Виды имиджа с точки зрения восприятия обществом.
12. Понятие имиджа организации.
13. Цель, задачи и функции имиджа организации.
14. Структура имиджа организации.

Тесты

1. Термин «корпоративная культура» впервые был введен в научный оборот в XIX в. и принадлежит ...
 - А) Ф. Тейлору
 - Б) К. Марксу
 - В) Мольтке
 - Г) Э. Джакусу

2. Компонентами корпоративной культуры организации не являются:
 - А) деловое общение
 - Б) символика
 - В) коммуникации
 - Г) устав

3. Что представляет собой имиджевая функция корпоративной культуры организации?
 - А) разработка траекторий позиционирования на рынке
 - Б) сложившийся внешний образ и ассоциативное представление об организации
 - В) разработка регламента управления структурными подразделениями
 - Г) приспособление вновь прибывших работников к работе и коллективу

4. Что представляет собой маркетинговая функция корпоративной культуры организации?
 - А) разработка траекторий позиционирования на рынке
 - Б) сложившийся внешний образ и ассоциативное представление об организации
 - В) разработка регламента управления структурными подразделениями
 - Г) приспособление вновь прибывших работников к работе и коллективу

5. Что представляет собой управленческая функция корпоративной культуры организации?

- А) разработка траекторий позиционирования на рынке
- Б) сложившийся внешний образ и ассоциативное представление об организации
- В) разработка регламента управления структурными подразделениями
- Г) приспособление вновь прибывших работников к работе и коллективу

6. Чем характеризуется академическая культура по классификации корпоративной культуры Дж. Зонненфельда?

- А) оперативными управленческими решениями, чаще всего рискованными, инициативностью и решительностью
- Б) условиями ужесточенной конкуренции, в которых работники с амбициозными качествами ориентированы на карьерный рост
- В) преданностью и трудолюбием, ассоциацией с дружественными объединениями
- Г) перспективой карьерного роста, стремительной внутренней ротацией кадров

7. Чем характеризуется тип оборонной культуры по классификации корпоративной культуры Дж. Зонненфельда?

- А) оперативными управленческими решениями, чаще всего рискованными, инициативностью и решительностью
- Б) условиями ужесточенной конкуренции, в которых работники с амбициозными качествами ориентированы на карьерный рост
- В) преданностью и трудолюбием, ассоциацией с дружественными объединениями
- Г) перспективой карьерного роста, стремительной внутренней ротацией кадров

8. Какие типы корпоративной культуры входят в современную классификацию?

- А) ролевая модель
- Б) командная модель

В) клуб

Г) наставничество

9. Принципами деловой этики являются:

А) прозрачность коммуникаций; открытость ведения бизнеса; доверительные отношения

Б) выполнение обещаний; извинения и компенсации; укрепление сотрудничества и поддержание репутации

В) корректное поведение; оказание помощи сотрудникам и клиентам

Г) готовность решать возникающие проблемы; поддержка связей; позитивное восприятие бизнеса

10. К условиям эффективной деловой коммуникации относят:

А) взаимодействие участников делового общения для достижения основной цели организации

Б) поддержание обратной связи всеми участниками коммуникационного процесса

В) оперативные управленческие решения, чаще всего рискованные

Г) стремительная внутренняя ротация кадров

11. Установите соответствия:

Какие правила отдачи распоряжений и указаний используются в деловой этике?

А) Правило автономии	1) работа планируется с минимальными временными и трудовыми затратами
----------------------	---

Б) Правило взаимосвязанности решений	2) аналитические отчеты должны быть составлены таким образом, чтобы даже при кратком просмотре можно было произвести их оценку
--------------------------------------	--

-
- | | |
|---------------------------------|--|
| В) Правило оценки документов | 3) устраняются ограничения в процессе выбора оптимального управленческого решения |
| Г) Правило наименьшего действия | 4) исполнитель задачи должен быть заинтересован в ее качественном и оперативном выполнении |
| Д) Правило информированности | 5) управленческие решения не должны противоречить решениям, принятым ранее |
| Е) Правило заинтересованности | 6) для реализации поставленной задачи необходима полная и достоверная информация |

12. Имидж организации – это ... ?

- А) корпоративная социальная ответственность, эффективность осуществляемой деятельности
- Б) непосредственная связь с деятельностью организации
- В) образ и стиль ведения бизнеса в организации, который закрепляется в ассоциативном восприятии обществом
- Г) сложившееся мнение о преимуществах и недостатках какого-либо объекта

13. К видам имиджа с точки зрения восприятия обществом относят:

- А) позитивный, негативный
- Б) благоприятный, отрицательный
- В) благоприятный, нейтральный
- Г) социальный и психологический

14. Целью формирования имиджа являются:

- А) создание благоприятного восприятия в соответствии с позиционированием организации на рынке

- Б) повышение эффективности распознавания бренда в рыночных условиях
- В) разработка фирменного стиля и повышение престижа организации
- Г) достижение конкурентного преимущества в рыночной нише

15. Задачами формирования имиджа являются:

- А) усиленное продвижение продукции, проведение рекламных кампаний
- Б) повышение эффективности распознавания бренда в рыночных условиях
- В) разработка фирменного стиля и повышение престижа организации
- Г) достижение конкурентного преимущества в рыночной нише

16. К одной из функций имиджа организации относят:

- А) формирование различных характеристик и свойств товара или услуги, определяющих их глобальное восприятие
- Б) позиционирование организации, отождествляющее ее миссию с потребностями общества
- В) формирование социальной роли организации в общественной жизни
- Г) разработка фирменного стиля и повышение престижа организации

Практическое задание 7

Разработка модели управления организацией

БЛОК 7. Анализ корпоративной культуры в организации

1. Описать психологический климат коллектива.
2. Оценить возможность проведения бизнес-, психологических тренингов.
3. Описать систему дисциплинарных взысканий за несоблюдение корпоративной культуры организации.
4. Оценить участие сотрудников в общественной деятельности.
5. Описать награды сотрудников.
6. Приобщение к науке: участие в научных конференциях, публикационная активность, участие в научных проектах, НИР, грантах.

Глава 8. Разработка и принятие управленческих решений в организации

8.1. Классификация управленческих решений

В условиях рыночных отношений достичь эффективных результатов в управленческой деятельности позволяет правильное понимание специфики управленческих решений, методологии их разработки, принятия и реализации.

Теоретико-методологическая основа принятия управленческих решений базируется на системном подходе, при применении которого формируются практические методики принятия решений. Продолжительность процесса принимаемых решений влияет на структуру и содержание решаемых задач. Увеличение продолжительности расширяет масштаб изменений в системе.

Своевременное и правильное выявление проблемы, определение ее источника и вида, причины и сущности, анализ бизнес-процессов позволяют достичь эффективной выработки альтернативного решения.

Понятие «принятие решения» можно рассматривать как в узком, так и в широком смысле. В узком смысле принятие решения представляет собой конечный результат определенного вида деятельности, направленный на выбор одного из нескольких альтернативных вариантов. В широком смысле принятие решения представляет собой сложный и многогранный процесс, включающий в себя несколько ключевых этапов. Этот процесс можно рассматривать как последовательность когнитивных и поведенческих операций, направленных на выбор оптимального действия из множества альтернативных вариантов.

Управленческое решение – это целенаправленная деятельность субъекта управления по выявлению и разрешению определенной проблемы на основе управленческих законов и имеющихся данных.

Целью управленческого решения является достижение установленных целей организации посредством выбора и реализации альтернативных действий.

Задачи разработки управленческих решений представлены на рисунке 58.

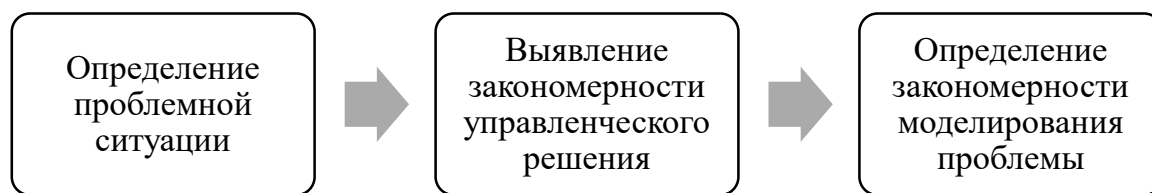


Рисунок 58 – Задачи разработки управленческих решений [14, с. 99]

К характерным чертам принятия управленческого решения в организации относят [14, с. 102]:

- сознательную и целеориентированную деятельность человека;
- ориентацию на факты и ценности;
- процесс взаимодействия субъекта и объекта управления;
- принятие альтернативного варианта с учетом внутриорганизационного состояния предприятия;
- рутинную работу управленческого звена.

Одним из ключевых факторов принятия решения является наличие достаточного множества альтернативных вариантов, для реализации которых в современных условиях применяют инновационные методы управления, цифровые технологии, позволяющие ускорить процесс и достичь максимального эффекта. Как правило, методы определяются исходя из ситуационных факторов, целей, качества и достоверности имеющейся информации, уровня управления и пр.

Классифицируются управленческие решения по нескольким различным группам (рисунок 59).

По субъекту управления	• Государственные • Корпоративные • Общественные
По отраслям деятельности	• Социальные,экономические, политические и др.
По временному периоду действия	• Краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные
По воздействию	• Внутренние и внешние
По направленности	• Организационные, контролирующие, плановые, регулирующие и др.
По причинам возникновения	• Ситуационные, инициативные, сезонные и др.
По форме	• Устные и письменные
По функциям управления	• Плановые, организационные, мотивационные, координационные, контролирующие
По характеру действия	• Методические рекомендации, локальные акты
По принципу принятия	• Индивидуальные, коллегиальные

Рисунок 59 – Классификация управленческих решений [7, с. 32]

В сфере принятия решений используется понятие «лицо, принимающее решение», которое при выборе альтернативных вариантов применяет различные методы анализа. Если решение основывается на накопленном опыте и его применении к текущим ситуациям посредством аналогий и сравнений, такие решения классифицируются как суждения. При использовании научных концепций и законов логики решения будут называться рациональными.

Существуют и другие подходы к формированию классификаций управленческих решений (рисунок 60).



Рисунок 61 – Классификация управленческих решений [23, с. 16]

Принятие управленческого решения включает формирование этапов выбора альтернативных вариантов. Этот процесс предполагает разработку рекомендаций от внутренних специалистов-аналитиков по предварительным решениям, а также непосредственное принятие решения лицом, ответственным за данный процесс. Основная задача аналитиков заключается в сборе, обработке и анализе достоверной вводной информации, проведении расчетов и исследований с использованием научных методов. На основе этих данных осуществляется окончательный выбор альтернативного варианта.

8.2. Разработка управленческого решения

При разработке управленческого решения важно принимать во внимание требования, предъявляемые к данному процессу (рисунок 62).



Рисунок 62 – Требования, предъявляемые к процессу разработки управленческого решения [12, с. 74]

Основным критерием, которому должно удовлетворять управленческое решение, – это критерий качества. Чаще всего под качеством управленческого решения понимают оценку уровня его соответствия заданным требованиям и показателям организации, свойствам, определенным разработчиками управленческого решения.

Качество управленческого решения определяется по следующему коэффициенту:

$$K = \frac{P_B - P_H}{P_{\Pi}} \cdot 100\%,$$

где P_B – число реализованных решений;

P_H – число реализованных решений, не отвечающих критерию качества;

P_{Π} – число принятых к реализации решений.

Как правило, к факторам качества управленческого решения относят достоверность информации и возможность ее правильной подачи и переработки, характеристики объекта управления, тенденции развития внутренней и внешней среды, навыки использования различных методов принятия решений и др.

Систематически эти факторы можно объединить в две группы (рисунок 63).

Ситуационные факторы	Поведенческие факторы
• Выявление проблемы, определение альтернатив ее решения • Анализ ситуации, прогнозная оценка, определение методов решения	• Ценности, мотивы, требования • Выявление потенциальных рисков при принятии решения

Рисунок 63 – Факторы качества принятия решения [25, с. 29]

Основные этапы разработки управленческого решения представлены на рисунке 64.

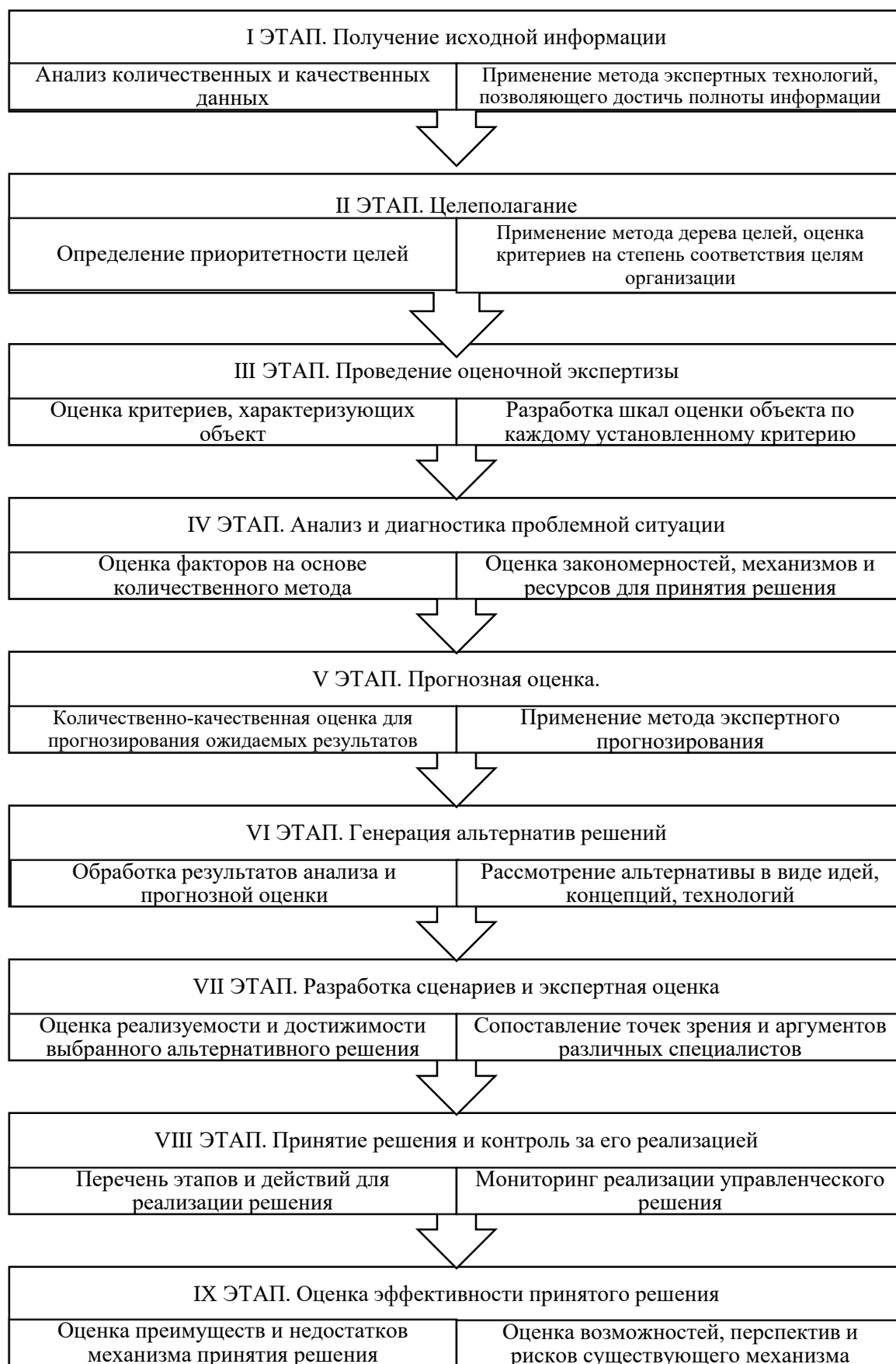


Рисунок 64 – Этапы разработки управленческого решения [4, с. 78]

Особо следует отметить этап выявления проблемной ситуации, на котором происходит оценка влияющих факторов и имеющихся ресурсов и механизмов для разработки управленческого решения.

При осуществлении деятельности организации отклонение от установленных нормативов и запланированных показателей говорит о наличии проблемы в системе управления. Вновь появившиеся новые условия и факторы могут оказать воздействие на состояние и возможную трансформацию системы в будущем, что в корне может изменить концепцию и цели организации.

Более детально процесс выявления проблемы представлен на рисунке 65.



Рисунок 65 – Стадии выявления проблемной ситуации [14, с. 105]

Таким образом, главной задачей разработки управленческого решения является правильное и своевременное выявление влияющих на нее проблем и факторов; прогнозная оценка рисков и ожидаемых результатов; подбор эффективных методов реализации альтернативного решения.

8.3. Принятие управленческого решения

Принятие управленческого решения представляет собой механизм определенных последовательных действий или процедур, за счет которых обеспечивается выбор альтернативного варианта решения из выработанных (рисунок 66).

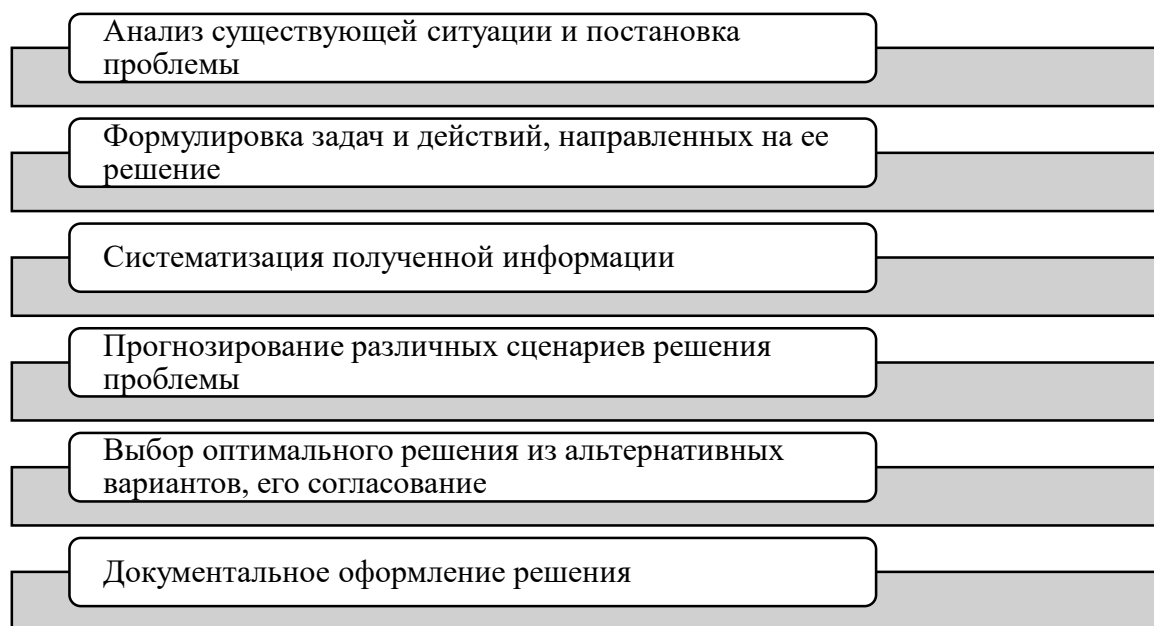


Рисунок 66 – Процедуры принятия решения [18, с. 59]

В условиях неопределенности начальный этап принятия управленческого решения характеризуется оперативностью реагирования в условиях ограничения времени и ресурсов. В таких случаях многие стандартные процедурные вопросы игнорируются и необходима типовая программа мероприятий, минимизирующих возможные риски и психологическую нагрузку на лицо, принимающее решение.

Таким образом, под принятием управленческого решения следует понимать целую совокупность разработанных типовых мероприятий, разделенных на отдельные этапы, позволяющих систематизировать комплексный план по выбору альтернативного варианта.

При принятии управленческого решения используются два основных подхода: централизованный и децентрализованный. Централизованный подход предполагает принятие решения высшим руководством и специфический характер решаемых задач. Децентрализованный подход предусматривает передачу полномочий на более низкий уровень управленческого звена, освобождение руководителя от рутинных задач [26, с. 18].

Кроме того, решения могут быть реализованы как в индивидуальной, так и в групповой форме. Под индивидуальной формой понимается участие в принятии решения непосредственно руководителя. Данная форма актуальна и практична, когда процесс ограничен во времени или осуществление процедуры группового решения на данный момент невозможно. Групповая форма предполагает работу над принятием решения руководителя и нескольких сотрудников в виде совещаний или собраний. Такой подход наиболее интересен, когда необходимо собрать большое количество информации и возможных альтернатив, что, в свою очередь, повышает эффективность и обоснованность принятого решения. Однако при таком подходе есть и недостаток: групповая работа снижает оперативность и ответственность за выработку решения.

Специальные методы принятия управленческого решения приведены на рисунке 67.

Метод подбора вариантов	•Перечисляются возможные варианты •Выбирается наиболее оптимальное решение •Применение метода свидетельствует о недостаточном профессиональном уровне персонала
Метод контрольных вопросов	•Разрабатывается перечень вопросов, которые необходимо решить •Присутствует упорядоченность в принятии решения
Морфологический анализ	•Составляется матрица выбора альтернативных решений •Подбирается наиболее эффективный метод решения задачи
Метод мозгового штурма	•Группа управленцев предлагает альтернативные варианты решения •Идеи высказываются кратко и в сжатые сроки •Принимается альтернативный вариант или пересматривается решение
Метод дерева решений	•Оценивается проблема экспертной группой •С помощью балльной системы оценивается приоритетность каждого предложенного решения
Функционально-стоимостной анализ	•Оцениваются затраты на разработку и реализацию решения
Метод подстановок	•Проблему отражают в виде функции или уравнения •Полученные результаты соотносят с запланированными •Выбирается наилучший вариант
Метод сценариев	•Разрабатываются сценарии решения проблемы •Метод актуален в условиях риска и неопределенности

Рисунок 67 – Методы принятия решений [22, с. 89]

На рисунке 68 представлены концепции выбора альтернативного решения.



Рисунок 68 – Концепции принятия решений [2, с. 31]

Как правило, на практике руководители организаций сочетают в комбинации несколько концепций и методов принятия управленческих решений, что приводит к достижению наиболее эффективного результата.

Тематические вопросы для закрепления материала и подготовки презентационного доклада

1. Понятие, цель и задачи управленческого решения.
2. Характерные черты принятия управленческого решения.
3. Классификации управленческих решений.
4. Требования, предъявляемые к процессу разработки управленческого решения.
5. Факторы качества принятия решения.
6. Этапы разработки управленческого решения.
7. Стадии выявления проблемной ситуации.
8. Понятие принятия управленческого решения.
9. Процедуры принятия решения.
10. Подходы к принятию решения.
11. Методы принятия решений.
12. Концепции принятия решений.

Тесты

1. Управленческое решение – это...?

- А) направленное воздействие на процессы для изменения их прохождения с целью достижения желательного результата или избегания нежелательного
- Б) целенаправленная деятельность субъекта управления по выявлению и разрешению определенной проблемы на основе управленческих законов и имеющихся данных
- В) вид управленческой деятельности по определению будущего системы, связанный с постановкой целей, выбором путей и способов их достижения, разработкой на этой основе планов (плановых заданий), распределением необходимых ресурсов
- Г) система наблюдения и проверки процесса функционирования и фактического состояния управляемого объекта

-
2. Целью управленческого решения является ?
- А) достижение установленных целей организации посредством выбора и реализации альтернативных действий
 - Б) определение проблемной ситуации
 - В) выявление закономерности управленческого решения
 - Г) определение закономерности моделирования проблемы
3. Задачами управленческого решения являются ... ?
- А) достижение установленной цели организации посредством выбора и реализации альтернативных действий
 - Б) определение проблемной ситуации
 - В) выявление закономерности управленческого решения
 - Г) определение закономерности моделирования проблемы
4. К характерным чертам принятия управленческого решения не относят:
- А) принятие альтернативного варианта с учетом внутриорганизационного состояния предприятия
 - Б) процесс взаимодействия субъекта и объекта управления
 - В) корпоративную социальную ответственность, эффективность осуществляемой деятельности
 - Г) планирование работы с минимальными временными и трудовыми затратами
5. По субъекту управления управленческие решения делят:
- А) на ситуационные, сезонные
 - Б) общие, частные
 - В) государственные, корпоративные, общественные
 - Г) экономические, психологические, политические
6. По отраслям деятельности управленческие решения делят:
- А) на ситуационные, сезонные
-

- Б) общие, частные
- В) государственные, корпоративные, общественные
- Г) экономические, социальные, политические

7. По воздействию управленческие решения делят:

- А) на ситуационные, сезонные
- Б) общие, частные
- В) внутренние, внешние
- Г) экономические, социальные, политические

8. По переработке информации управленческие решения делят:

- А) на инновационные, рутинные
- Б) рациональные, интуитивные
- В) локальные, глобальные
- Г) алгоритмические, математические, программные

9. По охвату управленческие решения делят:

- А) на инновационные, рутинные
- Б) рациональные, интуитивные
- В) локальные, глобальные
- Г) алгоритмические, математические, программные

10. По ресурсам управленческие решения делят:

- А) на инновационные, рутинные
- Б) рациональные, интуитивные
- В) ограниченные, неограниченные
- Г) алгоритмические, математические, программные

11. При требовании минимальности корректировок управленческое решение А)
должно быть принято одним непосредственным руководителем с соблюдением принципа единства распорядительства
Б) должно быть сформулировано четко и не допускать двусмысленности, все термины и понятия должны иметь однозначное толкование
В) должно быть подвержено минимальному количеству редакций и корректировок с учетом воздействия внешних факторов
Г) не должно противоречить изначально установленным целям организации
12. При требовании единства целей управленческое решение ?
А) должно быть принято одним непосредственным руководителем с соблюдением принципа единства распорядительства
Б) должно быть сформулировано четко и не допускать двусмысленности, все термины и понятия должны иметь однозначное толкование
В) должно быть подвержено минимальному количеству редакций и корректировок с учетом воздействия внешних факторов
Г) не должно противоречить изначально установленным целям организации
13. К факторам качества принятия решения относят:
А) ситуационные, поведенческие
Б) экономические, политические
В) общие, специальные
Г) традиционные, специальные
14. Определите правильный порядок прохождения этапов разработки управленческого решения.
А) получение исходной информации
Б) разработка сценариев и экспертная оценка
В) генерация альтернатив решений
Г) оценка эффективности принятого решения

- Д) целеполагание
- Е) анализ и диагностика проблемной ситуации
- Ж) проведение оценочной экспертизы
- З) прогнозная оценка
- И) принятие решения и контроль за его реализацией

15. При принятии управленческого решения используются два основных подхода:

- А) централизованный, децентрализованный
- Б) мотивационный, управленческий
- В) общий, частный
- Г) традиционный, нетрадиционный

16. К специальным методам принятия управленческого решения относят:

- А) метод подбора вариантов
- Б) метод контрольных вопросов
- В) метод мозгового штурма
- Г) метод дерева целей

17. К одной из концепций выбора альтернативного решения относят:

- А) теорию управления
- Б) функционально-стоимостную концепцию
- В) концепцию исключения
- Г) концепцию подстановок

Практическое задание 8

Разработка модели управления организацией

БЛОК 8. Алгоритм принятия управленческих решений

1. Представить в виде схемы последовательные алгоритмические шаги по принятию управленческого решения, начиная от постановки задачи, заканчивая осуществлением контроля принятого решения, описать эти шаги.

2. Представить модель управления организацией.

Соединить все разработанные блоки и представить с помощью презентации или инфографики в виде модели, отражающей элементы системы управления:

- a) миссию и цели организации,
- b) организационную структуру и структуру управления,
- c) методы управления,
- d) внутреннюю и внешнюю среду,
- e) корпоративную культуру,
- f) подходы к решению управленческих проблем,
- g) принятие управленческих решений.

Список литературы

1. Бусов В. И. Управленческие решения : учебник для академического бакалавриата. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 254 с.
2. Веснин В. Р. Основы менеджмента : учебник. – Москва : Проспект, 2017. – 320 с.
3. Воропаев С. Н., Ермохин В. Д. Менеджмент : учебное пособие. – Москва : КолосС, 2017. – 246 с.
4. Глухов В. В. Менеджмент : для экономических специальностей. – Санкт-Петербург : Питер Пресс, 2017. – 600 с.
5. Гончаров В. И. Менеджмент: учебное пособие. – Минск : Современная школа, 2016. – 635 с.
6. Егоршин А. П. Основы менеджмента : учебник для вузов. – Н. Новгород : НИМБ, 2018. – 320 с.
7. Зиновьев В. Н., Зиновьева И. В. Менеджмент : учебное пособие. – Москва : Дашков и К°, 2016. – 477 с.
8. Казначевская Г. Б. Менеджмент : учебник. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2016. – 452 с.
9. Ковалев В. В. Основы теории финансового менеджмента. – Москва : Проспект, 2017. – 544 с.
10. Клыков М. С., Спиридонов Э. С., Рукин М. Д. Менеджмент. – Москва : Ленанд, 2017. – 312 с.
11. Коргова М. А. Менеджмент. Управление организацией. – Москва : Юрайт, 2019. – 198 с.
12. Коротков Э. М., Приходько В. И., Иванова Т. Ю. Теория менеджмента. Синергетический менеджмент : учебник. – Москва : Юрайт, 2017. – 332 с.
13. Ксенофонтова Х. З. Корпоративный менеджмент : учебник. – Москва : КноРус, 2020. – 314 с.

14. Литвин Ю. И., Харисова Р. Р. Проектный менеджмент. Теория и практика : учебное пособие и практикум для бакалавриата. – Москва : Прометей, 2020. – 240 с.
15. Лифиц И. М., Жукова Ф. А., Николаева М. А. Товарный менеджмент : учебник для СПО. – Москва : Юрайт, 2017. – 406 с.
16. Мардас А. Н., Гуляева О. А. Теория менеджмента : учебник для академического бакалавриата. – Москва : Юрайт, 2019. – 288 с.
17. Мардас, А. Н., Гуляева О. А., Кадиев И. Г. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для академического бакалавриата. – Москва : Юрайт, 2019. – 176 с.
18. Маслова Е. Л. Теория менеджмента. Практикум. – Москва : Дашков и Ко, 2019. – 158 с.
19. Мелехин А. В. Менеджмент физической культуры и спорта : учебное пособие для СПО. – Москва : Юрайт, 2019. – 480 с.
20. Менеджмент : учебник для СПО / ред. Ю. В. Кузнецов. – Москва : Юрайт, 2019. – 448 с.
21. Теория и практика принятия управленческих решений : учебное пособие / авт. сост. Н. А. Ершова, О. Б. Зильберштейн. – Москва : РГУП, 2019. – 140 с.
22. Титов В. Н., Суханова Г. Н. Теория и история менеджмента : учебник и практикум для вузов. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 487 с.
23. Тихомирова О. Г. Транзакционный менеджмент: геймификация управления компаниями и людьми : монография. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 178 с.
24. Трофимова Л. А., Трофимов В. В. Менеджмент. Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум для среднего профессионального образования. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 335 с.
25. Хейг П. Управленческие концепции и бизнес-модели : полное руководство / пер. с англ. – Москва : Альпина Паблишер, 2019. – 370 с.
26. Шарапова Т. В. Основы теории управления : учебное пособие для вузов. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 210 с.

-
27. Шароватов Ю. М. Дистанционный менеджмент: как управлять сотрудниками на удаленке. – Москва : Альпина Пабlishер, 2020. – 243 с.
28. Эффективное управление организационными и производственными структурами : монография / О. В. Логиновский, А. В. Голлай, О. И. Дранко [и др.] ; под ред. О. В. Логиновского. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 450 с.

Ключи к тестам

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ НАУЧНОЙ КАТЕГОРИИ «МЕНЕДЖМЕНТ»

№	Ответы
1	1Б, 2А
2	А, Б, В
3	А
4	Б
5	иерархической дифференциации
6	А
7	Б
8	В
9	А, Б
10	Г
11	Б
12	В
13	Б

ГЛАВА 2. РАЗВИТИЕ НАУЧНЫХ ШКОЛ МЕНЕДЖМЕНТА

№	Ответы
1	Б
2	В
3	А
4	Г
5	А
6	Г
7	А
8	Г
9	Б
10	Б
11	1А, 2Б
12	25431
13	Б
14	В

ГЛАВА 3. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

№	Ответы
1	Б
2	А
3	Г
4	А
5	В
6	АВДБГ
7	Б
8	АВБ
9	Г
10	Б
11	В
12	Г
13	В
14	А, Б
15	А, Б, В, Г, Д
16	Г
17	А
18	БВА

ГЛАВА 4. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА И СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

№	Ответы
1	А
2	Б
3	ВСЕ ОТВЕТЫ ВЕРНЫ
4	1Б, 2А
5	1А, 2Б
6	А, В
7	В
8	А, Б
9	Б, В, Г
10	А
11	В, Г
12	А, В
13	Б, Г
14	А, Б
15	Б
16	А, В, Г

17	В, Г
18	А, Г
19	Б, В

ГЛАВА 5. ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

№	Ответы
1	Б
2	Г
3	А
4	А
5	Г
6	А, Б, В
7	А
8	Б, А, В
9	А, Б, В, Г
10	Г
11	А, Б, В
12	А
13	Г
14	Б
15	А, Б, В, Г
16	А, Б
17	А
18	Б

ГЛАВА 6. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

№	Ответы
1	Б
2	А
3	Г
4	1-В, 2-Г, 3-А, 4-Б
5	А
6	А, Б, Г
7	Б
8	А, Б, Г
9	Б
10	АБВ
11	ВСЕ ОТВЕТЫ ВЕРНЫ

12	Г
13	В
14	В, Г
15	Б, В, Г
16	Б
17	Г
18	А, Б

ГЛАВА 7. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА ОРГАНИЗАЦИИ

№	Ответы
1	В
2	Г
3	Б
4	А
5	В
6	Г
7	Б
8	А, Б, Г
9	ВСЕ ОТВЕТЫ ВЕРНЫ
10	А, Б
11	А-3, Б-5, В-2, Г-1, Д-6, Е-4
12	В
13	В
14	А, Б
15	А, В, Г
16	Б

ГЛАВА 8. РАЗРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

№	Ответы
1	Б
2	А
3	Б, В, Г
4	В, Г
5	В
6	Г
7	В
8	Г

9	В
10	В
11	В
12	Г
13	А
14	АДЖЕЗВБИГ
15	А
16	ВСЕ ОТВЕТЫ ВЕРНЫ
17	В

Барковская Виктория Евгеньевна

Менеджмент

Учебное пособие издано в авторской редакции

Сетевое издание

Ответственный за выпуск – Алимova Н.К.

Учебное издание

Системные требования:

операционная система Windows XP или новее, macOS 10.12 или новее, Linux.

Программное обеспечение для чтения файлов PDF.

Объем данных 3 Мб

Принято к публикации «12» мая 2025 года

Режим доступа: <https://izd-mn.com/PDF/18MNNPU25.pdf> свободный. – Загл. с экрана. –
Яз. рус., англ.

ООО «Издательство «Мир науки»

«Publishing company «World of science», LLC

Адрес:

Юридический адрес — 127055, г. Москва, пер. Порядковый, д. 21, офис 401.

Почтовый адрес — 127055, г. Москва, пер. Порядковый, д. 21, офис 401.

<https://izd-mn.com/>

**ДАННОЕ ИЗДАНИЕ ПРЕДНАЗНАЧЕНО ИСКЛЮЧИТЕЛЬНО ДЛЯ ПУБЛИКАЦИИ НА
ЭЛЕКТРОННЫХ НОСИТЕЛЯХ**