

**ЧОУ ВО
«Курский институт менеджмента,
экономики и бизнеса»**

**Краткий курс лекций
по дисциплине**

Теория менеджмента



Курс лекций рекомендован в качестве основного учебного материала студентам, получающим высшее образование в Курском институте менеджмента, экономики и бизнеса.

Составитель курса Д. В. Зюкин, к.э.н., доцент Курского института менеджмента, экономики и бизнеса.

Теория менеджмента – Курск: изд-во МЭБИК. – 77 с.

2018год

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	5
1. Сущность и методологические основы управления организацией	7
2. Системы управления: понятие, структура, свойства, механизм функционирования	22
3. Менеджер как субъект управления	33
4. Организация как объект управления	38
5. Организационная структура	46
6. Функции управления, управленческий цикл и управленческое решение	51
7. Управленческие решения	57
8. Коммуникации в процессе управления	63
Контрольные задания	67
Вопросы для зачета	67

Предисловие

Уважаемый студент (слушатель)!

Вам представлен лекционный курс по дисциплине

«Теория менеджмента».

Изучая данный курс, Вы познакомитесь с историей развития науки об управлении, основными видами, школами управления, организационными структурами, функциями управления, процессами разработки управленческих решений и многим другим.

Вы получите более четкое представление о компетенциях, которые сформируются в процессе изучения курса:

- способность использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности;

- способность находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений;

- умение определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения;

- владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических

и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры;

- способность проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования.

Обратите внимание, что после каждой темы сформулированы вопросы для самопроверки, тесты, практические ситуации и задачи.

Эти задания помогут Вам подготовиться к промежуточной и итоговой аттестации.

Надеюсь, что курс несложен для изучения и понимания.

Всегда отвечу, в случае необходимости, на Ваши вопросы.

С уважением,
Зюкин Дмитрий Викторович
к.э.н., доцент
тел. 8 (4712) 70-82-56
E-mail: d-zykin@ya.ru
Skype: kte_i_p@mail.ru

Лекция 1. Сущность и методологические основы управления организацией

1.1. Понятие, предмет, метод и категории теории менеджмента

Управление как социальный феномен известен с древних времен и является предметом изучения целого ряда наук, в том числе менеджмента, социологии, политологии, философии, кибернетики, психологии, экономики.

Понятия «менеджмент» и «управление организацией» чаще всего используются как взаимозаменяемые.

Управление – всеобщая человеческая деятельность, являющаяся неотъемлемым элементом большинства видов труда, даже если в отношении них данный термин не употребляется, а менеджмент его специфическая область, включающая деятельность профессионалов, специалистов по обеспечению деятельности организации.

Именно отделение управленческой работы от производственной привело к возникновению самостоятельного вида деятельности – менеджмента.

Теория менеджмента — это наука, изучающая: процессы управления в социально-экономических системах;

содержание и форму управленческих отношений, законы и закономерности их возникновения и развития;

принципы эффективного управления.

Объектом теории менеджмента являются управленческие отношения, то есть такие социальные отношения, которые складываются между организациями, учреждениями и отдельными индивидами (представителями

этих организаций и учреждений) в процессе управленческой деятельности и устанавливают определенную структуру соподчинения между ними.

Управленческие отношения складываются по поводу координации и субординации общественных связей.

Предмет теории менеджмента — область познания объективной реальности, на которую направлено научное исследование.

Составными элементами предмета теории менеджмента выступают:

- сущность управленческих отношений как системы взаимодействия людей по поводу организации их совместной жизни;
- механизм управления различными системами социально-экономического организма;
- механизм самоорганизации и саморегулирования систем различного уровня (индивида, коллектива, города, района, области, страны и т. д.);
- приемы, техника и методика процесса управления;
- структурные элементы системы управления;
- общие закономерности возникновения, функционирования и развития управленческих явлений;
- основные категории, используемые в управленческих науках.

Категория — это научное понятие, выражающее наиболее общие свойства и связи явлений действительности. Каждая наука оперирует своими специфическими категориями, и теория менеджмента не исключение из этого правила.

Основными понятиями и категориями, используемым и в теории менеджмента, являются: управление, система, субъект, объект, цель и принципы управления, управленческие отношения, методы, функции и процесс управления.

1.2.Методология теории менеджмента

Соотношение теории и методологии можно выразить так: теория отвечает на вопрос: что необходимо делать, а методология — как это необходимо делать?

Методология теории менеджмента — это совокупность исследовательских методов, процедур, техник, используемых при познании управленческих процессов с целью обеспечения эффективного развития организации.

Методология теории менеджмента представляет собой систему методов, используемых при познании управленческих процессов.

Среди них можно выделить следующие методы:

1.всеобщий диалектико-материалистический (эволюционное и революционное развитие управленческих отношений под углом зрения их взаимодействия с окружающей политической, социальной средой);

2.общенаучные (сравнения, анализа, синтеза, интуиции);

3.системный (комплексное изучение объекта, исследующий социальное явление в виде социальной системы).

Системный подход рассматривает любую фирму, производственное предприятие, организацию как систему, состоящую из взаимосвязанных элементов. Он позволяет рассматривать управленческие проблемы в их постоянной взаимосвязи, движении и развитии. Это означает, что явления изучаются от простого к сложному, от низшего к высшему, от конкретного к абстрактному, от старого к новому и т.д. В центре исследований в менеджменте находится человек, осуществляющий производительную деятельность, будь то руководитель или исполнитель. Но один человек всегда связан с другими людьми, он трудится в коллективе, является членом организации (предприятия, учреждения, фирмы и т.д.).

- Подчеркнем основные требования к использованию системного подхода:

выделение той или иной системы из окружающего мира и определение взаимосвязи между ней и средой;

- определение составных элементов системы;
- рассмотрение отношений между элементами и определенной структурой системы;
- анализ функций элементов по отношению к системе;
- выявление системообразующих связей;
- определение механизма функционирования системы.

4. специальные (статистические, математические, социологические, психологические) и др.

Исторический экскурс. Ситуационный подход был разработан в США в конце 60-х гг. XX в. В рамках данного подхода отрицается возможность выдвижения любых универсальных принципов управления деятельностью вне контекста деятельности, специфики ситуации, типа

решаемых задач и внешней среды, технологии и др. Сторонники ситуационного подхода критикуют понятие социальной системы, настаивают на ограниченном его применении в управленческой практике. Они полагают, что организация является слишком сложной и динамичной системой, и вне контекста ситуации невозможно сформулировать универсальные требования к эффективной организации. Одним из центральных понятий, используемых представителями ситуационного подхода, является категория управленческой ситуации. **Управленческая ситуация** — это совокупность всех внутренних и внешних условий, определяющих закономерности развития и функционирования организации.

Цели теории менеджмента можно сформулировать следующим образом:

- изучение наиболее важных, типичных фактов управленческих отношений, в которых проявляется взаимодействие управляющих и управляемых;
- определение основных тенденций развития управленческих процессов;
- построение наиболее вероятных направлений и сценариев развития управленческой деятельности в будущем;
- формулирование научно обоснованных рекомендаций по совершенствованию системы управления.

1.3. История развитие управленческой мысли.

Основоположники менеджмента.

В развитии и теории практики управления выделяют два крупных исторических периода: донаучный и научный.

Первый период - донаучный – начинается с 9 - 7 - го тысячелетия до нашей эры, до XVIII в.

Наиболее длительным был первый период развития управления. Первые формы упорядочения и организации совместного труда существовали на стадии первобытно - общинного строя. Старейшины и вожди родов и племен олицетворяли собой руководящее начало всех видов деятельности того периода.

Переход к производящей экономике и стал точкой отсчета в зарождении менеджмента, вехой в накоплении людьми определенных знаний в области управления.

В Древнем Египте был накоплен богатый опыт управления государственным хозяйством.

Сократ (470 - 399 гг. до н. э.) дал характеристику управления как особой сферы деятельности. Александр Македонский (356 - 323 гг. до н.э.) развил теорию и практику управления войсками.

Второй период - научный (1776г. - до настоящего времени). В свою очередь научный период подразделяется на индустриальный период, период систематизации, информационный период.

1.Индустриальный период (1776 - 1856 гг.) связан с развитием промышленности.

2. Период систематизации (1856 - 1960гг.) Наука об управлении находится в постоянном движении. Формируются новые направления, школы и течения, меняются взгляды исследователей.

Первые исследования в области менеджмента были сделаны классической школой.

Школа научного управления (1885 - 1920) создана Фредериком Уинслоу Тейлором. Суть подхода гласит: «Управление должно иметь свои законы, научные методы, формулы, принципы. Оно должно быть основано на измерениях, рационализации, систематическом учете». Ф.Тейлор считал, что необходим научный подход к организации труда. Это предполагает использование наблюдения за рабочим циклом, хронометраж рабочего времени, анализ полученной информации и выявление резервов роста производительности труда.

Разновидностью классической школы управления стала **школа административного управления (1920 - 1950.)** Она основана на научном подходе, разработанном Анри Файолем (французский менеджер), главная идея которого - рациональное построение организации как иерархической структуры. Он выделял 5 функций управления: предсказание, планирование, организация, распоряжение, координация и

контроль. Представители административной школы: Л.Урвик, Дж. Муни.

Школа человеческих отношений как научное направление является естественным продолжением упомянутой выше школы научного управления, и логично дополняют ее пониманием важности психологической составляющей в трудовой деятельности человека. Авторами школы человеческих отношений считают Мери Фоллет (1868 – 1933), Элтона Мейо (1880 – 1949), А. Маслоу, Оливер Шелдон.

В своих научных трудах М. Фоллет и Э. Мейо впервые обратили внимание на то, что далеко не всегда только высокая заработная плата приводит к росту производительности труда. Достигнуть увеличения выработки можно при большем внимании и заботе о подчиненных со стороны руководителя.

3. Информационный период. Школа количественных методов (1950 г. – по настоящее время) возникла в результате бурного развития точных наук, создавших благоприятную среду для использования в науке управления последних достижений в области компьютеризации, математики, физики и др.

1.4. Развитие науки управления в России

В становлении и развитии науки управления в России можно выделить три исторических периода.

Первый период (до революции 1917 г.) Серьезное внимание вопросам управления государством уделяется, начиная с XVII в., особенно в период правления Петра I.

Определенный вклад в становление науки управления внесли идеи:

экономиста А.Л. Ордын-Нащокина,
кабинет-министра А.П. Волинского
управляющего горными заводами В.Н. Татищева
российского ученого М.В. Ломоносова
премьер-министра П.А. Столыпина
других мыслителей и практиков, высказывавшихся по
общим проблемам управления (И.Т. Посошков М.М., Савин
Н.И., Сперанский и др.).

Однако, как известно, рыночные отношения в нашей
стране были развиты слабо, поэтому необходимых
предпосылок для формирования теории и практики
менеджмента в современном понимании не было.

К чести российских специалистов следует отметить, что
первые шаги в области научного менеджмента они сделали
задолго до Фредерика Тейлора. Так, в 1860—1870-х годах
сотрудники Московского высшего технического училища
(ныне МГТУ имени Н.Э. Баумана) разработали собственную
методику рационализации трудовых движений, которая
получила медаль «Преуспевания» на Всемирной торговой
выставке в Вене в 1873 г. И эту методику сразу же стали
активно внедрять английские промышленники.

В 1908 г. в России начали выходить сборники переводов
зарубежных изданий в области научного менеджмента —
«Административно-техническая библиотека», инициаторами
выпуска которых были популяризаторы тейлоризма, горный
инженер Л. Левенстерн и преподаватель Артиллерийской
академии А. Пайкин. А в ряде высших учебных заведений
страны началось преподавание дисциплин, связанных с
управлением. Так, в 1911—1912 гг. в Петербургском

политехническом институте И. Семеновым был прочитан курс «Организация заводского хозяйства».

Прерванные Первой мировой и Гражданской войнами, отечественные исследования в области управления производством и научной организации труда были возобновлены в начале 1920-х годов. Первым их результатом стала формулировка «основных законов научной организации производства и НОТ», во многом сохраняющих свое значение до сегодняшнего дня.

Второй период (1917—1990 гг.)

Наиболее плодотворными в развитии отечественной управленческой мысли были 20-е годы прошлого века, когда в период НЭПа допускалась не только определенная свобода предпринимательства, но и научной мысли в ряде областей, не связанных непосредственно с проблемами политики или идеологии.

Как считают современные исследователи, в это время четко обозначились две основные группы концепций управления: организационно-технические и социальные.

Таким образом, в советский период идеи научного управления нашли свое продолжение и развитие. Были созданы научные организации и институты научной организации труда. Одно из важнейших достижений этого периода — обоснование принципов управления, учитывающих особенности социологической системы хозяйствования.

В середине 1980-х годов стала доминирующей идея перехода от командно-административной системы, развернулась дискуссия о механизме перехода к рынку. В результате победила идея «шоковой терапии», т.е. быстрого

перехода от плановой системы хозяйствования к регулируемому рынку (программа «500 дней», одним из разработчиков которой был Г. Явлинский).

Третий период (с 1991 г. по настоящее время) Это период непосредственного осуществления перехода к рынку и становления адекватной системы управления — менеджмента.

В этот период сформировались новые принципы управления:

1. Принципы невмешательства государства в предпринимательскую деятельность — децентрализации (государство управляло лишь общими правилами предпринимательской деятельности: лицензирование, законодательство, госзаказ и конкурс, судебные споры и др.).

2. Смена моноцентрической системы хозяйствования на полицентрическую.

3. Сочетание рыночных и административных методов управления предприятиями.

4. Формирование и деятельность российских коммерческих организаций (союзов, ассоциаций) как самостоятельных структур.

5. Развитие конкуренции — состязательности хозяйствующих субъектов.

1.5. Разнообразие современных моделей менеджмента.

Становление и развитие менеджмента в США.

Менеджмент как социально - экономическое учение появился в США В конце 19 века. С тех пор эта страна считается его родиной.

Современный американский менеджмент основывается на трех исторических предпосылках:

- наличие рынка;
- индустриальный способ организации производства;
- корпорация как основная модель предпринимательства.

С конца 60 - х годов в практику США входит стратегическое управление, которое создает базу для принятия эффективных управленческих решений.

Основные черты американской модели менеджмента: индивидуальный характер принятия решений, строго формализованная структура управления, подготовка узкоспециализированных руководителей, наем на работу на короткий период, оплата труда по индивидуальным достижениям.

В течении последних 50 лет США были лидером мировой экономики, однако в последнее время там наблюдается экономический спад по сравнению с другими развитыми странами.

Основные черты японского менеджмента

За последние два десятилетия Япония заняла лидирующее положение на мировом рынке. Одной из главных причин стремительного успеха Японии является применяемая ею модель менеджмента, ориентированная на человеческий фактор, так как основным богатством страны японцы считают свои человеческие ресурсы. Японская модель менеджмента опирается на исторически

сложившиеся традиции групповой сплоченности и прирожденной устремленности японцев к созданию высококачественной продукции, так как отличительными чертами японского характера являются экономия и бережливость.

Японская система менеджмента признана самой эффективной в мире. Основные черты японской модели менеджмента: ориентация управления на группу, коллективный контроль, личные неформальные отношения с подчиненными, нестандартная структура управления, подготовка руководителей универсального типа, оценка управления по достижению гармонии в коллективе и по коллективному результату.

Управленческие школы США и Японии являются в настоящее время ведущими в мире и рассматриваются в других странах как своеобразный эталон развития менеджмента.

Значение менеджмента.

Менеджмент(управление) - процесс достижения поставленных целей посредством использования труда людей. В менеджмент входят такие составляющие, как организация, руководство, искусство общения с людьми, способность ставить цели и находить средства для их достижения.

Менеджмент во многих случаях оказывается гораздо более действенным, чем дополнительные финансовые вложения или создание новых производственных мощностей предприятия. Подтверждением этому могут служить практика менеджмента и достижения известных менеджеров

за рубежом и в России. В первую очередь стоит остановиться на опыте двух великих индустриальных держав мира – США и Японии.

На западе звездой первой величины считают Л.Якокку. Он являлся президентом компании «Форд мотор», но в 1978 г. Был уволен Фордом. Мл. Затем он возглавляет безнадежную компанию «Крайслер» и с помощью него она стала процветающей. Свои взгляды на вопросы производства он изложил в книге «Карьера менеджера».

Одной из ярких звезд японского менеджмента являются А. Морита и основанная им корпорация «Сони». Его тандем с техническим гением М. Ибуки превратил маленькую неизвестную фирму в одну из крупнейших корпораций мира.

Существует две различные точки зрения на значение науки менеджмента и специального управленческого образования для подготовки кадров менеджмента. Первая точка зрения, характерная для США и Европы, отводит управленческому образованию очень важную роль. Здесь считают науку менеджмента основополагающей для формирования специалистов по управлению людьми, которые являются не менее сложными объектами, чем машины или химические процессы.

Центром научных исследований и подготовки профессиональных управляющих является США. Это страна с самой развитой системой управления. Широкие научные исследования и практическую подготовку менеджеров ведут: Гарвардская Школа Бизнеса, Стенфордская школа бизнеса и др.

В Европе создана ведущая европейская ассоциация ЕМО (Европейский фонд развития менеджмента) куда входят 300 центров обучения менеджеров.

Другая точка зрения в Японии, где система подготовки менеджеров построена иначе. Крупные фирмы сами готовят руководителей, обучая их на производстве, старшие по должности учат младших. Основой подготовки менеджера считают практику, в то время как наука имеет общеобразовательную роль. В стране принято, что на предприятии учатся все – от рабочего до управляющего фирмой.

В последнее время одной из основных тенденций мирового развития становится глобализация. В связи с этим можно выделить две стороны в значении менеджмента:

- первая, состоящая в определяющей роли менеджмента для успешного развития организацией;
- вторая, определяющая влияние менеджмента на развитие общества в целом.

Немногие в истории развития общества социальные институты демонстрировали такой существенный прогресс, как менеджмент на протяжении всего 20 – го века. Еще в начале 20 – го века социальная роль менеджмента угадывалась весьма неопределенно (неразвитость управленческих структур производственных организаций не давали весомых оснований считать, что управленческие функции могут быть спецификой особой профессиональной группы), но уже к концу 20 – го века самой многочисленной профессиональной группой является категория «управляющие и специалисты». Это не только

интеллектуальный потенциал, но и реальная движущая сила функционирования организационных структур.

Менеджмент можно рассматривать как важнейший момент развития современной общественной системы, глобальное явление, своеобразный ответ социума на дезорганизующие изменения в развивающейся социальной среде, где ни одна ложная задача не решается вне управленческого воздействия.

Эволюция управленческих парадигм

Парадигма – система взглядов, вытекающих из основополагающих идей и научных результатов крупных ученых, определяющих стержень мышления основной массы исследователей, практиков – управленцев и экономистов.

Выделяют старую и новую парадигмы.

Старая парадигма управления связана с такими именами, как Ф. Тейлор, А. Файоль, Э. Мейо, А. Маслоу и т.д. Ее основные положения заключаются в том, что предприятие является закрытой системой, цели и задачи которой стабильны. Главный источник прибавочной стоимости – производственный рабочий и его производительность труда, система управления строится на нормах, стандартах и правилах выполнения работ. Данная система взглядов сформировалась под влиянием активного промышленного развития.

Новая управленческая парадигма, т.е современная система взглядов на управление сложилась в 70 - 80 гг. XX столетия.

Авторами новой парадигмы являются Р. Уотерман, Т. Питерс, И. Ансофф, П. Друккер и др.

Основные положения: предприятие – открытая система; организации следует ориентироваться на качество продукции и услуг; ситуационный подход к управлению; главный источник прибыли – люди; мотивация работников и адекватный стиль руководства.

Новой парадигме соответствуют сформулированные в 90-е годы новые принципы управления. Главное в них – внимание на человека как ключевой ресурс организации.

Вопросы для самопроверки.

- Что означает предмет, метод и категории теории менеджмента?
- Что означает методология теории менеджмента?
- Основные этапы развития управленческой мысли? Назовите основоположников менеджмента?
- Назовите этапы развития науки управления в России?
- Перечислите современные модели менеджмента?

Тест.

Правильный только один вариант ответа.

1. Деятельность, которая является основным видом труда менеджера:

- а) управление;
- б) систематизация;
- в) контроль;
- г) мотивация.

2. Система взглядов, вытекающих из основополагающих идей и научных результатов

крупных ученых, определяющих стержень мышления основной массы исследователей - это:

- а) менеджмент;
- б) научная школа;
- в) методология;
- г) парадигма.

3. Основателем школы научного управления является:

- а) Ф.Тейлор
- б) А. Файоле
- в) Л.Урвик
- г) М. Фоллет

Практическая ситуация.

Руководитель организации большое внимание уделяет построению иерархической структуры организации.

Основные его принципы управления: четкое планирование организационных процессов; предвидение изменений во внешней и внутренней среде; соблюдение всех этапов контроля.

Сторонником какой школы менеджмента является руководитель? Аргументируйте свой ответ. Чем представленная школа отличается от других?

Лекция 2. Системы управления: понятие, структура, свойства, механизм функционирования

2.1. Понятие системы. Характерные особенности систем управления

Система — это единое целое, состоящее из частей, взаимозависимых элементов (в переводе с греч.— целое); Пример (человеческое общество, человек и т.д).

Система состоит из элементов. Все элементы системы должны быть *взаимозависимыми* или *взаимодействующими*. Самые разные элементы могут быть объединены в “целое”, но это “целое” еще не система, пока не сформирован *механизм их взаимодействия*. Еще Аристотель писал о том, что рука, отделенная от тела, уже не рука. Мир в целом представляет собой сложную систему, которая, в свою очередь, состоит из множества больших и малых систем.

Системы имеют разнообразные формы. Среди крупных систем выделяют следующие:

- биологические;
- технологические (деление деятельности на стадии и процессы);
- технические (производственные мощности предприятий);
- экономические (единство хозяйственных и финансовых связей);
- социальные (люди, а также возникающие между ними отношения, в т. ч. социально-экономические: предприятия, отрасли, муниципальные образования, регионы и т. д.);

- организационные (включает в себя структуры управления, положения и инструкции, с помощью которых воздействует на управляемую подсистему).

Все системы взаимосвязаны и создают целостный организм.

Системы делятся:

на естественные — природные;

искусственные — социальные, т. е. созданные человеком.

Кроме того, системы бывают:

- **закрытые.** Они имеет жесткие фиксированные границы, их действия относительно независимы от среды, окружающей систему. В управлении к закрытым системам условно можно отнести организации, руководство которых оберегает свою систему от информационного обмена с внешней средой (от нововведений, корректировок и т. п.). Такие системы также подвержены вымиранию. (Есть основания полагать, что одной из основных причин краха советской модели государственного устройства явилась ее закрытость от внешнего мира.);

- **открытые** (их большинство). Для открытой системы характерно взаимодействие с внешней средой. Она зависит от энергии, информации, материалов, трудовых ресурсов т.д - входы.)

В процессе преобразования система обрабатывает эти входы, преобразуя их в продукцию или услуги, которые являются выходами системы в окружающую среду.

Если организация управления эффективна, то в ходе процесса преобразования создается добавочная стоимость

входов и в результате появляется много возможных дополнительных выходов, таких, как прибыль, увеличение объема продаж, удовлетворение работников, рост организации и т. д. Открытая система способна приспосабливаться к изменениям во внешней среде и делает это, чтобы продолжить свое функционирование.

Чтобы какая-либо система достигала динамического равновесия, она должна обладать обратной связью — информационным вводом, который сообщает, действительно ли система имеет устойчивое состояние и не подвергается ли она разрушению. Это - главная цель управления системами. Обратная связь представляет собой получение информации о результатах воздействия управляющей системы на управляемую систему путем сравнения фактического состояния с заданным (плановым). Сущность обратной связи заключается в установлении зависимости личных, коллективных и общественных интересов от результатов управленческих решений.

Получив информацию о своем состоянии, система может воздействовать на динамику материальных и энергетических. Теория систем рассматривает управляемую систему не автономно, а в ее взаимосвязи с окружающей средой и исследует методы адаптации системы к изменившимся внешним условиям. Руководители занимаются в основном открытыми системами, потому что все организации являются открытыми системами.

По степени управляемости системы делятся на:

- управляемые;
- неуправляемые.

Все организации являются управляемыми системами.

Любая система может рассматриваться как подсистема некоторой более крупной системы. Так, муниципальное образование является подсистемой субъекта федерации.

Управление представляет собой сложную систему, в которую входят:

1. субъект управления;
2. объект управления;
3. содержание, или процесс управления;
4. социальные ресурсы.

Рассмотрим подробнее.

1. Субъект управления - это лицо, группа лиц, специально созданный орган или общество в целом, которые воздействуют на управляемую систему в целях обеспечения ее функционирования и движения к заданной цели. Субъект управления осуществляет управленческую и организационную работу, принимает решения и обеспечивают достижение поставленных целей. Субъект управления еще называют управляющей системой.

2. Объект управления — общество и его элементы (государство, регион, муниципальное образование, отрасль, предприятие, трудовой коллектив, семья, личность и т. д.), на которые направлено управленческое воздействие в целях обеспечения их функционирования и развития. Объект управления иногда называют управляемой системой.

В качестве объекта управления выступают не люди, как нередко считают, а отношения между людьми, существующие на различных уровнях управления

(государство, регион муниципальное образование, отрасль промышленности, социальные организации, трудовой коллектив, семья, личность).

3.Содержание, или процесс управления. Основное в процессе управления — управленческие технологии. Они состоят из информационных, вычислительных, организационных и логических операций, выполняемых руководителями и специалистами различного профиля по определенному алгоритму вручную или с использованием технических средств. Иными словами, технология управления — это приемы, порядок, регламент выполнения процесса управления.

4. Социальные ресурсы - мотивационные, интеллектуальные, информационные, коммуникативные, демографические, инновационные, организационные и др.

Кроме того, в систему управления входят: **управленческая теория и идеология, принципы и методы управления.**

Методы управления - это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей.

Слово «метод» - греческого происхождения (в переводе означает способ достижения какой либо цели). Через методы управления реализуется основное содержание управленческой деятельности.

Итак, методы управления - это способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления производством.

В системе методов управления персоналом выделяют:

- Административные методы;
- Экономические методы;
- Социально-психологические методы.

Административные методы являются способом осуществления управленческих воздействий на персонал и базируются на власти, дисциплине и взысканиях.

Различают пять основных способов административного воздействия: организационные воздействия, распорядительные воздействия, материальная ответственность и взыскания, дисциплинарная ответственность и взыскания, административная ответственность.

Экономические методы носят косвенный характер управленческого воздействия. Такими методами осуществляют материальное стимулирование коллективов и отдельных работников; они основаны на использовании экономического механизма.

Экономические методы (экономическое стимулирование, материальная ответственность, ценообразование, кредитование, налогообложение) выступают в качестве различных способов воздействия руководителей на персонал для достижения поставленных целей. При позитивном использовании экономических методов конечный результат проявляется в хорошем качестве продукции и высокой прибыли. Наоборот, при неправильном использовании экономических законов, их игнорировании или пренебрежении ими можно ожидать низких или негативных результатов.

Социально-психологические методы - это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей социологии и психологии. Объектом воздействия этих методов являются группы людей и отдельные личности. Социологические методы играют важную роль в управлении персоналом, они позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе компаний.

Психологические методы(отбор и обучение кадров, гуманизация труда, мотивация) играют очень важную роль в работе с персоналом, т. к. направлены на конкретную личность рабочего или служащего и, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны.

Основные принципы управления:

- чёткое разделение труда;
- чёткая регламентация полномочий и степени ответственности каждого работника;
- строгая дисциплина;
- принцип единоначалия;
- принцип единства направления: коллектив должен иметь единую цель, единый план, единого руководителя;
- подчинённость личных интересов общим интересам;
- справедливое вознаграждение работникам;
- централизация в системе управления;
- четкая регламентация полномочий руководителя;

- принцип справедливости в разрешении конфликтных ситуаций;

- принцип стабильности рабочих мест;

- поощрение инициативы низовых работников.

Системы управления. Независимо от их природы и назначения обладают следующими специфическими особенностями:

- информационными связями. Они играют решающую роль в сохранении целостности системы управления.

- некоторым множеством допустимых ветвей поведения системы, из которых выбирается наиболее предпочтительная. Если альтернатив поведения нет, то и управление как таковое практически отсутствует;

- наличием определенных структур, которые отражают контуры систем управления;

- открытостью, означающей возможность воздействия на систему управления со стороны внешней среды, а также ее обратного влияния на внешнюю среду, что может иметь самые различные последствия;

- целенаправленностью. При отсутствии цели управление бессмысленно.

2.2. Основные виды управления

Существует множество классификаций управления. Рассмотрим одну из них, использующую в качестве критерия степень участия человека в реализации управленческих воздействий.

В соответствии с ней выделяют 4 вида управления:

техническими;

эргастическими;

организационными системами;
природными системами.

Организационные системы — это социальные системы: группы, коллективы, общество в целом.

Выделяют следующие виды управления организационными системами:

прямое управление — директивное (приказное) управление.

координацию. Она обеспечивает согласованность действий различных самостоятельных, автономных элементов организационной системы.

Основные виды управления:

по степени сосредоточения власти:

- централизованное
- частично централизованное;
- децентрализованное;
- характеру взаимодействия системы с окружающей средой.

в зависимости от объектов управления:

- внутреннее;
- внешнее;

уровню использования организационно-распорядительных методов:

- прямое;
- косвенное;
- смешанное;

отношению к использованию целей как инструмента управления:

- программно-целевое (программа плюс отклонения от нее);

функциональное (цели не формулируются, а только рациональное выполнение функций, исходя из их назначения);

требуемой кратности управленческих воздействий:

- многошаговое;
- одношаговое;

частоте появления проблем:

- уникальное;
- повторяющееся;

в зависимости от характера ситуации:

- хорошо формализуемое;
- слабо формализуемое;
- неформализуемое.

2.3. Основные свойства организационного управления

К свойствам, оказывающим влияние на организацию управления, можно отнести:

- целостность (выполнение каждым элементом системы определенных функций);
- обособленность (разделение прав, обязанностей);
- централизованность (сосредоточенность основных функций в едином центре);
- адаптивность (способность приспосабливаться к различным условиям);
- совместимость (взаимоприспосабливаемость всех элементов и подсистем по отношению к самой системе);
- обратную связь (контроль результата на выходе);
- неаддитивность отношений (матем. понятие, свойства системы превышают сумму свойств ее элементов);

- эмерджентность (различие целевых функций организационной системы и ее подсистем);
- синергетичность (однонаправленность действий в системе);
- неопределенность данных (неточность, уклончивость информации);
- многокритериальность (оценка деятельности системы с разных сторон);
- мультипликативность(положительные и отрицательные эффекты в больших организационных системах чаще умножаются, а не складываются);
- стохастичность (результаты реализации управленческих решений являются случайными событиями);
- порог сложности (ограниченность индивида в решении задач);
- редкую повторяемость проблемных ситуаций;
- фактор времени.

2.4. Требования к управлению

Устойчивость способность системы сохранять некоторое свое качество в процессе управления, несмотря на оказываемые влияния как со стороны, так и изнутри.

Наиболее распространены оценка устойчивости системы:

по Ляпунову — при любом воздействии окружающей среды система может за определенное время или в пределе приблизиться к той линии поведения, которой придерживалась до воздействия;

Лагранжу — при данных воздействиях окружающей среды ни один из параметров системы в абсолютном

значении не стремится к бесконечности, а остается ограниченной величиной.

Оперативность — свойство процесса управления укладываться в обозначенные сроки.

Гибкость — способность быстро адаптироваться, приспособливаться к изменяющимся условиям. Это необходимое, но недостаточное условие эффективного управления.

Непрерывность — отсутствие пауз и перерывов между после последовательными стадиями процесса. Это необходимое условие эффективности управления.

Вопросы для самопроверки.

- Что означает система? Характерные особенности систем управления.
- Назовите основные виды управления.
- Что относится к основным свойствам организационного управления?
- Какие требования предъявляются к управлению?

Тест.

Правильный только один вариант ответа.

1. Совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей - это:

- а) методы управления;
- б) система управления;
- в) технология управления;
- г) теория менеджмента.

2. Свойство процесса управления укладываться в обозначенные сроки - это:

- а) гибкость процесса;
- б) динамичность;
- в) адаптивность;
- г) оперативность.

3. Понятие «административный метод» относится к:

- а) управлению персоналом;
- б) производственному процессу;
- в) системе менеджмента;
- г) характеристике управления.

Практическая ситуация.

Начальник отдела сбыта, чтобы повысить продажи, увеличил комиссионные выплаты сотрудникам.

Какой метод управления персоналом был применен?
Предложите свои методы стимулирования сотрудников.

Лекция 3. Менеджер как субъект управления

3.1 Задачи и функции менеджера

Менеджер - наемный работник, занимающий определенную руководящую должность в организации. В то же время менеджер может быть и совладельцем своего предприятия, иметь его акции.

Организация не может существовать без менеджеров, ибо они:

- обеспечивают выполнение организацией ее основного предназначения;
- проектируют и устанавливают взаимодействие между отдельными операциями и действиями, выполняемыми в организации;
- разрабатывают стратегии поведения организации в изменяющемся окружении;
- являются основным информационным звеном связи организации с внешней средой;
- несут формальную ответственность за результаты деятельности организации;
- официально представляют организацию на церемониальных мероприятиях.

Менеджеры играют в организации множество различных ролей, из которых можно выделить три ключевые.

Во - первых, это роль по принятию решения, выражающаяся в том, что менеджер определяет направление движения организации, решает вопросы распределения ресурсов, осуществляет текущие корректировки и т.п

Во-вторых, это информационная роль, состоящая в том, что менеджер собирает информацию о внутренней и внешней среде, распространяет эту информацию в виде фактов и нормативных установок и, наконец, разъясняет политику и основные цели организации. От того, насколько менеджер владеет информацией, насколько он может ясно и четко доводить ее до членов организации, сильно зависит результат его работы.

В-третьих, менеджер выступает в качестве руководителя, формирующего отношения внутри и вне организации, мотивирующего ее членов на достижение целей, координирующего их усилия и, наконец, выступающего в качестве представителя организации.

3.2. Лидерство и стили руководства

Лидерство это способность оказывать воздействие на людей с целью достижения намеченных целей.

Только настоящий лидер может эффективно управлять людьми, сплачивать коллектив, направлять его на решение стоящих задач.

Слова лидер и руководитель являются близкими по значению, поскольку номинальный руководитель обязан быть лидером своего коллектива.

Руководство — умственный и физический процесс, приводящий к выполнению подчиненными официальных поручений менеджера и решению поставленных задач.

В теории менеджмента различают несколько стилей руководства. Стиль руководства — это совокупность приемов поведения руководителя по отношению к подчиненным

Авторитарный стиль руководства — властный, основанный на стремлении утвердить свое влияние, авторитет, стиль руководства. При авторитарном стиле менеджер привержен формальному характеру взаимоотношений с подчиненными.

Демократический стиль руководства. Этот стиль основан в первую очередь на инициативе коллектива, а не руководителя. Демократический стиль руководства характеризуется в первую очередь коллективной деятельностью.

Либеральный стиль руководства. Этот стиль предполагает склонность к излишней терпимости, снисходительности, нетребовательности.

В стремлении приобрести и укрепить авторитет он способен предоставлять подчиненным различного рода льготы, выплачивать незаслуженные премии.

Д. МакГрегор внес существенный вклад в понимание руководства как системы.

Теории «Х» - предпосылки авторитарного стиля руководства, теория «Y» - предпосылки демократического стиля руководства.

Американские ученые Блэйк и Мутон выделили 5 стилей руководства, обозначив их координатами. «Решетка стилей менеджера»: 9.1 - авторитарный; 1.9 - главное - отношения с людьми; 5.5 - средний уровень; 1.1 - минимальная забота обо всем; 9.9 - идеальный стиль.

3.3. Власть и влияние

Власть — возможность оказывать определенное влияние (воздействие) на поведение людей с помощью права

распоряжаться чем-либо, авторитета, подчинения своей воле. В свою очередь, влияние — поведение одного человека, которое вносит изменение в образ мыслей в действия другого человека.

Баланс власти — это ситуация в управлении, когда уровень влияния облеченного властью руководителя на подчиненного равен степени зависимости этого подчиненного от руководителя.

Согласно классификации Дж. Фрэнча и Б. Рэйвена имеется 5 главных форм власти:

Власть, основанная на принуждении. Менеджер может осуществлять власть путем принуждения, что дает ему возможность унижать, запугивать людей. Такой вид власти основан на влиянии на человека с помощью страха: угроза потерять место, быть пониженным в должности.

Власть, основанная на вознаграждении. Это один из самых эффективных способов влияния на других людей. Главное для менеджера — правильно определить размер вознаграждения. В противном случае, при недостаточности вознаграждения степень мотивации будет незначительной.

Власть, основанная на авторитете и знаниях. В данном виде власти влияние на сотрудника осуществляется благодаря тому, что он принимает на веру профессионализм менеджера, его опыт и знания.

Власть, основанная на примере. В основе данного вида власти лежит потребность человека в принадлежности, причастности, отождествлении себя с харизматической личностью. Харизма (от греч.— милость, божественный дар) означает одаренность, исключительность.

Власть, основанная на законных правах. Руководитель имеет законную власть, которой его наделяет предприятие или организация, в которой он трудится. Это наиболее известный вариант власти.

3.4. Требования к современным менеджерам

Современному менеджеру необходимы следующие качества:

глубокие познания в организации производства, экономике, финансах и своей отрасли деятельности;

- знания в области человеческих отношений, позволяющие успешно работать с людьми, добиваться их заинтересованности в повышении экономических результатов деятельности предприятия;

- предприимчивость (способность добиваться конкретных экономических и социальных целей благодаря нахождению в реализации нестандартных решений);

- новаторство, изобретательность;

- напористость, смелость, целеустремленность.

Ему надо быть лидером в полном смысле этого слова: уметь общаться, побуждать работников к творческой деятельности; отмечать и оценивать каждое достижение подчиненного; находить выход из конфликтных ситуаций; быть предельно объективным независимо от своих симпатий; подбирать, обучать и выдвигать работников; уметь подчиняться и соблюдать субординацию; искусно вести деловые переговоры.

Вопросы для самопроверки.

- Перечислите основные задачи и функции менеджера?

- Какие бывают стили руководства?
- Назовите основные отличия понятий власть и влияние?
- Какие требования предъявляются к современным менеджерам?

Тест. Правильный только один вариант ответа.

1. Умственный и физический процесс, приводящий к выполнению подчиненными официальных поручений менеджера и решению поставленных задач - это:

- а) руководство;
- б) мотивация;
- в) власть;
- г) лидерство.

2. Возможность оказывать определенное влияние на поведение людей с помощью права распоряжаться чем-либо, авторитета, подчинения своей воле - это...

- а) давление;
- б) руководство;
- в) власть;
- г) лидерство.

3. Наемный работник, занимающий определенную руководящую, управленческую должность в организации - это...

- а) менеджер;
- б) технолог;
- в) специалист;
- г) заведующий.

Практическая ситуация.

Вы являетесь руководителем крупной фирмы, занимающейся производством и сбытом продовольственных товаров.

Вам предстоит:

- рассмотреть и утвердить план развития производственных мощностей на следующий год;
- проконтролировать результаты деятельности подразделений;
- подготовить ответные письма в адрес предприятий-партнеров;
- изучить опыт работы наиболее прогрессивных предприятий вашей отрасли.

Какие из перечисленных полномочий вы можете делегировать подчиненным в условиях дефицита времени и почему?

Лекция 4. Организация как объект управления

4.1 Понятие организации, ее общие характеристики

Организация— это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели (или целей).

Организации создаются для достижения самых разных целей, удовлетворения различных потребностей людей, поэтому они разнообразны, имеют различное назначение, расположение, меры, внешний вид, строение. Большинство организаций являются сложными системами, состоящими из

подразделений (частей организации), имеющих свою цель работы, увязанную с общей целью и имеют следующие общие параметры:

- наличие общих целей;
- преобразование ресурсов для достижения результата (основные ресурсы, используемые организацией — это люди (трудовые ресурсы), капитал (деньги, основные фонды), материалы, технология и информация;
- зависимость организации от внешней среды как в отношении своих ресурсов, так и в отношении потребителей;
- разделение труда. Разделение всей работы на части называется горизонтальным разделением труда;
- образование подразделений в сложных организациях. Подразделения организации выполняют свои специфические задания и добиваются конкретных целей;
- необходимость и наличие управляющего органа.

4.2. Классификация организаций

Организации бывают:

- правительственные и неправительственные;
- коммерческие и некоммерческие;
- бюджетные и внебюджетные;
- общественные и хозяйственные;
- формальные и неформальные.

Кроме того, различают организации по:

- отраслевой принадлежности (промышленные, транспортные, сельскохозяйственные, торговые и т. д.).
- самостоятельности принятия решения (головные, материнские, дочерние и зависимые).
- по величине (по численности членов организации).

Хозяйственные организации разделяются на 4 группы:

- микро,
- малые,
- средние,
- крупные.

Критериями такого разделения могут служить:

- численность персонала,
- стоимость имущественного комплекса,
- значение выпускаемой продукции,
- доля занимаемого рынка в соответствующем секторе.

Помимо общественно-правовых аспектов, отношения к собственности и величины персонала хозяйственные организации классифицируются по следующим признакам:

- по времени действия:
 - срочные (в регистрационных документах указывается, на какой срок создана организация);
 - бессрочные.
- по сезону активного действия: летние, зимние и т. д. Этот статус дает возможность организации набирать персонал на определенный циклический срок.;

По масштабу производства:

- единичное производство;
- серийное производство;
- массовое производство;

По специализации производства:

- специализированное производство;
- универсальное производство;

По номенклатуре выпуска продукции:

- монономенклатурное производство;
- многономенклатурное производство.

4.3. Организационно - правовые формы организаций

Согласно статье 50 Гражданского кодекса Российской Федерации предусматриваются следующие формы хозяйственных организаций (**коммерческие**):

- хозяйственные товарищества и общества,
- производственные кооперативы,
- государственные и муниципальные унитарные предприятия.

Некоммерческие:

- потребительские кооперативы,
- общественные или религиозные организации (объединения),
- благотворительные и другие фонды,
- учреждения.

Допускается создание объединений коммерческих и (или) некоммерческих организаций в форме ассоциаций и союзов.

Хозяйственные товарищества и общества – это коммерческие организации с уставным капиталом (складочным) капиталом, разделенным на доли (вклады) его участников.

К ним относят:

полное товарищество (ПТ), товарищество (ТВ) на вере (коммандитное товарищество, общество с ограниченной ответственностью (ООО), общество с дополнительной ответственностью (ОДО), акционерное общество (АО).

Некоммерческие организации: потребительский кооператив (ПК), фонд, учреждение, ассоциации и союзы.

4.4. Внутренняя среда организации

Среда это совокупность объективных условий, в которых осуществляется деятельность фирмы.

Внутренняя среда организации – это совокупность элементов и связей внутри самой организации, а также составляющие элементов. Внутренняя среда определяет характер и успешность деятельности предприятия.

Элементы внутренней среды предприятия:
структура, цели, задачи, технологии, персонал.

Структура — взаимосвязь составных частей чего-либо. Структура управления — это взаимоотношения подразделений предприятия. В основу любой структуры управления положен принцип разделения труда.

Использование принципа разделения труда создает возможности для специализации трудовой деятельности, рационального использования ресурсов, повышения качества и эффективности работы.

Цели — желаемое состояние объекта, результат какой-либо деятельности. Основными целям и компаний в условиях рыночной экономики является производство продукции для удовлетворения потребностей покупателей и получение прибыли.

Задачи решаются для достижения поставленных целей. Основная и наиболее трудная задача менеджера – работа с персоналом, людьми.

Влияние *технологии* производства на управление достаточно велико. Пример: приготовление пищи (по индивидуальному заказу клиента) в хорошем ресторане и стандартная пища (комплексный обед) в дешевом ресторане быстрого обслуживания. Стандартизация упрощает

требования к работнику, но одновременно повышает требования к менеджеру: нужна четкая организация производства.

Персонал (люди). Говоря о предприятии в целом, нужно помнить, что руководители и подчиненные — это люди с индивидуальными особенностями. Человек — центральная фигура в любой организации. Работа персонала на фирме является сложнейшим сочетанием разнообразных факторов, влияющих на результаты его деятельности.

4.5. Внешняя среда организации

Внешняя среда — это комплекс факторов, не подвластных ее руководству и оказывающих непосредственное влияние на производственную и финансово-хозяйственную деятельность компании. Все факторы внешней среды можно условно разделить на две основные группы: прямого и косвенного воздействия.

Среда прямого воздействия. Потребители— это один из основных для любого предприятия факторов, так как именно они определяют, какую продукцию производить и по какой цене ее можно продать.

Поставщики материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

В России своевременное обеспечение предприятий ресурсами является актуальной проблемой. Особенно остро стоят вопросы обеспечения предприятий финансами и качественными трудовыми ресурсами.

Конкуренты. Наряду с потребителями это важнейший фактор, определяющий стратегию, цели и задачи предприятия. Даже успешный сбыт продукции не может в

ряде случаев спасти предприятие от краха из-за жесткой позиции конкурентов.

Законы и государственные органы. Формируют нормативную базу создания и функционирования предприятий, фискальную политику. Менеджерам необходимо различать и учитывать действие законов на уровне как федеральных, так и местных властей.

Профсоюзы. Профсоюзные организации могут оказывать радикальное влияние на деятельность не только отдельного предприятия, но и целой отрасли.

Среда косвенного воздействия. Данная среда оказывает побочное воздействие на предприятие, однако в ряде случаев последствия такого воздействия гораздо существенней, чем влияние среды прямого воздействия. Кроме того, влияние среды косвенного воздействия сложнее и многообразнее.

Состояние экономики. Включает уровень цен и тарифов, инфляции, платежеспособный спрос, банковскую политику, курс национальной валюты.

Научно-технический прогресс. Данный фактор характеризует уровень развития науки и техники. В развитых странах компании пользуются плодами научно-технического прогресса (спутниковая связь, компьютеры и т.д.).

Политика. Этот фактор оказывает существенное воздействие на бизнес, особенно в динамично развивающихся и нестабильных странах и регионах. В России фактор политической стабильности — важнейшее условие деятельности предпринимателей как отечественных, так и зарубежных.

Социальные факторы. Это традиции, принятые в той или иной стране, в том числе по отношению к женщине, людям разного цвета кожи, молодежи, людям преклонного возраста.

Международные события. Международный бизнес намного сложнее, чем бизнес внутри страны. Здесь и система законодательства, и таможенная и налоговая политика, трудовые ресурсы, валюта и т. д. Формы реализации международного бизнеса могут быть самыми различными: экспорт (импорт), совместные предприятия, лицензирование, прямые вложения финансовых средств в экономику страны.

Вопросы для самопроверки.

- Дайте понятие организации, ее общих характеристик.
- Проанализируйте классификацию организаций.
- Перечислите организационно - правовые формы организаций.
- Назовите основные характеристики внутренней среды организации.
- Назовите основные характеристики внешней среды организации.

Тест.

Правильный только один вариант ответа.

1. Комплекс факторов, не подвластных руководству организации и оказывающих непосредственное влияние на производственную и финансово-хозяйственную деятельность компании - это...

- а) внутренняя среда организации;

- б) внешняя среда организации;
- в) макроокружение;
- г) микроокружение.

2. Группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели (или целей) - это...

- а) организация;
- б) отдел;
- в) структура;
- г) акционерное общество.

3. К некоммерческим организациям относятся:

- а) хозяйственные товарищества и общества;
- б) производственные кооперативы;
- в) государственные и муниципальные унитарные предприятия;
- г) потребительские кооперативы.

Практическая ситуация.

В теории менеджмента принято учитывать следующие факторы внешней среды:

1. _____

–

2. _____

–

3. _____

–

4.

— Как влияет неопределенность внешней среды на эффективность принимаемых решений?

Лекция 5. Организационная структура

5.1 Понятие и признаки организационной структуры

Для достижения поставленных целей и выполнения соответствующих задач менеджер должен создать организационную структуру (организационную систему управления) предприятия. Организацию и управление работой предприятия осуществляет аппарат управления. Структура аппарата управления предприятием определяет состав и взаимосвязь его подразделений, а также характер возложенных на них функций.

Организационная структура управления — это форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение цели организации.

В рамках структуры выделяют следующие элементы: звенья, уровни управления; горизонтальные и вертикальные, линейные и функциональные связи.

Для структуры характерны: специализация, разделение труда и его кооперация; централизация, децентрализация и процесс, посредством которого она осуществляется, - делегирование полномочий; координация деятельности и соблюдение нормы управляемости.

Организационная структура управления состоит из структуры аппарата управления предприятия и его производственной структуры, т.е. структуры субъекта и объекта управления.

Производственная структура предприятия - совокупность основных, вспомогательных и обслуживающих подразделений предприятия, обеспечивающих переработку

«входа» системы в ее «выход» - готовый продукт с параметрами, заданными в бизнес - плане.

5.2. Типология организационных структур

Выделяют следующие типы организационных структур управления:

Иерархический (бюрократический):

линейная;

функциональная;

линейно - функциональная;

дивизиональная;

штабная.

Органический: проектная, матричная.

Линейный тип организационной структуры (тип прямого подчинения, мелкие и средние организации).

Здесь преобладает линейная форма связей. В основу данного варианта структуры управления положен принцип единоначалия, который предполагает предоставление руководителю широких прав и полномочий для выполнения его функций. Во главе коллектива стоит один руководитель, который подотчетен вышестоящему руководителю

Вышестоящий руководитель не имеет права отдавать распоряжения работникам, минуя их непосредственного начальника.

Функциональный тип организационной структуры. Особенностью данного типа организационной структуры является то, что каждая структурная единица специализируется на выполнении определенной функции. Для промышленных предприятий, работающих в условиях рыночной экономики, типичными являются

следующие основные *функции*: научно-исследовательские и опытно-промышленные работы, производство, маркетинг, финансы. Выполнение распоряжений руководителя функционального подразделения в пределах его полномочий обязательно для нижестоящих структурных подразделений.

Линейно-функциональный тип организационной структуры. Это один из наиболее распространенных вариантов организационного построения предприятий. Сущность данного типа структуры заключается в том, что руководство производством обеспечивается как линейным аппаратом, так и функциональными службами. У линейного руководителя появляется штаб, состоящий из управленческих подразделений (отделов, бюро, групп, служб, специалистов, которые специализируются на выполнении какого – то одного вида управленческой деятельности. Исполнитель подчиняется и получает указания только от одного руководителя. Руководитель осуществляет управление через своих функциональных заместителей.

Дивизиональная структура управления. Дивизиональные (от англ. отделение) структуры управления стали возникать к концу 20-х гг. XX в., когда резко увеличились размеры предприятий. Они стали многопрофильными, технологические процессы усложнились.

Этот тип структур сочетает централизованную координацию и контроль деятельности с централизованным управлением. Ключевые фигуры в управлении организации с дивизиональной структурой — не руководители функциональных подразделений, а менеджеры,

возглавляющие производственные отделения, так называемые дивизионы.

Штабной тип организационной структуры. Данный вид структуры предназначен для организации работы менеджеров высшего звена управления. Создается группа подразделений, целью которой является получение и анализ необходимой информации, подготовка и обеспечение руководства необходимым набором вариантов решения конкретной проблемы.

Органический тип. Матричный вариант организационной структуры основан на программно-целевом принципе выполнения работы, который предполагает разработку программы (проекта, темы, задания) для достижения конкретной цели. Руководитель, возглавляющий программу, наделяется необходимыми правами по привлечению соответствующих производственных и функциональных подразделений на время выполнения того или иного этапа работы. При этом специалисты таких подразделений, участвующие в выполнении данного этапа программы, продолжают подчиняться своим непосредственным руководителям. Таким образом, при матричном типе организационной структуры параллельно функционируют вертикальная и горизонтальная линии исполнительной власти, что требует в первую очередь от менеджеров высшего звена управления четкой координации проводимых работ.

Проектная – временная структура, созданная для осуществления конкретного проекта, решения конкретной задачи группой специалистов, после чего группа распадается на новый проект.

5.3. Построение организационных структур.

Существуют 4 метода проектирования организационных структур. Это метод аналогии, экспертный метод, метод структуризации целей и метод организационного моделирования.

Рассмотрим их более подробно.

1. Метод аналогии состоит в выработке на основе анализа передового опыта типовых структур управления для предприятий, функционирующих в сходных условиях.

2. Экспертный метод заключается в том, что изучается организация, выявляются и осмысливаются ее наиболее существенные специфические особенности, «узкие места» в работе аппарата и вырабатываются рекомендации исходя как из мнений экспертов, так и обобщения и осмысления наиболее передовых тенденций в области организации управления.

3. Метод структуризации целей предусматривает выработку системы целей организации и последующее совмещение с разрабатываемой структурой. Таким образом, структура строится на основе системного подхода, который проявляется в форме графических описаний этой структуры с качественным (частично количественным) анализом и обоснованием вариантов ее построения и функционирования.

4. Метод организационного моделирования представляет собой разработку формализованных математических, графических или машинных описаний распределения полномочий и ответственности в организации, чтобы на основе четко сформулированных критериев оценить степень

рациональности организационных решений. При этом формальное описание организации становится ее моделью в том случае, если с его помощью можно оценить различные варианты построения организационной структуры управления и ее отдельных блоков.

Вопросы для самопроверки.

- Назовите основные признаки организационной структуры.
- В чем заключается типология организационных структур?
- Основные характеристики построение организационных структур.

Тест.

Правильный только один вариант ответа.

1. Форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение цели организации - это...

- а) организационная структура управления;
- б) иерархическая структура управления;
- в) типология управления;
- г) система управления.

2. Вид структуры предназначенный для организации работы менеджеров высшего звена управления - это ...

- а) штабной вид;

- б) органический вид;
- в) функциональный вид;
- г) линейный вид.

3. Метод, который предусматривает выработку системы целей организации и последующее совмещение с разрабатываемой структурой:

- а) метод аналогии
- б) экспертный метод
- в) метод структуризации целей
- г) метод организационного моделирования.

Практическая ситуация.

Постройте схему организационной структуры системы управления персоналом организации с учетом того, что крупная организация имеет весь набор функциональных подразделений, входящих в службу управления персоналом.

Следует также учесть, что функции отдельных подсистем могут выполнять несколько функциональных подразделений.

Подумайте и о том, какие подразделения по управлению персоналом могут быть созданы в рамках производственных единиц (специализированных производств, корпусов, цехов, крупных участков), входящих в состав крупного предприятия.

Лекция 6. Функции управления, управленческий цикл и управленческое решение

6.1. Управленческий цикл как совокупность функций управления

Управление – это регулирование процессов вложения и обработки ресурсов, производства и реализации продукции.

Функции управления – это направление или вид управленческой деятельности, характеризующийся обособленным комплексом задач и выполняемый специальными приемами и способами.

Основными функциями управления в общем виде принято считать: **планирование, организацию, мотивацию, контроль.**

Цикл — совокупность процессов, совершаемых в течение определенного времени. В процессе производства продукции цикл менеджмента обычно осуществляется непрерывно и имеет тенденцию к возобновлению.

Цикл менеджмента: планирование, организация, мотивация, контроль.

6.2. Планирование как функция управления

Важнейшей функцией управления считают планирование.

Планирование — непрерывный процесс установления и конкретизации целей развития организации и ее структурных подразделений, определения средств их достижения, сроков и последовательности реализации, распределения ресурсов.

Основными принципами планирования являются: комплексность, точность, непрерывность (органическое

единство перспективных и текущих планов), гибкость, экономичность.

В зависимости от целей различают **стратегическое и тактическое планирование.**

Стратегическое планирование предполагает определение миссии организации на каждой стадии ее жизненного цикла, формирование системы целей деятельности и стратегий поведения.

Тактическое планирование представляет собой поиск и согласование наиболее эффективных путей и средств реализации принятой стратегии развития организации.

Тактическое планирование неразрывно связано со стратегическим планированием, так как там, где используется стратегическое планирование, возникает потребность в тактическом планировании.

Тактическое планирование означает уточнение, коррекцию, дополнение, одним словом, конкретизацию стратегии.

6.3. Организация как функция управления

Функция организации направлена на создание необходимых условий для достижения целей. Основными задачами функции организации являются:

- Формирование структуры организации исходя из размера предприятия, его целей, технологии, персонала и других переменных;
- установление конкретных параметров, режимов работы подразделений организации, отношения между ними;

- обеспечение деятельности организации ресурсами (человеческими, финансовыми, материальными, информационными).

Важнейшей составляющей функции организации является делегирование полномочий. Процесс делегирования полномочий включает следующие этапы:

- поручение работникам индивидуальных конкретных задач;
- предоставление соответствующих полномочий и ресурсов подчиненным;
- формулирование обязательств подчиненных выполнить порученные им задания.

6.4. Мотивация как функция управления

Мотивация — процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и (или) целей организации.

Основываясь на существующих теориях мотивации, можно вывести некоторые ее принципы, чтобы руководствоваться ими в процессе управления.

1. *Установление четких целей и задач*, Первым условием эффективной мотивации является знание работниками своих целей и целей организации. Какими бы эффективными ни были формы мотивации, они не принесут ожидаемых результатов, если человек не знает, чего он должен достичь и какие задачи выполнить.

2. *Увязка целей и вознаграждения, определение критериев оценки*. Работники должны знать, какое вознаграждение они получают

при определенных результатах работы. Следует принимать во внимание теорию ожиданий.

3. Гласность. Наличие обратной связи. Оглашение результатов работы само по себе служит мотивирующим фактором. Сообщение о результатах работы каждого сотрудника может стимулировать трудовую деятельность, создавая настрой состязательности ответственности.

4. Создание условий, благоприятных для эффективной работы. Нужно постараться создать здоровый климат в коллективе, условия привлекательности, интересности труда.

5. Единство моральных и материальных стимулов. В настоящее время большое внимание уделяется материальному стимулированию, но нельзя недооценивать и роль морального стимулирования.

6. Учет личных качеств работника.

7. Использование преимущественно положительных стимулов.

Существует 2 типа современных теорий мотивации:

Содержательные – они базируются на идентификации потребностей, которые заставляют людей действовать так, а не иначе. Представители: А. Маслоу, К. Альдерфер, Д. МакКлелланд, Ф. Герцберг.

Процессуальные – исходят из того, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. Представители: Врум – теория ожидания, Адамс – теория справедливости, Портер – Лоулер – комплексная теория мотивации, Хэкмен и Олдхем – теория характеристик работы.

6.5. Контроль как функция управления

Контроль представляет собой процесс обеспечения достижения фирмой своих целей. Контроль можно разделить на: предварительный контроль, текущий контроль, заключительный контроль.

В целом, контроль состоит из установки стандартов, измерения достигнутых результатов, проведения корректировок, если достигнуты результаты, отличающиеся от установленных стандартов.

Предварительный контроль осуществляется до начала работы организации. Он используется в трех отраслях: в области человеческих ресурсов (подбор кадров); материальных ресурсов (выбор поставщиков сырья); финансовых ресурсов (формирование бюджета фирмы).

Текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ и повседневной деятельности организации, и предполагает регулярную проверку подчиненного персонала, а так же обсуждение возникающих проблем. При этом обязательно необходима обратная связь между подразделениями и верхним управленческим эшелоном фирмы для обеспечения ее успешной деятельности.

Заключительный контроль осуществляется после того, как работа выполнена. Он дает информацию руководителю фирмы для более оптимального планирования и осуществления в дальнейшем аналогичных задач.

Вопросы для самопроверки.

- Охарактеризуйте управленческий цикл как совокупность функций управления.
- Планирование как функция управления.
- Организация как функция управления.
- Мотивация как функция управления.
- Контроль как функция управления.

Тест.

Правильный только один вариант ответа.

1. Дает информацию руководителю фирмы для более оптимального планирования и осуществления в дальнейшем аналогичных задач - это ...

- а) текущий контроль;
- б) предварительный контроль;
- в) заключительный контроль;
- г) стратегическое управление.

2. Процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и (или) целей организации - это ...

- а) стимулирование;
- б) мотивация;
- в) аутсорсинг;
- г) планирование.

3. Непрерывный процесс установления и конкретизации целей развития организации и ее структурных подразделений, определения средств их достижения, сроков и последовательности реализации, распределения ресурсов - это ...

- а) планирование;
- б) стратегическое управление;
- в) производственное управление;
- г) система менеджмента.

Практическая ситуация.

Вы создали фирму. Предложите свою систему мотивации, которую вы внедрились бы в своей организации. Назовите отличительные черты предлагаемой модели от других.

Лекция 7.Управленческие решения

7.1. Управленческое решение

Основой принятия эффективных управленческих решений является качественная информация. Черты управленческих решений:

- обоснованность;
- своевременность;
- комплексность подхода;
- законность;
- четкая формулировка задач;
- посильность исполнения;

-преемственность и противоречивость по отношению к ранее принятым решениям.

Управленческое решение — это творческий акт субъекта управления, направленный на устранение проблем, которые возникли в объекте управления.

Любое управленческое решение проходит через три стадии:

Первая стадия — *уяснение проблемы* — включает в себя:

сбор информации; анализ информации; выяснение ее актуальности; определение условий, при которых проблема будет решена.

Вторая стадия — *составление плана решения* — включает в себя: разработку альтернативных вариантов решения; сопоставление их с имеющимися ресурсами; оценку альтернативных вариантов по социальным последствиям; оценку их по экономической эффективности; составление программ решения; разработку детального плана решения.

Третья стадия — *выполнение решения* — включает в себя:

доведение решений до конкретных исполнителей; разработку мер поощрений и наказаний; контроль за выполнением решений.

Итак, **управленческое решение** — это выбор наилучшей альтернативы из числа возможных, предполагающей набор эффективных действий по совершенствованию организации управления предприятием.

7.2. Классификация управленческих решений

Существует несколько взглядов на классификацию управленческих решений.

Согласно одной из классификаций управленческие решения подразделяются на общие и частные.

Общие — затрагивают все предприятие, его производственную и финансово-хозяйственную деятельность. Общие управленческие решения определяют коренные изменения на предприятии, а также дальнейшее

развитие производства (компьютеризация производственного и управленческого процессов, переход на выпуск новой продукции, реорганизация предприятия и т. п.).

Частные — касаются каких-либо подсистем, затрагивающих текущие вопросы (например, о дисциплине, об увольнении сотрудника, об изменении графика работы какого-либо подразделения в т. п.).

Кроме того, различают **управленческие решения для воздействия на внешнюю и внутреннюю среду предприятия.**

Решения для воздействия на внешнюю среду предприятия касаются ближнего окружения, партнеров, клиентов, кредиторов (например, необходимость получения ссуды в банке).

Решения для воздействия на внутреннюю среду предприятия связаны с управляемой системой (например, изменение штатного расписания, которое повлечет за собой сокращение сотрудников или разработку новой структуры управления, в результате появится дополнительная должность топ-менеджера).

Слабоструктурированные (незапрограммированные) и высокоструктурированные (запрограммированные).

Управленческие решения подразделяют также **по количеству целей**: моноцелевые (одноцелевые) и полицелевые (многоцелевые).

По длительности действия различают управленческие решения стратегические (долгосрочные и среднесрочные), тактические и оперативные (текущие).

Управленческие решения бывают **индивидуальными и групповыми**.

По уровню принятия различают управленческие решения затрагивающие организацию в целом, структурные подразделения организации, функциональные службы организации, отдельных работников.

По глубине воздействия бывают управленческие решения одноуровневые и многоуровневые.

7.3. Этапы разработки управленческих решений

1. Предварительная формулировка задачи (проблемы). На этом этапе применяется в основном логический инструментарий использованием различных методов (анализа, синтеза, сравнений, аналогии и т.д.)

2. Выбор критерия оценки эффективности решения. Он необходим при сопоставлении различных вариантов решений и выбора наилучшего из них. Критерии оценки эффективности решений должны иметь количественное выражение (физический смысл) и наиболее полно отражать результаты решений, быть простыми и конкретными.

3. Точная постановка задачи. Характеристика ситуации, значимость решаемой задачи, сроки выполнения, цель.

4. Разработка возможных вариантов. Группа разрабатывает на основе выбранных методов варианты решения проблемы.

5. Выбор альтернатив.

6. Принятие решения. При решении крупных проблем, когда разработкой вариантов занимаются группы специалистов, они же представляют руководителю

рекомендации, обоснованные соответствующими расчетами. Но окончательное решение принимает тот, кто несет за него ответственность.

7.4. Эффективность управленческого решения

Эффективность в общем виде - результативность чего - либо (производства, управления, труда).

К оценке эффективности решений подходят с позиции «практика - критерий истины». Эффективным считается решение, удовлетворяющее ряд требований. Оно должно:

- исходить из достижимых целей;
- для его исполнения должны иметься реальные ресурсы и время;
- предусматривать механизм реализации, т. е. возможно для организации, стимуляции, контроля процесса реализации решений;
- быть устойчивым в смысле эффективности по отношению к возможным ошибкам при определении исходных данных;
- готовиться, приниматься и выполняться в реальном масштабе времени тех процессов, которыми управляют, с учетом возможных скоростей развития нештатных, аварийных ситуаций.
- быть гибким, предусматривать изменение цели и (или) алгоритма его достижения при изменении внешних или внутренних условий;
- предусматривать возможность верификации и контроля исполнения.

Отдельные авторы рассматривают управленческий труд как сумму решенных управленческих ситуаций, а качество решений – как определяющий критерий эффективности этого труда. Критерием качества решений выступает их практическое внедрение. Применяется показатель, косвенно оценивающий **качество принятых управленческих решений через количество выполненных решений, и рассчитывается по формуле:**

$$K_k = (P_v - P_n) : P_p \cdot 100$$

где:

K_k – коэффициент качества УР (управленческих решений);

P_p – количество принятых УР;

P_v – количество выполненных УР;

P_n – количество выполненных некачественных решений. Выраженный в процентах данный показатель характеризует, по существу качество управления.

Эффект коммерческих решений в наиболее общем виде и прежде всего количественно выражается в приросте объема товарооборота, ускорения товарооборачиваемости и уменьшении объема товарных запасов. Конечный экономический результат проявляется в увеличении доходов организации и уменьшении расходов.

Расчет экономической эффективности решений, результатом которых явилось увеличение товарооборота, а, следовательно, доходов и прибыли, производится на основании материалов оперативного учета и бухгалтерских данных организации за последний отчетный период по формуле:

$$\text{Эт} = \text{П} \cdot \text{Т} = \text{П} \cdot (\text{Тф} - \text{Тп})$$

где Эт – экономическая эффективность от увеличения товарного роста, тыс. руб.;

П – прибыль на 1 млн. руб. товарооборота, тыс. руб.;

Т – прирост товарооборота, млн. руб.;

Тф – товарооборот фактический (после проведенного мероприятия по изучению спроса), млн. руб.;

Тп – товарооборот по плану (или за сопоставимый период – месяц, год – до проведения мероприятия), млн. руб.

Экономическая эффективность мероприятий по изучению спроса, результатом которых явилось снижение товарных запасов, характеризуется сокращением издержек обращения на остаток товаров, что влияет на объем полученной прибыли.

$$\text{Эз} = \text{P1} \cdot \text{З} = \text{P1} \cdot (\text{З1} - \text{З2})$$

где Эз – экономическая эффективность мероприятия от снижения товарного запаса, тыс. руб.;

P1 — издержки обращения на 1 млн. руб. товарных остатков, тыс. руб.;

З – размер уменьшения товарных запасов, млн. руб.;

З1 – товарные запасы до проведения мероприятий, млн. руб.;

З2 – товарные запасы после проведения мероприятий, млн. руб.

Экономическая эффективность мероприятий по изучению спроса отражается также на ускорении оборачиваемости товаров и оценивается по формуле:

$$\text{Эу} = \text{P2} \cdot \text{О} = \text{P2} \cdot (\text{Оф} - \text{Оп})$$

Где:

Эу - экономическая эффективность от ускорения оборачиваемости товаров, тыс. руб.;

P2 - однодневный размер издержек обращения;

$P2 = (\text{Издержки обращения на реализованный товар за год}) : 360, (\text{тыс. руб.})$

O — ускорение оборачиваемости товаров (в днях);

Of — оборачиваемость в днях фактическая (после проведения мероприятий)

приятый);

Op - оборачиваемость в днях (до проведения мероприятий).

Вопросы для самопроверки.

- Что такое управленческое решение?
- Классификация управленческих решений.
- Перечислите основные этапы разработки управленческих решений?
- В чем заключается эффективность управленческого решения?

Тест. Правильный только один вариант ответа.

1. Творческий акт субъекта управления, направленный на устранение проблем, которые возникли в объекте управления - это...

- а) управленческое решение;
- б) метод «мозгового штурма»;
- в) эффективность решения;

г) альтернативное решение.

2. Решения, которое затрагивают все предприятие, его производственную и финансово-хозяйственную деятельность - это ...

- а) частные;
- б) общие;
- в) универсальные;
- г) программные.

3. Экономическая эффективность от увеличения товарного роста определяется по формуле:

- а) $Эз = P1 \cdot З = P1 \cdot (З1 - З2)$;
- б) $Кк = (Pв - Pн) : Pп \cdot 100$;
- в) $Эу = P2 \cdot O = P2 \cdot (Oф - Oп)$;
- г) $Эт = П \cdot Т = П \cdot (Тф - Тп)$.

Практическая ситуация.

Неэффективная система управления предприятием привела к тому, что оно оказалось на грани банкротства из-за значительного количества нераспроданной продукции.

Изделия, производимые предприятием, уступают по качеству аналогичным товарам конкурентов и теряют рынки сбыта.

Часть ведущих работников хочет уволиться.

1. Ваши действия относительно продукции на складе?
2. Как быть с работниками?
3. Ваше видение будущего фирмы?

Лекция 8. Коммуникации в процессе управления

8.1. Место и роль коммуникации в управлении

Коммуникация (от лат. - сообщение, передача) - это процесс обмена сообщениями, информацией между различными личностями, их социальными группами, общностями, организациями.

Коммуникация между отдельными людьми, их группами, организациями, государствами, культурами осуществляется в процессе общения как обмен специальными знаковыми образованиями (сообщениями), в которых отображены мысли, идеи, знания, опыт, навыки, ценностные ориентации, программы деятельности общающихся сторон.

Коммуникативный процесс включает в себя взаимный обмен символами, значениями, информацией между двумя и большим количеством личностей, каждая из которых выступает в качестве автора-субъекта социального действия.

В процессе обмена информацией или коммуникативном процессе можно выделить четыре базовых элемента:

-*отправитель*, т. е. лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее;

-*сообщение*, т. е. собственно информация, которая закодирована с помощью символов;

-*канал*, т.е. средство передачи информации;

-*получатель*, т. е. лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задачей является составление сообщения, выбор и использование

определенного канала для его передачи таким образом, чтобы его стороны поняли и разделили исходную идею.

Этапы, которые проходят отправитель и получатель, следующие:

- зарождение идеи;
- кодирование информации;
- передача информации;
- декодирование — перевод символов отправителя в мысли получателя.

8.2. Виды и модели коммуникаций

По взаимодействующим сторонам коммуникации можно классифицировать таким образом:

организационные коммуникации:

- внешние (коммуникации организации с внешней средой);

- внутренние (между подразделениями и уровнями управления), горизонтальные (между подразделениями одного уровня управления);

- вертикальные (между уровнями управления),

- по нисходящей линии (от руководителя к исполнителю), по восходящей линии (от исполнителя к руководителю);

к числу наиболее распространенных форм организационных коммуникаций относятся: устная, письменная и электронная формы передачи информации.

межличностные коммуникации:

- формальные;
- неформальные.

Классификация коммуникационных сообщений:

1. По соотношению функций коммуникационного процесса условно выделяются сообщения:

побудительные (убеждение, внушение, приказ, просьба); информативные (передача реальных или вымышленных сведений); экспрессивные (возбуждение эмоционального переживания)

2. По типу отношений между участниками различают:

межличностные, публичные, массовые коммуникации.

3. По средствам различают: речевую (письменную и устную); паралингвистическую (жест, мимику, мелодию) и вещественно знаковую коммуникацию (продукты производства, изобразительного искусства и т.д.)

Если классифицировать **управленческие** коммуникации, то следует различать: межуровневые коммуникации; коммуникации по восходящей, т. е. снизу вверх; коммуникации между различными подразделениями или отделами; коммуникации между руководителем и рабочей группой, а также неформальные коммуникации.

Модели коммуникаций.

1. Коммуникация как действие ориентирована на выполнение ряда операций, обеспечивающих передачу определенной информации от одного субъекта к другому. В этой модели нет места обратной связи, т. е. коммуникация понимается как одностороннее движение.

Источник → Канал связи → Получатель

2. Коммуникация как взаимодействие предполагает введение элемента обратной связи. В рамках такой модели вводятся циркулярные связи, которые призваны выполнить

функцию обратной связи и используются для подтверждения правильности понимания переданной информации.

Источник → Канал связи → Получатель

Получатель ← Канал связи ← Источник

3. **Современная модель** коммуникации является более полной, так как отражает коммуникацию как процесс. Принципиальное отличие заключается в отсутствии линейных и циркулярных связей и совпадении источника и получателя информации.

Источник ↔ Канал связи ↔ Получатель

8.3. Преграды в организационных коммуникациях и пути их преодоления

В организационных коммуникациях могут возникать определенные преграды.

Искажение сообщений. Оно может быть преднамеренным, когда лицо искажает какое-то сообщение с определенной целью. Это может быть фильтрация, т. е. лицо, передающее сообщение, что - то специально утаивает от получателя. Сообщение может исказиться из-за несовпадения статусов, уровней.

Информационные перегрузки. В этом случае преграды могут возникнуть по причине большого объема информации, невозможности и неумению со стороны менеджера отбирать действительно нужную и важную информацию.

Неудовлетворительная структура организации. Проблемой многих современных предприятий является неоправданно усложненная структура организации, в которой информация как бы «запутывается» при

прохождении по ней, искажается или неправильно трактуется.

Неудовлетворительный кадровый состав.

Неудовлетворительный состав рабочих групп.

Неудовлетворительный способ организации власти и распределения задач.

Конфликты между различными группами или подразделениями.

Если есть преграды в коммуникативном процессе, значит, должны существовать пути их преодоления. Таких путей существует несколько (квалифицированный менеджер, имеющий большой опыт работы, может владеть своими собственными секретами преодоления преград):

- *регулирование информационных потоков.* Именно это направление вызвало необходимость создания на предприятии системы информационного менеджмента;

- *управленческие действия.* Они включают в себя планирование, организацию, мотивацию, реализацию и контроль;

- *системы обратной связи.* Если системы обратной связи не отработаны, то теряется смысл в самом коммуникативном процессе;

- *системы сбора предложений.* Это могут быть анонимные ящики или анонимные звонки. На многих предприятиях такие ящики существуют в подразделениях и цехах;

- *информационные бюллетени, публикации и видеозаписи организации* тоже относятся к информационному менеджменту;

- *современные информационные технологии.* Оснащение предприятий персональными компьютерами, установка Интернета, электронная почта, факсы, видеоконференции.

Вопросы для самопроверки.

- Место и роль коммуникации в управлении.
- Дайте характеристику видов и моделей коммуникаций.
- Какие основные преграды в организационных коммуникациях и пути их преодоления?

Тест.

Правильный только один вариант ответа.

1. Процесс обмена сообщениями, информацией между различными личностями, их социальными группами, общностями, организациями - это...

- а) общение;
- б) переговоры;
- в) коммуникации;
- г) канал связи.

2. К управленческим коммуникациям относятся:

- а) межличностные;
- б) публичные;
- в) массовые;
- г) межуровневые коммуникации.

3. Организационные коммуникации включают в себя:

- а) формальные;
- б) неформальные;

- в) деловые;
- г) внешние.

Практическая ситуация.

Используя представленную ниже информацию, определите факторы позитивно и негативно влияющих на качество и эффективность функционирования коммуникаций. Запишите их в таблицу. Прокомментируйте свой выбор.

Факторы функционирования коммуникаций:

Усложнение коммуникационных сетей, неформализованные контакты, высокая интенсивность, качество коммуникационных сетей, способность к моделированию межличностных особенностей собеседника, речевая коммуникация, недопонимание, эмпатия, неумение слушать, искренность, отставание слова от мысли, надежность, неформальность, пространственность организации, предвзятость, реакция, конструктивность, желательный ответ, сиюминутная критика, информация, домыслы, выдумки, тревоги, падение трудовой мотивации, умение слушать, расширение полномочий, коммуникативные барьеры: самоуверенность, запуганность, неполнота восприятия, восторженность, семантика.

Позитивные факторы	Негативные факторы

