

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ
(ЭЛЕКТРОННОЕ)



НАУЧНАЯ ОБЩЕСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ НАУКА

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ (ЭЛЕКТРОННОЕ)

www.scipro.ru
Нижний Новгород, 2019

УДК 33
ББК 65.291.2
О75

Главный редактор: Краснова Наталья Александровна – кандидат экономических наук,
доцент, руководитель НОО «Профессиональная наука»

Технический редактор: Канаева Ю.О.

Рецензент: Буров В. Ю., доктор экономических наук, доцент., зав. кафедрой
экономической теории и мировой экономики Забайкальского государственного
университета (Чита), главный редактор журнала "Теневая экономика" (Москва).
Директор НОЦ "Высшая школа экономики, управления и предпринимательства"

Авторы:

Бородай В.А., Ковыляев К.Н., Кондрашина О.Н., Майданевич Ю.П.,
Псарева Н.Ю., Шиндряева И.В.

Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебное пособие. – Эл. изд. – Электрон.
текстовые дан. (1 файл pdf: 161 с.). – Нижний Новгород: НОО "Профессиональная
наука", 2019. – Режим доступа <http://scipro.ru/conf/management2.pdf>. Сист.
требования: Adobe Reader; экран 10"

ISBN 978-5-907072-71-8

Учебное пособие «Основы менеджмента» соответствует ФГОС ВО. Пособие
предназначено для студентов экономических специальностей, аспирантов,
преподавателей, а также практических работников в области экономики,
управления.

Материалы монографии будут полезны преподавателям, научным работникам,
специалистам предприятий, финансовых организаций, а также студентам, магистрантам
и аспирантам.

При верстке электронной книги использованы материалы с ресурсов: Designed by Freepik,
Canva.

ISBN 978-5-907072-71-8



© Авторский коллектив, 2019 г.

© Издательство НОО
© Профессиональная наука, 2019 г.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	6
Раздел 1. Процесс и процедуры принятия решения	12
1.1. Понятие и виды управленческих решений	13
1.2. Процесс разработки управленческого решения	17
Вопросы и задания для проверки знаний	35
Список рекомендуемой литературы	40
Раздел 2. Организационная структура управления	41
2.1. Понятие организационной структуры	42
2.2. Типы организационных структур управления	47
2.3. Классика построения организационных структур	60
Вопросы и задания для проверки знаний	74
Список рекомендуемой литературы	78
Раздел 3. Функции менеджмента и их взаимосвязь	79
3.1. Сущность функций управления и их классификация ..	79
3.2. Функция планирования	85
3.3. Организационная функция менеджмента	90
3.4. Мотивационная функция управления	93
3.5. Функция контроля	97
3.6. Функция координирования и регулирования	101
Вопросы и задания для проверки знаний	104
Список рекомендуемой литературы	105
Раздел 4. Коммуникации в управлении организацией	106
4.1. Коммуникация: сущность, виды, структура	106
4.2. Структура и особенности построения коммуникационного процесса	120
4.3. Способы совершенствования коммуникационных процессов в организации	128
Вопросы и задания для проверки знаний	132
Список рекомендуемой литературы	133

Раздел 5. Мотивация персонала организации	135
5.1. Понятие мотивации, функции и виды мотивов	135
5.2. Основные теории мотивации	138
5.3. Методы управления мотивацией.....	143
Вопросы и задания для проверки знаний	146
Список рекомендуемой литературы.....	146
Заключение	147
Список используемой литературы.....	148
Сведения об авторах.....	151
Глоссарий	152

Введение

После того, как наша страна обрела независимость, ее экономика стала перестраиваться. Изначально она была плановой, то есть был план, согласно которого, субъект хозяйственной деятельности, должен был выпустить определенное количество продукции, для удовлетворения потребностей потребителей. Конкуренция практически отсутствовала, поэтому население и другие субъекты потребители, сталкивались не только с большим количеством брака, но и с невозможностью выпуска инновационных товаров. После того, как произошел переход на рельсы рыночной экономики, в наш обиход вошли не только новые термины, и совершенно разные системы управления и подход к хозяйственной деятельности.

Менеджмент в системе экономики. Под экономикой, подразумевают науку о том, как субъекты хозяйственной деятельности, созданные людьми, осуществляют производство различной продукции и услуг, в условиях ограниченного количества ресурсов. При этом такая деятельность должна приносить прибыль. Эта наука имеет множество неотъемлемых составных частей, одной из которых является экономика управления. По сути, эта часть относится к различным управленческим процессам, как конкретного субъекта хозяйственной деятельности, так и целых отраслей.

Менеджмент это английское слово, которое появилось в обиходе вместе с термином рыночная экономика. По-научному, он понимается как изучение процесса эффективного управления конкретными субъектами хозяйственной деятельности. Это означает, что он также плотно связан с экономикой, но является отдельной наукой для изучения. Но на практике такие термины как экономика и менеджмент тесно взаимосвязаны между собой, и постоянно изучаются в комплексе. Это легко объяснить. Как было сказано выше, менеджмент, это учение о тонкостях управления различными процессами на предприятии.

Экономика управления, это тоже учение, которое основывается на принципах планирования и методов достижения успеха целых отраслей экономики, либо конкретного субъекта хозяйственной деятельности. Это прямая связь между двумя терминами. Теперь нужно определиться в каких местах, они могут пересекаться между собой. Важно не путать то что, сам по себе менеджмент рассчитан на применение в условиях микроэкономики, а это непосредственные производители продукции и услуг, которые идут конечному потребителю. Экономика управления, это наука об общих принципах планирования не только субъектов хозяйственной деятельности, но и целых отраслей экономики.

По сути, она не дает предписаний, либо научных обоснований, в плане "как добиться успеха по выпуску продукции, чтобы последняя пользовалась большим

спросом", а говорит о том, что нужно делать с научной точки зрения, какими принципами руководствоваться, чтобы конкурировать на рынке с другими предприятиями. А если это касается целых отраслей, то тут вообще идут научные обоснования, направленные на планирование общих принципов отрасли. Например, как правильно производить автомобили, чтобы они были конкурентными. В этом и заключаются принципиальные сходства и различия этих наук.

Понятие менеджмента. Как было указано выше, в современный менеджмент, вкладывается понятие, связанное с умением управлять различными процессами, которые происходят на предприятии, которое осуществляет выпуск различной продукции и услуг. Некоторое даже отождествляют бизнес с этим словом, но это не так исходя из следующего. Бизнес, это открытие своего дела. Фактически бизнесмен, решает вложить свой капитал, в реализацию плана по выпуску какой-либо продукции, либо услуги, и несет полную ответственность и все риски, связанные с его деньгами.

Менеджер, который владеет понятием менеджмент, в большинстве случаев осуществляет различную распорядительную деятельность, которая основывается на том, чтобы предприятие и его владелец могло выпускать конкурентную продукцию, и получать прибыль. Он не связан ни с какими финансовыми и другими рисками, а просто является нанятым лицом, которому поставлена определенная задача. Из такого сравнения, можно прийти к выводу, что в понятие менеджмент, современная наука вкладывает наличие знаний, связанных с профессиональным подходом к эффективному руководству субъектом хозяйственной деятельности, направленного на достижение поставленных целей.

Различают такие управленческие акты в функциональных областях деятельности компании как:

- руководство персоналом;
- руководство технологией производства;
- руководство сбытом продукции;
- общее руководство субъектом хозяйственной деятельности.

Руководство персоналом. Как известно ни одно предприятие, не может существовать без персонала. Ведь люди, которые осуществляют свою трудовую деятельность, по сути, и создают конечную продукцию либо услугу, которые выходят на рынок и находят своего конечного потребителя. Для того, чтобы они могли выполнять свои трудовые обязанности в полном объеме, и стремились к достижению успеха, в любом случае необходим контроль и эффективная система управления. Этим и занимается менеджмент (менеджер) по управлению персоналом. Человек, который этим занимается должен обладать многими качествами, и особенно знаниями, чтобы

управляемый им коллектив, мог не только создавать конкурентную продукцию, но и совершенствовать ее. Хороший коллектив это 40% успеха предприятия.

Руководство технологией производства. Если персонал, является составной частью успешного предприятия, то сразу нужно отметить, что он осуществляет свою деятельность на различном оборудовании, и при помощи инструментов. Конечно, в большинстве случаев, закупка оборудования и его оснащение лежит на собственнике. Вот тут и выходят менеджеры, в обязанность которых и входит руководство технологией производства. Это особый вид руководящего состава любого предприятия. Ведь их деятельность связана, с тем, чтобы обеспечить субъект хозяйственной деятельности не только новейшим оборудованием, но и суметь обучить работников, работе на нем. В связи с тем, что в современном мире, уровень технологий постоянно растет, что сокращает затраты на производство различной продукции и услуг, то конкурировать становится очень сложно. Поэтому менеджер, руководящий процессом производства, каждый день должен быть "в тонусе" и заниматься поиском нового оборудования, плюс обучать рабочих.

Руководство сбытом продукции. Два эффективных менеджмента связанных с выпуском качественной продукции, не могут создать прибыль предприятию, так как производимое, еще нужно реализовать конечному потребителю. Рынок очень жесткий, поэтому для сбыта, привлекаются менеджеры, в обязанность которых входит найти покупателя. Они также должны владеть специальными знаниями, в области маркетинга, и знания конъюнктуры рынка. Это тоже сложный процесс, которым должны заниматься профессиональные менеджеры. Если глянуть на успешные предприятия, то можно заметить, наличие в их штате высококлассных специалистов по маркетингу и сбыту продукции, которые постоянно находят различных покупателей.

Общее руководство субъектом хозяйственной деятельности. Теперь нужно перейти к главному менеджеру, который осуществляет руководство всей деятельностью предприятия. В научных кругах это так называемый топ-менеджер, который должен объединить под своим крылом весь менеджерский состав, и создать такую эффективную систему менеджмента предприятия, чтобы оно создавало не только конкурентную продукцию, но и успешно реализовывало ее на рынке, несмотря на ограниченность ресурсов, и появления новейшей продукции конкурентов. Это особое искусство, которое требует больших знаний из различных научных областей, включая в себя основы экономики, психологию и маркетинг. Именно топ-менеджер, и является наемным лицом субъекта хозяйственной деятельности, который помогает собственнику преодолеть всевозможные финансовые риски.

Функции менеджмента. В практической деятельности каждого менеджера находят отражение и ряд основных функций. Функции менеджмента определяют

устойчивый состав специфических видов управленческой деятельности, характеризующихся однородностью целей, действий или объектов их приложения.

При системном рассмотрении можно выделить три группы функций менеджмента, наиболее общие для всех видов организаций и любых условий функционирования.*

- общие функции менеджмента;
- социально-психологические функции менеджмента;
- технологические функции менеджмента.

Общие функции менеджмента отражают содержание основных стадий процесса управления деятельностью организации на всех иерархических уровнях. Успешный менеджмент в любой организации должен предусматривать осуществление следующих общих функций:

- формирование целей;
- планирование;
- организацию;
- контроль.

Социально-психологические функции менеджмента связаны в основном с характером производственных отношений в коллективе. Они содержат две разновидности функций:

- делегирование;
- мотивация.

Технологические функции менеджмента выделяют два основных вида деятельности, составляющих содержание технологии труда менеджера любого уровня иерархии:

- решения;
- коммуникации.

Это самые основные составные части менеджмента, без которых невозможно существование различных субъектов хозяйственной деятельности.

Одновременно, следует отметить еще некоторые направления современного менеджмента:

- эккаутинг менеджмент;
- инновационный менеджмент;
- инвестиционный менеджмент;
- финансовый менеджмент;

* Подробнее о каждой из указанных функций менеджмента в главах 2 и 3 при анализе соответственно условий достижения целей организации и управленческих решениях в системе менеджмента

- стратегический менеджмент.

Эккаутинг менеджмент. Несмотря на такой сложный термин, суть этого направления менеджмента очень проста. Это совокупность всех действий и их координация, профессиональных менеджеров, которая направлена на различное изучение рынка спроса и потребительских предпочтений. Самый простой пример, это проведение различных опросов и маркетинговых исследований, которые могут предоставить общую потребительскую картину, платежеспособность населения, предприятий, а также их предпочтения.

Инновационный менеджмент. Этот вид менеджмента связан с разработкой, поиском и внедрением новых технологий не только на производстве, но и в системах управления субъекта хозяйственной деятельности. Предприятия, которые уделяют особое внимание различным инновациям, всегда опережают своих конкурентов, а себестоимость их продукции получается ниже, что позволяет завоевывать различные рынки сбыта.

Инвестиционный менеджмент. Этот менеджмент, в нашей стране только начал развиваться, и связан он с различной инвестиционной деятельностью. Что такое инвестиционная деятельность, знают все, но то, что это получение пассивного дохода не многие. Именно, этим, получением различной пассивной инвестиционной прибыли, и занимаются инвестиционные менеджеры. Это очень тонкий и трудный процесс, который связан с большими финансовыми рисками. Суть его состоит в том, что менеджер, начинает распоряжаться финансовыми средствами собственника, либо работодателя, подыскивая проекты в которые можно вложить и получить прибыль. Но они не всегда могут дать ожидаемую прибыль, поэтому это кропотливая работа, связанная с большим анализом различных финансовых рынков.

Финансовый менеджмент. Данный вид менеджмента неразрывно связан с различными финансами. Они могут иметь различное направление, но суть его сходится к эффективному управлению финансовой системой различных субъектов хозяйственной деятельности. Прежде всего, это выдача различной зарплаты работникам, закупки оборудования и другое. В этом специфическом управлении должны участвовать различные финансисты и бухгалтера, которые знают, как обращаться с деньгами, чтобы не получились проблемы с различными контролирующими органами.

Стратегический менеджмент. Этот вид менеджмента также является специфическим, но появился очень давно. Многие начинающие предприниматели слышали о таком понятии, как бизнес-план. Этот внутренний документ, представляет собой не что как стратегическое планирование будущей деятельности. В нем расписываются не только различные риски, но и анализируется спрос на рынке, покупательская способность, а также возможность сбыта продукции либо услуг, и получения прибыли.

Кроме этого, сюда входит срок окупаемости вложенных капиталов (инвестиций). Именно этим и занимается стратегический менеджмент. Сюда относятся различные специалисты из всех отраслей, которые должны путем анализа, и различных исследований просчитать будущее субъекта хозяйственной деятельности. Все крупные компании и предприятия, всегда пользуются таким планированием, поэтому и являются лидерами по различным продажам.

Исходя из всех этих особенностей, различных направлений современного менеджмента, можно прийти к выводу о том, что современная экономика не может существовать без эффективного менеджмента. Это ясно не только из различных научных исследований, но и практической деятельности различных субъектов хозяйственной деятельности. Поэтому современные ученые, и специалисты в области экономики, неразрывно связывают такие два понятия или термина - экономика и менеджмент в одно. Как видно из вышесказанного, между ними не просто существует определенная связь, а они являются составными частями друг друга, так как экономика без эффективного управления не существует.

Содержание учебно-методического пособия «Основы менеджмента» представлено следующими разделами, подготовленными коллективом авторов:

Введение (Бородай Владимир Александрович)

Раздел 1. Процесс и процедуры принятия решения (Псарева Надежда Юрьевна, Кондрашина Ольга Николаевна)

Раздел 2. Организационная структура управления (Псарева Надежда Юрьевна, Кондрашина Ольга Николаевна)

Раздел 3. Функции менеджмента и их взаимосвязь (Майданевич Юлия Петровна)

Раздел 4. Коммуникации в управлении организацией (Ковыляев Константин Николаевич)

Раздел 5. Мотивация персонала организации (Шиндряева Ирина Викторовна)

Учебное пособие «Основы менеджмента» соответствует ФГОС ВО. Пособие предназначено для студентов экономических специальностей, аспирантов, преподавателей, а также практических работников в области экономики, управления.

Авторы заранее благодарны за предложения по улучшению структуры и содержания учебника

Раздел 1. Процесс и процедуры принятия решения

1.1. Понятие и виды управленческих решений

1.2. Процесс разработки управленческого решения

Первый раздел учебного пособия «Процесс и процедуры принятия решения» посвящен процедурам разработки управленческого решения. Основные задачи изучения главы:

- освоение студентами теоретических знаний в области разработки и принятия управленческих решений;
- приобретение систематических знаний о закономерностях, правилах и процедурах разработки управленческих решений на разных уровнях управления;
- понимание механизмов и инструментов разработки и принятия управленческих решений, соответствующих реальной социально – экономической действительности.
- приобретение практических навыков сбора, обработки и анализа информации о факторах внешней и внутренней среды для разработки и принятия управленческих решений на уровне бизнес – организации, органов государственного и муниципального управления.
- приобретение навыков творческого осмысления постоянно изменяющейся социально - экономической действительности и поиска самостоятельного решения нестандартных управленческих проблем.

Принимая гипотезу о зависимости управленческого решения от целей развития социально-экономических систем и акцентируя внимание на роли и значении человека при формулировании цели, учебное пособие выстраивает следующую логику изложения материала:

- определить понятие и виды управленческих решений;
- рассмотреть существующие подходы к процессу разработки управленческого решения;
- выделить методы разработки управленческого решения на каждой стадии процесса;
- определить параметры качества управленческого решения.

1.1. Понятие и виды управленческих решений

Итоговым результатом деятельности менеджеров разного уровня является управленческое решение. По качеству принятого решения и его результативности можно судить о профессиональных компетенциях менеджера.

Усилившийся динамизм внешней среды повышает степень неопределенности среды принятия управленческих решений, в связи с этим повышаются и требования к компетенциям менеджеров при разработке управленческих решений.

Выборочный анализ управленческих решений показывает, что до 25% решений можно было бы не принимать из-за их неисполнимости. Причины:

- нелепость целей,
- сложность контроля исполнения,
- отсутствие сроков выполнения,
- отсутствие определения ответственных лиц и др.

Понятие решение можно трактовать в широком и узком смысле (рисунок 1.1).

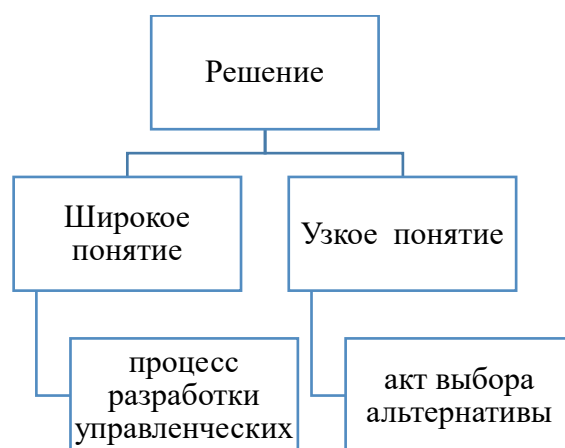


Рисунок 1.1. Понятие управленческого решения

Трактовка управленческого решения в самом широком смысле предполагает процесс разработки управленческих решений.

Если трактовать управленческое решение в узком смысле, то оно сводится к акту выбора одной альтернативы из множества.

Применительно к управленческому решению кроме описанных выше подходов к определению понятия, необходимо также учитывать и особые составляющие (рисунок 2)

Наличие альтернатив. Само понятие решение в первую очередь должно ассоциироваться с наличием альтернатив. Если нет возможности выбора, то нет и решения.

Наличие цели. Любое решение должно быть направлено на достижение определенной цели. Не может быть бесцельного решения, иначе оно теряет смысл.

Волевой акт человека. Если есть наличие альтернатив, то должен присутствовать и волевой акт лица принимающего решение (ЛРП) нацеленный на выбор одной (лучшей по мнению ЛРП) альтернативы. Понятие воли ЛРП коррелирует с понятием ответственности. Менеджеры любого уровня, принимая разного рода управленческие решения, должны достаточно четко представлять и степень ответственности за не верно сделанный выбор.

Объекты решения. Рассматривая управленческое решение в контексте функций управления, необходимо понимать, что у любого решения менеджмента есть свои потребители. Решение может быть направленно на конкретную группу людей, или на отдельно взятого человека.

Субъекты решения. Должностные лица, наделенные правом инициировать решение и организовывать их исполнение.

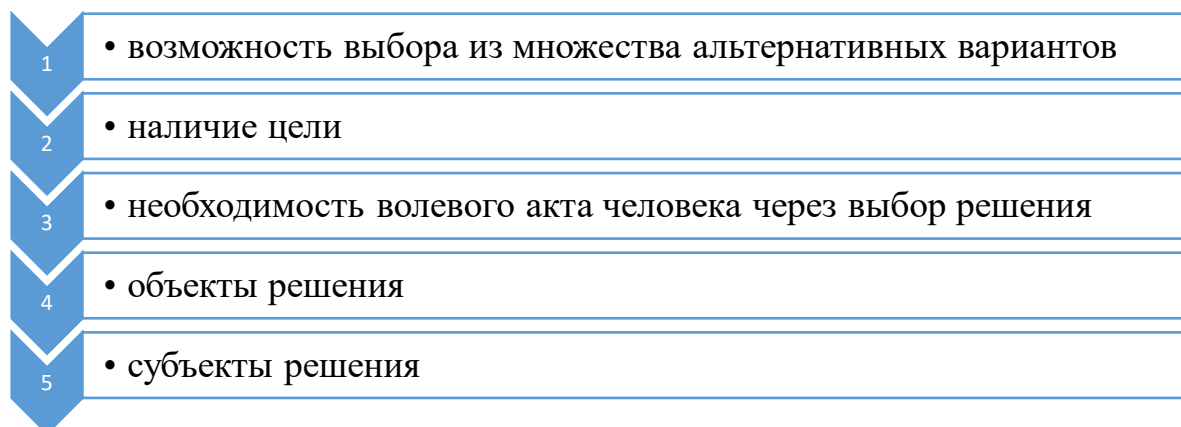


Рисунок 1.2. Пять составляющих управленческого решения

Для формирования навыков идентификации типа управленческого решения необходимо выделить основные признаки его классификации.

В зависимости от продолжительности действия управленческие решения разделяют на оперативные, тактические и стратегические. (рисунок 1.3).

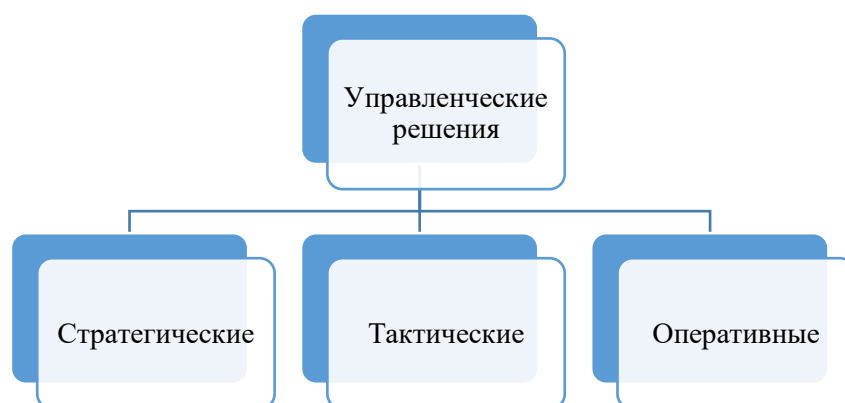


Рисунок 1.3. Классификация управленческих решений по критерию продолжительности действия

Стратегические решения направлены на достижение основной стратегической цели деятельности организации. Стратегические решения принимаются в условиях высокой неопределенности. Уровень принятия таких решений – высший менеджмент организации.

Тактические решения – это решения, направленные на конкретизацию стратегических решений, и если стратегические решения преследуют достижение целей деятельности, то тактические обеспечивают выполнение текущих задач.

Оперативные решения выполняют корректирующую роль непосредственно в ходе производственной деятельности предприятия, решая внезапно возникающие проблемы, не терпящие отлагательств.

В зависимости от количества альтернатив, разработанных для выбора выделяют бинарные решения, малоальтернативные и многоальтернативные. Бинарные решения предполагают наличие только двух альтернатив (да/нет), в то время как малоальтернативные хотя бы три. Многоальтернативные решения обеспечиваются выбором из большого числа вариантов решения проблемы.

Следующий важный признак классификации управленческих решений – субъект, принимающий решение. По этому критерию управленческие решения разделяются на индивидуальные и коллективные. При индивидуальных решениях ответственность за правильность выбора принимает на себя конкретный человек (руководитель, ЛПР), при коллективных определение ответственных лиц затруднено, так как решение считается совместным. На рисунке 1.4 представлена систематизация преимуществ использования этих решений.

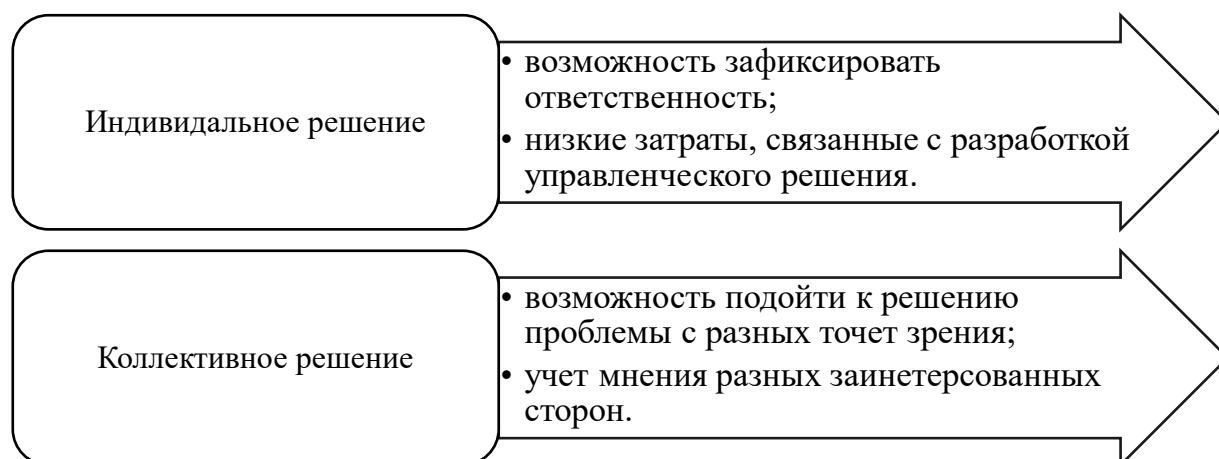


Рисунок 1.4. Преимущества применения индивидуальных и коллективных решений

В зависимости от процесса разработки, управленческого решения разделяются на интуитивные решения, решения, основанные на суждениях и рациональные решения (рисунок 1.5).



Рисунок 1.5. Классификация управленческих решений по критерию процесса разработки

Интуитивные решения – это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. ЛПР, не занимается при этом сознательным взвешиванием «за» и «против» по каждой альтернативе и не нуждается даже в понимании ситуации. То, что мы называем озарением или шестым чувством, и есть интуитивные решения.

Решения, основанные на суждениях - выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. ЛПР использует знание о том, что случилось в похожих ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат альтернативных вариантов выбора в

существующей ситуации. Опираясь на здравый смысл, он выбирает альтернативу, которая принесла успех в прошлом.

Рациональные решения – выбор, который обосновывается с помощью объективного аналитического процесса.

По степени подготовки управленческого решения выделяют запрограммированные и незапрограммированные решения. Их обобщенная характеристика представлена на рисунке 1.6.

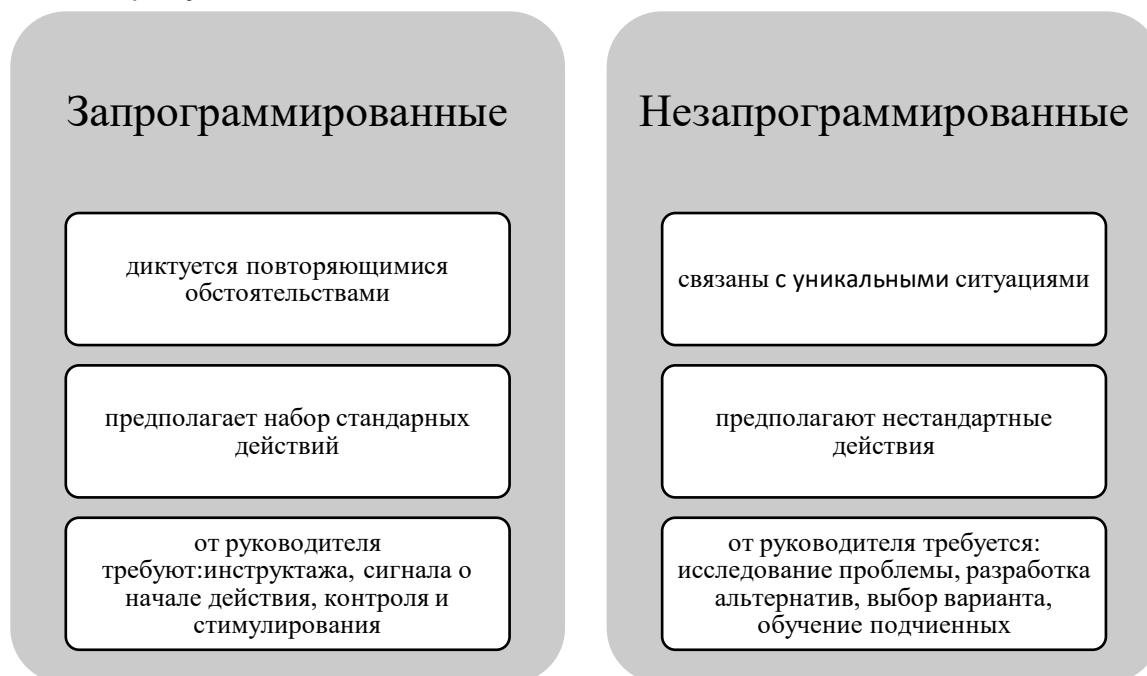


Рисунок 1.6. Характеристика запрограммированных и незапрограммированных решений

1.2. Процесс разработки управленческого решения

К разработке управленческих решений применяют две парадигмы.

Первая парадигма предполагает, что процесс разработки управленческого решения достаточно устойчив и допускает отчуждение от конкретного лица. Управленческое решение, согласно этой парадигме можно тиражировать и в формализованном виде передавать машинным технологиям (цифровизация). Эта парадигма называется мануфактурной. Даже исходя из названия парадигмы, можно понять, что она рассматривает процесс управленческого решения как некую технологию и тогда процесс разработки управленческого решения-это технологический процесс.

Вторая парадигма предполагает, что как процесс разработки решения рационален в той мере, в которой он обладает высокой степенью привлекательности для

ЛПР. При этом сам ЛПР мобилизует и полностью использует творческий потенциал. Название этой парадигмы – творческая. И тогда процесс разработки управленческого решения – это процесс созидания.

Процесс разработки и принятия управленческих решений, согласно мануфактурной парадигмы можно представить в виде следующего алгоритма (рисунок 1.7).

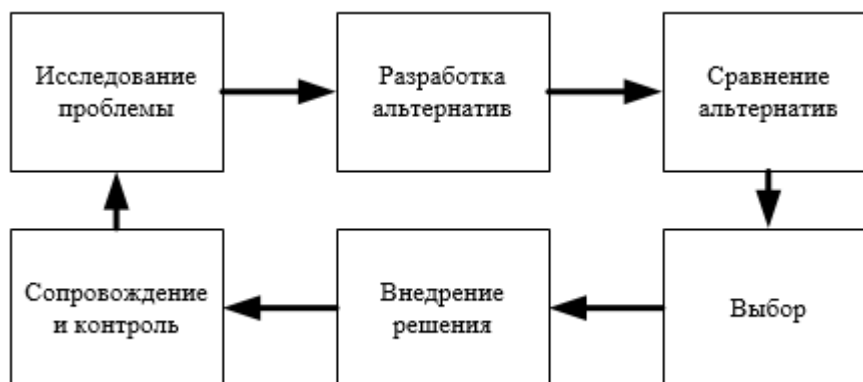


Рисунок 1.7. Процесс разработки управленческих решений

Первым этапом процесса разработки управленческого решения является процесс выявления и исследования проблем. В литературе по менеджменту под проблемой понимается наличие отклонений полученных результатов от запланированных или потенциально-возможных.

В развитии социально-экономических системы выделяют две тенденции развития (рисунок 1.8).



Рисунок 1.8. Тенденции развития социально-экономических систем

В соответствии с выделенными тенденциями в развития социально-экономических систем могут проявляться и соответствующие проблемы (рисунок 1.9).

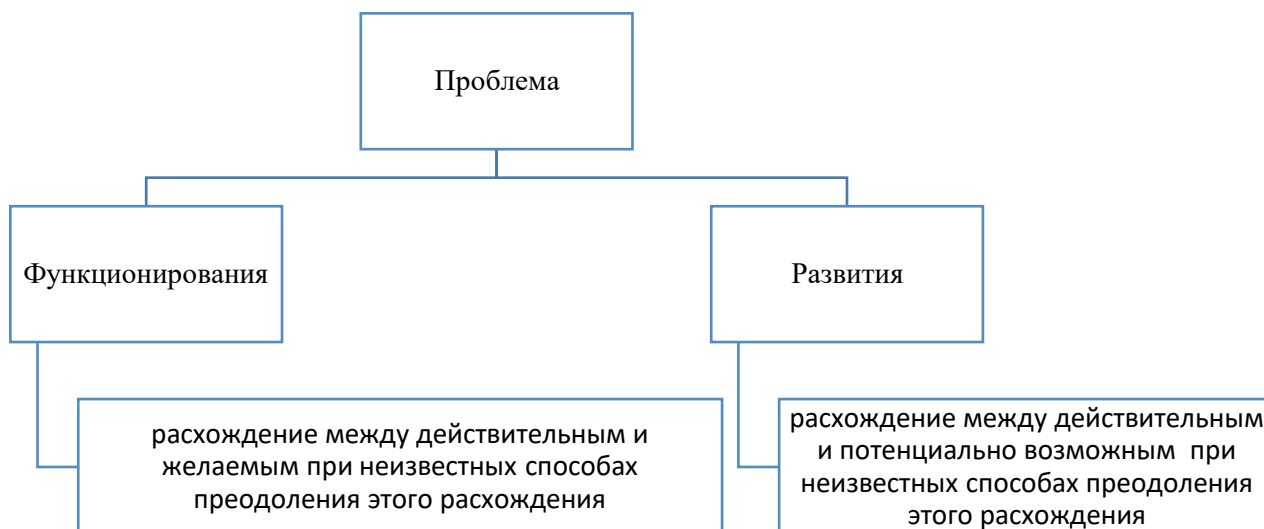


Рисунок 1.9. Проблемы в социально-экономических системах

Как видно из рисунка проблема функционирования проявляется при наличии отклонений фактически полученных результатов от плановых, а проблемы развития в наличии отклонений фактически достигнутых результатов от потенциальных.

Исследование проблемы проходит в два этапа:

- 1) Анализ симптомов
- 2) Диагноз проблемы.

Задача первого фактора определить факторы, которые оказывают влияние на формирование проблемы. Задача второго этапа – выделить основные причины возникновения проблем.

На рисунке 1.10 представлена общая классификация методов, которые применяются для оценки и идентификации проблем.

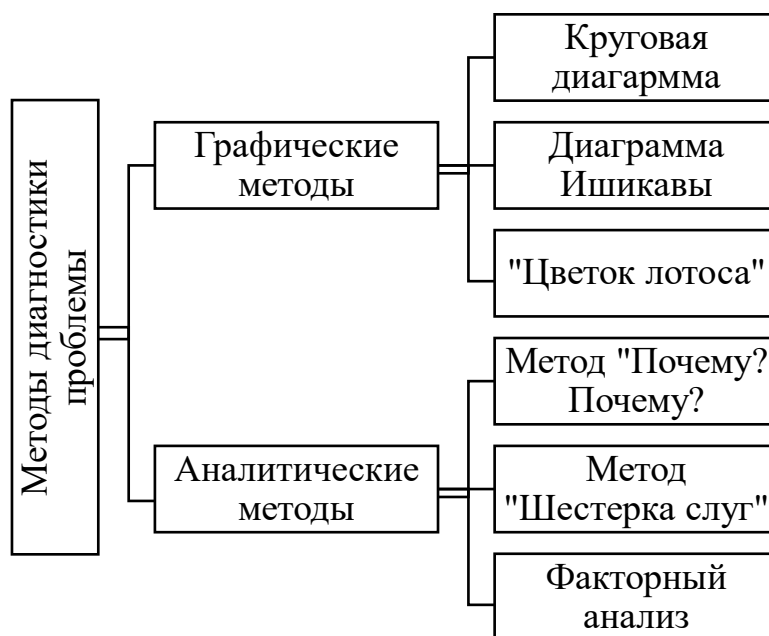


Рисунок 1.10. Методы диагностики проблем

Основное преимущество применения графических методов – визуализация проблемы.

Круговая диаграмма – используется для изображения структуры проблемного поля. Диаграмма проблемного поля отвечает на вопросы:

- что решать?
- как действовать?
- для чего необходимы средства?
- когда предпринимать конкретные действия?
- кто этим должен заниматься?

На рисунке 1.11 представлено условное представление круговой диаграммы.

Важным этапом анализа проблемы является структуризация причин ее появления, для чего устанавливаются причинно-следственные связи. При этом может выявиться иерархия причин, вызвавших конкретную проблему в организации (первого, второго, третьего, энного уровней), которую схематично можно представить в виде причинно-следственной диаграммы. Другое название этой диаграммы – диаграмма «рыбий скелет» или диаграмма Ишикавы.

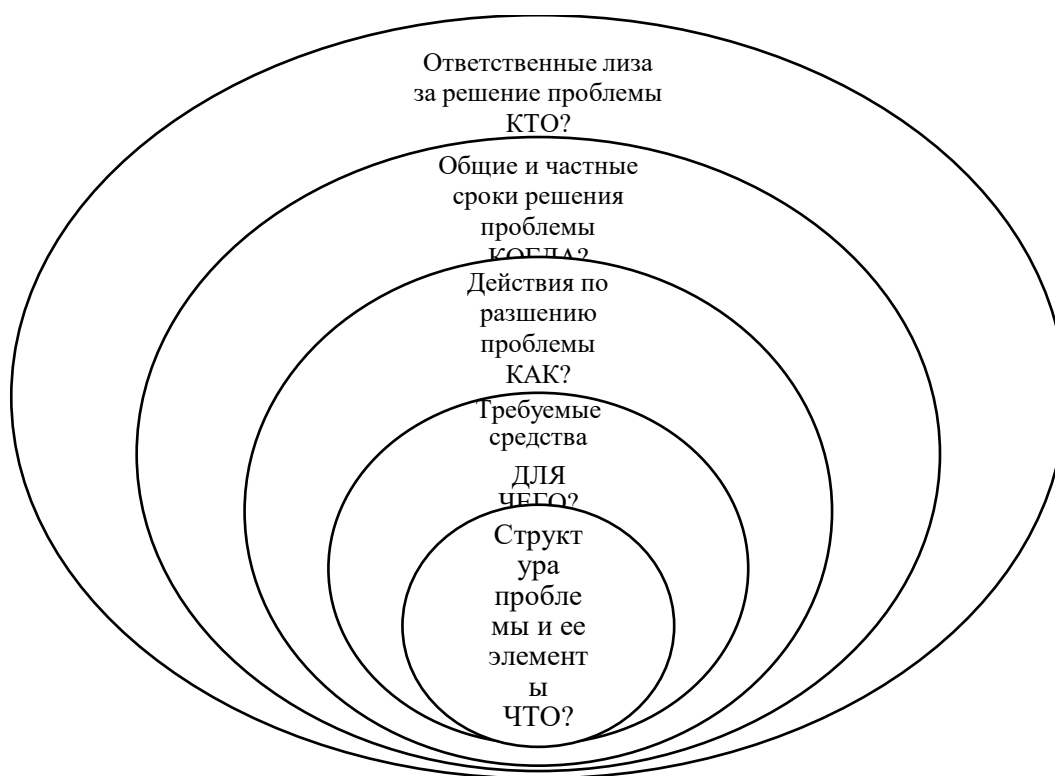
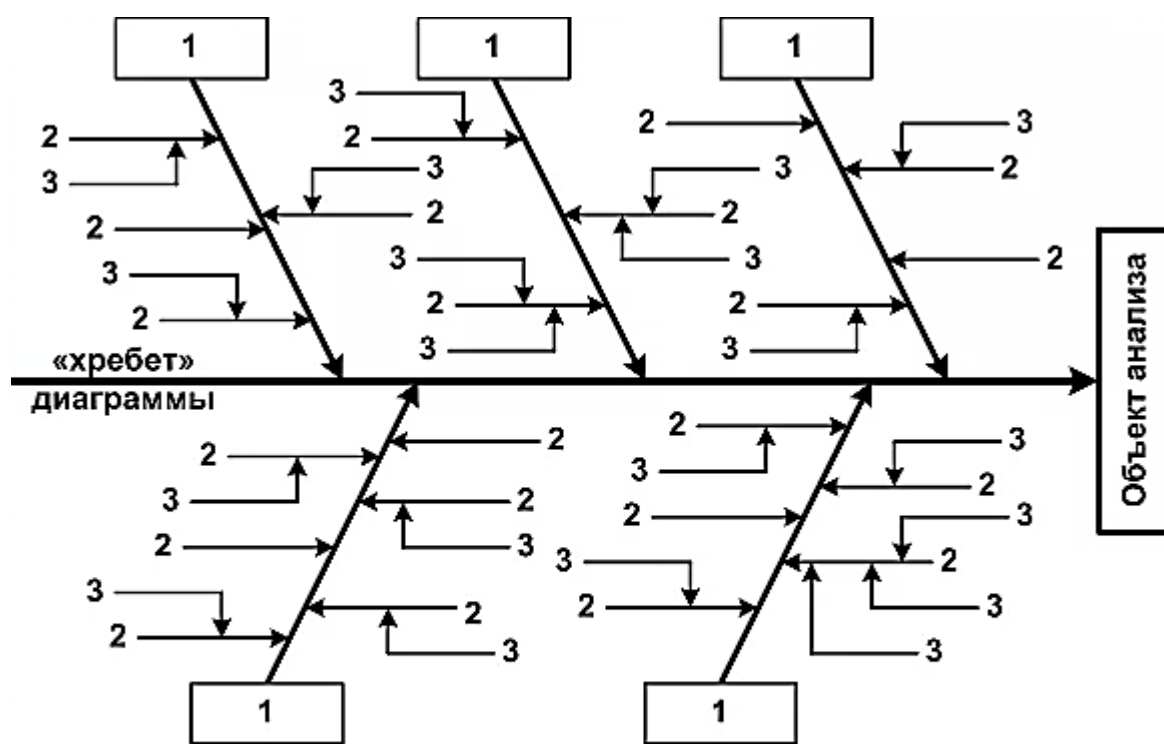


Рисунок 1.11. Круговая диаграмма идентификации проблемы

На рисунке 1.12 представлено условное представление причинно-следственной диаграммы.



- 1 – факторы первого порядка («большие кости»);**
2 – факторы второго порядка («средние кости»);
3 – факторы третьего порядка («малые кости»).

Рисунок 1.12. Причинно-следственная диаграмма

При построении диаграммы необходимо придерживаться следующих правил:

1. Перед тем как приступить к построению диаграммы, все участники процесса должны прийти к единому мнению относительно формулировки проблемы. Не должно быть разных трактовок и причин, и следствий.
2. Если диаграмма проектируется на бумаге, то изучаемая проблема записывается с правой стороны в середине чистого листа бумаги к ней слева проводят основную горизонтальную стрелку - "хребет"
3. Далее на диаграмму наносятся главные причины (причины уровня 1), влияющие на проблему, - "большие кости". Они заключаются в рамки и соединяются наклонными стрелками с "хребтом".
4. Затем наносятся вторичные причины (причины уровня 2), которые влияют на главные причины ("большие кости"), а те, в свою очередь, являются следствием вторичных причин. Вторичные причины записываются и располагаются в виде "средних костей", примыкающих к "большим". Причины уровня 3, которые влияют на причины уровня 2, располагаются в виде "мелких костей", примыкающих к

"средним", и т. д. (Если на диаграмме приведены не все причины, то одна стрелка оставляется пустой).

5. При анализе должны выявляться и фиксироваться все факторы, даже те, которые кажутся незначительными, так как цель схемы - отыскать наиболее правильный путь и эффективный способ решения проблемы.

6. Причины (факторы) оцениваются и ранжируются по их значимости, выделяя особо важные, которые предположительно оказывают наибольшее влияние на показатель качества.

7. В диаграмму вносится вся необходимая информация: ее название; наименование изделия; имена участников; дата и т. д.

Сущность метода «Цветок Лотоса» также состоит в структурировании факторов, оказывающих влияние на возникновение проблемы. На рисунке 1.13 представлено схематичное представление результатов метода.

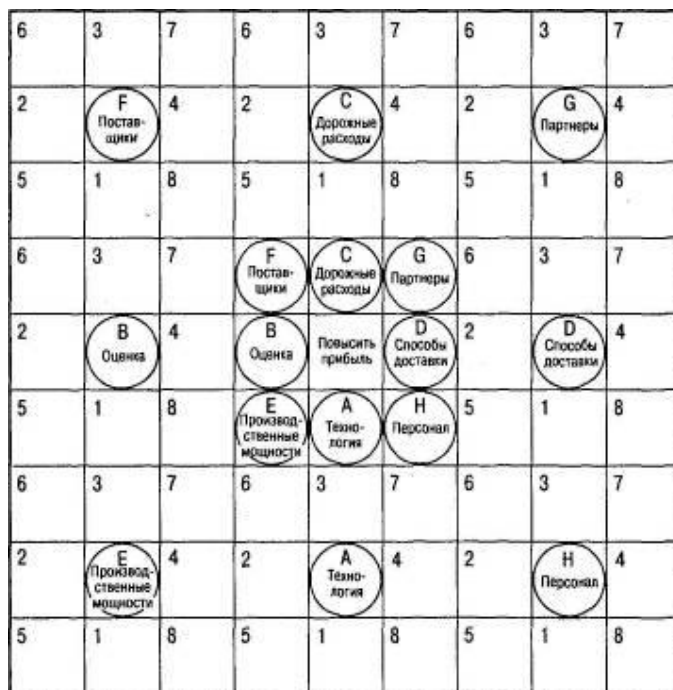


Рисунок 1.13. Диаграмма метода «Цветок Лотоса»

При построении диаграммы необходимо придерживаться следующих правил:

1. Запишите проблему в середине большого листа бумаги.
2. Идеи или их приложения по решению проблемы запишите в кругах от А до Н, расположенных возле основной темы.

3. Используйте записанные в кругах идеи как центральные темы для окружающих их лепестков лотоса, то есть квадратов. Таким образом, идея или ее приложение, записанное в круге А, становится центральной темой квадрата А, расположенного снизу от круга. Так создается основа для создания восьми новых идей или их приложений.
4. Продолжайте процесс, пока диаграмма «Цветка лотоса» не будет окончена.

Основное достоинство аналитических методов идентификации проблем – возможность получения количественных оценок влияния факторов на формирование проблемы.

Метод «Почему? Почему?» разработан в фирме Тойота для изучения причин снижения качества продукции. В системе принятия управленческих решений этот метод считается достаточно эффективным инструментом как индивидуального, так и коллективного изучения причинно-следственных связей, лежащих в основе той или иной проблемы, определения причинных факторов и выявления глубинных, коренных причин. Метод используется, когда истинная причина проблемы не ясна и для ее решения недостаточно ресурсов для детального исследования и статистического анализа. Основная идея метода – для выявления истинной причины возникновения проблемы необходимо ответить пять раз на вопрос «Почему?» по иерархической структуре (рисунок 1.14).

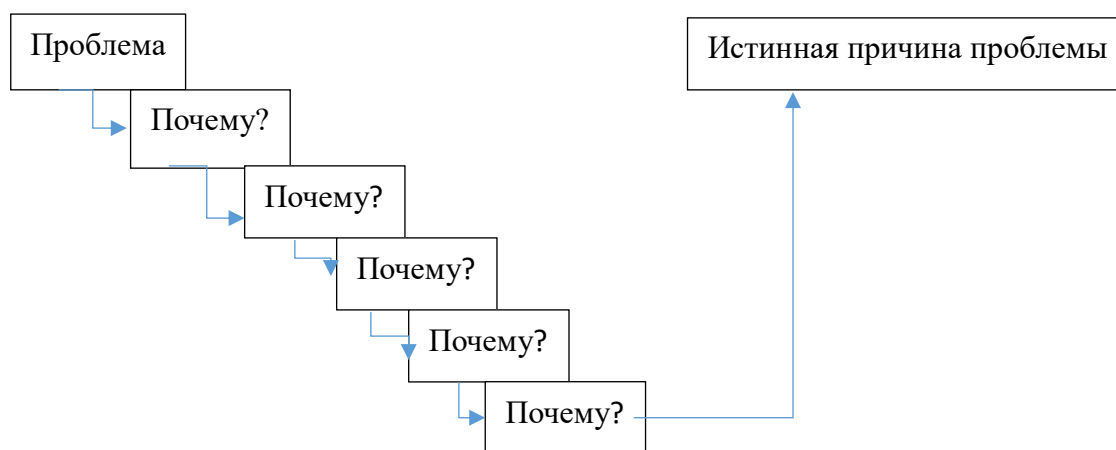


Рисунок 1.14. Схема работы метода «Почему? Почему?»

Метод «Шестерка слуг» называют еще методом Киплинга. При идентификации факторов, оказывающих влияние на формирование проблемы менеджеру, необходимо ответить на шесть вопросов:

Что?

Кто?

Как?

Когда?

Зачем?

Почему?

Ответы на эти вопросы и будут отправной точкой анализа проблемы.

Методы факторного анализа (рисунок 1.15) позволяют получить количественную оценку влияния факторов на формирование проблемы, однако для проведения оценки менеджеру необходимо иметь банк статистических данных по исследуемым факторам.

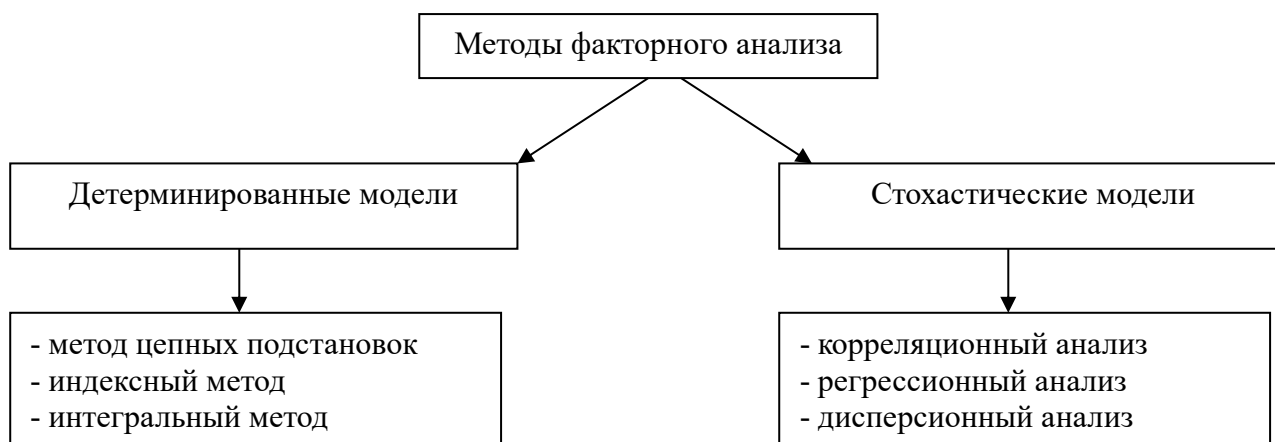


Рисунок 1.15. Методы факторного анализа

Методы факторного анализа изучаются в специальных курсах подготовки бакалавров и магистров, таких, например, как «Эконометрика», «Экономический анализ», «Математические методы разработки управленческих решений». В рамках данного учебного пособия особенности применения методов не рассматриваются.

Следующим этапом разработки управленческого решения выступает этап разработки альтернатив. Этот этап во многом носит творческий характер, если только речь не идет о запрограммированных решениях. На рисунке 1.16 представлена классификация существующих методов разработки альтернатив.

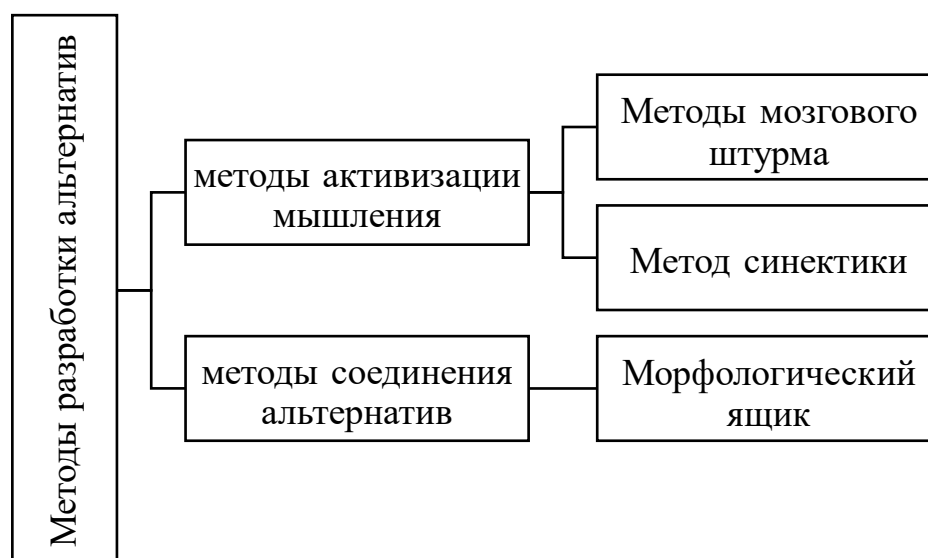


Рисунок 1.16. Методы разработки альтернатив

Основная задача применения методов активизации мышления – использовать интеллектуальный потенциал ЛПР для разработки вариантов решения проблемы.

Метод мозгового штурма относится к классу коллективных методов разработки управленческого решения. сущность метода заключается в генерации идей по решению проблемы путем открытого(закрытого) обсуждения проблемы. Для эффективного применения мозгового штурма необходимо придерживаться следующих правил:

Правило 1: запрещается всякая критика идей, высказываемых во время проведения мозгового штурма

Принцип проведения мозгового штурма заключается в приоритете количества высказанных идей над их качеством. Высказываемые участниками идеи, пусть даже самые сумасшедшие, могут служить отправной точкой для развития мыслительного процесса других участников. В этом и заключается преимущество коллективного мышления над индивидуальным. Любая, даже самая малая, оценка высказанной идеи может повлиять на весь процесс проведения мозгового штурма. Он будет успешным, если каждый участник направит свои усилия в конструктивное русло.

Правило 2: Свободный полет мыслей и поощрение самых «безумных» идей

Целью мозгового штурма, как коллективного творческого процесса, является поиск нестандартных, нетрадиционных идей. В противном случае этот процесс может превратиться в обычное совещание, на которых чаще всего предлагаются и обсуждаются именно стандартные идеи и решения, которые не всегда являются результативными и эффективными.

Для появления творческих идей необходим определенный настрой, когда мысли свободно проносятся в нашей голове. Это состояние характеризуется включением в

работу нашего подсознания. Для появления такого настроения участников мозгового штурма следует проводить специальную разминку с задачами на анализ и синтез, ассоциативные связи и т.д.

Высказывая свои идеи, участникам необходимо помнить, что совершенно не имеет значения, применимы они на практике или нет, так или иначе, многие из них, возможно, помогут найти эффективное решение.

Правило 3: Выдвижение как можно большего количества идей

Как уже упоминалось, для проведения мозгового штурма наиболее важно количество высказанных идей, чем их качество. Так как генерировать идеи участники должны (и могут) в течение небольшого ограниченного времени, то они должны научиться использовать уже высказанные другими участниками идеи для быстрого обдумывания и предложения новых.

В практике работы таких групп можно отметить, что целью проведения мозгового штурма является выдвижение более 100 идей за 20 минут. Самым продуктивным (успешным) мозговым штурмом является тот, при проведении которого за 20 минут предлагается 200 — 250 идей.

Правило 4: Обязательная фиксация всех идей

При проведении мозгового штурма должна быть зафиксирована каждая идея, даже если она повторяется. Все участники группы должны видеть все зафиксированные идеи, поэтому следует заранее к этому подготовиться.

Обычно идеи записывают маркерами на больших листах бумаги. Развесить их лучше заранее, перед началом мозгового штурма и разместить на стенах таким образом, чтобы они были хорошо видны каждому участнику.

Правило 5: Инкубация идей

После того, как все идеи высказаны и зафиксированы, необходимо время для того, чтобы их обдумать и оценить. Зачем нужен этот этап? Дело в том, что инкубационный период позволяет человеку оправиться от усталости, связанной с решением проблемы. Перерыв в трудной проблеме позволяет также забыть несоответствующие подходы к ней.

Решению проблемы может мешать функциональная закрепленность, и не исключено, что во время инкубационного периода человек забывает старые и безуспешные способы ее решения. Опыт показывает, что в период инкубации человек продолжает работать над задачей бессознательно. Кроме того, во время перерыва в процессе решения проблемы может происходить реорганизация материала¹.

¹ Сущность мозгового штурма. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.grandars.ru/student/marketing/metod-mozgovogo-shturma.html>

Метод синектики. заключается в использовании сравнений и аналогий. Ориентируя свой гибкий ум на стоящую проблему, группа синектиков при обсуждении использует четыре типа аналогий:

- Прямая аналогия — это любая похожесть, имеющая отыскиваемые элементы в системах или объектах, которые решают сходные задачи.
- Символическая аналогия позволяет выразить и определить суть проблемы, используя метафоры и разнообразные сравнения.
- Субъективная или личная аналогия синектики предполагает представление себя рассматриваемым и совершенствуемым предметом (его частью или деталью).
- Фантастическая аналогия, как и предыдущие синектические аналогии, требует от синекторов наличия развитого креативного мышления и творческой раскованности.

Метод морфологического ящика заключается в определении всех возможных параметров, от которых может зависеть решение проблемы, и представление их в виде матриц-строк, а затем определение в этой морфологической матрице-«ящике» всех возможных сочетаний параметров по одному из каждой строки. Полученные варианты решений подвергаются оценке и анализу с целью выбора наилучшего

При использовании этого метода необходимо придерживаться следующих этапов (рисунок 1.17)

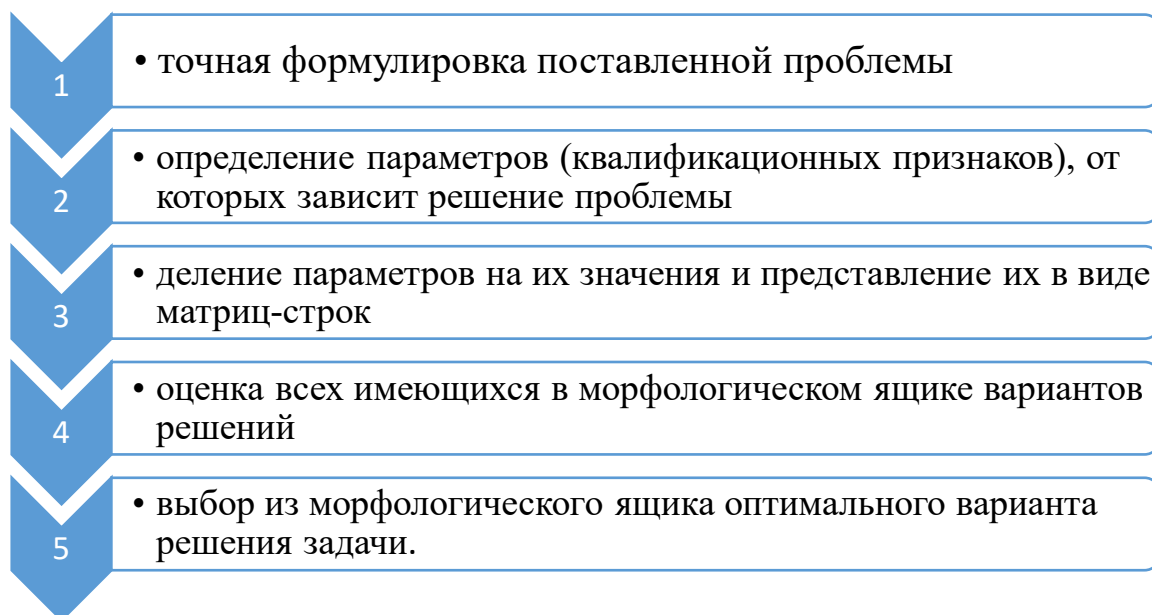


Рисунок 1.17. Этапы проведения морфологического анализа

Следующим этапом разработки и принятия управленческого решения выступает этап выбора альтернативы. На рисунке 1.18 представлена классификация методов, которые применяются при выборе альтернатив.

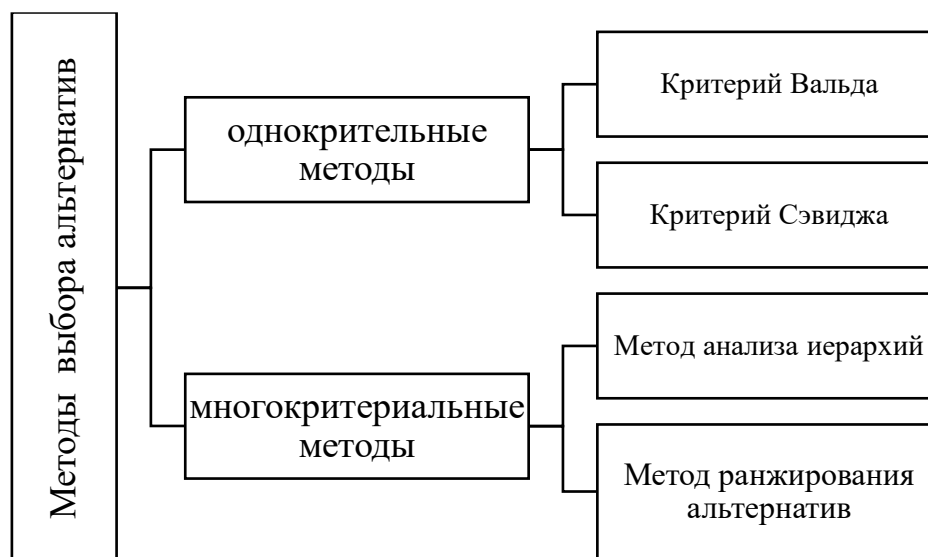


Рисунок 1.18. Методы выбора альтернатив

Согласно методике применения метода анализа иерархий (МАИ) процесс принятия решений представляется в виде иерархической структуры (рисунок 1.19)

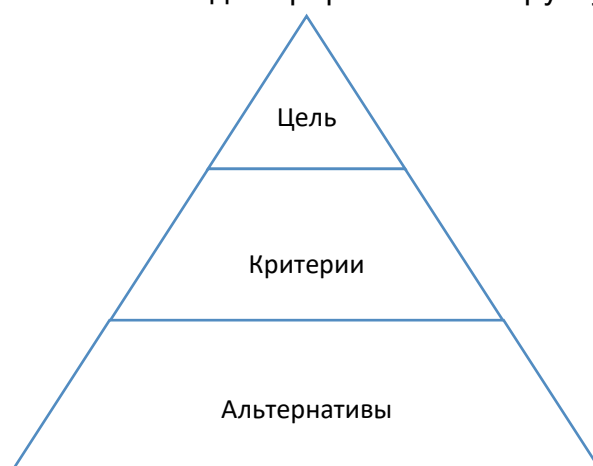


Рисунок 1.19. Процесс принятия решений по методу МАИ

Алгоритм применения метода:

1. Парное сравнение альтернатив и критериев. Задача исследователя (ЛПР) - ответить на вопрос – Какая альтернатива предпочтительная, имеет большее

воздействие или более вероятная для данного критерия. Используется следующая шкала:

Таблица 1.1

Шкала сравнения альтернатив²

	Значение
Равная важность альтернатив	1
Умеренное превосходство	3
Существенное превосходство	5
Значительное превосходство	7
Очень большое превосходство	9

2. Результаты оценок объединяются в таблицу(матрицу). Определение элементов таблицы происходит следующим образом: если альтернатива A_s , превосходит альтернативу A_r , то элемент a_{sr} принимает значение 3,5,7,9, если альтернативы равнозначны, то элемент a_{sr} принимает значение 1. Элемент a_{rs} принимает обратное значение, то есть $a_{rs} = 1/a_{sr}$. Диагональные элементы a_{ss} равны единице. Для вычисления собственного вектора матрицы A – необходимо:

$$\lambda = \sqrt[n]{a_{s1}a_{s2}...a_{sd}} \quad (1)$$

Вес v_s – это нормированное значение λ , определяется по формуле:

$$v_s = \lambda_s / \sum \lambda \quad (2)$$

$$\sum v_s = 1$$

Такая матрица составляется для каждого критерия.

Таблица 1.2

Количественные предпочтения альтернатив

Альтернативы	Альтернативы					Собственный вектор λ	Вес v_s
	A1	A2	...	Ar	Ad		
A1							
A2							
...							
Ar							

Анализ таблиц показывает. Что система оценок отражается в значениях весов. Каждая альтернатива, наиболее высоко оцениваемая по данному критерию, имеет и максимальный вес. Равные по значимости альтернативы оцениваются одинаковыми весами.

3. Составляется матрица составляется для количественных предпочтений критериев

² Набатова, Д. С. Математические и инструментальные методы поддержки принятия решений : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Д. С. Набатова. — М. : Издательство Юрайт, 2016 – С. 189

Таблица 1.3

Количественные предпочтения критериев

Критерии	Критерии					Собственный вектор α	Вес ω_m
	C1	C2	...	Cm			
C1							
C2							
...							
Ci							
...							
Cd							

4. Вычисляется интегральный показатель значимости для каждой альтернативы

$$Es = \sum v_s \times \omega_m \quad (3)$$

5. Производится выбор альтернативы осуществляется по критерию $\max Es$.

Количественные оценки, выставляемые экспертами, не должны противоречить количественным показателям для альтернатив. Непротиворечивость суждений экспертов оценивается индексом однородности:

$$ИО = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1} \quad (4)$$

Достоинства метода МАИ – практическая направленность на сравнение реальных альтернатив.

Существенным недостатком метода является тот факт, что введение новой альтернативы в рассмотрение может привести к существенному изменению предпочтений между ранее заданными альтернативами.

Метод ранжирования многокритериальных альтернатив – направлен на решение задач с уже заданными многокритериальными альтернативами. В этом методе не определяется количественно показатель качества каждой из альтернатив, а устанавливается лишь условие превосходства одной альтернативы над другой.

Алгоритм использования метода:

1) Определение с помощью экспертов веса критериев – положительных действительных чисел $v_i, i=1, 2, \dots, m$. значений критериальных оценок для каждой альтернативы

2) Проведение попарного сравнения альтернатив и определение индексов согласия и несогласия. Эти индексы определяют согласие и несогласие с гипотезой, что альтернатива A_s предпочтительней альтернативы A_r . Формируется таблица (матрица).

Таблица 1.4

Индексы согласия

Альтернативы	Альтернативы				
	A1	A2		Ar	Ad
A1					
A2					
...					
Ar					
...					
Ad					

Индекс согласия определяет степень согласия перспективности альтернативы A_s по отношению к альтернативе A_r :

$$zsr = \sum_{i \in I+I=} v_i / \sum_{i=1} v_i \quad (5)$$

где I^+ - множество критериев, по которым альтернатива A_s , предположительной альтернативы A_r ;

$I=$ - множество критериев, по которым альтернативы A_s и A_r равнозначны.

$\sum_{i=1} v_i$ – сумма весов

Свойства индексов согласия:

$$0 \leq Z \leq 1$$

$Z=1$, если подмножество $I=$ - пусто;

Z – сохраняет значение при замене одного критерия на несколько с тем же общим весом.

Индекс несогласия u_{sr} – степень отрицания гипотезы о перспективности A_s по отношению к A_r . Для вычисления u_{sr} – необходимо определить $I-$ множество критериев, по которым альтернатива A_r – превосходит альтернативу A_s и учесть возможную разницу для длин шкалы критериев. Для каждого элемента этого множества определяется текущий индекс несогласия:

$$\overline{u_{sr}} = \frac{|a_{ir} - a_{is}|}{L_{ij}}, i \in I \quad (4)$$

где L_i – длина шкалы для i -го критерия, включенного в множество I (наибольшая длина). Окончательное значение индекса несогласия определяется по формуле:

$$u_{sr} = \max \overline{u_{sr}} \quad (5)$$

Таблица 1.6

Индексы несогласия

Альтернативы	Альтернативы				
	A1	A2		Ar	Ad
A1					
A2					
...					
Ar					
...					
Ad					

Свойства индексов несогласия:

$$0 \leq u_{sr} \leq 1$$

u_{sr} – сохраняет значение при введении более детальной шкалы i -му критерию при той же ее длине.

3) Следующий этап решение – задание уровней согласия и несогласия $z(1)$ и $u(1)$ с которыми сравниваются индексы, рассчитанные для каждой пары альтернатив. Если уровень согласия выше заданного порога, а уровень несогласия ниже, то одна из альтернатив предпочтительней другой.

4) Удаление из множества доминируемых альтернатив. Оставшиеся альтернативы образуют первое ядро недоминируемых альтернатив.

5) Введение более слабых уровней согласия и несогласия $z(2)$ и $u(2)$. Выделение нового ядра. Повторение процедуры до тех пор, пока не останется последнее ядро (одна альтернатива) или не будет установлен факт эквивалентности альтернатив. Последовательность ядер определяет упорядоченность альтернатив по предпочтению.

Стратегия принятия управленческого решения в условиях рынка – это искусство управления риском в неопределенной социально-экономической ситуации, основанное на прогнозировании рисков приемов его снижения. Стратегия включает правила, на основе которых принимаются рискованные решения и способы выбора варианта решения.

Правила принятия решения в условиях риска достигаются способами выбора варианта решения:

1. Выбор варианта решения (стратегии) при условии, что вероятности возможных хозяйственных операций известны.

В этом случае должно выбираться решение, при котором среднее ожидаемое значение выигрыша (прибыли, дохода) максимально. Оно находится по правилам теории вероятностей как сумма произведений вероятностей различных вариантов обстановки и соответствующие выигрыши.

2. Выбор наилучшего решения, когда вероятности возможных вариантов обстановки неизвестны, но имеются соображения об их относительных значениях.

3. Выбор наилучшего решения, когда вероятности возможных вариантов не известны, но существуют следующие примеры подходов к оценке результатов действий:

- 1) выбор максимального результата из минимальных величин;
- 2) выбор минимальной величины риска из максимальных рисков;
- 3) выбор средней величины результата.

3.1 Выбор максимального результата из минимальных величин

Может потребоваться гарантия, что выигрыш (прибыль) в любых условиях окажется не меньше, чем наибольший возможный в худших условиях. Эта линия поведения по принципу «рассчитывай на худшее».

Оптимальным решением в данном случае будет то, для которого выигрыш окажется максимальным из минимальных при различных вариантах обстановки (максимальный критерий Вальда).

3.2 Выбор максимальной величины риска из максимальных рисков

Может иметь место требование в любых условиях избежать большого риска.

Здесь оптимальным решением будет то, для которого риск, максимальный при различных вариантах обстановки окажется минимальным (критерий минимального риска Сэвиджа).

3.3 Выбор средней величины результата

Может иметь место требование остановится между линией поведения «рассчитывай на худшее» и линией поведения «рассчитывай на лучшее».

В этом случае оптимальным решением будет то, для которого окажется максимальным показатель G (критерий пессимизма-оптимизма Гурвица):

$$G = k \times \min a_{ij} + (1-k) \times \max a_{ij} \quad (6)$$

a_{ij} - выигрыш, соответствующий i - ому решению при j - ом варианте обстановки;

k - коэффициент, выбираемый между 0 и 1.

- при $k=0$ - линия поведения в расчете на лучшее;

- при $k=1$ - линия поведения в расчете на худшее.

Таблица 1.7

Критерии пессимизма-оптимизма и оптимальные решения

Варианты решений	k				
	0	0,25	0,5	0,75	1
P1					
P2					
P3					

Вопросы и задания для проверки знаний

1. Перечислите основные признаки классификации управленческих решений
2. Какой подход к трактовке управленческого решения вам кажется более правильным? Почему?
3. На примере любого примера из собственной жизни (профессиональная деятельность, личная жизнь) идентифицировать составляющие управленческого решения.
4. Приведите примеры управленческих решений бинарного типа. В таблице ниже представлен список типичных организационных решений. Определите, являются ли они запрограммированными или нет.

Решение	Да	Нет
Наем заведующим специалиста в исследовательскую лабораторию компании, производящую сложную техническую продукцию.		
Доведение мастером до рабочих дневного задания		
Определение финансовым директором размера дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам на девятый год последовательной успешной финансовой деятельности компании		
Допущение начальником официального отсутствия подчиненного на рабочем месте в связи с посещением им врача		
Выбор членами правления места очередного филиала банка уже имеющего 50 отделений в крупном городе		
Дача руководителем согласия на принятие выпускника юридического факультета университета на работу в аппарат крупной фирмы		
Определение годового задания для ассистента профессора		
Дача начальником согласия на предоставление подчиненному возможности посетить учебный семинар в области его специальности		
Выбор авторами печатного издания для размещения рекламы о новом вазовском учебнике		
Выбор правлением компании места для строительства ресторана в небольшом, но растущем городе, находящийся между двумя очень большими городами		

Тестовые вопросы

В тестах выберите один вариант ответа

1. По какому признаку управленческие решения разделяются на оперативные, тактические и стратегические?
 - A. По продолжительности действия
 - B. По числу альтернатив
 - C. По субъекту, принимающему решения
 - D. По сфере деятельности
 - E. По степени неопределенности

2. По какому признаку управленческие решения разделяются на бинарное, малоальтернативное, многоальтернативное ?

- A. По продолжительности действия
- B. По числу альтернатив
- C. По субъекту, принимающему решения
- D. По сфере деятельности
- E. По степени неопределенности

3. По какому признаку управленческие решения разделяются на индивидуальные и групповые (коллективные)?

- A. По продолжительности действия
- B. По числу альтернатив
- C. По субъекту, принимающему решения
- D. По сфере деятельности
- E. По степени неопределенности

4. По какому признаку управленческие решения разделяются на стандартные или программируемые и нестандартные или непрограммируемые ?

- A. По продолжительности действия
- B. По числу альтернатив
- C. По субъекту, принимающему решения
- D. По сфере деятельности
- E. По степени сложности подготовки УР

5. Что из ниже перечисленного не относится к преимуществам коллективных решений?

- A. уменьшает вероятность ошибок
- B. обеспечивает более полное информационное обеспечение процесса разработки управленческих решений
- C. усиливает интерес к проблеме
- D. создает более доверительные отношения, повышает мотивацию и ответственность
- E. точно определяется ответственность

6. Что из ниже перечисленного не относится к преимуществам коллективных решений?

- A. уменьшает вероятность ошибок
- B. обеспечивает более полное информационное обеспечение процесса разработки и принятия управленческого решения
- C. усиливает интерес к проблеме
- D. создает более доверительные отношения, повышает мотивацию и ответственность
- E. эти решения оперативные

7. Что из ниже перечисленного не относится к преимуществам коллективных решений?

- A. уменьшает вероятность ошибок
- B. обеспечивает более полное информационное обеспечение процесса разработки и принятия управленческого решения
- C. усиливает интерес к проблеме
- D. создает более доверительные отношения, повышает мотивацию и ответственность
- E. эти решения низкозатратные

8. Что из ниже перечисленного не относится к преимуществам коллективных решений?

- A. уменьшает вероятность ошибок
- B. обеспечивает более полное информационное обеспечение процесса разработки и принятия управленческого решения
- C. усиливает интерес к проблеме
- D. создает более доверительные отношения, повышает мотивацию и ответственность
- E. стабильный качественный уровень решения

9. Коллегиальное принятие решений

- B. Снижает оперативность управления
- C. Ухудшает качество принятого решения
- D. Не требует экономического обоснования целесообразности
- E. Не используется в замкнутых системах управления
- F. Не применяется в условиях неопределенности и риска

Вопросы и задания для проверки знаний

1. Из каких этапов состоит процесс разработки управленческого решения?
2. Из каких этапов состоит процесс диагностики проблемы?
3. Какие виды проблем выделяют при функционировании социально-экономических систем? В чем их сущность?
4. Перечислите и охарактеризуйте графические методы идентификации проблемы
5. Перечислите и характеризуйте аналитические методы анализа проблемы
6. В чем заключается основное достоинство использования графических методов исследования проблемы?
7. В чем заключается основное достоинство использования методов факторного анализа при исследовании проблем?
8. Перечислите и охарактеризуйте методы разработки альтернатив
9. Определите какие из перечисленных проблем можно отнести к проблемам развития, а какие к проблемам функционирования

Проблема	Проблема развития	Проблема функционирования
Квартальный план по объемам продаж выполнен на 98%		
Производительность труда снизилась на 12%		
Уровень текучести кадров увеличился до 30%		
Материалоемкость продукции увеличилась на 18%		
Предприятие использует производственную мощность на 40%		
Высококвалифицированные работники привлекаются для выполнения низкоквалифицированных работ		
На высокотехнологичном производстве выпускается не востребованная продукция		
У предприятия налаженная система поставок, но при этом высокие затраты по складированию		
У предприятия выгодное географическое положение (рядом море). Однако оно не использует в своей практике дешевые морские перевозки		

10. Построить причинно-следственную диаграмму Исикавы следующих проблем
 - Ухудшение морально-психологического климата в коллективе
 - Снижение производительности труда

- Увеличение уровня травматизма на предприятии
- Снижение качества продукции
- Уменьшение доходности бизнеса
- Увеличение текучести кадров
- Снижение уровня конкурентоспособности

11. Основываясь на материалах анализируемой любой организации, разработать не менее трех альтернатив достижения стратегической цели. Определить критерии выбора альтернатив (не менее 4). Провести оценку альтернатив, согласно методики МАИ и обосновать выбор альтернативы.

12. Используя метод аналитической иерархии провести оценку конкурентоспособности 4 компаний, функционирующих на рынке производства и реализации мягкой мебели (диваны и кресла)

Фактор конкурентоспособности	Конкуренты			
	"Много мебели"	"Hoff"	"Диваны и кресла"	"Мир мебели"
Средняя цена товара, руб/ед	45000	50000	60000	42000
Качество товара, балл	8	10	9	7
Широта ассортимента, кол. Поз.	25	40	50	30
Уровень обслуживания, балл	8	6	7	9
Послепродажное обслуживание, балл	10	5	6	7
Скорость выполнения заказа, дни	2	3	4	5
Известность торговой марки, балл	8	10	7	5
Розничная сеть, кол-во ед.	20	25	12	8

Комплексное итоговое задание

С применением известных Вам методов анализа проблемы представить структуру одной из представленных ниже проблем. Используя методику морфологического ящика разработать не менее трех альтернатив решения представленной проблемы. Результаты исследования должны содержать:

1. Обоснование актуальности проблемы
2. Графическое (визуально) представление проблемы с совокупности факторов, оказывающих на нее влияние
3. Морфологический ящик (матрица) компонентов решения проблемы
4. Альтернативы решения проблемы.
5. Выбор альтернативы с использованием многокритериального подхода

Список рекомендуемой литературы

1. Трофимова, Л. А. Менеджмент. Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум для СПО / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 335 с.
2. Рубчинский, А. А. Методы и модели принятия управленческих решений : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. А. Рубчинский. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 526 с.
3. Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений : учебник для академического бакалавриата / А. В. Тебекин. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 431 с.
4. Набатова, Д. С. Математические и инструментальные методы поддержки принятия решений: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Д. С. Набатова. — М. : Издательство Юрайт, 2016 – С. 189

Раздел 2. Организационная структура управления

2.1. Понятие организационной структуры

2.2. Типы организационных структур управления

2.3. Классика построения организационных структур

Второй раздел «Организационная структура управления» посвящен вопросам формирования организационных структур управления. Основные задачи изучения главы:

- освоение студентами теоретических знаний понятийного аппарата основ менеджмента в области организационных структур;
- приобретение систематических знаний о типологии организационных структур управления;
- понимание причин и факторов, влияющих на формирования различных типов организационных структур и эволюции их развития;
- приобретение практических построение организационных структур и их совершенствования;
- приобретение навыков творческого осмысления постоянно изменяющейся социально - экономической действительности и ее влияние на реструктуризацию организационных структур

Принимая гипотезу о зависимости организационной структуры от влияния отношений, сложившихся во внешней и внутренней среде, от распределения функций управления по вертикали и горизонтали власти и акцентируя внимание на роли и значении человека, учебное пособие выстраивает следующую логику изложения материала:

- определить понятие и типы организационных структур ;
- рассмотреть факторы, влияющие на построение организационной структуры
- рассмотреть принципы построения организационной структуры;
- усвоить методологию построения организационной структуры

2.1. Понятие организационной структуры

Понятие «Организационная структура управления» является ключевым в изучение менеджмента как особого вида деятельности. Понимание сущности этого термина связано такими понятиями как: «управление», «функция». «система управления», «субъект», «объект управления», «организация», структура», «информация», «управленческое решение» и др.

В таблице 2.1 приведено содержание основных терминов, необходимых для понимания и более глубоко изучения организационных структур управления.

Таблица 2.1

Базовые термины и их содержание

Термин	Смысловое содержание	Комментарии/источник
Управление	«сознательное целенаправленное воздействие со стороны субъектов, органов на людей и экономические объекты, осуществляемое с целью направить их действия и получить желаемые результаты»;	https://dic.academic.ru/dic.nsf/econ_dict/19981
	«функция организованных систем, возникших естественным (эволюционным) или искусственным (креационным) путем. Различают У. в биологических, социальных, экономических, политических, технических, кибернетических и др. системах».	Философская энциклопедия
	Упорядочивающее воздействие одной системы на другую, направленное на поддержание и улучшение функционирования объекта управления	Терминологический словарь по строительству на 12 языках (ВНИИИС Госстроя СССР)
Субъект управления	«субъект (личность, группа людей или организация), принимающий решения и управляющий объектами, процессами или отношениями[1] путём воздействия на управляемую систему[2] для достижения поставленных целей».	
	субъект управления: Лицо, группа лиц, специально созданный орган или общество в целом, которые воздействуют на управляемую систему в целях обеспечения ее функционирования	Словарь-справочник терминов нормативно-технической документации. academic.ru. 2015.
	Субъект управления [subject of control]	Экономико-математический

Термин	Смысловое содержание	Комментарии/источник
	— управляющая подсистема в системе управления.	словарь: Словарь современной экономической науки. — М.: Дело. Л. И. Лопатников. 2003.
Объект управления	Объект управления (О.у)[object of control] — управляемая подсистема в кибернетической системе. Состояние О.у. в каждый данный момент времени зависит от его предшествующих состояний, управляющих воздействий и воздействий среды.	Экономико-математический словарь: Словарь современной экономической науки. — М.: Дело. Л. И. Лопатников. 2003.
Функция	ФУНКЦИЯ — (лат. functio – исполнение) обязанность, круг деятельности. «Функция – это существование, мыслимое нами в действии» (Гёте).	Философская энциклопедия
функция управления	Одно из направлений управления, выделенное по признаку общности решаемых задач	Терминологический словарь по строительству на 12 языках (ВНИИИС Госстроя СССР)
Организация	« (франц. organisation, от позднелат. organize сообщаю стройный вид, устраиваю) 1) внутренняя упорядоченность, согласованность взаимодействия более или менее дифференцированных и автономных частей целого, обусловленная его строением».	Философская энциклопедия
Структура	«(от лат. structure — строение, расположение, порядок), совокупность устойчивых связей объекта, обеспечивающих его целостность и тождественность самому себе, т. о. сохранение основных свойств при различных внешних и внутренних изменениях. Уже у Канта структура – «положение и связь частей какого-либо организма, образованного с определенной целью».	Философский энциклопедический словарь. — М.: Советская энциклопедия. Гл. редакция: Л. Ф. Ильичёв, П. Н. Федосеев, С. М. Ковалёв, В. Г. Панов. 1983.
Иерархия	«от греч. hieros - священный и arche - власть А. Расположение совокупности элементов в порядке от высшего к низшему. Б. Способ устройства сложных систем управления, при котором звенья системы распределены по различным уровням в соответствии с заданным критерием».	Словарь бизнес-терминов. Академик.ру. 2001. https://dic.academic.ru/dic.nsf/business/503
Управленческое решение	«выбор, который должен сделать руководитель в процессе осуществления им функций	Экономика и право: словарь-справочник. — М.: Вуз и школа. Л. П. Кураков, В. Л. Кураков, А. Л. Кураков. 2004.

Термин	Смысловое содержание	Комментарии/источник
	управления и решения конкретных организационных задач. У р. призвано обеспечить продвижение к поставленным перед организацией ориентирам, целям. Поэтому наиболее эффективным У р. явится выбор, который будет реализован и внесет наибольший вклад в достижение конечной цели.	
	Решение, принимаемое руководством и направленное на достижение тактических или стратегических целей предприятия. [http://www.lexikon.ru/dict/fin/a.html] Тематики экономика EN managerial decision ...	Результат процесса управления, направленные на достижение поставленных целей

Источник: составлено автором по информации сайта «Словари и энциклопедии на Академике»[Электронный ресурс].-URL: <https://dic.academic.ru/> (дата обращения 01.03.2019)

Детальное изучение описанных выше терминов и установление логической связи между ними позволит сформировать представление и понимание сущности понятия «организационная структура управления». Исходя из кибернетического подхода, представим организацию как систему, используя рассмотренную терминологию, рисунок 2.1.

Субъект управления представлен как совокупность элементов, взаимодействующих между собой. Элементами структуры управления являются: работник управления — человек, выполняющий определенную функцию управления; орган управления — группа работников, связанных определенными отношениями, состоящая из первичных групп.

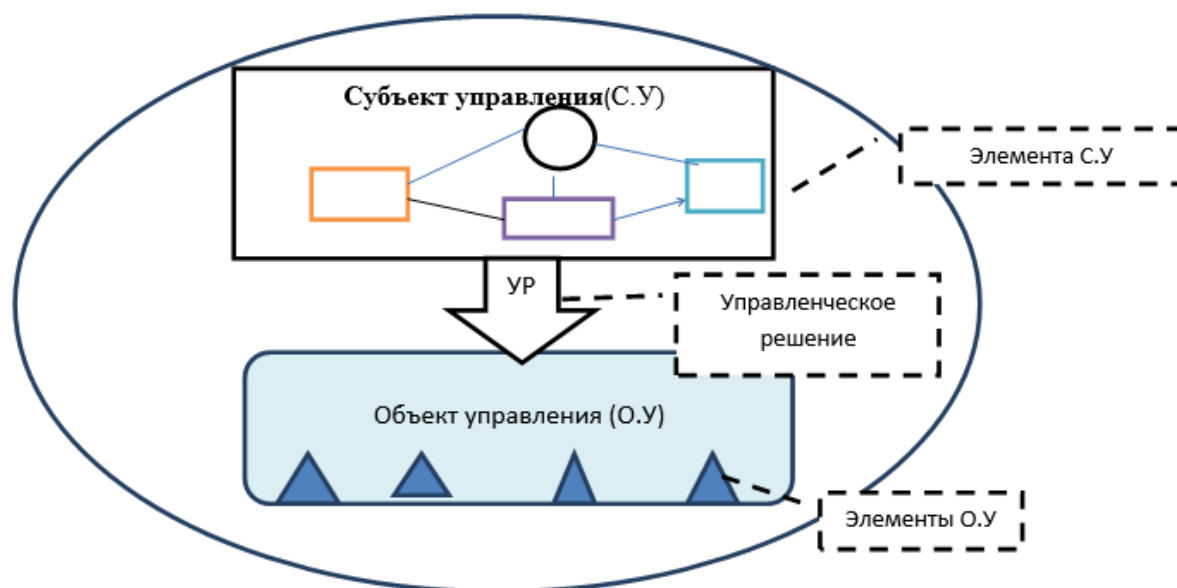


Рисунок 2.1. Схематичное изображение организации как системы

Первичная группа — коллектив работников управления, у которого есть общий руководитель, но нет подчиненных. Субъект управления представлен как совокупность элементов, взаимодействующих между собой. Элементами структуры управления являются: работник управления — человек, выполняющий определенную функцию управления; орган управления — группа работников, связанных определенными отношениями, состоящая из первичных групп. Первичная группа — коллектив работников управления, у которого есть общий руководитель, но нет подчиненных.

Каждый элемент несет определенную функцию – совокупность взаимосвязанных работ, приносящих тот или иной результат. Функционал каждого элемента системы связан с общими и специальными функциями управления. Взаимодействуя между собой, элементы субъекта управления вырабатывают управленческие решения, направленные на объект управления. Принятие управленческого решения связано с потоками информации. Способность элемента системы управления переработать объем поступающей информации, вызывает необходимость ее передачи на нижний уровень, что приводит к возникновению линейной связи (вертикальная связь). Например, если частный предприниматель расширяет свой бизнес и создает дополнительную структурную единицу, то он уже не справляется со всеми функциями, и вынужден передать все полномочия управлению этим подразделением своему заместителю. Специфика обработки информации, в свою очередь, порождает горизонтальное взаимодействие в субъекте управления (горизонтальная связь). Так, например, с ростом объемов производства, связанного с увеличением численности

работников, увеличение количества поставщиков и т.п. бухгалтер, связанный с учетом затрат, не в состоянии обеспечить своевременную обработку информации. В этом случае информационные потоки делятся по специфике обработки информации (например: учет материальных ценностей, учет заработной платы), и вводится новая должность - бухгалтер по учету заработной платы. Сложность технологических процессов, появление новых функциональных задач, требующих специальных компетенций, обуславливают необходимость появления новых элементов в системе управления (субъекте управления), взаимодействующих между всеми другими элементами этой системы.

Таким образом, можно утверждать, что основой формирования организационной структуры управления является разделение труда управленцев, вызванное их специфической деятельностью, умением и знанием обработки определенной информации. На рисунке 2.2 представлена схема, отображающая сущность труда управленца.

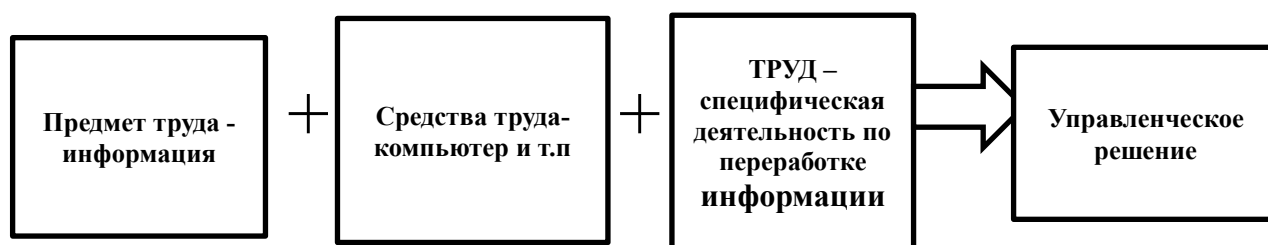


Рисунок 2.2. Процесс труда работника аппарата управления

Источник: составлено автором.

Генри Минцберг, рассматривая сущность понятия организационная структура, утверждает, что это совокупность способов, посредством которых процесс труда сначала разделяется на отдельные рабочие задачи, а затем достигается координация действий по решению задач. Фактически он показывает, что появление элементов в субъекте управления обусловлено разделением труда, а процесс координации связан с объективной необходимостью подчинения (принцип иерархия управления) и взаимодействия³.

Организационная структура управления — это упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, взаимодействующих между собой в устойчивых отношениях по вертикали и горизонтали, обеспечивая их развитие и функционирование как единого целого.

«Элементы структуры должны быть подобраны таким образом, чтобы достигались внутренняя слаженность, или гармония, и фундаментальное соответствие

³ Минсберг .Г. Структура в кулаке: деловой бетселлер[“электронный ресурс ”]. – URL:<https://fanread.net/book/9530176/?page=2>

организационной ситуации – размеру организации, ее возрасту, типу внешней среды, в которой она функционирует, используемой технической системе и т. д.».

2.2. Типы организационных структур управления

Выявление сущности понятия организационная структура позволила выявить следующие факторы влияющие на формирования того или иного варианта: вертикальные и горизонтальные связи. Однако следует отметить, что на тип организационной структуры влияют внешние (спрос на рынке, предпочтения потребителей, политические и экономические условия видения бизнеса и т.п.) и внутренние (количественный и качественный исполнителей, наличие/отсутствие ресурсов. характер взаимоотношений и т.п.). Варианты организационных структур Базовые варианты организационных структур управления, формирующие под влиянием различных факторов, представлены на рисунке 2.3.

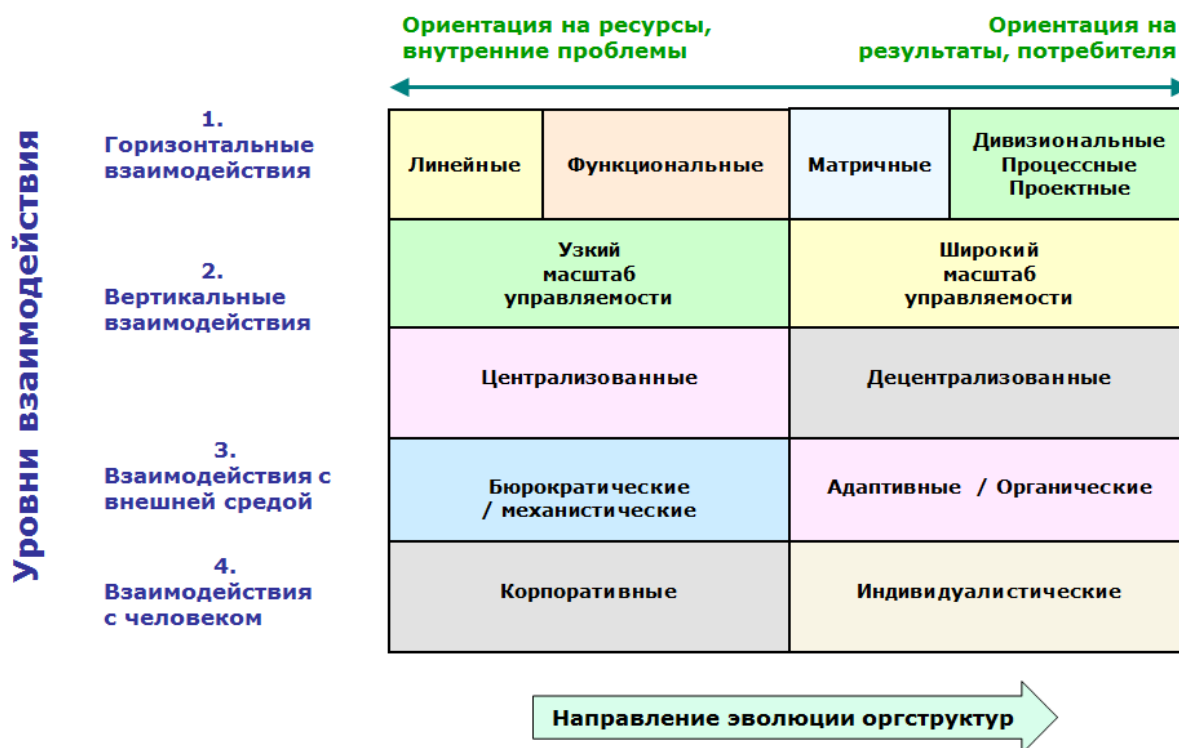


Рисунок 2.3. Базовые варианты организационных структур

Рассматривая организационные структуры, необходимо выделить четыре уровня взаимодействия, определяющие их тип:

- Вертикальное взаимодействие;

- Горизонтальное взаимодействие;
- Взаимодействия с внешней средой;
- Взаимодействие с человеком (рисунок 2.4).

Вертикальное взаимодействие (вертикальное разделение труда) обусловлено иерархией в системе управления, связанное с передачей полномочий и подчинением.



Рисунок 2.4. Уровни взаимодействия в организационной структуре

Горизонтальное взаимодействие (горизонтальное разделение труда) – распределением полномочий и ответственности по функциональному признаку. Взаимодействие с человеком определяется степень свободы, предоставляемой исполнителю в принятии управленческих решений, и разделяет все структуры на два типа: корпоративные, обусловленные строгой регламентацией в рамках организации и индивидуалистические, предоставляющие большую свободу в принятии решений.

Взаимодействие с внешней средой – органами государственной и муниципальной власти, поставщиками и другими стейкхолдерами, обуславливает необходимость создания в рамках организационной структуры различных подразделений.

Уровень горизонтального взаимодействия, предусматривающий передачу полномочий на нижележащий уровень управления присущ всем типам структур,

начиная с линейной структуры, и завершая сложными структурами, ориентированными на потребителей. Это обусловлено, передачей тех или других полномочий исполнителем, которые находятся в подчинении у лица, предающего эти полномочия. С точки зрения эволюции организационных структур, этот тип структур характерен для первого фазы жизненного цикла организации. Линейная организационная структура – это самая простая структура из всех существующих, рисунок 2.5.

Линейная организационная структура характеризуется наличием определенной цепи элементов, подчиняющихся элементам, расположенным на более высоком уровне управления. Решения спускаются сверху вниз. Этот вид структуры подходит для маленьких организаций вроде небольших производственных компаний, бухгалтерских фирм и адвокатских контор. Линейная структура позволяет легко принимать решения.



Рисунок 2.5 Линейная организационная структура

Преимущества и недостатки этого типа структуры, представлены в таблице 2.

Таблица 2.2

Преимущества и недостатки линейной структуры

Преимущества	Недостатки
Самый простой вид организационной структуры.	Есть возможности оказывать влияние на начальника отдела
Быстрое принятие решений	отсутствие специализации.
Ясность в структуре власти и ответственности	Перегрузка исполнителя
Гибкость принятия решений вследствие контроля одним начальником	Коммуникации только сверху вниз
Наличие перспектив роста при качественном исполнении	Возможности злоупотребления властью
	Решения принимаются одним человеком

Источник: составлено автором на основе анализа источников

Функциональная структура.

Этот вид организационной структуры классифицирует исполнителей согласно функции, которую они выполняют в профессиональной жизни. Этот тип структуры связан с необходимостью разделения функций, обусловленной спецификой протекания процессов и объемами информации, связанной с принятием решений. Элементы функциональной структуры присущи всем типам структур, кроме линейной структуры. Функциональная структура предусматривает распределение работ в организации на основе группировке функций, которые выполняются организацией — закупки, строительство, финансы и т.п. Каждая функциональная группа внутри организации вертикально интегрирована⁴. На рисунке 6 представлена схема функциональной структуры. При таком типе организационной структуры подразделения создаются в соответствии с видом выполняемых ими работ и подчинены функциональным руководителям⁵.

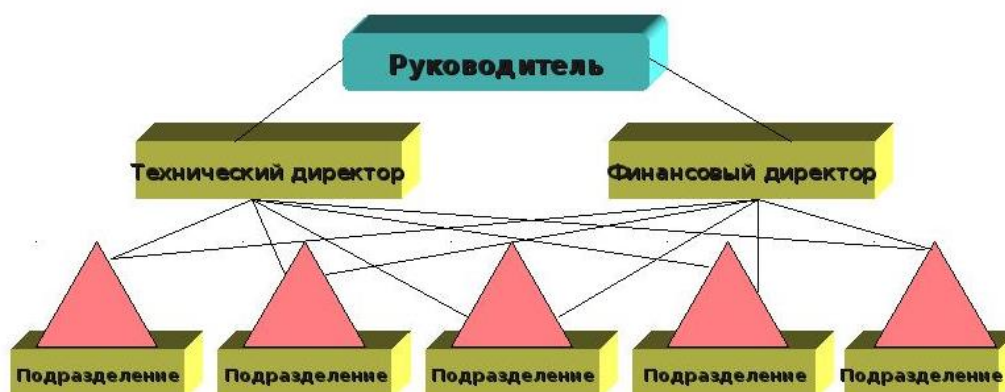


Рисунок 2.6. Схема функциональной организационной структуры управления

Такая же точка зрения на определение функциональной структуры отражена в словаре справочнике «Экономика и право: словарь-справочник. — М.: Вуз и школа. Л. П. Кураков, В. Л. Кураков, А. Л. Кураков. 2004). Преимущества и недостатки функциональной структуры управления представлены в таблице 2.3.

⁴ Департамент лингвистических услуг Оргкомитета «Сочи 2014». Глоссарий терминов функциональная структура

⁵ Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б.. Современный экономический словарь. — 2-е изд., испр. М.: ИНФРА-М. 479 с.. 1999.

Таблица 2.3

Преимущества и недостатки функциональной структуры

Преимущества	Недостатки
Высокий уровень специализации	Возникновения барьеров в коммуникационном взаимодействии
Ярко выраженный характер подчиненности	Решения, принятые единственным человеком, могут не всегда идти на пользу организации
Четкое понимание ответственности	Трудность осуществления контроля над действиями внутри компании при ее росте
Высокая эффективность и скорость принятия решений	Отсутствие командной работы между различными отделами или единицами
Отсутствие дублирования работы	
Все функции одинаково важны	

Линейно-функциональная структура.

Линейно-функциональная структура представляет собой сочетание линейной и функциональных структур. Ее построение базируется на следующих обязательных принципах:

во-первых, наличие общего руководителя и начальников подразделений, которые должны разделять свое воздействие на сотрудников в соответствии с поставленными перед ними задачами;

во-вторых, менеджер высшего звена обязан осуществлять только линейное воздействие на всех сотрудников компании, а функциональные начальники - технологическое воздействие;

в-третьих, любой исполнитель сможет часть своей работы передать на нижестоящий уровень.

Схема линейно-функциональной структуры представлена на рисунке 2.7.

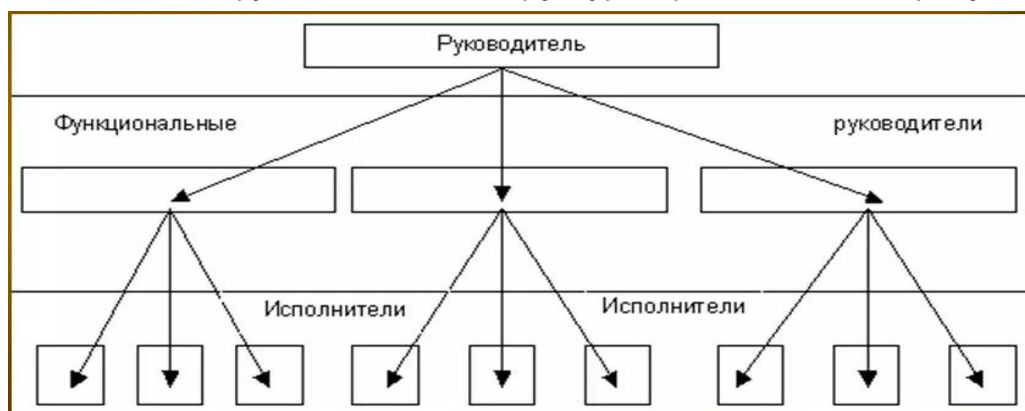


Рисунок 2.7. Линейно-функциональная структура

В линейно-функциональной структуре управления решения передаются по цепочке «сверху вниз», а сам руководитель нижнего звена управления подчинен

руководителю более высокого над ним уровня, формируется своего рода иерархия руководителей данной конкретной организации

Преимущества и недостатки линейно-функциональных структур представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Преимущества и линейно-функциональных структур

Преимущества	Недостатки
Возможность привлечь к руководству более компетентных, квалифицированных и эрудированных в определенной области специалистов	Сложность в координации действий всех подразделений,
Оперативность при принятии решений в нестандартных ситуациях	Большая нагрузка руководителя и его помощников по ключевым вопросам управления
Быстрый рост профессионализма руководителей, исполняющих функциональные роли	Разделение ответственности и прав между разнообразными руководителями отделов
Непротиворечивость распоряжений, приказов и заданий	Удлинение коммуникаций, ухудшение взаимодействий между отделами, а исполнение контрольных функций затрудняется.
Полная персональная ответственность за результат своей деятельности.	Тенденция к чрезмерной централизации

Источник: составлено автором

Линейно-функциональная структура⁶ управления типична больше для таких предприятий, где имеется устойчивый выпуск огромного количества однородных продуктов. Она является эффективной тогда, когда присутствует значительная экономия на масштабах производства.

По типу взаимодействия с внешней средой рассмотренные выше типы структур относятся к бюрократическим/механистическим. Бюрократия (от франц. bureau – канцелярия и греч. κρατος – власть) – это система управления, основанная на вертикальной иерархии и призванная выполнять поставленные перед нею задачи наиболее эффективным способом. Они подразумевают определение четко обозначенных целей, задач, должностных инструкций и т.п. Термины «бюрократия» и «бюрократизм» могут также использоваться в негативном смысле для обозначения неэффективной, чрезмерно формализованной системы управления. Первым, кто продемонстрировал достоинства бюрократии как системы управления, был немецкий социолог Макс Вебер, предложивший понимать под ней рациональную работу учреждений, в которой каждый элемент работает максимально эффективно. Если первоначально понятие «бюрократия» употребляли только в связи с правительственными

⁶ Справочник финансиста [Электронный ресурс]. -URL: <https://fibradecor.ru/%D0%BB%D0%B8%D0%BD%D0%B5%D0%B9%D0%BD%D0%BE-%D1%84%D1%83%D0%BD%D0%BA%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0%D1%8F-%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BA%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B0-%D1%83%D0%BF/>

учреждениями, то сейчас его используют при определении любой крупной фирмы, имеющей большой и разветвленный штат управленцев («корпоративная бюрократия», «профсоюзная бюрократия» и др.). Для бюрократических отношений характерны специализация и разделение труда. Каждый сотрудник имеет определенные обязанности и сферу деятельности, которые не могут дублировать сферу полномочий других членов фирмы.

Структуру бюрократической компании можно сравнить с пирамидой: большинство находится в ее основании, а меньшинство – в верхней части. Каждый человек, входящий в эту вертикальную иерархию, руководит нижестоящими людьми и в свою очередь, подчиняется людям повыше, благодаря чему осуществляется контроль над деятельностью каждого элемента фирмы.

Уровень взаимодействия с человеком в компаниях, имеющих линейно-функциональную структуру, характеризуется корпоративными отношениями. Устанавливаются общие стандарты корпоративных отношений, в зависимости от занимаемой позиции исполнителя без учета его индивидуальных особенностей и возможностей. Четкие правила. Деятельность каждого члена компании регламентирована правилами, цель которых – это рационализация всего процесса управления. В идеале эти правила должны сделать предсказуемой деятельность каждого работника и всей фирмы. Хотя правила и могут видоизменяться, в целом они должны быть устойчивы в течение долгого времени.

Обезличенность взаимоотношений. В идеальной бюрократии личные симпатии, чувства и предпочтения не играют роли. Этот принцип является единым для взаимоотношений внутри компании, и в ее отношениях с внешними для фирмы партнерами. Условием идеальной бюрократии также является то, что набор новых сотрудников проводится на основе соответствия определенным объективным критериям вне зависимости от личных знакомств и привязанностей⁷.

Матричная структура.

Тип организационной структуры управления, построенный на принципе двойного подчинения исполнителей, с одной стороны — непосредственному руководителю функционального направления деятельности, с другой — менеджеру проекта, который наделен необходимыми полномочиями для управления проектом в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством. Как правило, матричная структура характерна для проектной деятельности и представляет собой сочетание линейно-функциональной структуры компании и функциональной структуры

7

<https://investments.academic.ru/753/%D0%91%D1%8E%D1%80%D0%BE%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B8%D1%8F>

самостоятельного подразделения (проекта). Структура управления, построенная по функциональному принципу; управление, когда его система разделена на функциональные службы, за каждой из которых закреплен определенный круг работ или проект. Матричным структурам свойственно сочетание управления, например, по функциям и по проектам, объединение которых образует матрицу. На рисунке 2.8 представлена схема матричной структуры управления.



Рисунок 2.8. Схема матричной структуры управления.

Матричная структура является одной из типов структур, используемых в проектном менеджменте. Организационная структура проекта – наиболее соответствующая проекту временная организационная структура, включающая всех его участников, определяющая условия их подчинённости и взаимодействия, создаваемая для успешного достижения целей проекта.

Типы организационных структур проекта: Функциональная; Проектная; Матричная; •Смешанная (рисунок 2.9).

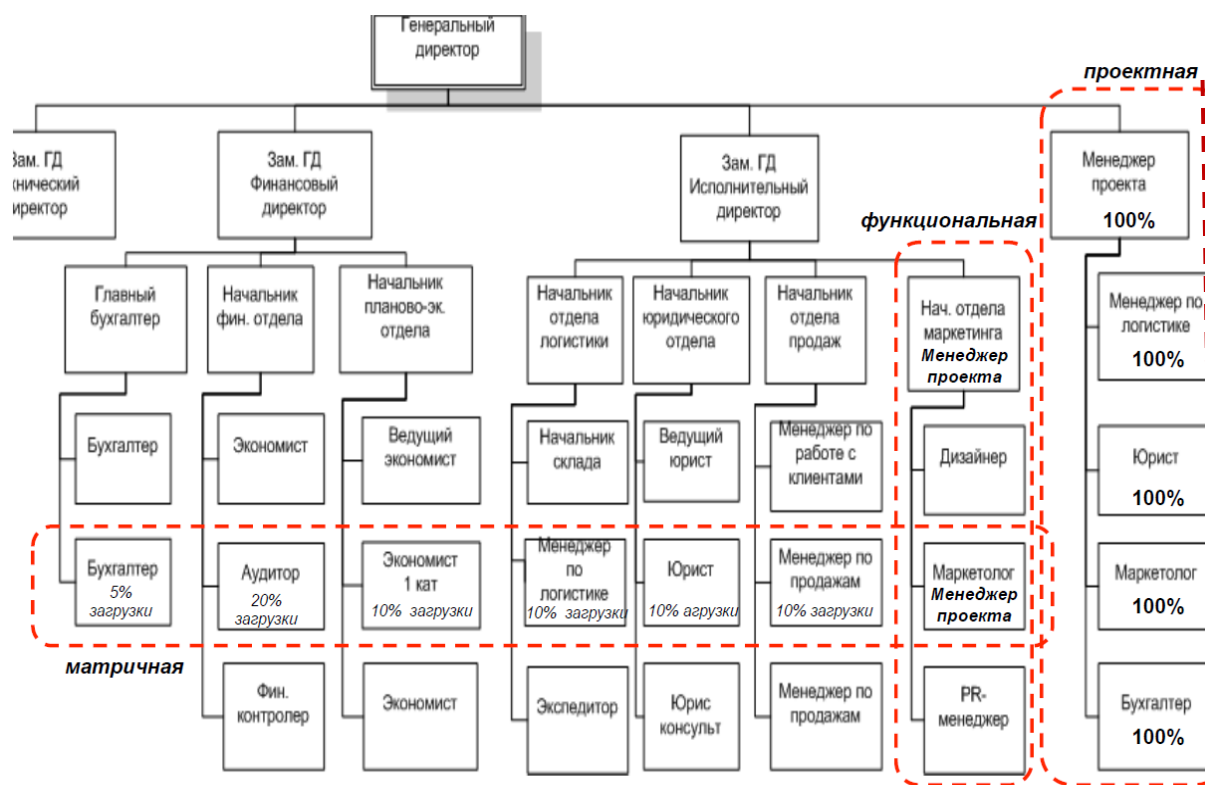


Рисунок 2.9. Примеры структур используемых в проектном менеджменте

Преимущества и недостатки матричной структуры управления представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Преимущества и недостатки матричной структуры управления

Преимущества	Недостатки
1. Более эффективное, чем в традиционной, иерархии использование ресурсов. 2. Гибкость, адаптивность к окружающей среде. 3. Развитие как общей, так и специальной подготовки. 4. Обогащение содержания рабочих заданий для всех сотрудников. 5. Четкое разграничение по продуктам/проектам. 6. Хозяйственная и административная самостоятельность подразделений. 7. Благоприятные условия коллективного стиля руководства. 8. Простота разработки и реализации единой политики.	1. Путаница вызванная нарушением принципа единоначалия. 2. Возможность острых противоречий между сторонами матрицы. 3. Сложность координации проектных групп. 4. Необходимость обучения сотрудников искусству человеческих отношений. 5. Трудности и длительное согласование при принятии концептуального решения.

Источник: <https://studfiles.net/preview/3565349/page:18/>

Нарушение принципа единоначалия выражается в том, что матричная структура в управлении проектом предполагает двойное подчинение исполнителей, занятых в проекте: непосредственно менеджеру проекта и непосредственному руководителю по своему функционалу.

Дивизиональная структура

Дивизиональные организационная структура (продуктовые, региональные).

Организационная форма управления, в которой управление сочетает централизацию стратегии, координации управления и децентрализацию принятия среднесрочных и текущих решений. Дивизионы представлены ключевыми бизнес-единицами организации (корпорации), сформированными как центры прибыли.

Дивизиональная структура управления – это совокупность самостоятельных подразделений, входящих в организацию, пространственно отдаленных друг от друга, имеющих собственную сферу деятельности, самостоятельно решающих текущие и производственные вопросы, рисунок 2.10.



Рисунок 2.10. Схема дивизиональной структуры управления

Преимущества и недостатки таких структур предоставлены в таблице 7.

К разновидностям дивизиональных структур относятся: дивизионально -продуктовая, дивизионально-региональная, ориентированная на группы потребителей. Такой тип организационной структуры используют большие организации, для которых функциональные структуры перестают быть эффективными.

Дивизиональная структура – это такое внутреннее строение организации, при котором в рамках функциональных подразделений (производство, сбыт и др.) создаются более мелкие образования, выделяемые уже не по функциям, а по видам

продукции, типу клиентов или географическим регионам. При этом задачи, общие для всей организации, – управление персоналом, юридические вопросы, финансы – возлагаются на штабную структуру (структуру головной компании). Преимущества и недостатки дивизиональной структуры управления представлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Преимущества и недостатки дивизиональной структуры

Достоинства	Недостатки
1) обеспечивает управление многопрофильными предприятиями с общей численностью сотрудников порядка сотен тысяч и территориально удаленными подразделениями; 2) обеспечивает большую гибкость и более быструю реакцию на изменения в окружении предприятия по сравнению с линейной и линейно - штабной; 3) при расширении границ самостоятельности отделений они становятся "центрами получения прибыли", активно работая по повышению эффективности и качества производства; 4) более тесная связь производства с потребителями.	1) увеличение аппарата управления и накладных расходов; 2) основные связи - вертикальные, поэтому остаются общие для иерархических структур недостатки - волокита, перегруженность управленцев, плохое взаимодействие при решении вопросов, смежных для подразделений и т. д. ; 3) дублирование функций на разных "этажах" и как следствие - очень высокие затраты на содержание управленческой структуры; 4) межотделенческие конфликты из-за централизованного распределения ресурсов и планов; 5) разобщенность штабных структур отделений от штабов компании; затруднена межотделенческая карьера и т.п.

Источник: Справочник финансиста[Электронный ресурс].-URL: <https://fibradecor.ru/divizionalnaja-struktura-upravlenija/>

Сетевые структуры

Матричная и дивизиональная структуры относятся к органическому типу структур, предоставляющие большую свободу руководителям подразделений по принятию управленческих решений. Также к органическим/адаптивным структурам относятся и сетевые структуры управления. Сетевая структура управления характерная для предпринимательских объединений, в состав которых входят самостоятельные юридические лица. Основой объединения в сетевых структурах является договор франчайзинга, объектом которого является комплекс благ, состоящий из прав пользования брендом и бизнес-моделью франчайзера, а также иных благ, необходимых для создания и ведения бизнеса. В качестве франшизы могут выступать методы ведения бизнеса, товарный знак, технология со взаимными обязательствами и льготами между передающей (франчайзер) и получающей (франчайзи) сторонами,

предоставляемые за плату и оформленные в соответствии с законом об охране интеллектуальной собственности. Сетевые структуры управления используются в различных сферах деятельности: гостиничный бизнес, медицина, торговля.

Сетевая структура управления возникла в 80-х годах прошлого века в рамках общих тенденций гибкости и дезентеграции. Вместо отношений подчиненности в такой структуре действуют рыночные связи, вместо цепи команд – цепь контрактов и заказов на продукцию; вместо иерархии – сеть сотрудничающих производственных единиц, координируемых рыночными механизмами. Каждый участник сети независим, отношения между ними добровольны. Получение конкурентных отношений достигается за счет предоставления широкой предпринимательской свободы. Сетевая структура – это гибридное решение, объединяющее преимущества дивизиональной (адаптивность) и матричной (единое управление по основным функциям) структур. Обязательное условие сети – централизованное руководство, централизованные функциональные подразделения по ключевым вопросам деятельности.

Причинами возникновения сетевых структур стали: глобализация рынков, быстрота технологических изменений. К преимуществам сетевых структур можно отнести: гибкость, снижение издержек организации и функционирования, эффективное межфирменное взаимодействие, наличие свободы и демократии в выборе отношений. Примеры сетевых структуры бизнеса представлены на рисунках 2.11, 2.12.



Рисунок 2.11. Схема сетевой организации



Рисунок 2.12. Схема сетевой организации

Эволюция организационных структур тесно связана с жизненными циклами организации (рисунок 2.13) и изменяется от линейной структуры, к более сложным структурам.



Рисунок 2.13. Этапы жизненного цикла и соответствующие им организационные структуры

Как правило, на этапе зарождения осуществляется единоличное руководство инициатором создания компании. По мере роста производства и объемов возникает делегировать свои полномочия помощникам, передавая им полномочия полностью либо по функциональному признаку.

Увеличение масштабов деятельности, расширение рынка сбыта продукции, объективно обуславливают изменения организационной структуры, включение

новых исполнителей, выполняющих определенные функциональные обязанности и отвечающие за конкретные участки работ. Таким образом, формируются функциональные структуры. Любая функциональная структура в обязательном порядке предусматривает наличие верхнего уровня управления – лица, передающего ту или иную функцию для исполнения и контролирующего его исполнения. Таким образом, формируется линейно-функциональная структура.

Диверсификация бизнеса, формирование предпринимательских объединений, для которых характерны многочисленные и сложные связи между исполнителями, а также необходимость предоставления достаточного уровня свободы в принятии решений, вызывает потребность перехода на дивизиональные, матричные, процессные и проектные структуры управления, рисунок 2.14.

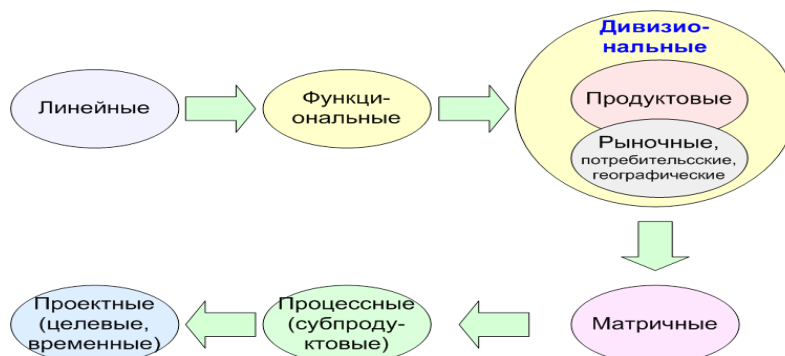


Рисунок 2.14. Эволюция организационных структур

2.3. Классика построения организационных структур

Структура управления должна отражать цели и задачи фирмы, быть подчиненной прои

зводству и меняться вместе с ним. Она должна отражать функциональное разделение труда и объем полномочий работников управления; последние определяются политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями и расширяются, как правило, в направлении более высоких уровней управления. Полномочия руководителей ограничиваются факторами внешней среды, уровнем культуры и ценностными ориентациями, принятыми традициями и нормами. Структура управления должна удовлетворять множеству требований, которые отражают ее значение для менеджмента. Принципы построение организационной структуры:

1) структура должна отражать цели и задачи организации, быть подчиненной производству и его потребностям;

2) структура должна предусматривать оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными работниками, обеспечивающее творческий характер работы и нормальную нагрузку, а также надлежащую специализацию;

3) формирование структуры должно быть неразрывно с определением полномочий и ответственности каждого работника и органа управления, с установлением системы вертикальных и горизонтальных связей между ними;

4) структура должна поддерживать соответствие между функциями, обязанностями, полномочиями и ответственностью, так как нарушение его приводит к дисбалансу системы управления в целом;

5) структура управления должна быть адекватной социально-культурной среде организации, оказывать существенное влияние на решения относительно уровня централизации и детализации, распределения полномочий и ответственности, степени самостоятельности и масштабов контроля руководителей и менеджеров.

Построение организационной структуры должно начинаться с формирования стратегии организации. На рисунке 2.15 показано, что является определяющим при построении организационной структуры.



Рисунок 2.15. Влияние внешней среды на построение организационной структуры

Внешняя среда определяет стратегию деятельности организации. Поведение конкурентов, вкусы и предпочтения потребителей обуславливают выбор стратегии компании, для достижения которой необходимо обозначить цели, позволяющие ее реализовать с учетом потребностей покупателей. Необходимо ответить на вопрос что и как производить, определив какие бизнес- процессы необходимо создать? Что нужно сделать, чтобы произвести продукты? Ответ на этот вопрос должна дать организационная структура, отвечающая на вопрос: Кто это будет делать? Следовательно, алгоритм построения организационной структуры сводиться к выполнению следующих шагов: (1)описание направлений деятельности; (2)описание бизнес-процессов, функций, работ; (3)описание организационной структуры; (4)описание распределения ответственности, рисунок 2.16.

Рассмотрим подробно пошаговый алгоритм. Первый шаг – определение бизнес-направлений деятельности компании «Эврика», занимающейся торговлей чаем, одеждой и мебелью представлен на рисунке 2.17.

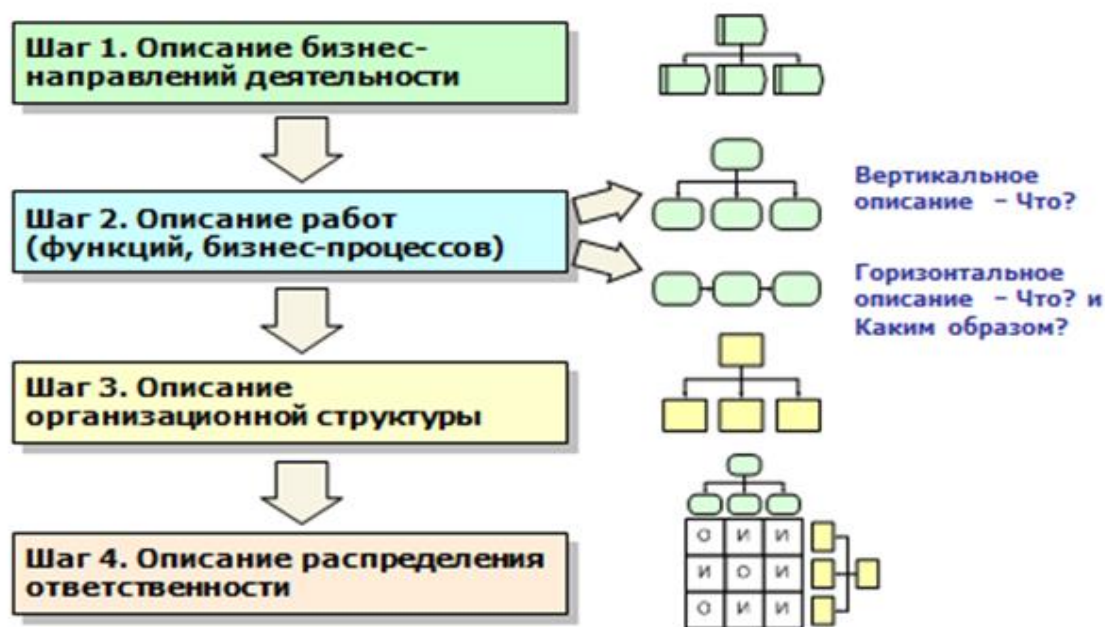


Рисунок 2.16. Четыре шага к построению организационной структуры

Шаг 1. Описание бизнес - направлений деятельности

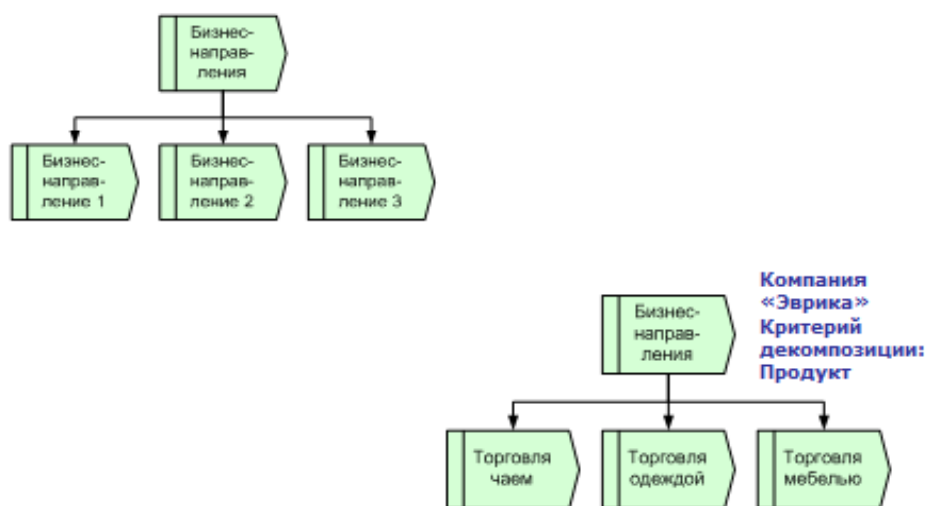


Рисунок 2.17. Пример бизнес- направлений деятельности компании «Эврика»

Критерием декомпозиции выступил продукт, так как каждый вид продукта имеет свои особенности продаж. В качестве критерии декомпозиции могут выступать и другие факторы, определяющие особенности производства и/или продажи продукта, услуги. На рисунке 18. показаны примеры декомпозиции деятельности (бизнес- направлений) для компании производителя одежды и обуви.

Описание бизнес - направлений в нескольких разрезах



Рисунок 2. 18. Описание бизнес-процессов по разным критериям декомпозиции

Следующим шагом построения организационной структуры является описание бизнес-процессов. Классификация бизнес-процессов представлена на рисунке 2.19.

Классификация бизнес-процессов



Рисунок 2.19. Классификация бизнес-процессов

К основным бизнес-процессам относятся:

- Бизнес-процессы, которые создают добавленную стоимость предлагаемому компанией продукту;
- Бизнес-процессы, которые создают продукт представляющий ценность для внешнего клиента;
- Бизнес-процессы, за которые внешний клиент готов платить деньги
- Бизнес-процессы, прямой целью которых является получение прибыли.

К отличительным особенностям основных бизнес-процессов относятся следующие характеристики:

- они представляют «зеркальное отражение» бизнес - направлений деятельности;
- являются источниками доходов, определяют профиль бизнеса, имеют стратегическое значение.

Эти процессы в перспективе могут развиваться или отмирать, что зависит от потребностей рынка

Обеспечивающие бизнес-процессы. К этим процессам относятся бизнес-процессы, клиентами которых являются основные бизнес-процессы и процессы, которые создают инфраструктуру организации. Например, энергообеспечения

основных процессов, безопасность, теплоснабжение, клиринг и т.п. Эти процесс не имеют стратегического значения для компании, в перспективе могут перейти в основные бизнес-процессы или в случае наличия конкурентоспособных альтернатив на внешнем рынке (аутсорсинг) могут отмереть.

Бизнес-процессы управления:

Эти процессы обеспечивают выживание и развитие организации, регулируют ее текущую деятельность. Их прямой целью является управление деятельностью организации. Эти процессы имеют типовую внутреннюю структуру, отражающую основные функции управления: планирование, организация, учет, контроль, регулирование, рисунок 2.20.

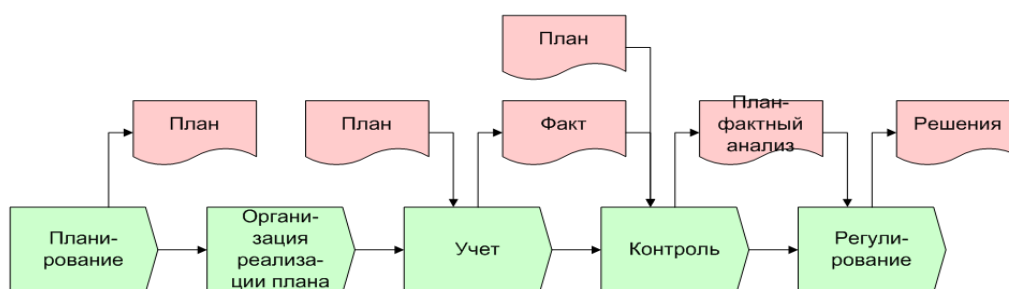


Рисунок 2.20. Типовая структура процесса управления

Различие между процессами управления полностью определяется различиями между объектами управления - объектами, которыми управляет процесс: стратегия, деньги, персонал, потребитель, товарный запас, активы и т.д., рисунок 2.21.

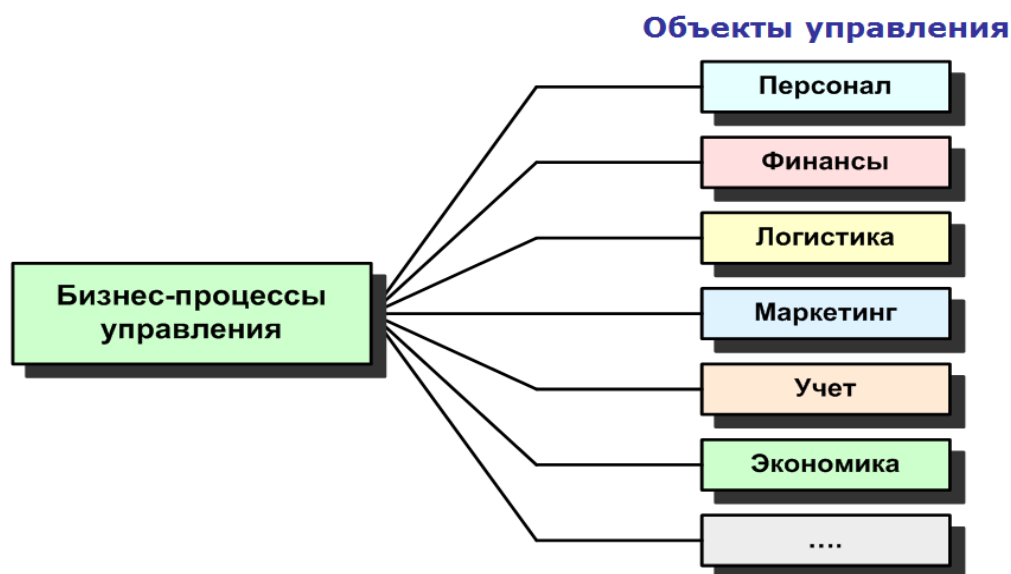


Рисунок 2.21. Типовой перечень бизнес-процессов управления

Бизнес-процессы развития

К ним относятся бизнес-процессы, прямой целью которых является получение прибыли в долгосрочной перспективе. Они направлены на совершенствования и развития деятельности организации. На 80% эти процессы представляют собой проекты, управление которыми требует иных техник управления. К менеджеру проектов предъявляются иные требования в отличие от требований к операционному менеджеру.

Пример дерева бизнес-процессов для компании производителя аудио-видео продукции и объектов интеллектуальной собственности (ОИС) представлен на рисунке 2.22.

Шаг 3. Описание организационной структуры

Описание организационной структуры связано с выбором ее типа, набором необходимых и достаточных элементов для обеспечения управления бизнес-процессами. рисунок 2.23.



Рисунок 2.22. Пример дерево бизнес- процессов компании

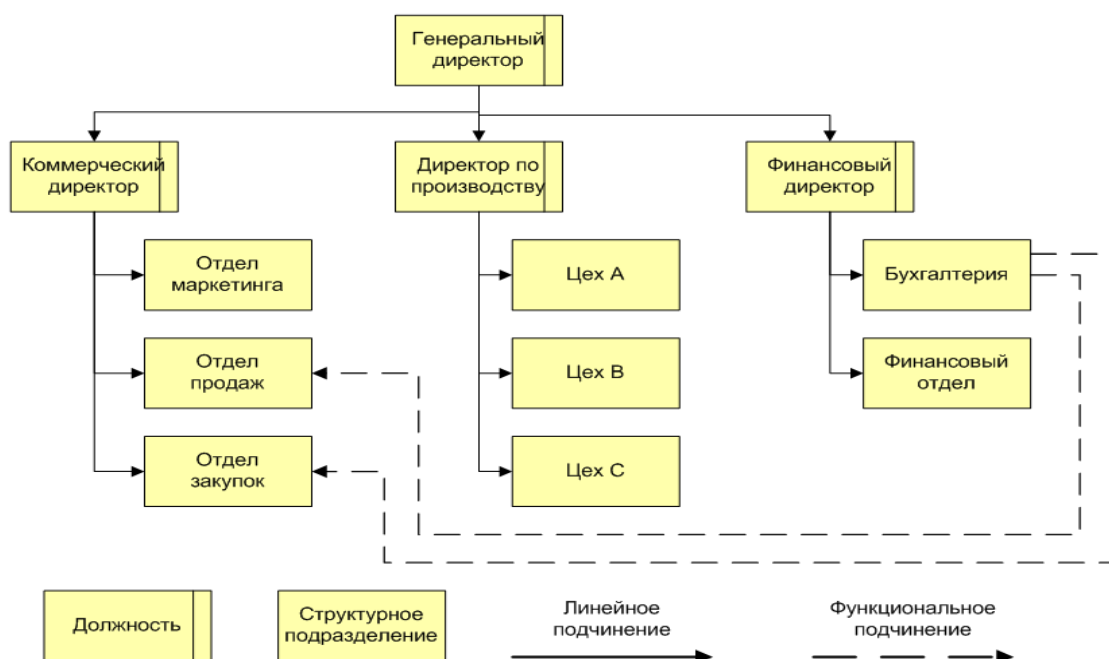


Рисунок 2.23. Описание организационной структуры

Для выбора организационной структуры используется конструктор, рисунок 2.24

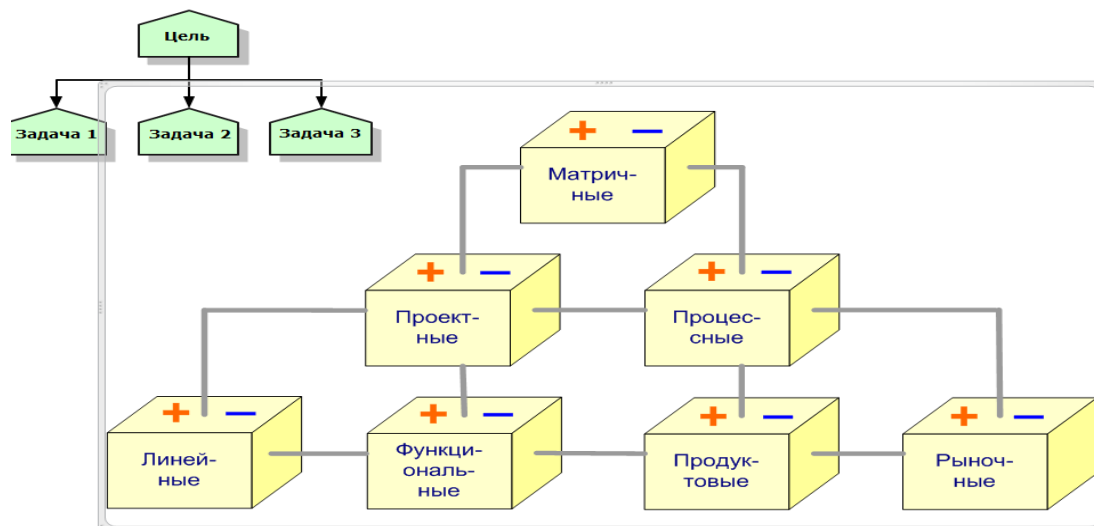


Рисунок 2.24. Конструктор организационных структур

Четвертым шагом в построении организационных структур является определение ответственности, рисунок 2.25.

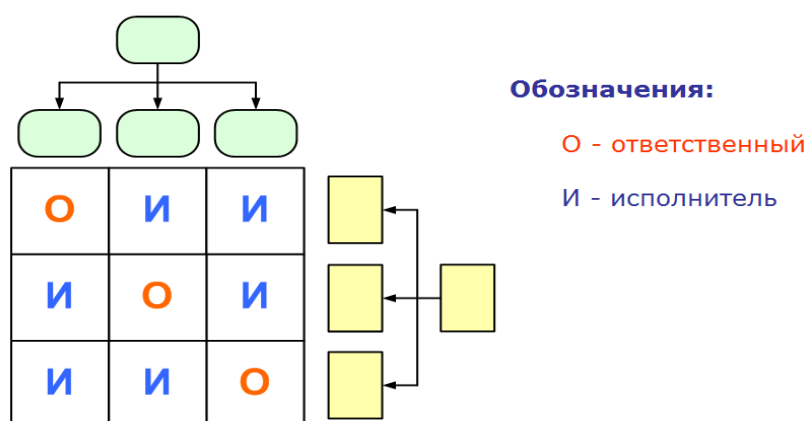


Рисунок 2.25. Описание распределения ответственности

Необходимо отметить, что метод распределения полномочий и ответственности в административном аппарате происходит не в одном, а в нескольких направлениях, исходя из управленческих функций и их потребностей. Это является гарантией оптимального соотношения между централизацией и децентрализацией в пределах каждой управленческой единицы и на уровне всего административного аппарата. Подобное сбалансированное соотношение позволяет закреплять задачи и функции управления за теми уровнями, подуровнями и органами управления, которые располагают наибольшей компетентностью.

На рисунке 2.26. показаны нарушения в разграничении ответственности. когда за одну и ту же функцию отвечают более одного подразделения.

Организационная структура управления, ответственность исполнителей должны быть закреплены соответствующими регламентами. На рисунке 2.27 показаны процессные и структурные регламенты.

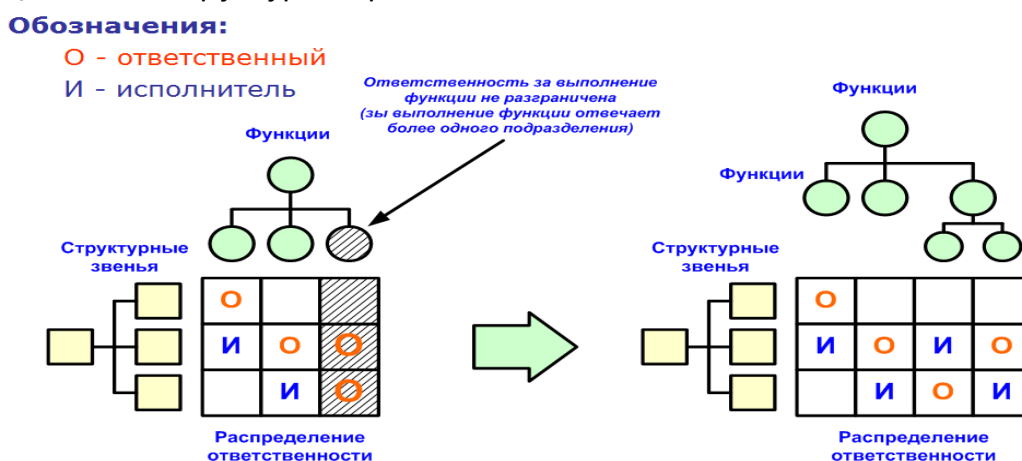


Рисунок 2.25. Разграничение ответственности

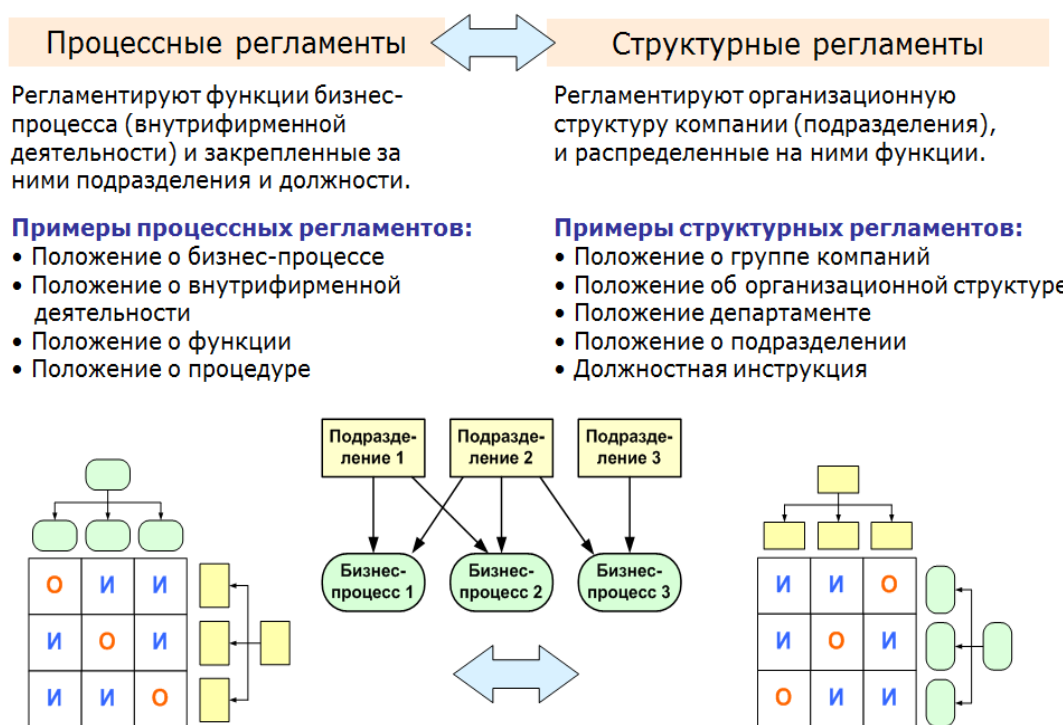


Рисунок 2.27. Процессные и структурные регламенты.

Основные положения процессного регламента показаны на рисунке 2.28.

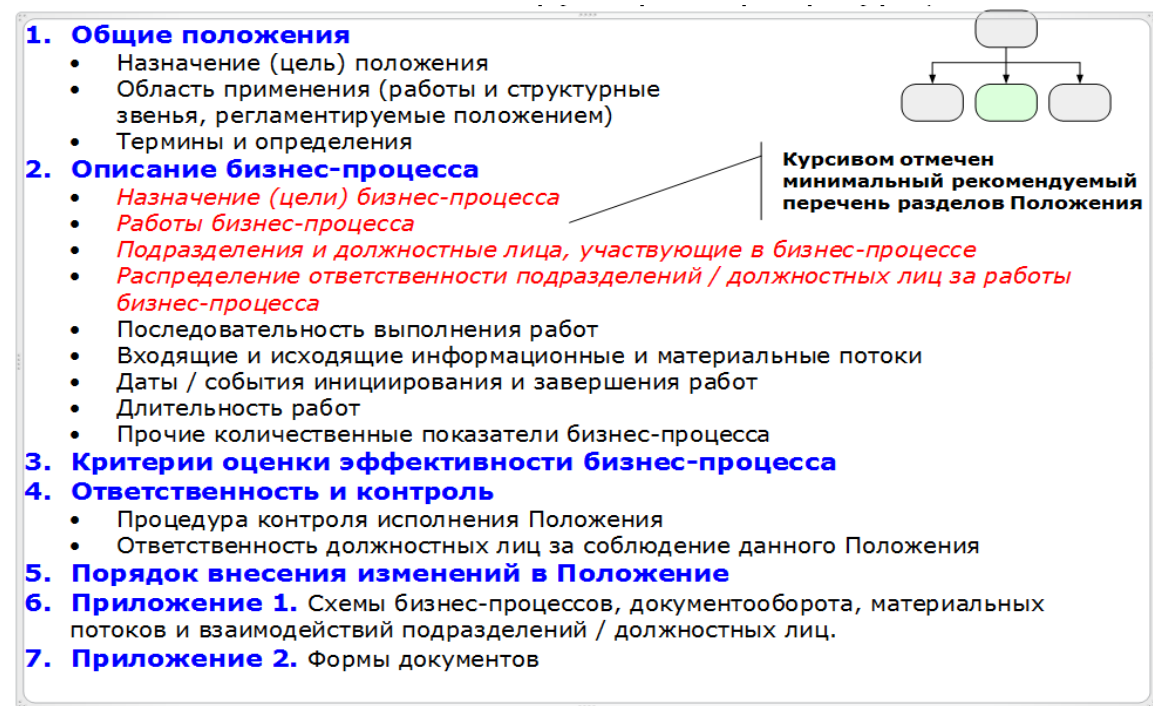


Рисунок 2.24. Положение о бизнес-процессе (внутрифирменной деятельности, функции, процедуре)

Содержание положения об организационной структуре, подразделении, инструкции показаны на рисунках 2.25, 2.26, 2.27 соответственно.

1. Общие положения

- Назначение (цель) положения
- Область применения (функции и структурные звенья, регламентируемые положением)
- Термины и определения

2. Бизнес-направления компании

(продуктовые группы и рынки)

3. Организационная структура компании

(до уровня основных структурных подразделений)

4. Бизнес-процессы и функции компании

(агрегированный перечень до уровня основных структурных подразделений в соответствии с пунктом 3)

5. Распределение ответственности структурных подразделений за продукты группы, рынки, выполняемые бизнес-процессы и функции

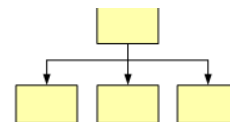
6. Ответственность и контроль

- Контроль за выполнением Положения
- Ответственность должностных лиц за соблюдение данного Положения

7. Порядок внесения изменений в Положение

8. Приложение 1. Схемы организационной структуры и распределения ответственности компании.

9. Приложение 2. Схемы основных взаимодействий структурных подразделений.



Курсивом отмечен минимальный рекомендуемый перечень разделов Положения

Рисунок 2.25. Положение об организационной структуре

Положение о подразделении

1. Общие положения

- Вышестоящее подразделение, в которое входит данное подразделение
- Должностное лицо, которому подчиняется подразделение
- Назначение (цель) положения
- Область применения (функции и структурные звенья, регламентируемые положением)
- Термины и определения
- Прочее

2. Бизнес-направления деятельности подразделения

(продуктовые группы и рынки, закрепленные за подразделением)

3. Организационная структура подразделения

(до уровня основных подотделов / должностей)

4. Задачи подразделения

5. Функции, выполняемые подразделением

6. Распределение ответственности структурных звеньев подразделения за продукты группы, рынки, выполняемые функции

7. Права подразделения

8. Ответственность подразделения. Критерии оценки эффективности деятельности подразделения.

9. Взаимодействие с другими подразделениями

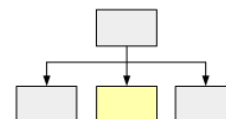
10. Ответственность и контроль

- Контроль за выполнением Положения
- Ответственность должностных лиц за соблюдение данного Положения

11. Порядок внесения изменений в Положение

12. Приложение 1. Схемы организационной структуры и распределения ответственности подразделения.

13. Приложение 2. Схемы взаимодействия подразделения с другими подразделениями.

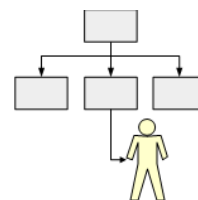


Курсивом отмечен минимальный рекомендуемый перечень разделов Положения

Рисунок 2.26. Структура положения о подразделении

1. Общие положения

- Подразделение к которому относится должностное лицо
- Кем назначается и освобождается от должности должностное лицо
- Кому подчиняется должностное лицо
- Каким подразделением руководит должностное лицо
- Назначение (цель) должностной инструкции
- Профессиональные и личностные требования к должностному лицу
- Термины и определения
- Прочее



2. Бизнес-направления деятельности подразделения *(продуктовые группы и рынки, закрепленные за должностным лицом)*

3. Задачи должностного лица

4. Функции выполняемые должностным лицом

5. Права должностного лица

6. Ответственность должностного лица. Критерии оценки эффективности деятельности подразделения.

7. Взаимодействие с другими должностными лицами

8. Контроль за выполнением Должностной инструкции

9. Порядок внесения изменений в Должностную инструкцию

10. Приложение 1. Схемы взаимодействия должностного лица с другими должностными лицами.

Курсивом отмечен минимальный рекомендуемый перечень разделов Должностной инструкции

Рисунок 2.27. Содержание должностной инструкции

Факторы, влияющие на формирования организационной структуры управления

При формировании организационной структуры необходимо учитывать следующие факторы:

1. Какое соотношение складывается между доходами и расходами при распределении полномочий. для централизованных структур характерно увеличение суммы расходов, так как полномочия централизуются на высших уровнях управления;

2. Оперативность принятия решений вызывает необходимость передачи полномочий на нижние уровни управления.;

3. Все элементы системы управления взаимодействуют между собой, что требует координации их действий, что обеспечиваться сосредоточением полномочий по принятию решений у руководителя в каждой структурной единице;

4. Уровень квалификации работников определяет количественный и качественный состав функций, закрепляемых за этим работником. Высокий уровень квалификации усиливает тенденцию к децентрализации и делегированию полномочий на нижний уровень управления

5. Качественные характеристики работника: порядочность, исполнительность, умение взаимодействовать с другими исполнителями также усиливает тенденцию к децентрализации;

6. Места расположение структурного подразделения относительно головного офиса влияет на принятие решений о централизации или децентрализации функций управления. В частности, филиальная система предполагает передачу функций по оперативному руководителю филиала, и, но централизацию функций стратегического управления в головном офисе. Таким образом, чем больше территориальная разобщенность, тем ниже степень централизации;

7. Организационно-правовая форма компании оказывает влияние на выбор типа организационной структуры. Для государственных организаций, как правило, характерен централизованный метод распределения полномочий;

8. Необходимость организации контроля над деятельностью подчиненных. Особенно это важно для организационных структур, при создании которых используется принцип децентрализации. Возникает потребность в создании специальных структур и подразделений внутреннего контроля. В частности в корпоративной структуре управления предусмотрены создания ревизионной комиссии. При советах директоров корпораций создаются специальные комитеты по внутреннему контролю и т.п.;

9. Тип руководителя и его характер определяют тенденцию либо к централизации власти, либо наоборот к децентрализации. Его характер может оказать влияние на распределение полномочий без учета интересов и условий работы;

10. Применение информационных технологий в управлении позволяет построить эффективную систему координации, коммуникаций, обмена информацией, что обеспечивает централизацию функций, так как появляются возможность создания системы оперативного контроля;

11. Внешние факторы. Внешние факторы влияют на выбор стратегии компании, а следовательно на ее организационную структуру

12. Организационная культура. Чем уровень выше, тем ниже степень централизации;

13. Экономические методы управления структурными подразделениями (бюджетирование, хозяйственный расчет, федерализм), определяющие степень их экономической самостоятельности. Чем полнее эта самостоятельность, тем ниже степень централизации;

14. Норма управляемости (диапазон контроля, сферы управления). Норма управляемости определяется содержанием работ и уровнем управления, влияя на количество нижестоящих подразделений и число дальнейших уровней управления.

Увеличение количество подчиненных связано с расширением функций руководителя по планированию, координации их деятельность. Это приводит к росту управленческих обязанностей руководителя. При этом ослабляется контроль над работой подчиненных, что может привести к принятию неверных решений. Наоборот, уменьшить количество подчиненных, то это неизбежно приведет к увеличению количества управленческих уровней, повышения административных расходов и оперативности принятия решений. Определение нормы управляемости можно установить, используя два подхода:

1. Опытно-статистический подход, основанный на методе аналогий. Сравнивая штатную численность персонала базовой структуры со штатной численностью проектируемой структуры, Использование этого метода не требует особых затрат труда и получил широкое распространение. С его помощью определяются типовые штаты по аналогии с передовыми структурами.;

2. Расчетно-аналитические методы учитывают характер работы, затраты рабочего времени, объем информации, количество взаимосвязей в организации.

В системе управления можно выделить три вида работ:

- творческий (эвристический), заключающийся в выработке и принятии решений;
- административно-организационный, состоящий из распорядительных, координационных и контрольно-оценочных операций;
- исполнительский (операторный), заключающийся в выполнении работ, предусматриваемых служебными инструкциями.

Следует отметить, что объем работы, выполняемой персоналом, в силу специфики его труда не всегда возможно выразить в нормо-часах.

При проектировании организационной структуры можно ориентироваться на следующие нормы управляемости:

- на высшем уровне руководства - это 3-5 человек;
- на среднем- 10-12 человек;
- на низшем - до 25-30 человек.

Комплексный учет всех факторов позволяет распределить полномочия между исполнителями, влияя на уровень централизации принятия управленческих решений. В зависимости от силы воздействия того или иного фактора формируется организационная структура управления организацией. Общий тренд развития организационных структур свидетельствует о необходимости децентрализации при распределении полномочий, делегируя более широких полномочий на низший уровень управления, предоставляя большую свободу исполнителям. Однако при этом обеспечивая контроль над их деятельностью.

Децентрализации рационально использовать рабочее время руководителей и подчиненных, обеспечивая оперативность и гибкость в принятии решений. Децентрализация в сочетании с экономическими методами управления позволяет в организационной структуре управления выделить подразделения, полностью отвечающие за прибыли и убытки, так называемые центры прибыли.

К компонентам, определяющим типологию организационных структур, следует отнести степень централизации-децентрализации механизма управления; степень сложности, характеризующаяся степенью горизонтальной и вертикальной дифференциации различных видов управленческой деятельности.

Вопросы и задания для проверки знаний

Задание для самостоятельной работы

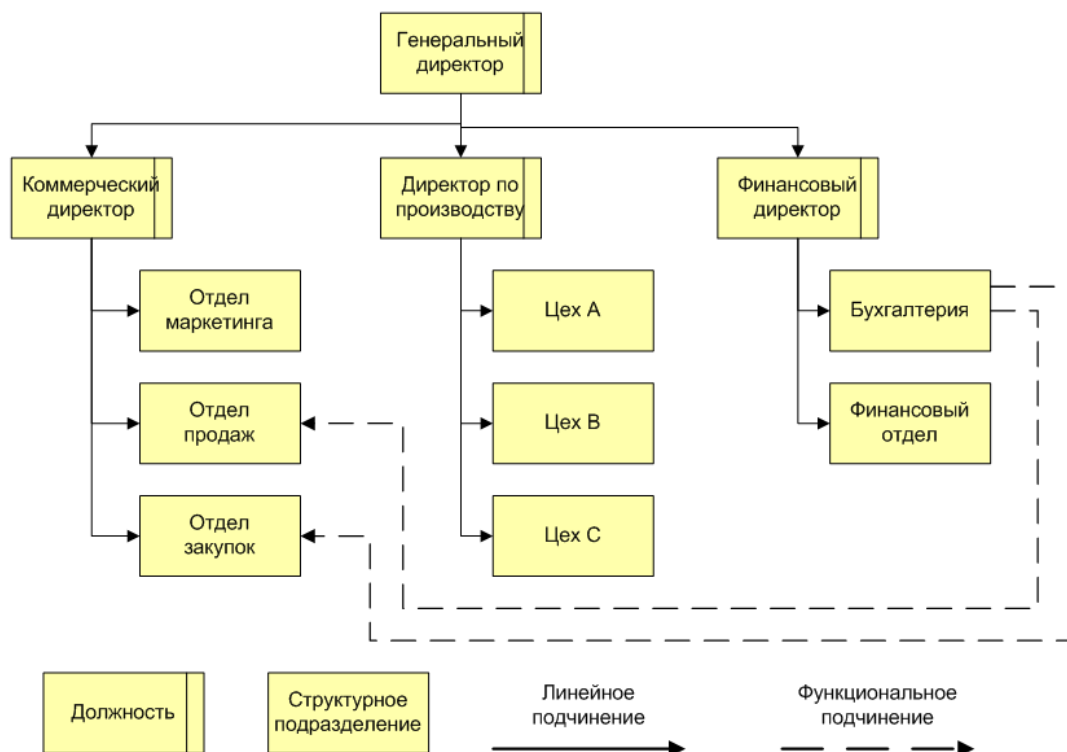
Прочитайте отрывок из книги. Определите, что заставила г-жу Раку делегировать свои полномочия мисс Биск. Какой тип связи между г-жой Раки и мисс Биск.

«Все шло хорошо, но вскоре г-жу Раку опять завалили заказами. Понадобились еще помощники. Предвидя, что настанет день, когда им придется изготавливать изделия самостоятельно, она решила нанять выпускников местной гончарной школы. Если на обучение мисс Биск (помощник г-жи Раку) ушло какое-то время, то трое новых работников знали, как им следует работать с глиной и смешивать глазурь. Даже когда в мастерской трудились пять человек, координация их действий проблем не вызывала. Но с появлением еще двух новых работников возникли трудности. Однажды мисс Биск споткнулась о бадью с глазурью и разбила пять готовых горшков; в другой раз, открыв печь, г-жа Раку обнаружила, что несколько кашпо по ошибке покрыты глазурью цвета фуксии. В тот момент она поняла, что координировать действия семи человек с помощью такого простого механизма, как неформальные коммуникации, уже невозможно. Положение усугублял тот факт, что г-же Раку, которая отныне официально именовалась президентом фирмы Сегатгсз 1пс., приходилось все больше времени тратить на общение с клиентами; в костюме от Мапте/г/го ее можно было видеть чаще, чем в рабочих джинсах. Мисс Биск была назначена менеджером мастерской; теперь в ее обязанности входили контроль и координация работы мастеров-керамистов».

Вопросы:

1. Что такое внутренняя среда предприятия?
2. Какие вы знаете элементы внешней среды организации?
4. Каковы основные требования к организационным структурам и управленческому персоналу организации?
5. Каковы преимущества и недостатки основных организационных структур предприятия?
6. Чем определяется выбор той или иной организационной структуры предприятия?
7. Какое влияние оказывает жизненный цикл предприятия на выбор организационной структуры?

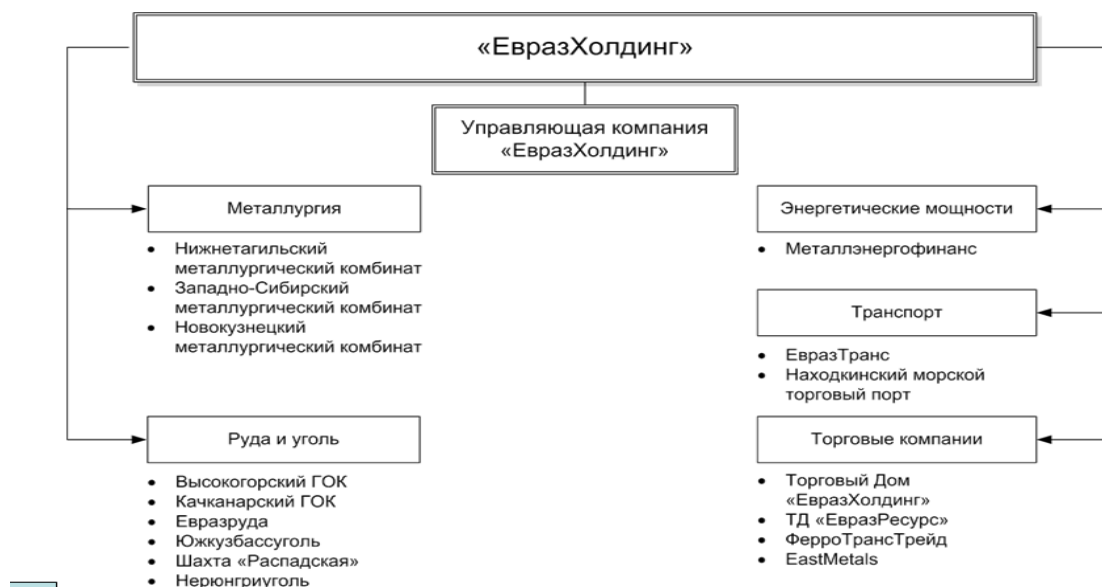
Задание 1: Рассмотрите структуру управления на следующем и определите, к какому типу она относится.



Задание 2. Определите, к какому типу организационной структуры относится структура Холдинга, представленная на следующих рисунках.



**Структура холдингового объединения
«ЕВРАЗХОЛДИНГ»**



Тест

1. Что не относится к типологии организационных структур?

- а) иерархическая
- б) линейная
- в) нелинейная
- г) Функциональная

2. В какой из перечисленных структур имеются только вертикальные оси?

- а) матричная
- б) линейно-функциональная
- в) линейно-штабная
- ✓ г) линейная

3. По каким признакам могут выделяться дивизионы в дивизиональной организационной структуре?

- ✓ а) продуктовая структура
- ✓ б) региональная структура
- в) организационная структура
- г) все верны

4. К типам организационных структур не относится:

- а) процессная ✓
- б) дивизиональная
- в) функциональная
- г) проекторная

5. Найдите соответствия

а) Линейная	1. аналогична линейной, но управление сосредоточено в штабах.
б) Линейно-штабная	2. в действующих структурах создаются временные рабочие группы, руководителю группы в двойное подчинение передаются ресурсы и работники других подразделений.
в) Функциональная	3. характерна вертикаль: высший руководитель — линейный руководитель (подразделения) — исполнители.
г) Матричная	4. характерна вертикаль: руководитель — функциональные руководители (производство, маркетинг, финансы) — исполнители

ответ: а) – 3; б) -1; в)-4; г)-2

6. Соединение иерархических уровней в организации – это:

- а) вертикальные связи ✓
- б) горизонтальные связи
- в) линейные связи
- г) функциональные связи

Список рекомендуемой литературы

1. Андреас, П. Мюллер Организационная коммуникация. Структуры и практики / Андреас П. Мюллер, Альфред Кизер. - М.: Гуманитарный центр, 2016. - 440 с.
2. Бланшар, Кеннет. 3 ключа к созданию новой структуры управления / Кеннет Бланшар, Джон П. Карлос, Ален Рэндолф. - М.: Попурри, 2016. - 304 с.
3. Катернюк, А. В. Исследование систем управления. Введение в организационное проектирование: моногр. / А.В. Катернюк. - М.: Феникс, 2015. - 320 с.
4. Минсберг .Г. Структура в кулаке: деловой бетселлер[Электронный ресурс]. -URL:<https://fanread.net/book/9530176/?page=2>
5. Основы менеджмента. Чернышев М. А., Коротков Э. М., Солдатова И. Ю., проф. И. Ю. Солдатовой., Чернышева М. А., Под ред. проф. И. Ю. Солдатовой., Солдатовой И., Чернышов М.А. - ред.-сост., Изд.: ИТК "Дашков и К", НАУКА/ИНТЕРПЕРИОДИКА МАИК, Наука-Пресс 2006 г.
6. Приходько Д.И. Организационные структуры успешных корпораций. - М.: Инфотропик Медиа, 2012. - 266 с.
7. Тезяева А. С. Построение и оценка организационной структуры предприятия // Молодой ученый. — 2017. — №17. — С. 383-386. — URL <https://moluch.ru/archive/151/42847/>
8. Тысленко, А. Г. Менеджмент. Организационные структуры управления / А.Г. Тысленко. - М.: Альфа-пресс, 2015. - 320 с.
9. Ильченко А. В. Синтез организационной структуры и стратегии организации [Текст] // Экономика, управление, финансы: материалы VI Междунар. науч. конф. (г. Краснодар, февраль 2016 г.). — Краснодар: Новация, 2016. — С. 93-95. — URL <https://moluch.ru/conf/econ/archive/172/9575/> (дата обращения: 05.04.2019).

Раздел 3. Функции менеджмента и их взаимосвязь

- 3.1. Сущность функций управления и их классификация.
- 3.2. Функция планирования.
- 3.3. Организационная функция менеджмента.
- 3.4. Мотивационная функция управления.
- 3.5. Функция контроля.
- 3.6. Функция координирования и регулирования.

Функции являются ключевыми для управления на всех уровнях, от начальных позиций до более высоких ролей управления. Каждая из пяти функций – планирование, организация, мотивация, координация и контроль – связаны друг с другом. Чтобы использовать одну функцию, как правило, нужно следовать другой или установить ее заранее.

В данном разделе рассмотрено определение управления, рассмотрены популярные теории, касающиеся функций управления, раскрыты пять основных функций менеджмента – планирование, организация, мотивация, контроль и координирование.

Функции управления очень важны для организации и для менеджера, желающего добиться успеха. Понимание функций менеджмента поможет руководителю сосредоточиться на правильных аспектах при выполнении работы и придать уверенность менеджерам в своих силах. Изложенный в разделе материал помогает обеспечить большую ясность в отношении навыков и характеристик, которыми менеджеры должны обладать, чтобы быть хорошим специалистом.

Представленный материал позволяет определить область знаний, в которых должны развиваться будущие менеджеры. Поскольку управление является важной частью любой организации, упор и правильное понимание вышеперечисленных функций повысят операционную эффективность компании и, следовательно, ее шансы на успех.

3.1. Сущность функций управления и их классификация

Организация деятельности предприятий любой формы собственности невозможна без научно обоснованного управления. Управлению на современном этапе развития общества отводится значительная роль как при осуществлении бизнеса, так при организации деятельности неприбыльных организаций и объединений. Особенно возрастает роль управления в коммерческих организациях. Руководство каждой отдельной организации состоит из команды менеджеров, которые отвечают за

организацию деятельности на всех уровнях. В их обязанности входит обеспечение достижения целей компании и обеспечение эффективной работы бизнеса. Независимо от конкретной работы, большинство менеджеров выполняют четыре основные функции. Этими функциями управления являются планирование, организация, мотивация и контроль.

Результаты деятельности коммерческих организаций (бизнеса) в современных рыночных условиях зависят от менеджмента, который не имеет особых специфических обязанностей, в отличие от отдельных составляющих бизнеса. Так менеджер, в отличие от бухгалтера, четко знающего поставленные перед ним задачи, и имеющего опыт решения данных задач, должен обладать более широким набором навыков, причем задачи его деятельности будут дополняться, изменяться и варьироваться в зависимости от условий ведения бизнеса. Менеджер должен уметь решать вопросы относительно определения конкретных целей развития бизнеса, выявлять их приоритетность, очередность и последовательность решения, на этой основе разрабатывать хозяйственные задачи, определять основные направления и пути решения этих задач, разрабатывать систему мероприятий для решения намеченных проблем, определять необходимые ресурсы и источники их обеспечения, устанавливать контроль за выполнением поставленных задач.

Управление, как и все другие составляющие бизнеса, имеют определенные функции (виды деятельности) для управления операциями на всех этапах жизнедеятельности бизнеса (организации). Каждая отдельная функция направлена на решение специфических, разнообразных и сложных проблем взаимодействия между отдельными подразделениями бизнеса (организации). Управленческие функции выполняются в организации специальным аппаратом (органами управления), который состоит из взаимодействующих между собой подразделений. За каждым из них закрепляются свои специфические функции (как функции аппарата управления). Их выполнение связано с решением конкретных задач, входящих в сферу деятельности (ответственности) соответствующего органа управления, что требует осуществления большого комплекса конкретных мероприятий.

Чтобы понять функции управления, необходимо понимать, что такое управление.

Управление – это процесс с социальным элементом. Он требует эффективного использования ресурсов в сочетании с управлением людьми для достижения конкретной организационной цели, что предполагает ответственность за достижение целей и выполнение конкретных организационных задач посредством экономного и эффективного планирования и регулирования. Речь идет о том, чтобы взять на себя ответственность и убедиться, что внимание сосредоточено на материалах и аспектах бизнеса, которые помогают достичь цели и реализовать задачи деятельности организации.

Процесс управления – это совокупность непрерывных, последовательно выполняемых, взаимосвязанных действий по формированию и использованию ресурсов организации для достижения ею своих целей. Эти действия являются важными для успеха организации и называются функциями менеджмента. То есть, процесс управления является общей суммой всех функций⁸.

Слово функция (от латинского *funcitio* – исполнение, совершение; служебная обязанность) отношение двух (группы) объектов, в котором изменение одного из них ведёт к изменению другого. Функция может рассматриваться с точки зрения следствий (благоприятных, неблагоприятных – дисфункциональных или нейтральных – афункциональных), вызываемых изменением одного параметра в других параметрах объекта (функциональность), или взаимосвязи отдельных частей в рамках некоторого целого (функционирование). 9.

То есть функции менеджмента необходимо понимать как относительные отдельные направления управленческой деятельности, осуществляющие определенное влияние на управленческий объект в целях достижения поставленной задачи.

Процесс управления можно определить его тремя ключевыми характеристиками.

Во-первых, управление – это процесс непрерывной деятельности и связанных действий. Каждая из функций связана одна с другой, функции дополняют друг друга. Трудно рассматривать функции изолированно, так как управление требует, чтобы каждое действие дополняло друг друга. Когда вы, как менеджер, выполняете одну функцию, вы, по сути, также запускаете процесс другой функции.

Вторая ключевая характеристика менеджмента – это вовлечение в производственный процесс и концентрация на организационных целях. Менеджмент в значительной степени ориентирован на достижение ключевой миссии организации, цели ее деятельности. Хотя существуют подробные цели, на которых он может сосредоточиться, руководство в основном заинтересовано в определении более широких организационных целей и использовании различных функций для достижения целей. Каждая функция приближает организацию к достижению цели ее деятельности.

Наконец, руководство достигает цели организации, работая с людьми и ресурсами организации. Руководство (менеджер) может использовать различные финансовые ресурсы или физическое оборудование как часть процесса, а также управлять деятельностью и персоналом в соответствии с целями деятельности. Менеджер отвечает за поддержку людей и соединение нужного человека с нужными ресурсами.

По сути, управление – это динамический процесс, в котором есть ряд элементов и видов деятельности. Динамический и социальный элемент управления означает,

⁸ Менеджмент: Учебник для ср. спец. учеб. заведений / Виханский О. С., Наумов А. И. – 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 288 с.

⁹ Большая российская энциклопедия. Россия/ Науч.-ред. совет: Ю. С. Осипов (пред.) [и др.]; Отв. ред. С. Л. Кравец; Рос. акад. наук. – М.: Большая Рос. энцикл., 2004. – 1005 с.

что функции управления отделены от операционных функций. Хотя операционные функции относятся к таким видам деятельности и процессам, как маркетинг, финансы и покупки, функции управления различаются в зависимости от уровня организации, на котором они осуществляются.

Функции управления можно рассматривать как с точки зрения их исполнителей – конкретных работников управленческого аппарата, так и с точки зрения содержания процесса управления, характера выполняемых работ. В функциях менеджмента соединяются (сливаются воедино) принципы, методы и содержание управленческой деятельности.

Главными признаками для классификации функций управления являются:

- вид управленческой деятельности, позволяющий отличить одну работу от другой в процессе разделения управленческого труда;
- направленность видов деятельности на управляемый объект или факторы внешней среды.

По этим признакам можно выделить общие и конкретные функции менеджмента.

Общие функции определяют лишь вид управленческой деятельности независимо от места ее проявления: от вида организации, характера деятельности, масштабов и т. п. Общие функции присущи управлению любой организацией. Они как бы расчленяют содержание управленческой деятельности на виды работ по признаку их порядка выполнения во времени. Взаимосвязь между общими функциями менеджмента организации можно представить в виде рисунка, которая иллюстрирует процесс управления (рис. 3.1). Стрелки на рисунке показывают, что движение от стадии планирования к стадии контроля возможно лишь путем выполнения работ по организации и мотивации работников при общей координации всех функций.

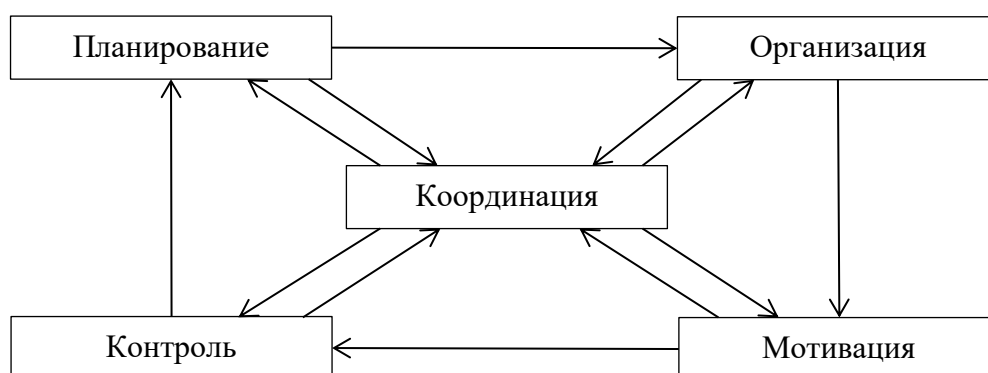


Рисунок 3.1. Взаимосвязь функций менеджмента¹⁰

Специфические (особенные) функции возникают вследствие горизонтального разделения труда, определяют его направленность на конкретный объект

¹⁰ Шегя А.В. Менеджмент: Учебник. – 3- изд., испр. И доп. – К.: Знання, 2008. – 645 с.

управления и полностью зависят от организации. Содержание специфических функций управления в разных организациях отображает их особенности, в частности: назначение, тип производства, сложность производимой продукции, специализацию и т. д. Например, управление основным производством, сбытом продукции, снабжением, финансами, маркетингом и т. п.

Каждая специфическая функция управления в организации является комплексной по содержанию, и для надлежащего ее выполнения необходимо осуществить общие функции (планирование, организацию, координацию, мотивацию, контроль).

Разделение функций на общие и специфические в некоторой степени условно, поскольку в реальном процессе управления производством они не существуют обособлено, а тесно переплетаются между собой, взаимно проникают и дополняют друг друга. Между функциями менеджмента существует диалектическая взаимосвязь. Для того чтобы эффективно реализовать какую-либо из функций менеджмента, необходимо, используя разнообразные методы управленческого влияния, выполнить весь комплекс функций, относящихся к соответствующей сфере деятельности предприятия.

Также функции менеджмента в зависимости от задач исследования классифицируются по следующим признакам:

- содержанию процесса управления;
- принадлежности к сферам производственно-хозяйственной деятельности;
- содержанию выполняемых работ и операций внутри функции управления (общее руководство, специализированная деятельность, техническое обслуживание);
- принадлежности к различным видам управленческого труда (производственной, экономической, технологической, организационной и т.д.)¹¹.

Независимо от должности, все менеджеры, как правило, выполняют одни и те же функции в организации любого типа. Даже в наименьших организациях и на этапе становления предприятия, и в процессе его функционирования менеджеры занимаются планированием, организационными вопросами, координацией, мотивацией и контролем. Рассматривая процесс управления, необходимо помнить, что разным уровням управления отвечают разные обязанности на каждой стадии этого процесса.

Функции управления одинаковы, но используемые ими процессы управления могут отличаться. Стиль управления или процесс могут зависеть от организации, конкретного менеджера и даже целей.

Поскольку управление предполагает решение проблем внутри организации для достижения желаемых целей, основное внимание уделяется пониманию функций,

¹¹Шега А.В. Менеджмент: Учебник. – 3- изд., испр. И доп. – К.: Знания, 2008. – 645 с.

составляющих процесс. Когда специалисты начали изучать и описывать суть управления, появились разные идеи и концепции, касающиеся функций.

Хотя теории о функциях управления приводят к довольно схожим результатам, может быть полезно изучить различия, а также исторический путь к нашему современному пониманию функций. Приведем несколько наиболее влиятельных теорий и теоретиков, которые изложили свои представления о функциях управления.

Анри Файоль. Анри Файоль был первым, кто попытался разделить управленческую деятельность на конкретные функции. Французский инженер установил первые принципы классической теории управления в начале прошлого века. А. Файоль считается отцом-основателем таких концепций, как линия и организация персонала. Когда А.Файол разработал свои стратегии и идеи, менеджеры в организациях не имели какой-либо формальной подготовки, и поэтому идеи А.Файола были новаторскими.

Наряду с изложением 14 общих принципов управления, А.Файоль также определил пять основных функций управления, которые все еще используются и которые составляют основу большей части более поздних теорий. Для А.Файоля управление – это процесс, который включает в себя прогнозирование, планирование, организацию, управление и контроль. По его мнению, это основа для установления отношений между подчиненными и начальником, а пять основных функций помогают руководству творчески решать проблемы в отношениях или внутри организации.

Джордж Р. Терри. После А.Файола многие теоретики изучали функции и создавали свои собственные идеи, лишь незначительно отклоняясь от основных функций А.Файола. Джордж Р. Терри написал книгу «Принципы управления» в 1968 году и изложил свой взгляд на принципы. Джордж Р. Терри считал, что существует четыре основных функции, каждая из которых ставит конкретный вопрос, который должно решить руководство и отвечает на него. Вопрос, основная функция и результирующее действие изложены на графике ниже¹²:

Таблица 3.1

Вопрос	Функция	Результат
Какая в этом необходимость?	Планирование	Цели, политика, процедуры и методы планирования
Где должны происходить действия и кто должен выполнять какую работу?	Организация	Организация разделения работы, назначения работы и использования полномочий
Почему и как члены группы должны выполнять свои задачи?	Мотивация	Актуализация лидерства, общения, развития и стимулов
Действия выполняются в соответствии с планом?	Контроль	Контрольные отчеты, сравнения, затраты и бюджеты

¹² Менеджмент: учебник для бакалавров/под ред. проф. А.Н.Петрова.-М.: Издательство Юрайт, 2011.-641 с.

Гарольд Кунц и Сирил О'Доннелл. В 1976 году Гарольд Кунц и Сирил О'Доннелл опубликовали эссе «Управление: анализ систем и непредвиденных обстоятельств управленческих функций». Они чувствовали, что предыдущие исследования были эффективными в описании функций, но полагали, что разделение должно быть более подробным. Кунц и О'Доннелл полагали, что есть пять ключевых функций управления:

- планирование;
- организация;
- кадровые;
- координация;
- контроль¹³.

Эти пять функций управления стали, пожалуй, наиболее цитируемыми. Рассмотрим их более подробно ниже.

3.2. Функция планирования

Планирование – главная функция менеджмента, которая предусматривает прогнозирование, определение целей, стратегии, политики и заданий того или иного формирования; обозначает осознанный выбор решения относительно работы, как, кому и когда¹⁴.

Функция заключается в создании подробного плана по достижению конкретной организационной цели. Функция планирования позволяет идентифицировать задачи, которые необходимы для достижения желаемых целей, определить, как задачи должны решаться, и определить, когда и кем они должны быть выполнены. Основное внимание в планировании уделяется достижению целей, что требует знания целей и миссии организации.

Примером планирования может быть ситуация, когда ставится цель, например, увеличение объема продаж на 20% в следующем месяце. Руководству (менеджеру) необходимо будет взглянуть на различные способы достижения этой цели им и командой. Что может включать в себя создание новой рекламной кампании, снижение цен или беседы с покупателями о планах их покупок. Задача менеджера – выбрать процессы, которые он считает наиболее подходящими, и организовать их в логическую схему. Также необходимо определить график этих процессов.

Планирование – это постоянная функция. Руководство будет регулярно планировать будущие задачи и корректировать планы с учетом организационной ситуации

¹³ Менеджмент: учебник для бакалавров/под ред. проф. А.Н.Петрова. – М.: Издательство Юрайт, 2011. – 641 с.

¹⁴ Рульев В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент. Навч. Посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.

и достижения предыдущих целей. Кроме того, требуется, чтобы вся организация работала вместе, поскольку различные отделы или планы групп должны быть связаны друг с другом и соответствовать цели организации. Анри Файоль назвал эту функцию самой трудной для достижения. Менеджерам необходимо обладать достаточным объемом знаний и гибкости, чтобы эффективно планировать свою деятельность.

Планирование позволяет организации получить лучшее представление о том, чего она хочет достичь и как она может этого достичь. Планирование обеспечивает правильное использование имеющихся ресурсов и способность понять, как их следует использовать для достижения цели. Ключевой частью планирования также является жизненно важная роль, которую оно играет в снижении рисков. Когда руководство планирует задачи на будущее, они рассматривают ситуацию и детализируют возможные подводные камни на будущее.

Планирование – это интеллектуальная деятельность, которая не всегда требует много видимого труда и усилий, так как большая ее часть заключается в творческом размышлении над имеющимися проблемами. Целью планирования является установление определенного порядка действий для подготовки эффективного функционирования конкурентоспособной организации¹⁵.

В зависимости от направленности и характера заданий, которые решаются, различают три вида планирования: стратегическое, тактическое и оперативное.

Стратегическое планирование заключается в основном в определении главных целей деятельности организации и ориентировано на определение запланированных конечных результатов, при этом учитываются способы и средства достижения поставленных целей, а также обеспечение необходимыми ресурсами. Стратегическое планирование охватывает период в 5-10 лет, влияет на функционирование всей системы управления и имеет отложенные последствия.

Тактическое планирование осуществляется на основе стратегического и является инструментом выполнения стратегических планов. Этот вид планирования касается в первую очередь условий хозяйственных операций, производственных мощностей, финансирования, инвестиций, средних сроков сбыта, персонала.

Оперативное планирование осуществляется на нижнем уровне организации – это планирование конкретных действий на краткосрочный период. Для этого вида планирования детально разрабатываются средства и способы решения задач, использование ресурсов, а также внедрения новых технологий¹⁶.

Разрабатывая план, необходимо, во-первых, определить курс действий (куда? – цели и рубежи) во-вторых, принципы действий (как?); в-третьих, приоритет сфер

¹⁵ Макарова В.И., И.В. Елисеева. Стратегическое планирование как форма реализации стратегии экономического развития и безопасности предприятия. Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-planirovanie-kak-forma...> (дата обращения: 8.02.2019).

¹⁶ Вильданов Д.Р. Стратегическое и тактическое планирование на предприятии / Вильданов Д.Р. // Аллея науки. – 2017. – Т. 2. – № 14. – С. 449-453.

деятельности (на что направлять усилия?). То есть первоначально необходимо разработать (определить) алгоритм планирования, состоящий из четырех шагов (рис. 3.2) и только потом осуществлять разработку стратегического плана¹⁷¹⁸.



Рисунок 3.2. Алгоритм планирования.

Планирование на долгосрочную перспективу (стратегическое планирование) выступает способом прогнозирования будущих проблем и возможностей

¹⁷ Макарова В.И., И.В. Елисеева. Стратегическое планирование как форма реализации стратегии экономического развития и безопасности предприятия. Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-planirovanie-kak-forma...> (дата обращения: 8.02.2019).

¹⁸ Чермит З.Ш. Теоретические основы стратегического планирования на предприятии / Чермит З.Ш. // Вестник Майкопского государственного технологического университета. – 2009. – № 3. – С. 95-98.

организации, что особо необходимо в настоящее время, когда происходят значительные и быстрые изменения в экономике и развитии науки. Также стратегическое планирование формирует основу для всех управленческих решений¹⁹. В целом, планирование должно обеспечить эффективное использование ценного ресурса – времени. Это проект процессов труда на предстоящий временной период.

Процесс планирования состоит из этапов, присущих любому проектному циклу, по определенной логике: анализ – планирование – внедрение. Всегда предполагается, при необходимости, возможность итерации, то есть повторение по кругу, но на качественно новом уровне.

Непосредственное планирование на предприятии состоит из ряда последовательных шагов (этапов) (рис. 3.3):

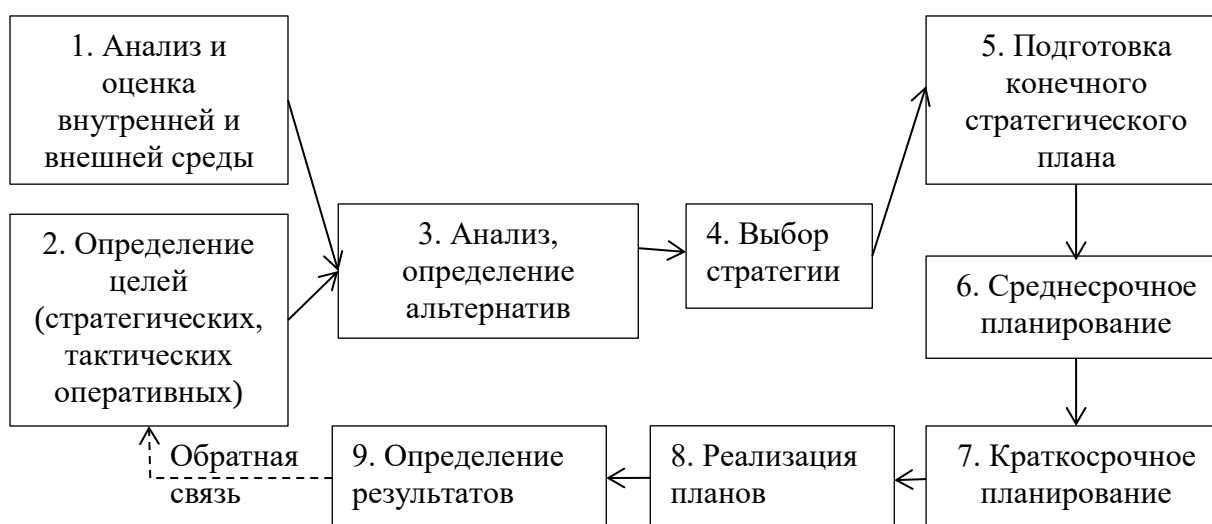


Рисунок 3.3. Процесс планирования в организации

– на первом этапе организация:

а) исследует внешнюю и внутреннюю среду;

б) определяет главные факторы влияния внутренней среды, выделяет те из них, которые действительно имеют значение для организации;

в) собирает и отслеживает информацию об этих факторах;

г) оценивает реальное положение фирмы;

д) составляет прогнозы будущего состояния среды;

– на втором этапе организация устанавливает желаемые направления и ориентиры своей деятельности: перспективы организации в будущем (видение), миссию, комплекс общих целей. Иногда этап формирования целей предшествует анализу среды;

¹⁹ Чермит З.Ш. Теоретические основы стратегического планирования на предприятии / Чермит З.Ш. // Вестник Майкопского государственного технологического университета. – 2009. – № 3. – С. 95-98.

– на третьем этапе осуществляется стратегический анализ: сравнивают цели организации (желаемые показатели) и результаты исследований факторов внешней и внутренней среды (препятствующие достижению желаемых показателей), определяется разрыв между ними, с помощью методов стратегического анализа формируют различные варианты стратегии;

– на четвертом этапе выбирают одну из альтернативных стратегий и обрабатывают ее;

– на пятом этапе готовят окончательный вариант стратегического плана деятельности фирмы;

– на шестом этапе осуществляется среднесрочное планирование: готовят среднесрочные планы и программы;

– на седьмом этапе, на основании стратегического плана и результатов среднесрочного планирования разрабатывают тактические годовые планы и проекты;

– восьмой и девятый шаги не являются этапами непосредственного планирования. Однако они определяют предпосылки для создания новых планов, которые должны учитывать:

а) что предприятию удалось сделать, реализуя свои планы;

б) какой разрыв между плановыми показателями и их фактическим исполнением.

В общем непосредственное планирование является замкнутым циклом с прямой (от разработки стратегии до составления оперативных планов, их реализации и контроля) и обратной (от учета результатов выполнения к корректировке плана) связью.

Результатом планирования является система планов.

План содержит основные показатели деятельности, которые должны быть достигнуты к концу планового периода. Собственно, план – это набор инструкций для менеджеров, описывающих, какую роль каждое подразделение организации должно играть в достижении ее целей.

После завершения разработки план должен быть преобразован в логическую последовательность целенаправленных действий. Его эффективность определяется по двум параметрам: степени принятия исполнителями и качеством и профессионализмом. Только при высоких значениях этих параметров на него можно возлагать определенные надежды.

3.3. Организационная функция менеджмента

Организация как функция менеджмента направлена на формирование управляющих и управленческих систем, а также связей и взаимоотношений между ними, обеспечивая упорядоченность технической, экономической, социально-психологической и правовой сторон деятельности каждого субъекта хозяйствования.

При выполнении организационной функции происходит синхронизация и сочетание человеческих, физических и финансовых ресурсов. Все три ресурса важны для получения результатов. Следовательно, организационная функция помогает в достижении результатов, которые на самом деле важны для функционирования бизнеса (организации).

Организация – это процесс определения и группировки деятельности организации, посредством установления связи между рабочими организации, согласно их должностных обязанностей и координации их действий между властью и ответственностью²⁰. Данное определение проясняет, что, с одной стороны, организация – это процесс определения и классификации функций, которые должны быть выполнены для достижения целей организации, а, с другой стороны, это искусство устанавливать результативные взаимоотношения между разными людьми.

Исходя из приведенного видим, что в определении организации преобладают две концепции: организация как процесс и организация как структура отношений.

Согласно первой концепции организации, она рассматривается как процесс. Другими словами, организация – это не функция, которая может быть выполнена одним движением, а цепочка различных функций. Она включает в себя получение информации о целях деятельности организации, определение различных видов деятельности и их группировку, определение важных видов деятельности, предоставление полномочий и ответственности и т. д. Организация связана с человеком, и на поведение человека большое влияние оказывают условия труда, их компетенция и возможности, изменения во внутренней и внешней среде организации. Процесс организации также должен быть изменен в соответствии с этими изменениями. Следовательно, организация как процесс также может быть описана как динамический элемент.

Согласно второй концепции, организация рассматривается как структура отношений. В соответствии с этим создаются различные должности и определяются взаимоотношения сотрудников, работающих на различных должностях, их полномочия и обязанности. Отношения устанавливаются относительно того, кто является начальником, а кто – подчиненным. Различные должности в разных отделах

²⁰ Рульев В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент. Навч. Посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.

организации в основном постоянны. Поэтому организация как структура отношений называется статическим элементом.

Что касается сходства между этими двумя концепциями, бизнес-организация рассматривается как группа различных составных в рамках обеих концепций. Эти части являются как материальными (человек, материал, машина и деньги), так и нематериальными (власть, ответственность, функция и цель). Обе концепции делают упор на установление отношений между этими двумя составляющими.

При этом, между этими двумя понятиями есть определенные различия. Согласно концепции «организация как процесс» организация – это функция, которая реализуется на протяжении всего существования предприятия и оказывающая влияние на происходящие в ней изменения. В этом случае человек является центральной точкой. Другими словами, много факторов оказывает влияние на изменения в организации, и эти изменения должны осуществляться соответствующим образом (должны способствовать улучшению деятельности организации). С другой стороны, в соответствии с концепцией «организация как структура отношений» в организации создаются должности, определяются полномочия и обязанности каждой должности. Поэтому здесь, в рамках этой концепции, больше внимания уделяется должности, которая является более устойчивой, чем человек.

Организационная функция направлена на получение результата, который невозможен, без соответствующей организации деятельности должностного лица (менеджера). В данном случае главная задача менеджера заключается в соблюдении планов (при необходимости принятия решений) на основании которых объединяют физические, финансовые и другие доступные ресурсы, используемые для достижения организационной цели.

То есть, используя план и информацию о ресурсах, которыми располагает организация или которые ей необходимы, менеджер распределяет ресурсы по нужным задачам. В данном случае организационная функция касается общей структуры конкретного уровня управления. Менеджер создает основы для повседневных операций, организуя ресурсы. Эта функция тесно связана с иерархией управления.

В зависимости от уровня управления, менеджеры (работники организации) будут иметь различные обязанности и ресурсы для организации. Менеджеры высшего уровня должны организовать команды ниже них, в то время как менеджеры нижнего уровня будут частично принимать заказы для эффективной организации от менеджеров высшего. Организация является жизненно важной частью обеспечения эффективного функционирования компании и касается повседневной деятельности.

Организационная функция обеспечивает структуру операций деятельности организации, менеджеры осведомлены о ресурсах и выступают гарантом использованных данных ресурсов наиболее эффективным способом. Главной задачей

менеджеров является организация подходящих людей для правильной и эффективной работы. Это позволит предотвратить ущерб производительности. Так же правильная организация ресурсов позволит обеспечить оперативную эффективность и структуру, ресурсы будут работать для достижения оперативных целей.

Менеджер выполняет организационную функцию с помощью следующих шагов:

1. Идентификация действий. Все действия, которые должны быть выполнены в организации, должны быть определены в первую очередь. Например, подготовка счетов, осуществление продаж, ведение учета, контроль качества, контроль запасов и т. д. Все эти действия должны быть сгруппированы и классифицированы по единицам.

2. Организация мероприятий по департаментам. На этом этапе менеджер пытается объединить и сгруппировать похожие и связанные действия в подразделения или отделы. Эта организация разделения всей организации концерна на независимые подразделения и отделы называется отделением.

3. Классификация полномочий. На данном этапе определяются обязанности и ресурсы, назначаются конкретные задачи людям, наиболее квалифицированным в данных вопросах, предоставляются ресурсы для процессов, которые в них больше всего нуждаются. Как только отделы созданы, менеджеру необходимо классифицировать полномочия и их степень для менеджеров. Эта деятельность по присвоению ранга для руководящих должностей называется иерархией. Высшее руководство занимается разработкой политики, руководство среднего уровня – ведомственным надзором, а руководство нижнего уровня – надзирателем. Важно правильно осуществить делегирование полномочий и сформировать обязанности. Уточнение полномочий помогает повысить эффективность работы организации. Это помогает в достижении эффективности в работе организации, помогает избежать потерь времени, денег, усилий, избегать дублирования действий или усилий, а также помогает обеспечить бесперебойную работу организации.

4. Координация между властью и ответственностью – отношения устанавливаются между различными группами, чтобы обеспечить гладкое взаимодействие для достижения цели организации. Каждый человек осведомлен о своей власти, и он / она знает, от кого он должен получать приказы и кому он подотчетен и перед кем он должен отчитываться.

Менеджеры не должны вести себя как диктаторы. Хотя власть сконцентрирована на них как на менеджере, это не значит, что они должны иметь все полномочия. Чтобы маркетинговая кампания работала должным образом, менеджеры могут убедиться, что ответственный за команду уполномочен принимать решения. Для менеджеров важна передача ответственности, поскольку она может обеспечить эффективное выполнение плана.

Функция организации позволяет обеспечить связь между всеми звеньями деятельности организации и уровнями управления для эффективного использования имеющихся ресурсов, удовлетворения потребностей рабочих и обеспечения конкурентоспособности организации на долгосрочную перспективу.

3.4. Мотивационная функция управления

Мотивация – это осознанный выбор человеком определенного типа поведения²¹, поэтому мотивация как функция управления должна быть непосредственно направлена на повышение трудовой активности работников.

Мотивация как функция управления помогает разрабатывать и совершенствовать способы максимизации результата работы на основе четкого представления о поведении персонала.

Мотивация может считаться очень полезным инструментом в управлении, который часто игнорируется или не используется в полной мере менеджерами на современном рабочем месте. Основная функция мотивации на рабочем месте – вдохновлять как отдельных лиц, так и команды, обеспечивать высокие результаты работы организации и быть эффективным и действенным сотрудником. Когда-то считалось, что мотивация генерируется извне, но в настоящее время широко распространено мнение, что у каждого из нас есть свои мотиваторы и мотивирующие силы. Роль менеджера заключается в том, чтобы тщательно определить эти мотиваторы для каждого подчиненного и обеспечить их решения.

Распространенная проблема заключается в том, что руководителям иногда не хватает знаний о том, как повысить производительность и создать эффективную рабочую среду посредством реализации успешных программ мотивации сотрудников. Хотя мотиваторы разные, руководство должно определить наиболее полезные для конкретной организации.

Целью каждого менеджера является повышение производительности и эффективности для достижения максимальных результатов для организации. Мотивация для повышения производительности зависит от удовлетворенности работой, достижения, признания и профессионального роста²². Менеджер и руководство сталкиваются с проблемой создания положительной мотивации рабочей среды для каждого

²¹ Большая российская энциклопедия. Россия/ Науч.-ред. совет: Ю. С. Осипов (пред.) [и др.]; Отв. ред. С. Л. Кравец; Рос. акад. наук. – М.: Большая Рос. энцикл., 2004. – 1005 с.

²² Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента / Ф. У. Тейлор; [пер. с англ.]. – М. : Контроллинг, 1991 – 104 с.

подчиненного. Поэтому руководителям нужно хорошо понимать своих сотрудников, то, что им нужно как профессионалам.

Мотивация имеет только один рычаг влияния – формирование мотивов. Сложность мотивации в управлении как функции мотивации заключается в том, что у каждого человека есть своя глубокая мотивация, с которой необходимо взаимодействовать для успешной деятельности. Поэтому задача менеджера определить, что действительно мотивирует персонал. Люди, как правило, работают лучше всего, когда обстановка на рабочем месте заставляет их чувствовать себя ценным сотрудником, а работа, которую они выполняют, ценится, когда они слышат «спасибо» за хорошо выполненную работу. Такое окружение легко создать, но менеджеры иногда забывают сказать «спасибо» своим сотрудникам. В то же время такие простые вещи могут оказать большое влияние на сотрудников и моральный дух на рабочем месте. Сотрудники могут пожелать пройти лишнюю милю, когда они чувствуют, что их менеджер заботится о своей работе. Руководители иногда забывают о влиянии простой вежливости, которая помогает улучшить рабочую среду.

Вопрос в том, как создать благоприятную рабочую среду для повышения мотивированности сотрудников? Есть несколько факторов, которые менеджеры должны учитывать, когда они рассматривают признание и вознаграждение сотрудников за их работу. Менеджеры не должны делать предположений, что, во-первых, люди чувствуют, что они ценят только потому, что они продолжают быть продуктивными, и, во-вторых, то, что работает для некоторых с точки зрения признания и вознаграждения, будет работать для всех остальных. «Платиновое правило» заключается в том, что вы должны иметь дело с каждым в отдельности²³. Это правило должно помочь менеджерам, которые хотят создать лучшую рабочую среду в коллективе, потому что сотрудники могут чувствовать себя более ценными, если их менеджер отвечает их потребностям.

Мотивация может быть достигнута различными способами и может либо мешать, либо улучшать работу сотрудников. Менеджер должен понимать, что он имеет дело с людьми, а не с роботами, и эта мотивация означает, что люди должны что-то делать, потому что они хотят это делать. В процессе разработки наиболее эффективных способов достижения результатов необходимо использовать поведение взаимосвязанных категорий: потребности, интересы, мотивы и действия. Для этого руководители и менеджеры используют определенные методы, с помощью которых воздействуют на административный персонал. Они напрямую основаны на законах контроля, так как предлагается использовать различные формы влияния на организацию персонала.

²³ Шегг А.В. Менеджмент: Учебник. – 3- изд., испр. И доп. – К.: Знання, 2008. – 645 с.

Существуют различные типы мотивации, в зависимости от основного атрибута. Например, если знак представляет собой группу потребностей, мотивацию можно разделить на материал, труд и статус. В то время как материальная мотивация побуждает человека к процветанию, трудовая мотивация напрямую связана с самореализацией, статусная мотивация – это стремление стать признанным и уважаемым специалистом, руководителем группы или руководителем. Согласно источникам, возникновение выделяют внутреннюю и внешнюю мотивацию. В зависимости от метода первостепенной мотивации выделяют нормативные (идеологические и психологические эффекты), вынужденные (сила) мотивация и поощрение.

Современные методы мотивации к работе делятся на предметные и процедурные. Каждый тип теорий мотивации имеет определенные характеристики, определенные преимущества и недостатки. Современные теории мотивации основаны на результатах психологических исследований и обусловлены составом и структурой потребностей человека (рис. 3.4).

Мотивация в управлении носит экономический и неэкономический характер. Экономические методы заключаются в материальном стимулировании работников за счет изменения уровня заработной платы, выдачи премий или вознаграждение. Это также включает неэкономические организации, то есть те, которые позволяют работнику участвовать в организационной деятельности компании, моральной и психологической. Для моральных и психологических стимулов это похвала, одобрение или неодобрение, наоборот, признание заслуг. Основными демотиваторами, которые напрямую влияют на качество работы, являются: некомпетентный лидер, незаслуженная критика, заторы или еще деструкция, неясная функция работы или функции компании.

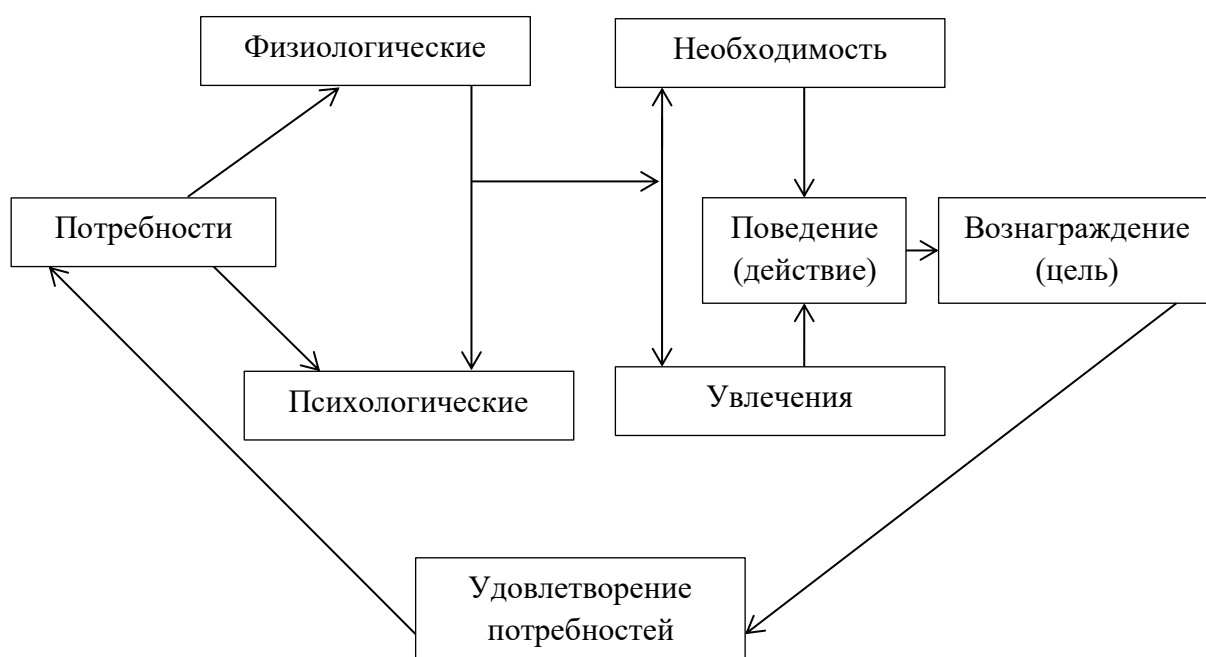


Рисунок 3.4. Схема мотивации²⁴²⁵²⁶

Многие HR-специалисты используют классическую теорию мотивации, но они не могут дать желаемого эффекта, если они не адаптируются к потребностям конкретной организации. В эффективной системе мотивации используется другой вид мотивации в управлении.

Кроме того, чтобы лучше понять поведение работников и должным образом повлиять на него, менеджеры должны знать о них все. Главная уязвимость теорий мотивации заключается в том, что они уделяют мало внимания индивидуальным потребностям людей и их влиянию на мотивацию. Сторонники теорий исходят из идеи линейного определения отношений и поведения: элементы производственной ситуации – инструкции – производственное поведение. Несоответствие заключается в том, какой фактор предпочтительнее – оплата, межличностные отношения или содержание работы.

При этом индивидуальные различия игнорируются: человек рассматривается как машина, которая четко реагирует на воздействие рабочей среды²⁷. В отличие от основных теорий, которые основаны на том факте, что поведение человека определяется его потребностями и связанными с этим факторами, процедурные теории рассматривают мотивацию в несколько ином выражении.

²⁴ Веснин, В.Р. Основы менеджмента: Учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2017. – 320 с.

²⁵ Макарова В.И., И.В. Елисеева. Стратегическое планирование как форма реализации стратегии экономического развития и безопасности предприятия. Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-planirovanie-kak-forma...> (дата обращения: 8.02.2019).

²⁶ Шеря А.В. Менеджмент: Учебник. – 3- изд., испр. И доп. – К.: Знання, 2008. – 645 с.

²⁷ Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента / Ф. У. Тейлор; [пер. с англ.]. – М.: Контроллинг, 1991 – 104 с.

Они не отрицают влияния потребностей работника на его поведение, но считают, что поведение работника определяется не только потребностями. Согласно процедурным теориям человеческого поведения, мотивация также является функцией восприятия и ожиданий.

Эти теории анализируют, как люди распределяют усилия для достижения определенных целей и какой тип поведения выбирают в определенной ситуации.

Основная идея, общая для всех теорий, – мотивировать работников действовать в соответствии с целями. Опираясь на этот принцип, теория описывает целостный взгляд или общую методологию роста трудовой активности человека. В теориях мотивационные действия индивида связаны с его ценностями или потребностями.

Процесс мотивации заканчивается удовлетворением требований. Менеджер должен всегда определять потребности работников и строить систему мотивации, которая соответствует данному времени. Поэтому можно сказать, что мотивация как функция управления имеет как теоретическую, так и непосредственную практическую ценность. Основное ее назначение в том, чтобы выявить как человек понимает свою трудовую деятельность и мотивы, которыми он руководствуется, и какое это оказывает влияние на его отношение к работе.

3.5. Функция контроля

После того, как стратегии установлены и планы составлены, основная задача руководства состоит в том, чтобы предпринять шаги для обеспечения выполнения этих планов или, если условия требуют, чтобы планы были изменены. Это контрольная функция управления. А поскольку управление включает в себя руководство действиями других, основная часть функции контроля заключается в том, чтобы другие люди делали то, что необходимо.

Контроль – это система наблюдения и проверки соответствия функционирования предприятия установленным стандартам и другим нормативам, выявление отклонений от принятых решений и определение причин их невыполнения²⁸.

Самая важная функция контроля – способность снижать риск. Поскольку менеджеры, по сути, следят за эффективностью работы команды и сравнивают ее с поставленными целями, то урегулирование возникающих проблем при налаженной

²⁸ Большая российская энциклопедия. Россия/ Науч.-ред. совет: Ю. С. Осипов (пред.) [и др.]; Отв. ред. С. Л. Кравец; Рос. акад. наук. – М.: Большая Рос. энцикл., 2004. – 1005 с.

системе контроля осуществлять легче так как контроль за ситуацией осуществляется во время процесса.

Основная задача контроля – обеспечить достижение целей и миссии организации. Потребность контроля является объективной и определяется действием следующих факторов:

- изменением законов, политики, структуры организации и т.п.;
- опасностью возникновения кризисных ситуаций;
- необходимости поддерживать успех организации;
- борьбой за рынки сбыта товаров;
- другие²⁹.

То есть функция контроля направлена на выявление отклонений в производственном процессе и заключается в своевременной их ликвидации. Контроль должен:

- ориентироваться на достижение конкретных результатов;
- обеспечивать своевременность, мобильность, надежность и гибкость применения контрольных операций;
- отмечаться простотой;
- быть экономическим, то есть базироваться на сравнении затрат на его организацию с его результатами³⁰.

Для повышения эффективности контроля нужно:

- обеспечивать двустороннее общение между работниками органов контроля и людьми, деятельность которых контролируется;
- избегать слишком пристального (придирчивого) контроля;
- применять методы жесткого, но справедливого контроля;
- использовать методы материального стимулирования по результатам контроля;
- внедрять информационно-управленческую систему контроля с использованием компьютерной техники³¹.

Контроль на всех стадиях деятельности предприятия должен давать его руководству информацию о принятии соответствующих решений.

Для любого контроля характерны следующие компоненты:

- объект и субъект контроля (что контролируется и кто контролирует)
- процесс контроля (осуществление во времени) и результаты контроля.

С учетом того, какими будут эти компоненты по своему содержанию, и определяют следующие виды контроля (рис. 3.5).

²⁹ Шегя А.В. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд., испр. и доп. – К.: Знання, 2008. – 645 с.

³⁰ Менеджмент: Учебник для ср. спец. учеб. заведений / Виханский О. С., Наумов А. И. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 288 с.

³¹ Веснин, В.Р. Основы менеджмента: Учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2017. – 320 с.



Рисунок 3.5. Виды контроля³²³³

Объектом контроля должны быть результаты деятельности и в любом случае сотрудники. К сожалению, очень часто случается так, что контролируется сама личность, что порождает у подчинённых страх и эмоциональное напряжение при слове «контроль». Контроль в условиях рыночных отношений, когда требуется раскрытие всех резервов работника, должен быть инструментом управления и мотиватором высокой производительности труда.

Ответственным за контроль является непосредственный начальник, функция контроля входит в круг его обязанностей и не делегируется. На практике осуществляется также контроль со стороны третьих лиц, то есть управленцев, которые специализируются на его проведении. Штаты контроллеров могут быть созданы внутри организации, а также специализированными (аудиторские фирмы). Внутрифирменные контролеры занимаются проверкой предприятий в целом, стратегическим контролем, проверкой запасов готовой продукции, реализации и т. д. Во всех этих сферах

32 Веснин, В.Р. Основы менеджмента: Учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2017. – 320 с.

33 Макарова В.И., И.В. Елисеева. Стратегическое планирование как форма реализации стратегии экономического развития и безопасности предприятия. Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-planirovanie-kak-forma...> (дата обращения: 8.02.2019)

существует ответственность контролера за такие функции, как планирование, аналитическая и информационная функции.

Основной процесс контроля, где бы он ни находился, и где бы он на какой стадии производственного процесса не осуществлялся, и что бы он не контролировал, включает три этапа: (1) установление стандартов, (2) измерение производительности в соответствии с этими стандартами и (3) исправление отклонений от стандартов и планов.

Установление стандартов. Сначала необходимо установить стандарты производительности, к которым стремится организация и каждый сотрудник. Они должны быть установлены с учетом организационных целей. Менеджер смотрит на цели и план, который установил, создавая набор измерений, которые бы указывали, что он на правильном пути. Например, допустим, вы хотите, чтобы производственная команда каждый день делала на 10 пар обуви больше, чтобы повысить производительность. Первым измерением будет команда, создающая 10 пар ботинок, но вы можете включить другие факторы в набор стандартов. Вы можете уменьшить время простоя, исправив проблемы в течение 30 минут, и добавить в цепочку нового человека, чтобы ускорить процесс на 10 минут.

Измерение фактической производительности. Установив стандарты и запустив новые процессы в движение, менеджер может начать отслеживать фактическую производительность. Процесс мониторинга будет зависеть от стандартов и простоты измерения. Частью процесса могут быть обзоры производительности, фактические количественные данные и так далее. Залог успеха заключается в том, чтобы начать сбор информации с самого начала.

Далее сравнивают фактическую производительность с ожидаемыми стандартами. Получив данные о производительности, менеджер может начать сравнивать их с установленными стандартами. Сравнение помогает определить проблемные области или шаблоны уведомлений, которые на самом деле работают более эффективно.

Исправление отклонений от стандартов и планов. Собрав данные и имеющуюся информацию о производительности, менеджер может предпринять любые необходимые корректирующие действия. Если ремонтная бригада не ремонтирует оборудование достаточно быстро, он может изучить его глубже и найти способы повысить производительность. С другой стороны, он может заметить, что команда производит больше обуви, чем вы ожидалось, что может помочь менеджеру пересмотреть свои цели.

Хорошая система управленческого контроля стимулирует действия, выявляя значительные отличия от первоначального плана и выделяя их для людей, которые могут все исправить.

При этом необходимо помнить, что контроль должен быть сосредоточен на результатах (промежуточных или конечных).

Однако такое внимание к измерениям и обратной связи может ввести в заблуждение. Во многих случаях система управления, построенная на основе измерений и обратной связи, неосуществима. И даже когда данная система контроля возможна и выполнима, использование ориентированной на обратную связь системы контроля часто является ошибочным решением. Тем не менее, хороший контроль может быть установлен и поддерживается с использованием других методов.

3.6. Функция координирования и регулирования

С функциями планирования и организации тесно связаны функции координации и регулирования, которые осуществляются органами управления в процессе выполнения планов. Осуществление организационной функции не исключает на практике возникновения некоторого несоответствия между всеми элементами созданной системы или механизма достижения цели, которая объективно требует уточнения характера действий исполнителей, направленных на достижение согласованности, оптимальной гармоничности и эффективности. Такое регулирование системы получило название функции координации общей деятельности.

Координация – это объединение, интеграция, синхронизация усилий членов группы с целью обеспечения единства действий в достижении общих целей. Это скрытая сила, которая связывает все другие функции управления.

Руководство стремится к координации посредством своих основных функций планирования, организации, укомплектования персоналом, руководства и контроля. Вот почему координация не является отдельной функцией управления, потому что достижение гармонии между индивидуальными усилиями по достижению групповых целей является ключом к успеху управления. Координация является сущностью управления и является неявной и присущей всем функциям управления.

Координация играет важную роль в организации, поскольку оно помогает укрепить операционные возможности организации. Это достигается благодаря тому, что различные части организации работают лучше. Координация является мостом между оперативными потребностями и человеческими потребностями своих сотрудников. По сути, вы создаете связь между необходимостью получения прибыли и необходимостью сохранять мотивацию и заинтересованность сотрудников. Поскольку руководство направлено на повышение производительности, вы повышаете эффективность организации.

Исследование показало, насколько важно ориентированное на человека управление в современной организации. Когда к целям подходят с человеческой точки зрения, которая стремится гарантировать, что мнения людей выслушаны, цели достигаются быстрее, чем в ориентированной на задачи окружающей среде. Способность руководства прислушиваться к сотрудникам, поддерживать и вдохновлять их повысит производительность и прибыльность организации.

То есть координация обеспечивает согласованность во времени и пространстве действий органов управления и должностных лиц, а также согласованность системы в целом и внешней среды. Функция координации играет в управлении производством роль, которую образно можно сравнить с ролью дирижера в оркестре. Именно благодаря ей обеспечивается динамизм системы производства, создается гармония взаимосвязей производственных подразделений, осуществляется маневрирование материальными и трудовыми ресурсами внутри предприятия в связи с изменением технико-экономических задач³⁴.

Объектами функции координации являются как управляемая, так и управляющая подсистемы. Координация деятельности органов управления призвана обеспечить единство действий всех управленческих подразделений, сотрудников управления и специалистов для наиболее эффективного воздействия на процесс производства.

Функция координация имеет прочные связи с такими вещами, как лидерство. Хороший менеджер сможет вдохновить рабочую силу работать для достижения целей не потому, что они должны это делать, а потому, что они стремятся к достижению этих целей. Роль менеджера заключается не только в том, чтобы на рабочем месте были необходимые ресурсы, а сотрудники знали, что они делают. Также важно создать атмосферу дружбы. Менеджер хочет быть тем, кто может поощрять и мотивировать персонал и не бояться его подчинения. При правильном управлении вы можете запустить процессы, которые вы подготовили, используя три вышеуказанные функции.

Координация означает синхронизацию усилий всего коллектива, их интеграцию в единое целое, то есть процесс распределения деятельности во времени, приведение отдельных ее элементов в такое соотношение, которое позволило бы наиболее эффективно и оперативно достигать поставленной цели.

Координация – это центральная функция процесса управления, обеспечивающая, во-первых, его бесперебойность и непрерывность и, во-вторых, взаимосвязь всех функций (рис. 3.1):

³⁴ Веснин, В.Р. Основы менеджмента: Учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2017. – 320 с.

1. Координация через планирование: планирование облегчает координацию путем объединения различных планов посредством взаимного обсуждения, обмена идеями. Например, координация между бюджетом финансов и бюджетом закупок.

2. Координация через организацию: организация рассматривает координацию как саму суть организации и организации деятельности. Фактически, когда менеджер группирует и назначает различные виды деятельности подчиненным, и когда он создает координацию действий отдела в своей голове. При организации деятельности отдавать приказы, инструкции и указания подчиненным только тогда, когда существует гармония между начальством и подчиненными.

3. Координация через мотивацию: менеджер должен иметь в виду, что необходимо организовать работу персонала на различных должностях с правильным типом образования и навыков, которые обеспечат принятие людей на правильную работу.

4. Координация посредством контроля: менеджер обеспечивает координацию между фактической эффективностью и стандартной эффективностью для достижения организационных целей.

Главная задача координации – достижение согласованности в работе всех звеньев организации путем установления рациональных связей (коммуникаций) и обмена информацией между ними.

Регулирование – это деятельность, направленная на поддержание заданных параметров в динамической системе управления производством. Его задача – сохранить состояние упорядоченности, которое задается функцией организации, как в подсистеме производства, так и в подсистеме управления. Функция регулирования детерминируется нормативностью: в поле ее зрения находится любое отклонение от нормы. Изменения в самом производстве фиксируются благодаря диспетчеризации, что является специфической формой оперативного регулирования. Именно функция регулирования обеспечивает выполнение текущих мероприятий, связанных с устранением отклонений от заданного режима функционирования организационной системы производства. Осуществляется она в процессе оперативного управления общей деятельностью персонала путем диспетчеризации на основе контроля и анализа этой деятельности³⁵.

Функция «учет деятельности» осуществляется для получения всеобъемлющей информации о состоянии деятельности (производственной, коммерческой, финансовой и т. д.). Выполняется путем измерения, регистрации и группировки данных, характеризующих объект управления. Различают оперативный, бухгалтерский и статистический учет.

³⁵ Менеджмент: Учебник для ср. спец. учеб. заведений / Виханский О. С., Наумов А. И. – 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 288 с.

Сущность функции «анализ деятельности» состоит в комплексном изучении деятельности с помощью огромного арсенала аналитических и экономико-математических методов для объективной оценки деятельности; выявления причин сложившегося состояния, динамики и закономерностей развития объекта управления; выявления взаимосвязей этого объекта с различными факторами; количественной оценки эффективности деятельности; определения узких мест в развитии объекта (фирмы) и возможных путей улучшения сложившегося положения и т. п.³⁶

Важная задача анализа – установить степень выживаемости фирмы, ее способности противостоять внешним и внутренним дестабилизирующим факторам. Менеджеры должны хорошо владеть способами выработки эффективных стратегических решений, обеспечивающих выживание фирмы в трудных экономических ситуациях и их долговременный коммерческий успех.

Вопросы и задания для проверки знаний

Ответьте на следующие вопросы о функциях управления.

1. Что входит в обязанности менеджеров?
2. Раскройте значение функций менеджмента.
3. Перечислите основные функции менеджмента.
4. Раскройте содержание основных функций менеджмента.
5. Перечислите специальные функции менеджмента.
6. Раскройте содержание специальных функций менеджмента.
7. В чем заключается регламентация функций менеджмента?
8. Раскройте содержание должностных инструкций.
9. Что включает в себя планирование?
10. Почему планирование первая функция управления?
11. Что делают менеджеры на организационном этапе?
12. Можно ли рассматривать кадровое обеспечение как часть организующей функции? Почему?
13. Почему постоянное общение необходимо для эффективного управления?
14. Что менеджеры оценивают в контрольной функции? Почему оценка контрольной функции важна на этапе проектирования?
15. Какие типы проблем может обнаружить менеджер при выполнении контрольной функции?

³⁶ Шегя А.В. Менеджмент: Учебник. – 3- изд., испр. И доп. – К.: Знання, 2008. – 645 с.

16. Какие навыки необходимы менеджерам для эффективной работы? Обоснуйте важность каждого.

17. Приведите примеры качеств эффективного руководителя. Классифицируйте их как межличностные, организационные или технические навыки.

Задание 1.

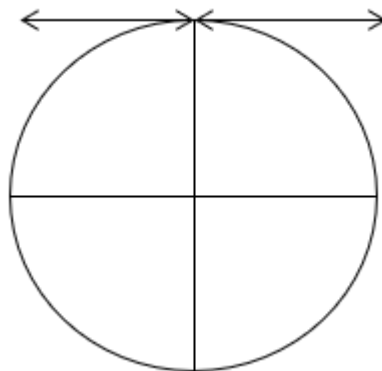


Рисунок 1

1. Как эта круговая схема иллюстрирует отношения между четырьмя функциями управления?

2. Почему стрелки двусторонние, а не односторонние?

3. Когда заканчивается цикл планирования, организации, управления и контроля?

4. Существуют ли другие способы представления четырех функций управления графически? Объясните и нарисуйте другие рисунки.

Список рекомендуемой литературы

1. Менеджмент : учебник для бакалавров / под ред. А. Н. Петрова. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2016 – 645 с. – Серия : Бакалавр. Углубленный курс.

2. Виханский О. С. Менеджмент: Учебник для ср. спец. учеб. заведений / Виханский О. С., Наумов А. И. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 288 с.

3. Менеджмент: Учебник / Виханский О.С., Наумов А.И., – 6-е изд., перераб. и доп – М.:Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2019. – 656 с.

5. Зарецкий А. Д. Менеджмент : учебник / А. Д. Зарецкий, Т. Е. Иванова. – М. : КНОРУС, 2016 – 268 с. – (Бакалавриат).

Раздел 4. Коммуникации в управлении организацией

4.1. Коммуникация: сущность, виды, структура

4.2. Структура и особенности построения коммуникационного процесса

4.3. Способы совершенствования коммуникационных процессов в организации

В процессе своей профессиональной деятельности люди вступают во взаимодействие, которое является неотъемлемым атрибутом любого организационного процесса. Результат взаимодействия людей проявляется в их взаимоотношениях друг с другом, в социально-психологическом климате, в удовлетворенности потребностей в общении, в привлекательности деятельности и культуры организации. Именно коммуникации формируют системность и целостность организации.

4.1. Коммуникация: сущность, виды, структура

Термин «коммуникация» появился в научной литературе в начале XX в. Один из основоположников американской социологии Чарльз Кули считал, что «под коммуникацией понимается механизм, посредством которого становится возможным существование и развитие человеческих отношений – все символы разума вместе со способами их передачи в пространстве и сохранения во времени. Она включает в себя мимику, общение, жесты, тон голоса, слова, письменность, печать, железные дороги, телеграф, телефон и самые последние достижения по завоеванию пространства и времени. Четкой границы между средствами коммуникации и остальным внешним миром не существует. Однако вместе с рождением внешнего мира появляется система стандартных символов, предназначенная только для передачи мыслей, с нее начинается традиционное развитие коммуникации».³⁷

В настоящее время существует множество определений коммуникаций, которые сводятся к следующему: коммуникация (от лат. communicatio - делаю общим,

³⁷ Кули Чарльз. Общественная организация. // Тексты по истории социологии XIX-XX веков: Хрестоматия. – М: Наука, 1994. – С. 379.

связываю, общаюсь) - общение, обмен мнениями, сведениями, идеями и т.д. - специфическая форма взаимодействия людей в процессе их познавательно-трудовой деятельности.

Понятие «коммуникация» можно интерпретировать по трем основаниям.

Во-первых, коммуникация выступает как средство связи любых объектов окружающего мира, т.е. как определенная структура. Во-вторых – это общение, в процессе которого люди обмениваются информацией. В-третьих, под коммуникацией понимают передачу и обмен информацией с целью воздействия на партнеров.

Таким образом, коммуникация в организации - это информационные взаимодействия, в которые люди вступают и которые поддерживают при выполнении своих функциональных обязанностей или должностных функций.³⁸

В организациях коммуникация это взаимодействие людей друг с другом преимущественно с целью:

- получения или сообщения информации, которая необходима для эффективного выполнения профессиональных обязанностей;
- определенного воздействия для управления поведением людей в организации;
- удовлетворения потребности в общении.

В общем, коммуникация в организации представляет собой единство двух аспектов: коммуникации как системы коммуникативного воздействия, и коммуникации как как элемента профессиональной деятельности людей и их взаимоотношений.

Объектом приложения труда в сфере управления является информация, и именно ее потоками связаны друг с другом звенья управленческой структуры.

Если коммуникацию рассматривать как процесс, то информацией является то, что передается в ходе этого процесса, то, чем люди обмениваются при коммуникации.

Во взаимодействии, человека, передающего информацию (сообщение), оказывающего коммуникативное воздействие, принято называть коммуникатором, а того,

³⁸ Учебник для вузов / Под ред. Г. С. Никифорова. 2-е изд., доп и перераб. СПб.: Питер, 2004. 639 с.: ил. (Серия «Учебник для вузов»)

кто воспринимает информацию или на кого оказывается воздействие, - реципиентом. Их взаимодействие представлено на рис. 4.1.

Исследования показывают, что от 50 до 90% рабочего времени менеджера приходится на коммуникацию. При этом 85% японских, 73% американских и 63% английских менеджеров считают коммуникативную некомпетентность основным препятствием на пути повышения эффективности деятельности организации.

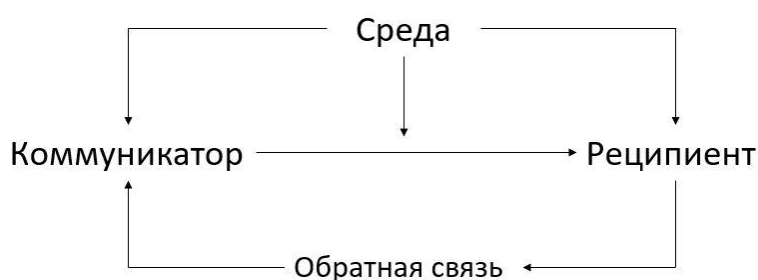


Рисунок 4.1. Коммуникативное взаимодействие

Выделяют два вида информации: биологическую (генетическую) и социальную.

Биологическая информация содержится в хромосомах организмов и передается по наследству. Социальная информация заново приобретаетсся каждым поколением (индивидом). Носителями социальной информации являются речь, графика, знаковые системы, коды, символы, различные технические средства. Источником социальной информации является человеческая деятельность.

В повседневной практике под информацией обычно понимают сведения, представляющие определенный интерес, которыми обмениваются люди в процессе общения.

Циркулирующая в обществе информация, к созданию которой приложил руку человек, называется социальной. В ней отражаются практически все формы и виды человеческой деятельности - политика, экономика, наука, моральные нормы и религиозные ценности, искусство, идеология и т.д.

Очевидно, что циркулирующую в обществе информацию можно разделить на два больших массива: систематизированную (регламентированную по времени, объему, содержанию, составу отправителей и получателей), и несистематизированную (случайную, безадресную).

Если в роли источника выступает субъект управления, говорят об управленческой информации.

Информация в системе управления передается по коммуникационным каналам, то есть линиям связи, возникающим между отдельными элементами управленческой структуры - подразделениями, должностями, людьми.

Помимо движения содержательной управленческой информации, с помощью коммуникационных каналов осуществляются управленческие и технические связи между элементами управленческой структуры.

В зависимости от направления различают вертикальную (циркулирующую между органами управления разного уровня) и горизонтальную (между структурами одного уровня) информацию.

Информация, которая лежит в основе принятия решения, называется исходной.

Информация, которую используют при реализации решения, выполнении конкретных организационных действий – называют организационной информацией.

Любое управленческое решение сопровождается определенными предписаниями, нормами, правилами, рекомендациями. Такого рода информация называется регулирующей.

На завершающем этапе управленческого цикла фигурирует учетно-контрольная информация.

В настоящее время существует множество классификаций коммуникаций по различным признакам.

По критерию отношения к границам организации коммуникации могут быть внешними и внутренними. Внутренние коммуникации осуществляются в рамках самой организации - и источник, и получатель находятся внутри организации. Корпоративная газета, информационный листок для персонала, собрания сотрудников подразделений, корпоративные радио, доски объявлений, внутреннее телевидение, внутриорганизационная часть интернет-пространства - все это относится к средствам осуществления внутренних коммуникаций. Выбор и построение оптимальных

внутренних коммуникаций определяется характером и особенностями организации - организационной миссией, ее общественным статусом, масштабами, сферами деятельности, целями и стратегией.

Эффективные внутренние, так же как и внешние, коммуникации должны быть важнейшим элементом организационной культуры.

Одним из популярных видов внешнего и внутреннего делового общения являются письменные коммуникации.

Письменная информация, обладающая некоторыми характерными признаками, называется письменным документом. Документ - это инструмент делового и личного общения, обязательный элемент работы не только коммуникационного менеджмента, но и любого сотрудника организации, прежде всего руководителя. Документы хранят информацию, регламентируют коммуникации.

Основной формой регистрируемых внешних коммуникаций является служебная переписка. Для общения организации с внешним миром используются различные виды писем - заявления, предложения, просьбы, напоминания, рекламные претензии, сопроводительные, гарантийные, циркулярные, оферты, претензии, письма широкой адресной рассылки (директ-мейл). Все деловые письма можно разделить на две группы: констатирующие факт и предваряющие (уведомляющие) возможность его совершения.³⁹

Понимание коммуникации как структуры организации описано в основных школах менеджмента: школа научного управления, школа «человеческих отношений» и школа социальных систем.

В школе научного управления Ф. Тейлор отводил коммуникации роль передатчика информации от администрации к работникам, т. е. только сверху вниз. Горизонтальные связи, например, между отделами или сотрудниками, не только не поощрялись, а исключались. Этой идее более всего отвечает скалярный (вертикальный) принцип структуры организации (см. рис. 4.2).

А. Файоль, автор «административной доктрины» в управлении, предложил прямую экстренную, горизонтальную коммуникацию в организации, которая получила название «мостик Файоля». Таким образом, было внесено серьезное изменение в вертикальную, скалярную структуру коммуникации в организации.

³⁹ Орлов А.С. Введение в коммуникационный менеджмент. М., 2005. С. 226—227.

По мнению представителей школы научного управления, коммуникация в организации ограничена лишь диапазоном контроля менеджера, т. е. количеством подчиненных, с которыми он может эффективно общаться. Считалось, что у каждого руководителя должно быть не более 5-7 подчиненных. Для уменьшения диапазона контроля менеджерам рекомендовалось делегировать власть нижестоящим руководителям.

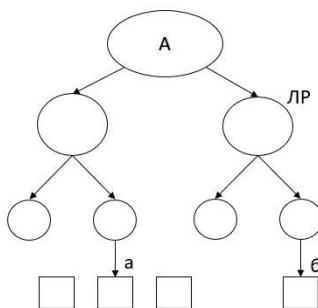


Рисунок 4.2. Скалярная структура: А - директор; ЛР - линейный руководитель.

Распространение линейно-штабных структур (рис. 4.3) в промышленном менеджменте было связано с деятельностью Г. Эмерсона, автора первых работ об эффективности организации производства. Внедрение штабных структур позволило разделить коммуникативные функции в организации на собственно управленческие и консультационные: линейные руководители сохраняют свою основную коммуникативную функцию передачи информации сверху вниз и воздействие на поведение подчиненных; штабные сотрудники признаны осуществлять специальные, консультационные функции. Среди консультантов были, как правило, узкие специалисты по оборудованию, сбыту, бухгалтеру, снабжению и т. п. По существу же произошло искусственное разделение объема власти и ответственности между штабными и линейными руководителями.

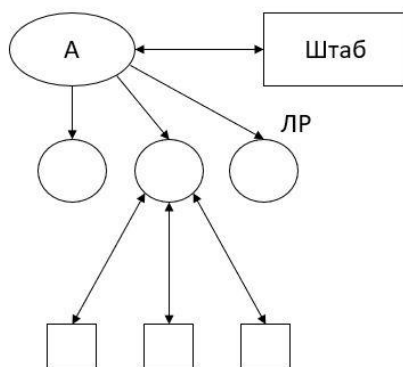


Рисунок 4.3. Линейно-штабная структура

Такая структура обусловила то, что линейные руководители обладали максимальной ответственностью за исполнение решений консультантов и минимальной властью в принятии этих решений, тогда как консультанты обладали максимальной властью в принятии решений и минимальной ответственностью за их исполнение, за результаты работы линейных руководителей. Это может рассматриваться как пример запрограммированного структурного конфликта объема власти и ответственности, заложенного на уровне структуры организации.

При функциональной структуре организации (см. рис. 4.4) консультанты преобразовывались в заместителей директора и наделялись соответствующим объемом власти и ответственности. Смысл данной структуры заключается в том, что каждый ведущий специалист в цехе обязан был подчиняться одновременно как распоряжениям своего непосредственного начальника - линейного руководителя цеха, так и главного, функционального специалиста (заместителя директора) по своему направлению. В этом случае нарушался принцип единоначалия, т. е. у одного подчиненного оказывалось как минимум два руководителя, что приводило к возникновению функционального конфликта объема власти и ответственности.

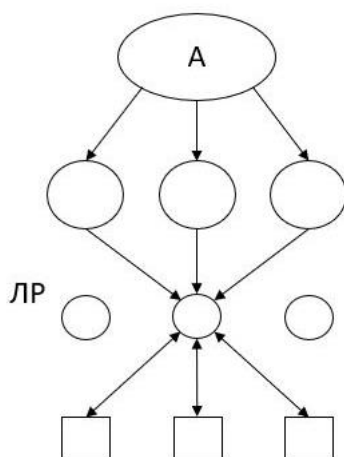


Рисунок 4.4. Функциональная структура организации

В итоге в рамках данной школы чаще всего стали использоваться смешанные, линейно-функциональные структуры организации. Представители школы научного управления отождествляли структуру коммуникации и структуру организации.

В школе «человеческих отношений» основные принципы коммуникации были заложены Э. Мэйо, который возглавил серию социально-психологических экспериментов в 1930-е гг. в г. Хоторне на заводе фирмы «Уэстерн электрик», получивших название «Хоторнских экспериментов», и Ч. Барнардом, опубликовавший в 1938 г. свою книгу «Функции управляющего». В результате распространения доктрины человеческих отношений в управлении производством произошла смена концепции «экономического человека» на концепцию «социального человека».

Ч. Барнард утверждал, что у человека существуют определенные потребности, которые он может удовлетворить, лишь объединяясь в организации. Им были выделены в организации формальные и неформальные коммуникации. При этом под формальными взаимоотношениями понимались коммуникации, в которые люди вступали для выполнения своих должностных обязанностей. Формальная коммуникация людей, таким образом, определялась местом (должность, функция или инструкция) человека в технологической структуре. Неформальные, личные взаимоотношения людей в организации строились на основе их личных симпатий и общности вкусов и интересов. По мнению Ч. Барнарда, основная функция менеджера - это коммуникация, т. е. сообщение и получение необходимой для производственного процесса

информации по четко определенным, иерархическим и формальным каналам коммуникации.

Социально-психологическая концепция привнесла в коммуникацию такое понятие, как человеческий фактор - личность со всеми ее настроениями и потребностями, т.е. в деловом общении стало возможным проявление не только деловых, но и личностных свойств, состояний и проблем участников. Эффективным стали называть общение, в котором партнеры учитывают личностные и эмоциональные особенности друг друга. Основными методами повышения эффективности коммуникации в организации стали профотбор и обучение.

Школа социальных систем возникла на основе развития общей теории систем и осознания того факта, что для большинства организаций коммуникативное взаимодействие и структура управления являются факторами, влияющими на эффективность их деятельности. На рис. 4.5 изображены наиболее значимые факторы, определяющие коммуникацию в организации.



Рисунок 4.5. Факторы, определяющие коммуникацию в организации

Представители системного подхода выделяют в качестве ключевых факторов структуру коммуникации подразделений и людей в организации, окружающую среду и обратную связь.

Системная концепция коммуникации как процесса привнесла в профессиональную коммуникацию людей возможность эмоционально реагировать на внешние, сопутствующие диалогу обстоятельства. Таким образом, в оценку эффективности делового общения введен фактор ситуации, фактор внешних условий.

В качестве основных методов повышения эффективности коммуникации в организации стали использоваться изучение структуры коммуникации в организации и анализ влияния на нее внешних и внутренних значимых детерминант.

В результате изучения коммуникативных структур организации были выявлены следующие коммуникативные элементы и соответствующие им социально-психологические роли (позиции) участников коммуникативного процесса (рис. 4.6.):

- «секретарь», «сторож», т. е. человек, осуществляющий в коммуникативной сети (как своеобразный фильтр) контроль объема передаваемой информации от одного элемента к другому («цепь» и «кольцо»);
- «диспетчер», или «информационный лидер», т.е. человек, распределяющий информацию по сетям («штурвал», «паутина»);
- «СВЯЗНОЙ», или «МОСТИК», т. е. человек, связывающий, например, одну малую группу с другой, одно подразделение с другим; такие люди создают коммуникативную целостность организации («паутина»);
- «лидер мнений» - человек, оказывающий заметное влияние на поведение и формирование отношения персонала к факторам производства («штурвал»);
- «КОСМОПОЛИТ» - человек, который чаще и активнее других взаимодействует с внешней средой организации.

В целом коммуникативные сети организации, включающие перечисленные выше элементы структуры и их комбинации, можно оценить по следующим критериям:

1. Надежность, т. е. вероятность прохождения и получения информации каждым элементом в случае разрыва цепи.
2. Скорость пропуска информации, т. е. время прохождения информации по всей цепи от начала до конечного потребителя.
3. Коэффициент искажения и потерь информации в цепи («проблема испорченного телефона»).
4. Неравенство (подчиненность) позиций элементов в цепи. Здесь речь идет о ситуациях, когда человек первым, по долгу своей службы, получающий актуальную и значимую информацию, использует свое положение для повышения личной значимости и незаменимости. В этом случае информированность становится средством

манипуляции и воздействия на других людей в личных целях или в интересах собственного подразделения.

5. Характер связи элементов: детерминированный, вероятностный и т. п.

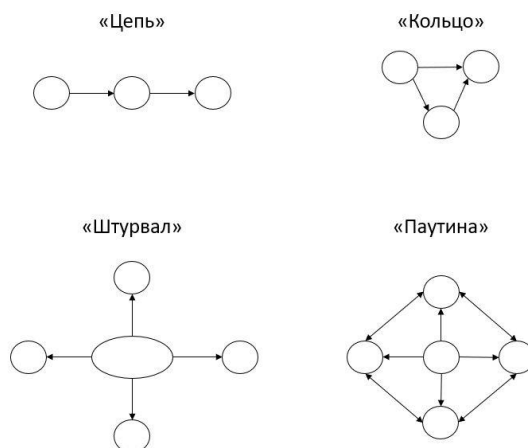


Рисунок 4.6. Элементы коммуникативного процесса

Надежность таких коммуникативных структур, как «цепь», «кольцо» и «штурвал» («диспетчер»), зависит от наличия всех элементов, звеньев. Только при таком условии информация, поданная «на вход», гарантированно пройдет по цепи и достигнет адресата. Особенно уязвима надежность коммуникации организации, когда она построена на основе структуры «штурвала», например, когда директор или руководитель подразделения сознательно или бессознательно замыкают все коммуникативные каналы и информационные связи только на себя. Отсутствие такого руководителя-диспетчера на работе полностью прекращает формальную коммуникацию и соответственно снижает эффективность работы всей организации. Создание многозвенной коммуникативной структуры по типу «паутины» значительно повышает надежность и эффективность деятельности всей организации.

В общем виде коммуникации подразделяются на следующие виды (рис.4.7.):

- на основе устного общения: межличностные или организационные коммуникации;
- коммуникации на основе письменного обмена информацией.

Межличностные коммуникации в свою очередь делятся на:

- формальные, или официальные. Данные коммуникации определяются политикой, правилами, должностными инструкциями определенной организации и осуществляются по формальным каналам;

- неформальные коммуникации, которые не следуют общим правилам определенной организации; они осуществляются согласно установившейся системе личных отношений между работниками организации.

Типичная информация, передаваемая по каналам неформальных коммуникаций: предстоящие сокращения производственных рабочих, новые меры по наказаниям за опоздание, изменения в структуре организации, грядущие перемещения и повышения, подробное изложение спора двух руководителей на последнем совещании по сбыту, кто кому назначает свидание после работы и т.д.

Среди формальных организационных коммуникаций выделяют:

- вертикальные, когда информация перемещается с одного уровня иерархии на другой;

- горизонтальные — коммуникации между различными подразделениями, предназначенные для координации их деятельности.

Вертикальные коммуникации в свою очередь подразделяются на:

- восходящие, когда информация передается снизу вверх (с низших уровней на высшие). Этот тип коммуникаций содержит информацию, необходимую менеджерам для оценки той сферы деятельности, за которую они несут ответственность;

- нисходящие, осуществляемые сверху вниз. Этот тип коммуникаций непосредственно связан с руководством и контролем за работниками.

Межличностные коммуникации делят также на:

- вербальные (словесные);

- невербальные, призванные осуществить обмен информацией без применения слов, например, с помощью жестов, интонаций голоса, мимики и т.д.

Вербальные и невербальные формы коммуникаций не всегда и не обязательно исключают друг друга. Как правило, интерпретация получателем послания строится не только на словах, но и на таких элементах, как жесты и выражения лица, которые сопровождают слова передающей стороны.



Рисунок 4.7. Классификация коммуникаций

В среднем до 60% всей коммуникации менеджеров (директоров и руководителей разного ранга) падает на общение с подчиненными, т. е. на межличностный уровень «человек - человек». Доля общения с подчиненными значительно увеличивается среди менеджеров среднего (начальники цехов, отделов) и низшего (учителя, мастера и воспитатели) звеньев управления. Именно поэтому коммуникативная компетентность является одним из важнейших факторов эффективности всей их деятельности.

Коммуникация, опосредованная техническими (ПК, факс, диски и пр.) или нормативными (приказ, инструкция и т. п.) средствами, характеризуется минимальными искажениями в процессе ее доставки потребителю, тогда как межличностная, непосредственная коммуникация отличается непостоянством, зависимостью от настроения участников, их квалификации, обстановки и пр. Исследования показывают, что в нисходящей коммуникации организации только 63% информации,

например, от Совета директоров, доходит до заместителей директора; 40% — до начальников цехов и только 20% — до рабочих. В восходящей, вертикальной коммуникации организации только 40% информации доходит от рабочих до Совета директоров.

Потери и искажение информации в межличностных, коммуникативных сетях происходят вследствие:

- 1) сознательного или бессознательного искажения информации человеком в зависимости от ее субъективной значимости и оценки (плохая или хорошая);
- 2) социально-демографических особенностей персонала организации (пол, возраст, образование, стаж работы и т. п.);
- 3) особенностей культуры, традиций и социально-психологического климата, например организации с низкой культурой характеризуются агрессивной реакцией персонала на неопределенность, на недостаток информации;
- 4) наличия должностных, функциональных и прочих «фильтров», т. е. кому-то чего-то не следует знать по инструкции, по должностному положению;
- 5) феномена «испорченного телефона»;
- 6) несоответствия структуры организации структуре эффективной коммуникации;
- 7) национальных, культурных и социально-психологических традиций окружающей среды;
- 8) коммуникативной компетентности управленческого персонала;
- 9) отсутствия средств управления и контроля за качеством и количеством формальной коммуникации персонала в организации.

В управлении информационными потоками в организации следует различать:

- *потребность рабочего места (должности) в информации*, т. е. в информации, необходимой человеку для качественного выполнения им своих профессиональных, функциональных обязанностей на рабочем месте в своей должности;
- *потребность человека в информации о системе*, т. е. в информации, необходимой человеку как члену организации (подразделения), как элементу целостной системы для ориентации в структуре организации, в знании направления ее стратегического развития и положения во внешней среде;

- *субъективную потребность человека в информации*, т. е. в информации для снятия состояния его личной тревожности, информационной или познавательной неопределенности.

Диагностика коммуникативной структуры организации в целом предполагает ее оценку по шести критериям.

1. *Чувствительность* - способность коммуникативной структуры организации воспринимать сигналы о малейших изменениях во внешней или внутренней среде.

2. *Оперативность* - время реагирования коммуникативной структуры организации на полученный сигнал.

3. *Централизованность* - местоположение большинства (центр тяжести) элементов и коммуникативных взаимодействий в пространстве организации.

4. *Жизнеспособность* - способность коммуникативной структуры реализовать целевую, стратегическую функцию организации при отсутствии части ее связей и элементов.

5. *Гибкость* - способность коммуникативной структуры организации изменяться под влиянием внутренней или внешней среды.

6. *Целостность* - количество реальных коммуникаций в организации по отношению к максимально возможному.

4.2. Структура и особенности построения коммуникационного процесса

Коммуникационный процесс в менеджменте - это обмен информацией (в любой форме) между элементами организационной системы (табл. 4.1) по каналам прямой и обратной связи.

Таблица 4.1

Содержание элементов коммуникационного процесса

Элемент коммуникационного процесса	Определение элемента коммуникационного процесса	Задачи элемента коммуникационного процесса
Источник	Создатель идеи (коммуникант), сообщения, информации	Выбор канала, средств связи и формы коммуникации
Сообщение	Информация, которую передает источник получателю	Выбор формы коммуникации. Кодировка информации
Канал (прямой и обратной связи)	Средство, с помощью которого сообщение передается от источника к получателю и обратно	Техническое обеспечение передачи неискаженной (качественной) информации
Получатель	Коммуникант, ради которого функционирует коммуникация	Декодирование информации. Выбор канала, средств связи и формы ответной информации

Основная цель коммуникационного процесса – обеспечение понимания информации, являющейся предметом общения, т. е. сообщения. Однако сам факт обмена информацией не гарантирует эффективности общения участвовавших в обмене людей. Понимать процесс обмена информацией и условия его эффективности невозможно без представления об участниках, стадиях и элементах коммуникационного процесса.

В настоящее время в процессе обмена информацией выделяют четыре базовых элемента:

- 1) отправитель - лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее;
- 2) сообщение - собственно информация, закодированная с помощью символов;
- 3) канал как средство передачи информации;
- 4) получатель - лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задача - составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли и разделили исходную идею. Этот процесс является наиболее сложным, так как каждый этап является одновременно точкой, в которой смысл может быть искажен или полностью утрачен.

Этапы коммуникационного процесса:

- 1) зарождение идеи;
- 2) кодирование и выбор канала;
- 3) передача;
- 4) декодирование.

Эти этапы проиллюстрированы на рисунке 4.8. в виде простой модели процесса коммуникаций.

Этап «Зарождение идеи».

Обмен информацией начинается с формирования идеи или отбора информации. Отправитель информации принимает решение о том, идею или информативное сообщение следует сделать предметом обмена. Кит Девис подчеркивает важность данного этапа: «Неудачное сообщение не станет лучше на глянцевой бумаге или от увеличения мощности громкоговорителя»⁴⁰ и приводит 10 правил эффективного слушания. Прочитав очередное правило, на минуту прервитесь, вообразите разговор с конкретным человеком и представьте, как вы пользуетесь только что прочитанным правилом.

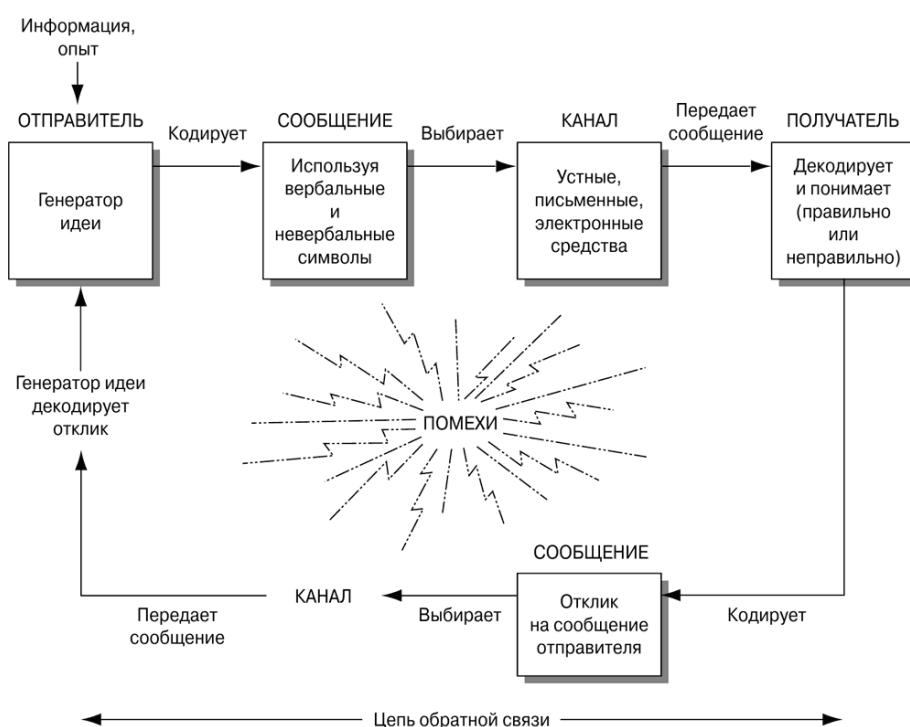


Рисунок 4.8. Модель процесса обмена информацией

⁴⁰ Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 2005, с.112.

1. Перестаем говорить. Невозможно слушать, разговаривая. Полоний (Гамлету): «Дай каждому твой слух, но никому - твой голос».
2. Помогите говорящему раскрепоститься. Создайте у человека ощущение свободы. Это часто называют созданием разрешающей атмосферы.
3. Покажите говорящему, что вы готовы слушать. Необходимо выглядеть и действовать заинтересованно. Не читайте почту, когда кто-либо говорит. Слушая, старайтесь понять, а не искать поводов для возражений.
4. Устраните раздражающие моменты. Не рисуйте, не постукивайте по столу, не перекладывайте бумаги. Будет ли спокойнее в кабинете, если закрыть дверь?
5. Сопереживайте говорящему. Постарайтесь встать в положение говорящего.
6. Будьте терпеливым. Не экономьте время. Не прерывайте говорящего. Не порывайтесь выйти, не делайте шагов в направлении двери.
7. Сдерживайте свой характер. Рассерженный человек придает словам неверный смысл.
8. Не допускайте споров или критики. Это заставляет говорящего занять оборонительную позицию, он может замолчать или рассердиться. Не спорьте. Именно победив в споре, вы проиграете.
9. Задавайте вопросы. Это подбадривает говорящего и показывает ему, что вы слушаете. Это помогает продвигаться вперед.
10. Перестаньте говорить! Это наставление идет и первым, и последним, ибо все остальные зависят от него. Вы не сможете эффективно слушать, если будете разговаривать.

Во многом этот этап заключается в формулировке того, что мы хотим передать, сообщить. Другими словами, необходимо, чтобы в наличии имелась идея, которую необходимо передать, а для этого она должна зародиться или возникнуть.

Необходимо отметить, что идея еще не преобразована в слова или не приобрела другой такой формы, в которой она послужит обмену информацией. Отправитель решил только, какую именно концепцию, идею сделать предметом обмена информацией. К примеру, руководитель, желающий обменяться информацией об оценке результатов работы, должен четко понимать, что идея состоит в том, чтобы сообщить подчиненным информацию о сильных и слабых сторонах их деятельности и как можно улучшить результаты работы. Идея не может заключаться в смутных

общих похвалах или критике поведения подчиненных, она должна быть основана на реальных фактах, действиях.

Этот пример показывает также связь между восприятием и коммуникацией. У руководителя, считающего подчиненных способными к развитию и совершенствованию, нуждающимися в информации с оценкой результатов их работы, присутствуют позитивные идеи обмена информацией. Управляющий, который воспринимает подчиненных как несамостоятельных индивидов, требующих постоянного направления и корректировки деятельности, заложит в свои идеи критицизм отрицательного свойства. Следствием этого является осознание необходимости того, какие идеи предназначены к передаче, уверенности в адекватности и уместности этих идей с учетом конкретной ситуации и цели.

Этап «Кодирование и выбор канала».

До того как передать идею, отправитель должен с помощью символов произвести процесс ее кодирования, используя для этого слова, интонации и жесты (язык тела). Именно в процессе кодирования идея приобретает форму сообщения. Сложность этого процесса заключается в необходимости приведения нашей идеи в понятную форму, так как мировоззренческие установки людей различны, не совпадают пределы восприятия информации. Поэтому необходимо выбирать такую форму кодирования, которая не будет искажать смысла, вложенного в него в процессе зарождения идеи.

В качестве кодирующего языка выступает не только русский, английский или другой язык, понятный получателю сообщения, но и специфические формы сленгов, особенности профессионального жаргона и т. д.

После того как сообщение закодировано, необходимо выбрать канал, совместимый с типом символов, использованных для кодирования (рис.4.9.). На сегодняшний день наибольшее распространение получили такие каналы, как передача информации с помощью речи, письменных материалов, а также электронных средств связи, включая компьютерные сети, электронную почту, видеоленты и видеоконференции. При этом необходимо учитывать то, что если канал не пригоден для физического воплощения символов, передача невозможна. Например, одновременный разговор руководителя со всеми работниками с эффективной передачей необходимой информационной единицы не может быть осуществлен. В случае, если

канал не соответствует идее, зародившейся на первом этапе, обмен информацией будет менее эффективным. Например, руководитель хочет предупредить подчиненного о недопустимости допущенных последним серьезных нарушений мер безопасности и делает это во время легкой беседы за чашкой кофе или послав ему записку по случаю. Однако по этим каналам, вероятно, не удастся передать идею серьезности нарушения столь же эффективно, как официальным письмом или на совещании. Подобным образом направление подчиненной записки об исключительности ее достижения не передаст идею о том, насколько важен сделанный ею вклад в работу, и не будет в той же мере эффективным, как прямой разговор с последующим официальным письмом с выражением благодарности, а также премией.

При выборе канала необязательно ограничиваться только одним коммуникационным каналом, зачастую максимальный эффект достигается при использовании двух или большего числа средств коммуникаций в сочетании. Но в этом случае процесс усложняется, так как отправителю приходится устанавливать последовательность использования этих средств и определять временные интервалы в последовательности передачи информации. Исследования профессора Терренса Митчела показывают, что одновременное использование средств обмена устной и письменной информацией эффективнее. Главный вывод этой работы в том, что устное плюс письменное сообщение, скорее всего, делают обмен информацией более эффективным в большей части случаев⁴¹.

⁴¹ Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. Основы менеджмента: Пер. с англ.-М.: Дело, 2005, с.105.

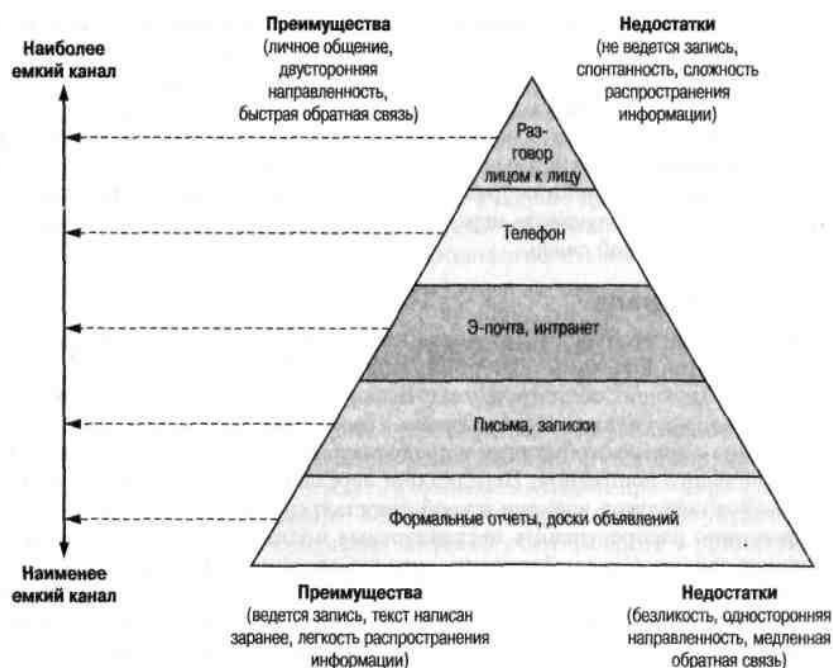


Рисунок 4.9. Классификация каналов коммуникации по пропускной способности

Этап «Передача».

На третьем этапе отправитель использует канал для доставки сообщения (закодированной идеи или совокупности идей) получателю. Речь идет о физической передаче сообщения, которую многие люди по ошибке и принимают за сам процесс коммуникаций. В то же время передача является лишь одним из важнейших этапов, через которые необходимо пройти, чтобы донести идею до другого лица.

Этап «Декодирование».

После передачи сообщения отправителем получатель декодирует его. Декодирование - это перевод символов отправителя в мысли получателя. Если символы, выбранные отправителем, имеют точно такое же значение для получателя, последний будет знать, что именно имел в виду отправитель, когда формулировалась его идея.

На этом этапе можно проследить результативность процесса кодирования. Это связано с тем, что информация должна быть передана с минимальными потерями, как в смысловом значении, так и в своем объеме. Отследить это можно с помощью того, насколько понята информация, т. е. переспросить сотрудника о том, как он понял сказанное. Причем в любом случае это необходимо делать максимально

тактично, чтобы не обидеть своего собеседника. В случае, когда информация передается нижестоящим подчиненным, можно проверить, выполнено ли то, что от них требовалось, и насколько полно это сделано. В случае выявления того, что передаваемая информация получена с искажениями или же неполно, можно повторить процесс передачи, изменив при этом вид кодировки и канал.

Таким образом, коммуникация представляет собой замкнутый процесс, в котором можно при наличии определенных навыков отследить степень его эффективности.

Любое вмешательство в процесс коммуникации, искажающее смысл сообщения, создает помехи и преграды (рис.4.10). Источники шума, которые могут создавать преграды на пути обмена информацией, варьируются от языка (в вербальном или невербальном оформлении) и различий в восприятии, из-за которых может изменяться смысл в процессах кодирования и декодирования, и до различий в организационном статусе между руководителем и подчиненным, которые могут затруднять точную передачу информации.

Необходимо учитывать, что помехи присутствует всегда, поэтому на всех этапах процесса коммуникации происходит некоторое искажение значения передаваемого послания.

Высокий уровень шума определенно приведет к заметной утрате смысла и может полностью заблокировать попытку установления информационного обмена. С позиций руководителя это должно обусловить снижение степени достижения целей в соответствии с передаваемой информацией.

При наличии обратной связи отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями. Изначальный получатель становится отправителем и проходит через все этапы процесса обмена информацией для передачи своего отклика начальному отправителю, который теперь играет роль получателя.

Обратная связь может способствовать значительному повышению эффективности обмена управленческой информацией. Согласно ряду исследований двусторонний обмен информацией (при наличии возможностей для обратной связи) по сравнению с односторонним (обратная связь отсутствует), хотя и протекает медленнее, тем не менее, эффективнее снимает напряжения, более точен и повышает уверенность в правильности интерпретации сообщений.

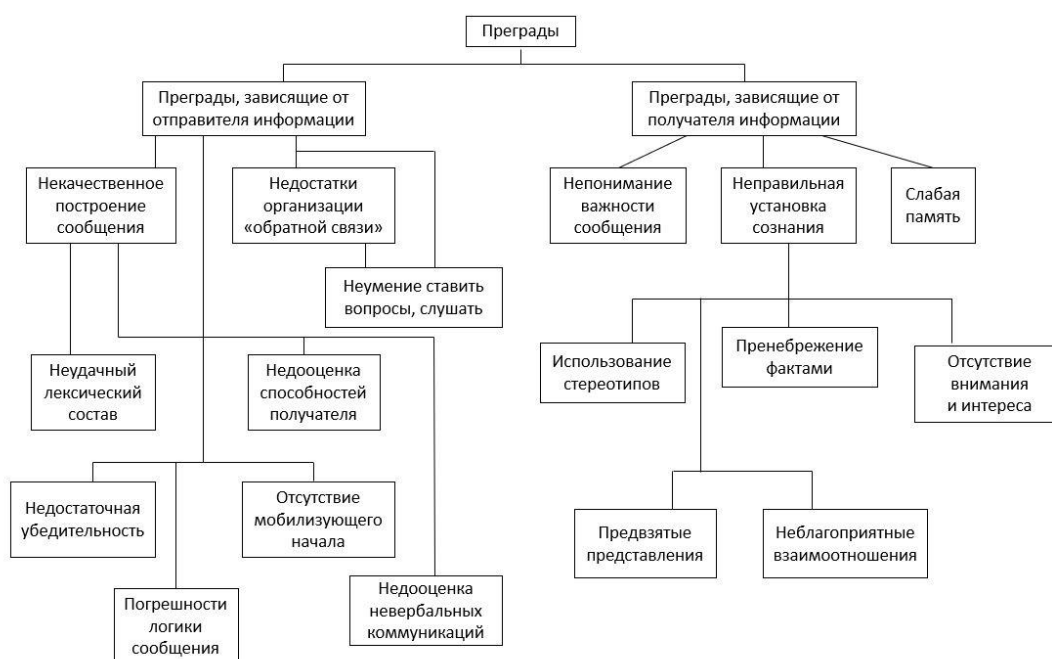


Рисунок 4.10. Классификация преград в процессе коммуникации

Эффектом коммуникационного процесса является изменение в поведении «получателя», которые происходят в результате принятия сообщения.

Основные результаты коммуникационного процесса:

- 1) Изменения в знаниях «получателя»;
- 2) Изменение установок «получателя», т. е. изменение относительно устойчивых представлений индивида;
- 3) Изменение поведения «получателя» сообщения.

4.3. Способы совершенствования коммуникационных процессов в организации

Следующие принципы являются полезными для организации эффективной коммуникации, так как они концентрируют внимание на четырех решающих областях: качество сообщения, условия приема, поддержание целостности организованных усилий и использование преимуществ неформальной организации.

1. Принцип ясности. Хотя о коммуникации часто думают просто как о сообщении для того, чтобы она обладала какой-то ценностью, она должна пройти испытание по принципу ясности: сообщение обладает ясностью, если оно выражено таким языком и передано таким образом, что может быть понято получателем.

2. Принцип целостности. Управленческие сообщения скорее являются средствами, чем конечными целями. Принцип целостности состоит в следующем: цель управленческих сообщений - содействовать установлению понимания между людьми в процессе их сотрудничества, направленного на достижение целей предприятия.

3. Принцип стратегического использования информационной организации. Характер этого ключевого принципа заключается в следующем: наиболее эффективной коммуникация бывает тогда, когда руководители используют неформальную организацию в дополнение к коммуникации формальной организации.

Рассмотрим способы улучшения коммуникационного процесса с точки зрения межличностных (неформальных) и организационных (формальных) коммуникаций. Эти виды коммуникаций сильно отличаются друг от друга и, следовательно, способы их улучшения тоже различны.

В межличностных коммуникациях главным является совершенствование науки общения. Существует несколько простых принципов, соблюдение которых поможет руководителю стать более коммуникабельным.

1) Умение слушать. Эффективное общение невозможно без умения слушать.

2) Ясность идей. Прояснение идей перед их передачей означает, что вам необходимо систематически обдумывать и анализировать вопросы, проблемы и идеи, которые вы хотите сделать объектами передачи.

3) Язык жестов и интонаций. Необходимо следить за языком жестов, позой и интонацией, чтобы не посылать противоречивых сигналов. Посылая гармоничные знаки, которые не содержат противоречивых сообщений, вы добиваетесь большей ясности и понимания ваших слов.

4) Эмпатия и открытость. Эмпатия - это внимание к чувствам других людей, сопереживание. Удачное применение эмпатии может заметно уменьшить возможность неверного понимания при декодировании сообщения принимающей стороной.

Эмпатия при обмене информацией подразумевает также поддержание открытости в разговоре.

5) Установление обратной связи. Обратная связь важна, поскольку дает возможность установить, действительно ли ваше сообщение, принятое получателем, истолковано в том смысле, который вы изначально ему придали. Существует ряд способов установления обратной связи. Один из них - задавать вопросы. Еще один способ установления обратной связи заключается в оценке языка поз, жестов и интонаций человека, которые как будто указывают на замешательство или непонимание.

Обратную связь можно установить также путем контроля первых результатов работы. Соответствующая информация позволит вам оценить, в какой мере воплощается то, что вы намеревались сообщить.

В организационных коммуникациях основным является совершенствование информационного потока. Вот некоторые конкретные способы совершенствования информационного обмена в организациях, которые должен знать любой менеджер.

1) *Регулирование информационных потоков*

Руководители на всех уровнях организации должны представлять потребности в информации собственные, своих начальников, коллег и подчиненных. Руководитель должен научиться оценивать качественную и количественную стороны своих информационных потребностей, а также других потребителей информации в организации. Он должен стараться определить, что такое «слишком много» и «слишком мало» в информационных обменах.

2) *Управленческие действия.*

Регулирование информационного потока - лишь один пример из числа действий руководителя по совершенствованию обмена информацией. Есть и другие. Например, руководитель может практиковать короткие встречи с одним или несколькими подчиненными для обсуждения грядущих перемен, новых приоритетов, распределения работы и т.д. Руководитель может также по своему усмотрению предпочесть вариант периодических встреч с участием всех подчиненных для рассмотрения тех же вопросов. Планирование, организация и контроль формируют дополнительные возможности управленческого действия в направлении совершенствования информационного обмена.

3) *Системы обратной связи.*

В той же мере, в какой обратная связь может способствовать совершенствованию межличностного обмена информацией, могут действовать и системы обратной связи, создаваемые в организации. Такие системы составляют часть системы контрольно-управленческой информационной системы в организации. Один из вариантов системы обратной связи - перемещение людей из одной части организации в другую с целью обсуждения определенных вопросов.

Опрос работников - еще один вариант системы обратной связи. Такие опросы можно проводить с целью получения информации от руководителей и рабочих буквально по сотням вопросов.

4) *Системы сбора предложений.*

Системы сбора предложений разработаны с целью облегчения поступления информации наверх. Все работники получают при этом возможность генерировать идеи, касающиеся совершенствования любого аспекта деятельности организации. Цель подобных систем - снижение остроты тенденции фильтрации или игнорирования идей на пути снизу вверх. Чаще всего такая система реализуется в варианте ящиков для предложений, куда работники фирмы могут анонимно подавать свои предложения.

Систему сбора предложений можно организовать по-другому. Организация может развернуть частную телефонную сеть, через которую работники получают возможность анонимно звонить и задавать вопросы о назначениях и продвижениях в должности.

Другой вариант системы обратной связи предусматривает создание группы руководителей и рядовых работников, которые встречаются и обсуждают вопросы, представляющие взаимный интерес.

Еще один подход основан на кружках качества, а также группах неуправленческих работников, которые еженедельно собираются для обсуждения предложений по усовершенствованиям.

5) *Информационные бюллетени, публикации и видеозаписи организации.*

Относительно крупные организации, как правило, издают ежемесячные бюллетени, которые содержат информацию для всех работников. В подобные ежемесячные бюллетени могут входить статьи с обзором предложений по поводу управления,

на темы охраны здоровья работников, нового контракта, нового вида продукции или услуг, которые намечено предложить потребителям в скором времени, ответы руководства на вопросы рядовых сотрудников.

6) *Современная информационная технология.*

Последние достижения в области информационной технологии могут способствовать совершенствованию обмена информацией в организациях. Персональный компьютер уже оказал огромное воздействие на информацию, которую руководители, вспомогательный персонал и рабочие рассылают и получают. Электронная почта дает работникам возможность направлять письменные сообщения любому человеку в организации. Это должно уменьшить традиционно неиссякаемый поток телефонных разговоров. Кроме того в настоящее время огромную роль в распространении информации играет глобальная сеть Интернет.

Вопросы и задания для проверки знаний

1. Что означает термин «коммуникация» и каково его происхождение?
2. Перечислите существующие виды коммуникационных сетей. Чем обусловлено их многообразие?
3. На основе наблюдений или социологического исследования составьте схему коммуникаций своей учебной группы.
4. По признакам, приводимым в главе, составьте классификацию информации, поступающей в процессе учебных занятий.
5. Перечислите этапы обмена информацией и их взаимосвязи.
6. Объясните, что такое обратная связь. Какую роль она играет в процессе управления? Приведите примеры средств обратной связи.
7. Вспомните, какие помехи для обмена информацией существуют. Приведите их примеры, почерпнутые из жизни и литературы.
8. Рассмотрите основные источники деловой информации, их достоинства и недостатки и обсудите этот вопрос в группе.
9. Какие способы сбора, обработки, передачи и получения информации вам известны?
10. Какие типы информации используются в системе менеджмента?
11. Что включает в себя стратегическая и оперативная информация?
12. В чем состоят требования, предъявляемые к качеству информации?

13. Из каких элементов состоит информационная инфраструктура менеджмента организации?
14. Какие задачи ставятся в процессе управления перед информационно-аналитической системой как элементом информационной инфраструктуры?
15. Какие коммуникационные аспекты отражает теория и практика менеджмента организации?
16. Что представляет собой коммуникационная сеть организации?
17. Чем отличается невербальная коммуникация от общепринятой в системе межличностных отношений?
18. Кратко объясните сущность четырех основных элементов процесса обмена информацией.
19. Каково значение обратной связи и информационного шума в коммуникационном процессе?
20. Объясните каждый этап коммуникационного процесса по упрощенной модели.
21. Опишите препятствия на путях межличностного информационного обмена.
22. Опишите методы, которыми могут воспользоваться руководители для совершенствования своих межличностных информационных контактов.
23. Рассмотрите 10 наставлений по эффективному слушанию, предложенных Китом Дэвисом в примере.
24. Какие преграды возникают на путях обмена информацией в организации?
25. Опишите некоторые методы, с помощью которых руководители могут повысить эффективность обмена информацией в организации.

Список рекомендуемой литературы

1. Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и защите информации» от 27.07.2006 г. № 149-ФЗ [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.consultant.ru/search>
2. Кашкин В.Б. Модели коммуникации и коммуникативного акта // Введение в теорию коммуникации [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://kachkine.narod.ru/CommTheory/2/WebComm2.htm>, свободный.
3. Коммуникационный менеджмент: Учеб. пособие / Под ред. В.М.Шепеля. М., 2004.

4. Коммуникационный менеджмент. Этика и культура управления/ Т.А.Анощенко и др. Ростов-на/Д: Феникс, 2010. – 380с. (Высшее образование)
5. Коммуникационный процесс // Школа менеджеров МЭИ [Электронный ресурс]: Режим доступа: http://www.tqmxxi.ru/courses/pract_man/tr/communication/tr-commnic-process.htm, свободный.
6. Крылов А. Н. Коммуникационный менеджмент. Теория и практика взаимодействия бизнеса и общества. 2-е изд. – М.: Издательство ИКАР, 2015. -352 С.
7. Орлова Т.М. Коммуникация, информация, коммуникационный менеджмент // Кафедра менеджмента [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.koism.rags.ru/publ/articles/18.php>
8. Основы теории коммуникации: Учебник / Под ред. проф. М.А.Василика. М., 2003.
9. Садохин А.П. Введение в теорию межкультурной коммуникации.М., 2005.
10. Шарков Ф.И. Коммуникология. Основы теории коммуникации. Учебник для бакалавров. - 4-е изд. - М.: Дашков и К°, 2017. — 488 с.
11. <http://www.ek-lit.agava.ru>. Библиотека экономической и деловой литературы (экономическая, теория, маркетинг, менеджмент).
12. <http://www.cfin.ru>. Корпоративный менеджмент - независимый проект, направленный на сбор и предоставление методической и аналитической информации, относящейся к управлению компаниями, инвестициям, финансам и маркетингу. Среди материалов сайта: аналитические статьи, книги и курсы лекций, бизнес-планы реальных предприятий, руководства, ссылки на другие источники информации в Интернете. Доступ ко всей информации бесплатный.
13. <http://ecsocman.edu.ru>. «Экономика. Социология. Менеджмент» - федеральный образовательный портал. Все ресурсы находятся в открытом доступе. Цель портала - выработка новых стандартов организации и информационного обеспечения образовательного процесса на всех уровнях образования.

Раздел 5. Мотивация персонала организации

5.1. Понятие мотивации, функции и виды мотивов

5.2. Основные теории мотивации

5.3. Методы управления мотивацией

В разделе рассматриваются различные определения понятия «мотивация», приводятся терминологическая разница между понятиями «стимул» и «мотив», анализируется трудовой мотив и условия его образования, представлено описание основных теории мотивации персонала организации, классифицируются методы управления мотивацией

5.1. Понятие мотивации, функции и виды мотивов

Типичной чертой современного менеджмента является признание растущей роли человеческого фактора и развитие инновационных форм и методов управления персоналом.

Мотивация персонала в большой степени обуславливает как непосредственно успех функционирования организации, так и развитие экономики в стране, уровень благосостояния людей, что предопределяет значимость вопросов мотивации персонала.

В настоящее время среди ученых нет единогласия в понимании термина «мотивация». В учебной и научной литературе даются различные определения (таблица 5.1).

Таблица 5.1

Определения понятия «мотивация»

Автор	Определение понятия «мотивация»
Виханский О.С., Наумов А.И.	Мотивация представляет собой совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые непосредственно побуждают человека к деятельности, а также задают границы и формы деятельности и непосредственно придают этой деятельности направленность, которая ориентируется на достижение определенных целей ⁴² .
Герчиков В.И.	Мотивация выступает как основной компонент самосознания работника, определяющий его отношение и поведение в труде, его реакции на конкретные условия работы ⁴³ .

⁴² Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. Учебник. – 3-е изд. - М.: Гардарики, 2002. - С. 133.

⁴³ Герчиков В. И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: Учеб. пособие / В. И. Герчиков. – М.: ИНФРА-М, 2008. – С. 138

Автор	Определение понятия «мотивация»
Егоршин А.П.	Мотивация представляет собой процесс побуждения человека к деятельности для достижения определенных целей ⁴⁴ .
Турчинов А.И	Мотивация – процесс побуждения человека при помощи внутриличностных и внешних факторов к определенной деятельности, направленной на достижение индивидуальных и общих целей ⁴⁵ .
Лукашевич В.В.	Мотивация – это побуждение человека к действию для достижения его личных целей и целей организации ⁴⁶ .

Безусловно, каждый автор формулирует определение мотивации, исходя из своей точки зрения. Тем не менее, все определения данного понятия, так или иначе, близки в одном: под мотивацией понимаются активные движущие силы, определяющие поведение людей. С одной стороны – побуждение, навязанное извне, а с другой стороны – самопобуждение.

По нашему мнению, наиболее полно понятие и сущность экономической категории «мотивация» раскрывает А.Я. Кибанов. Подвергая анализу определение этого понятия, он акцентирует внимание, что мотивация является процессом побуждения себя и других к определенной деятельности, направленной на достижение личных целей или целей организации. При этом А.Я. Кибанов дает еще одно, очень важное расширенное определение мотивации, в котором говорится, что под мотивацией необходимо понимать процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов.

Понятия «мотивация и стимулирование» тесно взаимосвязаны. Согласно М.Х. Мескону, мотивация, это «процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации»⁴⁷. Весьма часто мотивацию определяют как стимулирование (и наоборот), и это не позволяет построить причинно - следственную связь между двумя понятиями. Поэтому терминологическую разницу между «стимулом» и «мотивом».

Стимул – внешнее побуждение к действию. Стимулы всегда являются продуктами внешнего окружения человека, они дают указание на возможность и способы удовлетворения потребности, то есть стимул представляет собой некий образ того состояния, которое может быть достигнуто индивидом. Данный образ задает цель

⁴⁴ Егоршин А.П. Управление персоналом. Учебник для вузов. – 4-ое изд. – Н.Новгород: НИМБ, 2003. – С. 457

⁴⁵ Управление персоналом: Учебник / Общ. ред. А. И. Турчинова. – М.: Изд-во РАГС, 2008. – С. 190.

⁴⁶ Лукашевич В. В. Основы управления персоналом: учебное пособие / В. В. Лукашевич. – 2-е изд., перераб. и доп. – КНОРУС, 2010. – С. 180

⁴⁷ Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; [пер. с англ. О.И. Медведь]. - М.: Вильямс, 2012. - 672 с.

поведения человека. При этом цель побуждает к действиям, если может быть охарактеризована в категориях «надо», «выгодно», «приемлемо». Вследствие этого стимулы имеют решающее значение в выборе линии реализации потребностей, интересов индивида.

Целесообразно отметить, что стимулы имеют, как правило, четкое выражение в виде предметов, указаний, правил, условий и т.д. Иными словами, стимулы – это конкретные объекты окружающего мира, а также своего рода индикаторы того, какое поведение индивида будет принято внешним окружением как приемлемое, а какое – нет.

Мотив – внутреннее побуждение к действию. Возникновение мотива означает, что человек внутренне готов к совершению поступков, приводящих к реализации потребности. Сила и направленность мотива зависят от того, какие цели он при этом ставит и как сам оценивает возможность достижения необходимого ему результата. Иными словами, мотив формируется, когда результат (цель) поведения воспринимается индивидом как необходимая потребность. Выбор средств достижения цели совершается под воздействием ценностных ориентаций, интересов, потребностей индивида. Один человек может использовать асоциальные средства в достижении своих целей, а другой – ни при каких обстоятельствах к таким средствам не прибегает.

Функции мотивов:

- 1) Ориентирующая (мотив направляет поведение работника в ситуации выбора вариантов этого поведения);
- 2) Смыслообразующая (мотив предопределяет собой субъективную значимость данного поведения для работника, раскрывая его личностный смысл);
- 3) Опосредующая (мотив порождается на стыке внутренних и внешних побудительных сил, опосредуя их воздействие на поведение);
- 4) Мобилизующая (мотив мобилизует силы работника для реализации важных для него видов деятельности);
- 5) Оправдательная (человек оправдывает свое поведение).

Различают следующие виды мотивов:

- а) Мотивы побуждения (подлинные реальные мотивы, активизирующие к действиям);
- б) Мотивы суждения (провозглашаемые, открыто признаваемые, несут в себе функцию объяснения себе и другим своего поведения);
- в) Мотивы тормоза (удерживают от обусловленных действий, деятельность человека аргументируется одновременно несколькими мотивами или мотивационным ядром).

Трудовой мотив - непосредственное побуждение работника к деятельности

(работе), связанное с удовлетворением его потребностей. Применительно к трудовой деятельности потребность можно определить как состояние человека, выступающее источником его активной деятельности и создающееся нуждой, которую он ощущает по отношению к предметам, необходимым для его существования.

Мотив труда образуется в следующих условиях:

- а) когда в распоряжении субъекта управления имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека;
- б) для получения благ требуются личные трудовые усилия работника;
- в) трудовая деятельность дает возможность работнику получить эти блага;
- г) с наименьшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности.

Тот или иной тип мотивации определяется преимущественной направленностью деятельности индивида на удовлетворение определенных групп потребностей. Можно выделить три основных типа мотивации работников⁴⁸:

- 1) работники, ориентированные преимущественно на содержательность и общественную значимость труда;
- 2) работники, преимущественно ориентированные на оплату труда и другие материальные ценности;
- 3) работники, которым важны различные моменты труда и их значимость сбалансирована.

Из этого следует, что одно и то же мотивационное мероприятие может оказывать всевозможные эффекты на персонал. Например, создание рабочих мест с более сложными задачами и большой ответственностью будет иметь положительный мотивационный эффект только для конкретной группы с определенными стремлениями. Руководитель всегда должен помнить - то, что является результативным для мотивации одних людей, может быть совершенно неэффективным для других.

5.2. Основные теории мотивации

Все теории мотивации, используемые в настоящее время в менеджменте, могут быть разделены на две группы: содержательные и процессуальные:

- 1) Содержательные, которые нацелены на решение вопроса о типе потребностей, мотивирующих поведение работника или типе целей, которые заставляют его действовать на благо организации. В наибольшей степени известными теориями

⁴⁸ Шапиро С.А. Основы трудовой мотивации : учебное пособие / С.А. Шапиро. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : КНОРУС, 2016. - 268 с.

мотивации этой группы относятся: иерархическая теория А.Маслоу; теория потребностей Д.Макклелланда; двухфакторная теория Ф. Герцберга.

2) Процессуальные, которые пытаются объяснить причины и цели поведения работника, а также понять, какие составляющие и в какой последовательности включаются в этот процесс. К ним можно отнести: теорию справедливости С. Адамса; теорию ожидания В. Врума; теорию мотивации Портера – Лоуера.

XX век породил множество мотивационных теорий.

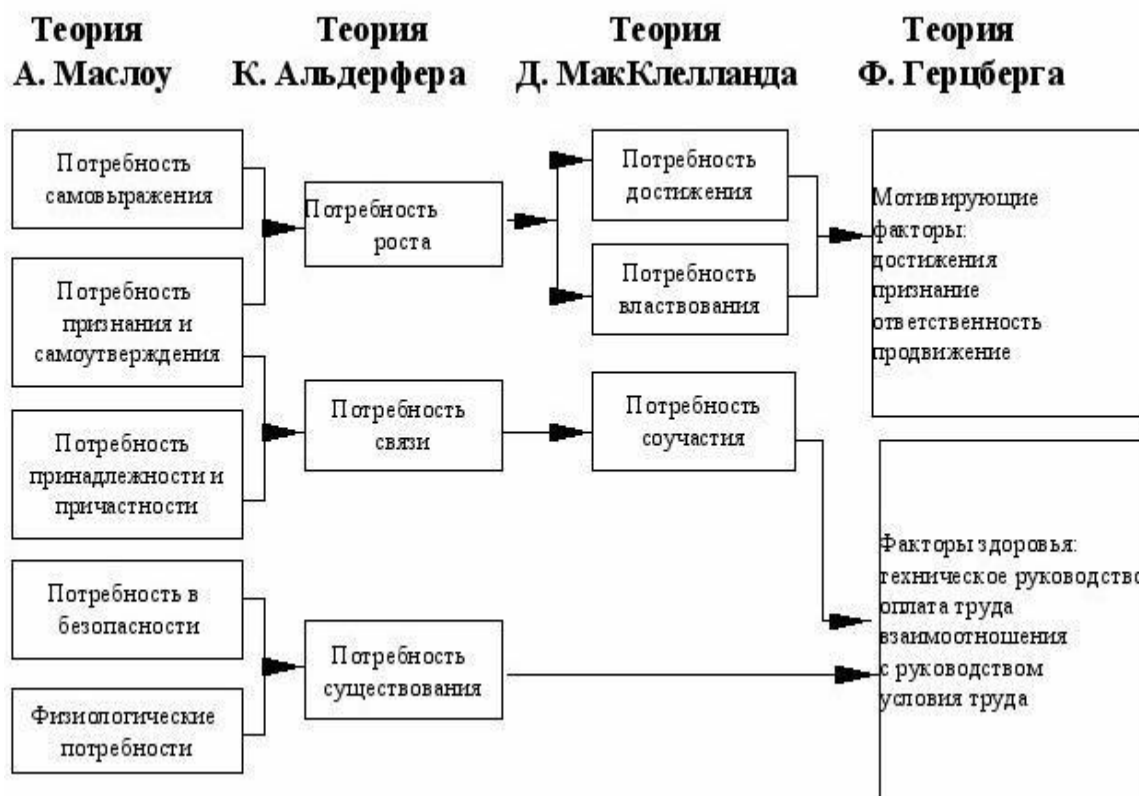


Рисунок 5.1. Взаимосвязь основных содержательных теорий

К числу наиболее известных теорий мотивации принадлежит иерархия потребностей человека, разработанная в 40-е годы Абрахамом Маслоу. Теория основана на том, что потребности имеют иерархическую структуру и могут быть упорядочены по мере возрастания их важности для человека (рис.5.1).

Физиологические потребности связаны с обеспечением выживания. Они включают потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и т.д. Согласно теории Маслоу, человек работает прежде всего для удовлетворения своих физиологических потребностей. Формами их реализации могут быть оплата труда, премии, пособия и т.п.

Потребности в безопасности и защищенности включают потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены и в будущем

(например, системой пенсионного обеспечения, страхования от болезней, бонусами, дивидендами в виде акций фирмы - т.д.).

Социальные потребности (потребности в причастности) - это чувство принадлежности к чему или кому-либо, чувство социального взаимодействия, привязанности и поддержки. Проявлением социальных потребностей является принадлежность к предприятию, бригаде, трудовому коллективу, семье, ощущение причастности к делам фирмы и др.

Потребности в уважении включают потребности в самоуважении, признании своей компетентности в чем-либо, уважении со стороны окружающих, признании человека как личности. Они удовлетворяются посредством власти над другими, обращения к индивиду за советами, престижностью должности и т.д.

Потребности самовыражения - это потребности в реализации своих потенциальных возможностей, развитии личности. Они могут удовлетворяться через служебный рост, возможность гордиться своей работой, овладение новыми знаниями, рост квалификации и т.п.

К. Альдерфера соглашается с теорией Маслоу, по его мнению людей заботят только три потребности (отсюда, кстати, и название теории – ERG) (рис.1):

1. Existence - потребности существования, примерно соответствующие двум нижним ступеням пирамиды Маслоу;
2. Relatedness - потребности связи, нацеленные на поддержание контактов, признание, самоутверждение, обретение поддержки, групповой безопасности, охватывающие третью, а также частично вторую и четвертую ступени пирамиды;
3. Growth - потребности роста, выражающиеся в стремлении человека к признанию и самоутверждению, в основном эквивалентные двум верхним ступеням пирамиды Маслоу.

К. Альдерфер рассматривает потребности в иерархии, однако считает возможным переход от одного их уровня к другому в различных направлениях. Например, при невозможности удовлетворить потребности высшего уровня человек вновь возвращается к низшему и активизирует свою деятельность здесь, что создает дополнительные возможности для мотивации.

В 40-х годах американский ученый Дэвид МакКлелланд с группой своих коллег занялся изучением человеческих побуждений. Результаты этих исследований натолкнули его на вывод: в течение жизни человек усваивает определенные основные мотивы, которые можно разделить на три группы (рис. 5.1):

1. Мотивация достижения (стремление добиться лучшего решения сложных проблем) - потребность в успешности;
2. Мотивация аффилиации (потребность налаживать хорошие отношения с окружающими людьми) - потребность в принадлежности;

3. Мотивация власти (стремление влиять на поведение других) - потребность во власти.

Теория приобретенных потребностей Макклелланда выделяет потребности, которые оказывают достаточно сильное влияние на поведение людей. Эти потребности заставляют человека прилагать усилия и действовать для достижения удовлетворения данных потребностей.

Во второй половине 50-х годов Фредерик Герцберг с сотрудниками разработал еще одну модель мотивации, основанную на потребностях.

Согласно выводам Герцберга, существует 2 группы факторов, влияющих на отношение к труду, это (рис. 5.1):

Гигиенические факторы - связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа (влияют на неудовлетворённость). При отсутствии или недостаточной степени присутствия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворение работой. Однако, если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо. Гигиенические факторы не мотивируют работников, а всего лишь не дают развиваться чувству неудовлетворенности работой.

Мотивирующие факторы, непосредственно связаны с сущностью самой деятельности и её характером. Они способствуют повышению уровня удовлетворённости работой и рассматриваются в качестве самостоятельной группы потребностей, которую, обобщая, можно назвать потребностями в росте.

Подводя итог рассмотренных содержательных теорий мотивации, можно выделить их основные особенности⁴⁹:

- ✓ данные теории сосредотачиваются на определении человеческих потребностей для прогнозирования мотивов труда;
- ✓ в случае обеспечения этих потребностей работники будут иметь больше стимулов, в результате чего повысится эффективность труда;
- ✓ между данными теориями существует тесная связь.

В процессуальных теориях анализируется распределение человеком усилий для достижения целей и выбор конкретного вида поведения.

Рассмотрим три основных процессуальные теории мотивации: теорию справедливости С. Адамса, теорию ожиданий В. Врума и модель Портера-Лоулера.

Согласно теории справедливости Дж.С. Адамса, эффективность мотивации оценивается работником не по определенной группе факторов, а системно, с учетом оценки вознаграждений, выданных другим сотрудникам, работающим рядом.

⁴⁹ Шиндряева И.В. Процесс трудовой мотивации и его взаимосвязь с организационной культурой/ И.В. Шиндряева // Научный вестник Волгоградского филиала РАНХиГС. Серия: Политология и социология. 2016. № 2. С. 71-75.

Работник оценивает условия, в которых работает он и его коллеги (оборудование, материалы, оснащенность рабочего места, обеспеченность работой, которая соответствует квалификации и опыту работника). Адамс утверждает, что люди субъективно воспринимают соответствие полученного вознаграждения затраченным усилиям и сопоставляют его с вознаграждением других людей, которые выполняют подобную работу. Оценка справедливости относительна, поскольку человек часто не принимает во внимание индивидуальные характеристики своих коллег (стаж работы в организации, уровень квалификации, возраст).

Основной вывод теории справедливости для практики управления состоит в том, что до тех пор, пока работник не придет к выводу, что он получает справедливое вознаграждение за свой труд, он будет стремиться к уменьшению интенсивности своей работы. Поэтому задачей менеджера является не только справедливое вознаграждение работников за выполненную работу, но и получение информации о том, признают ли сами работники такое вознаграждение справедливым.

Значительной для понимания сущности процессуальных теорий мотивации является теория ожиданий, разработанная ученым В. Врумом. Данная теория базируется на предположении, что на выбор той или иной модели поведения индивидуумом оказывают влияние ожидание желательного результата. В теории ожиданий подчеркивается необходимость в доминировании повышения качества труда и уверенности в том, что это будет отмечено руководителем, а значит, позволит работнику реально удовлетворить свою потребность. Человек должен надеяться, что его тип поведения на самом деле приведет к удовлетворению или получению желаемого. Работник принимает во внимание следующее:

- 1) ценность цели: насколько для него будет привлекательным такое вознаграждение, как продвижение по службе, увеличение зарплаты, общественное одобрение или самоуважение;
- 2) уровень выполнения работы: какова вероятность того, что если он будет работать больше и упорнее, то получит соответствующее вознаграждение;
- 3) усилия: сколько необходимо приложить усилий или энергии для успешного достижения цели.

Таким образом, согласно этой теории сотрудник должен иметь такие потребности, которые могут быть в большой степени удовлетворены в результате получения предполагаемых вознаграждений. Руководитель же, в свою очередь, должен давать такое вознаграждение, которое может удовлетворить ожидаемую потребность работника (например, вознаграждение в виде определенных товаров, когда точно известно, что работник в них нуждается).

Американские ученые Л. Портер и Э. Лоулер разработали в 1968 году комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории

ожидания и теории справедливости. Их модель включает пять переменных: усилие, восприятие, результаты, вознаграждение и степень удовлетворения (рис.5.2) .

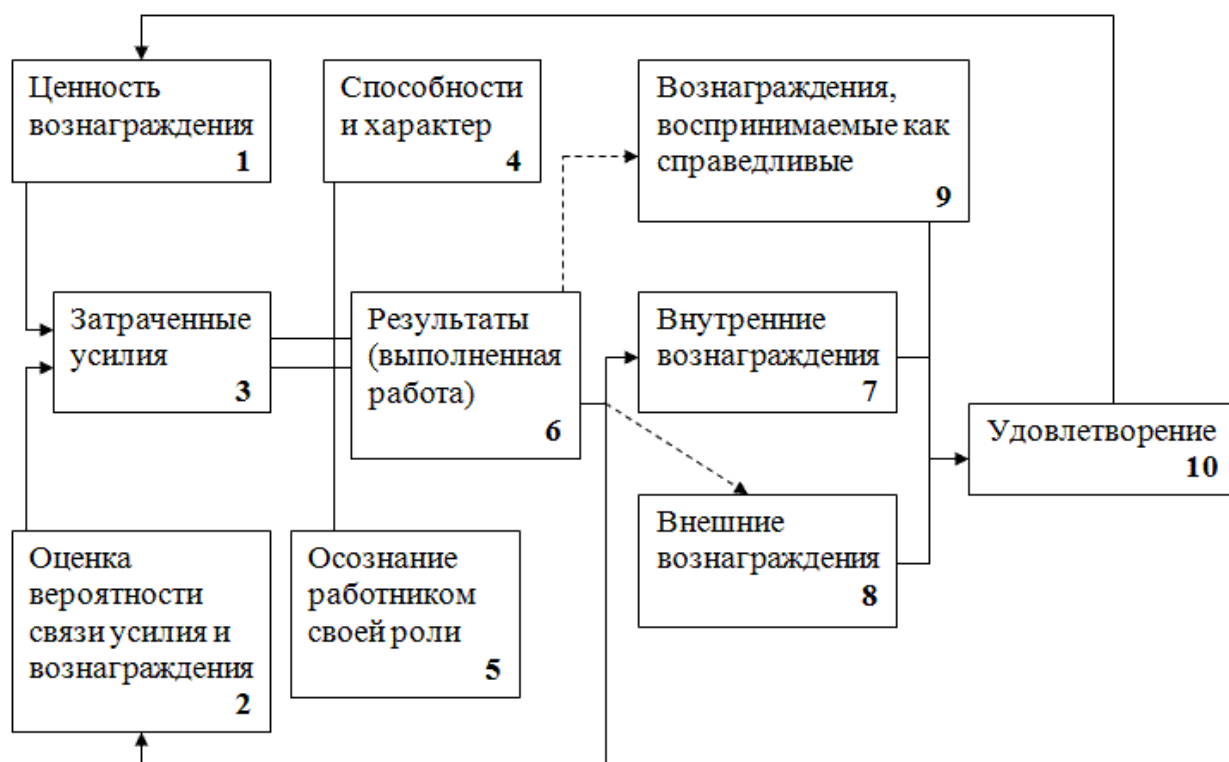


Рисунок 5.2. Комплексная теория Портера-Лоулера

Модель привнесла немалый вклад в понимание мотивации, так как показала, что мотивация обусловлена целой цепью причинно-следственных связей и именно результат работы (ощущение, что работа выполнена хорошо) ведёт к удовлетворению и, следовательно, к улучшению результатов труда.

5.3. Методы управления мотивацией

Методы управления - совокупность приемов и способов воздействия, на управляемый объект достижения поставленных организацией целей. Основу методов управления мотивацией составляют управленческие (регулирующие) воздействия.

По характеру влияния на поведение людей все воздействия можно разделить на две группы:

- ✓ первая группа – определяет пассивные воздействия, непосредственно не оказывающее влияние на работников, а созданные в виде условий регулирующих поведение в коллективе (нормы, правила, поведение и т.д.);
- ✓ вторая группа – активные воздействия на конкретных сотрудников и коллектив в целом.

На рисунке 5.3 представлена классификация методов мотивации.



Рисунок 5.3. Методы мотивации

Рассмотрим, что можно отнести к каждой из классификационных групп.

Экономические методы мотивации базируются на том, что сотрудники в результате их применения получают установленные выгоды (прямые или косвенные), увеличивающие их благосостояние.

Формами прямой экономической мотивации являются⁵⁰:

- а) основная оплата труда (денежный измеритель стоимости рабочей силы);
- б) дополнительная оплата труда (с учетом сложности и квалификации труда, совмещения профессий, сверхнормативной работы, социальных гарантий предприятия);
- в) вознаграждение (устанавливает индивидуальный вклад работников в конечные результаты производства в конкретные периоды);
- г) премия (связывает результаты труда каждого структурного подразделения организации и работника с главным критерием успешной деятельности предприятия – прибылью),
- д) различные виды выплат (например, оплата проезда к месту работы и по городу; прогрессивные выплаты за выслугу лет; выплаты нескольких должностных окладов при выходе работника на пенсию и т.д.).

Безусловно, мотивационному механизму оплаты труда отводится большая роль, но регулярное увеличение уровня оплаты труда не способствует как поддержанию трудовой активности на должном уровне, так и росту производительности труда. Использование этого метода может быть эффективным для достижения кратковременных подъемов производительности труда. В конечном итоге происходит определенное наложение или привыкание к этому виду воздействия. Одностороннее воздействие на работников только денежными методами не может привести к

⁵⁰ Кобликов А.Г. Оплата труда персонала в контексте теорий мотивации/ А.Г. Кобликов, И.В. Шиндряева // Современность и наследие: экономические, образовательные и социально-культурные аспекты развития России.- 2014. С. 249.

долговременному росту производительности труда.

Косвенная экономическая мотивация:

- 1) предоставление в пользование служебного автомобиля;
- 2) пользование социальными учреждениями организации;
- 3) пользование домами отдыха, детскими оздоровительными лагерями (для детей сотрудников) по льготным путевкам;
- 4) предоставление на льготных условиях мест в детских дошкольных учреждениях; приобретение продукции, производимой организацией, по ценам ниже отпускной и т.д.

К организационным методам мотивации можно отнести:

- а) мотивацию целями (интересные цели);
- б) мотивацию обогащением содержания работы (предоставление интересной, разнообразной и социально значимой работы, с широкими перспективами профессионального и должностного роста, увеличивающими самостоятельность и ответственность работника);
- в) мотивацию участием в делах фирмы (предоставление работникам права голоса при решении ряда проблем, вовлечение их в процесс коллективного творчества, реальное делегирование им прав и ответственности).

Морально-психологические методы стимулирования включают следующие основные элементы.

Во-первых, организация условий, при которых люди ощущали бы профессиональную гордость за причастность к порученной работе, личную ответственность за ее итоги.

Во-вторых, наличие вызова, предоставление возможности каждому на своем рабочем месте продемонстрировать свои способности, успешнее справиться с заданием, почувствовать собственную значимость. Для этого задание должно включать известную долю риска, но и возможность достигнуть успеха.

В-третьих, признание авторства результата. Например, отличившиеся работники могут получать право подписывать документы, в разработке которых они принимали участие.

В-четвертых, высокая оценка, которая может быть личной и публичной.

Суть личной оценки состоит в том, что особо отличившиеся работники упоминаются в специальных докладах руководству организации, представляются ему, персонально поздравляются администрацией по случаю праздников и семейных дат. Публичная оценка предполагает возможность объявления благодарности, награждения ценными подарками, почетными грамотами, нагрудными значками, занесения в Книгу почета и на Доску почета, присвоения почетных званий, званий лучших по профессии и прочее.

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их комбинации. Для результативного управления мотивацией необходимо применять в управлении все три группы методов.

Вопросы и задания для проверки знаний

- 1) Мотив и мотивация: в чем разница и сходство?
- 2) Как соотносятся понятия «мотив» и «стимул»?
- 3) На каких понятиях строятся современные теории мотивации?
- 4) Какие содержательные теории мотивации вы знаете? В чем суть содержательных теорий мотивации?
- 5) Какие процессуальные теории мотивации вы знаете? В чем суть процессуальных теорий мотивации?
- 6) Ситуация: Дмитрий, общительный человек, юрист, дружит с коллегами и любит организовывать спортивные матчи. Определите, какая это потребность по иерархии потребностей Абрахама Маслоу?

Список рекомендуемой литературы

1. Лукьянова Н.А. Мотивационный менеджмент: учебное пособие [электронный ресурс] / Н.А. Лукьянова – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2011. – 106 с.
2. Литвинюк А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика/ А. А. Литвинюк Юрайт - Москва, 2014. - 398 с.
3. Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г., Апенько С. Н., Мерко А. И. Мотивация персонала/ Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко, С. Н. Апенько, А. И. Мерко Альфа-Пресс.- 2012. - 640 с.
4. Шапиро С.А. Основы трудовой мотивации : учебное пособие / С.А. Шапиро. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : КНОРУС, 2016. - 268 с.

Заключение

Данным учебным пособием рассмотрены основные аспекты менеджмента, определенные Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования для изучения в рамках дисциплины «Основы менеджмента». Учебное пособие организовано в соответствии с учебными планами подготовки бакалавров и включает в себя лекции, семинарские/практические занятия и самостоятельную работу. Лекционный материал направлен на изучение основных теоретических вопросов в соответствии с содержанием курса.

Цель практических занятий – осмысление и усиление прикладного значения изложенного в лекциях материала. Они проводятся в разнообразных формах с использованием современных и интерактивных методов обучения и могут включать: групповую дискуссию на заданную тему; выполнение упражнений, анализ конкретных ситуаций; деловые и ролевые игры, опрос по теоретическому материалу; выполнение письменных контрольных и самостоятельных работ; бланковое тестирование. Значительный объем практических занятий направлен на развитие творческих организаторских способностей будущих бакалавров по формированию эффективной команды, умению работать в малых группах, принимать решения в области менеджмента.

Материалы пособия выделены в логические разделы для формирования у обучающегося системного, комплексного представления о менеджменте и управлении организацией. Также читателю представлен обширный иллюстративный информационный материал, разнообразные задания для закрепления изученной темы, глоссарий.

Особое внимание в пособии отведено внеаудиторной работе студентов. Эта форма обучения включает широкий набор различных видов работы: изучение литературы, выполнение творческих заданий, анализ конкретных ситуаций, подготовку информационных сообщений, групповую проектную работу.

Список используемой литературы

1. Акофф Р. Искусство решения проблем – М.: Мир, 1982—256с.
2. Андреас, П. Мюллер Организационная коммуникация. Структуры и практики / Андреас П. Мюллер, Альфред Кизер. - М.: Гуманитарный центр, 2016. - 440 с.
3. Бланшар, Кеннет. 3 ключа к созданию новой структуры управления / Кеннет Бланшар , Джон П. Карлос, Ален Рэндолф. - М.: Попурри, 2016. - 304 с.
4. Большая российская энциклопедия. Россия/ Науч.-ред. совет: Ю. С. Осипов (пред.) [и др.]; Отв. ред. С. Л. Кравец; Рос. акад. наук. – М.: Большая Рос. энцикл., 2004. – 1005 с.
5. Веснин, В.Р. Основы менеджмента: Учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2017. – 320 с.
6. Вильданов Д.Р. Стратегическое и тактическое планирование на предприятии / Вильданов Д.Р. // Аллея науки. – 2017. – Т. 2. – № 14. – С. 449-453.
7. Герчиков В. И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: Учеб. пособие / В. И. Герчиков. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 282 с.
8. Ильченко А. В. Синтез организационной структуры и стратегии организации [Текст] // Экономика, управление, финансы: материалы VI Междунар. науч. конф. (г. Краснодар, февраль 2016 г.). — Краснодар: Новация, 2016. — С. 93-95. — URL <https://moluch.ru/conf/econ/archive/172/9575/> (дата обращения: 05.04.2019).
9. Катернюк, А. В. Исследование систем управления. Введение в организационное проектирование: моногр. / А.В. Катернюк. - М.: Феникс, 2015. - 320 с.
10. Кобликов А.Г. Оплата труда персонала в контексте теорий мотивации/ А.Г. Кобликов, И.В. Шиндряева // Современность и наследие: экономические, образовательные и социально-культурные аспекты развития России.- 2014. - 325 с.
11. Кули Чарльз. Общественная организация. // Тексты по истории социологии XIX-XX веков: Хрестоматия. – М: Наука, 1994. – 383 с.
12. Литвак Б.Г. Управленческие решения. Практикум: учебное пособие/Б.Г. Литвак. – М: Московская финансово-промышленная академия, 2012 — 448с.
13. Лукашевич В. В. Основы управления персоналом: учебное пособие / В. В. Лукашевич. – 2-е изд., перераб. и доп. – КНОРУС, 2010. – 240 с
14. Макарова В.И., И.В. Елисеева. Стратегическое планирование как форма реализации стратегии экономического развития и безопасности предприятия. Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-planirovanie-kak-forma...> (дата обращения: 8.02.2019).

15. Менеджмент: учебник для бакалавров/под ред. проф. А.Н.Петрова.-М.: Издательство Юрайт, 2011.-641 с.
16. Менеджмент: Учебник для ср. спец. учеб. заведений / Виханский О. С., Наумов А. И. – 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 288 с.
17. Менеджмент. Практикум: учебное пособие для СПО / под ред. В.Ю. Кузнецова – М.: Издательство Юрайт, 2016 — 246с.
18. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер.с англ. М., 2005.- 672с.
19. Минсберг .Г. Структура в кулаке: деловой бестселлер[Электронный ресурс]. –URL:<https://fanread.net/book/9530176/?page=2>
20. Набатова, Д. С. Математические и инструментальные методы поддержки принятия решений: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Д. С. Набатова. — М. : Издательство Юрайт, 2016 – С. 189
21. Орлов А.С. Введение в коммуникационный менеджмент. М., 2005, 368 с.
22. Основы менеджмента. Чернышев М. А., Коротков Э. М., Солдатова И. Ю., проф. И. Ю. Солдатовой., Чернышева М. А., Под ред. проф. И. Ю. Солдатовой., Солдатовой И., Чернышов М.А. - ред.-сост., Изд.: ИТК "Дашков и К", НАУКА/ИНТЕР-ПЕРИОДИКА МАИК, Наука-Пресс 2006 г.
23. Приходько Д.И. Организационные структуры успешных корпораций. - М.: Инфотропик Медиа, 2012. - 266 с.
24. Пряжников, Н. С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. С. Пряжников. - М.: Издательство Юрайт, 2016. - 365 с.
25. Психология менеджмента/Учебник для вузов / Под ред. Г. С. Никифорова. 2-е изд., доп и перераб. Спб.: Питер, 2004. 639 с.: ил. (Серия «Учебник для вузов»)
26. Пужаев, А. В. Управленческие решения: учеб. Пособие/ А.В. Пужаев – М.: КНОРУС, 2012— 301с.
27. Рубчинский, А. А. Методы и модели принятия управленческих решений : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. А. Рубчинский. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 526 с.
28. Рульев В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент. Навч. Посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.
29. Словарь бизнес-терминов.[Электронный ресурс] Академик.ру. 2001-URL:<https://dic.academic.ru/dic.nsf/business/503>
30. Словарь-справочник терминов нормативно-технической документации. academic.ru. 2015.

31. Справочник финансиста [Электронный ресурс].-URL: <https://fibradecor.ru/divizionalnaja-struktura-upravlenija/>
32. Словари и энциклопедии на Академике» [Электронный ресурс]. -URL: <https://dic.academic.ru/> (дата обращения 01.03.2019
33. Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений : учебник для академического бакалавриата / А. В. Тебекин. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 431 с.
34. Тезяева А. С. Построение и оценка организационной структуры предприятия // Молодой ученый. — 2017. — №17. — С. 383-386. — URL <https://moluch.ru/archive/151/42847/>
35. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента / Ф. У. Тейлор; [пер. с англ.]. – М. : Контроллинг, 1991 – 104 с.
36. Трофимова, Л. А. Менеджмент. Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум для СПО / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 335 с.
37. Тысленко, А. Г. Менеджмент. Организационные структуры управления / А.Г. Тысленко. - М.: Альфа-пресс, 2015. - 320 с.
38. Управление персоналом: Учебник / Общ. ред. А. И. Турчинова. – М.: Изд-во РАГС, 2008. – 608 с.
39. Чермит З.Ш. Теоретические основы стратегического планирования на предприятии / Чермит З.Ш. // Вестник Майкопского государственного технологического университета. – 2009. – № 3. – С. 95-98.
40. Шега А.В. Менеджмент: Учебник. – 3- изд., испр. И доп. – К.: Знания, 2008. – 645 с.
41. Шиндряева И.В. Процесс трудовой мотивации и его взаимосвязь с организационной культурой/ И.В. Шиндряева // Научный вестник Волгоградского филиала РАНХиГС. Серия: Политология и социология. 2016. № 2. С. 71-75.
42. Экономико-математический словарь: Словарь современной экономической науки. — М.: Дело. Л. И. Лопатников. 2003.
43. Экономика и право: словарь-справочник. — М.: Вуз и школа. Л. П. Кураков, В. Л. Кураков, А. Л. Кураков. 2004..

Сведения об авторах

Бородай Владимир Александрович

доктор социологических наук, профессор,
Донской государственный технический уни-
верситет (ДГТУ)

Ковыляев Константин Николаевич

кандидат педагогических наук, доцент
кафедры Технологии внешнеторговых сде-
лок, Всероссийская академия внешней тор-
говли Минэкономразвития РФ

Кондрашина Ольга Николаевна

Доцент, Российский экономический
университет имени Г.В. Плеханова

Майданевич Юлия Петровна

д.э.н., доцент кафедры управление персона-
лом Институт экономики и управления
(структурное подразделение) Крымский
Федеральный университет
им. В.И. Вернадского

Псарева Надежда Юрьевна

профессор департамента Менеджмента.
Финансовый университет
при Правительстве РФ

Шиндряева Ирина Викторовна

кандидат социологических наук, доцент
кафедры корпоративного управления Волго-
градского института управления – филиала
федерального государственного бюджетного
образовательного учреждения высшего об-
разования «Российская академия народного
хозяйства и государственной службы при
Президенте Российской Федерации»

Глоссарий

-А-

Анализ – это разделение целого на части, представление сложного в виде простых составляющих.

-Б-

Барьеры коммуникации - препятствия, вызванные естественными, социальными и психологическими факторами, возникающими в процессе коммуникации.

Бизнес-модель – упрощенное представление бизнес-системы, отражающее некоторые аспекты знаний о бизнесе и дающее ответы на вопросы, признанные существенными для управления.

Бизнес-процессы управления - это процессы обеспечивают выживание и развитие организации, регулируют ее текущую деятельность

-В-

Вербальная коммуникация - в качестве знаковой системы использует речь - систему фонетических знаков, включающую два принципа: лексический и синтаксический.

Вербальные коммуникации - общение с использованием письменных или устных средств.

Вертикальные каналы коммуникаций - каналы, связывающие разные управленческие уровни в организации.

Внешние коммуникации - одна из сторон коммуникации, относится к субъектам внешней среды организации.

Внешний информационный поток - это информация, поступающая в фирму (предприятие, учреждение) извне и уходящая из фирмы вовне.

Внутренние коммуникации - стороны коммуникации находятся в рамках организации.

Внутренние коммуникации - человек сам анализирует информацию, основанную на собственном опыте. Такие коммуникации могут быть искажены, поскольку передающий, как правило, обладает абсолютно другим опытом, чем тот, который эту информацию получает.

Вид коммуникации - вариант коммуникации, характеризуемый составом коммуникантов.

-Д-

Делегирование – как термин, используемый в теории управления, означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

Деловая беседа - речевое общение между собеседниками, которые имеют необходимые полномочия от своих организаций и фирм для установления деловых отношений, разрешения деловых проблем или выработки конструктивного подхода к их решению.

Дерево решений – схематическое представление сложного процесса принятия решения по какой-либо задаче

Дивизиональная структура управления - организационная форма управления, в которой управление сочетает централизацию стратегии, координации управления и децентрализацию принятия среднесрочных и текущих решений

Документ (документированная информация) - зафиксированная на материальном носителе информация с реквизитами, позволяющими ее идентифицировать.

Достоверность - степень объективности в процессе фиксации и передачи информации.

-З-

Заключительный контроль – связан с проверкой выполненной работы и выяснением последствий выполнения. С этим этапом обычно работники и менеджеры связывают не только мотивационные ожидания по результатам работы, но и оценку работы, решения о ее повторении или изменении

-И-

Иерархия – расположение совокупности элементов, при котором передаются права и полномочия в порядке от высшего к низшему

Информатизация - организованный социально-экономический и научно-технический процесс создания оптимальных условий для удовлетворения информационных потребностей и реализации прав граждан, органов государственной власти, органов местного самоуправления, организаций на основе формирования и использования информационных ресурсов.

Информационный барьер - препятствие, мешающее оптимальному протеканию информационных процессов.

Информация - сведения (сообщения, данные) о лицах, предметах, фактах, событиях, явлениях и процессах независимо от формы их представления.

Информационная система - организационно упорядоченная совокупность документов, информационных технологий, в том числе с использованием средств вычислительной техники и связи, реализующих информационные процессы.

-К-

Канал связи - средство, с помощью которого сообщение передается от коммуникатора к коммуниканту. Обычно каналы делятся на технические и межличностные.

Коды - символы или знаки, переводящие сообщение на язык, понятный получателю. В качестве кодов используются вербальные и невербальные средства коммуникации.

Коммуникант - участник коммуникации, задействованный в коммуникативном акте: отправитель или получатель, порождающий и интерпретирующий сообщения.

Коммуникативный процесс - непрерывное взаимодействие участников коммуникации. В целях анализа и описания выделяют дискретные единицы коммуникации (коммуникативные акты).

Коммуникатор - создатель сообщения; лицо, генерирующее идею. Источником может быть лицо, организация, группа лиц или индивид.

Коммуникация - в широком смысле - обмен информацией между индивидами посредством общей системы символов. Коммуникация может осуществляться вербальными и невербальными средствами.

Контроллинг – совокупность методов оперативного и стратегического менеджмента, учёта, планирования, анализа и контроля на качественно новом этапе развития рынка, единая система, которая направлена на достижение стратегических целей фирмы.

Контроль – это система наблюдения и проверки соответствия функционирования предприятия установленным стандартам и другим нормативам, выявление отклонений от принятых решений и определение причин их невыполнения.

Контроль – функция управления, обеспечивающая достижение поставленных целей. Процесс контроля включает в себя установление стандартов, измерение, сравнение и корректирующие действия при необходимости.

Координация – это объединение, интеграция, синхронизация усилий членов группы с целью обеспечения единства действий в достижении общих целей. Это скрытая сила, которая связывает все другие функции управления.

Кредит – это предоставление в долг материальных ценностей, денег на условии возврата, платности, срочности, целевого назначения.

Кредитный брокер – это посредник между заёмщиком и банком, основа деятельности которого – предоставление информационно-консультационных услуг на рынке финансовых услуг.

Критерии принятия решений – нормы, с которыми можно соотнести альтернативные варианты решения

-Л-

Линейная структура управления – расположение элементов системы управления по вертикали с учетом иерархии.

Линейно функциональная структура – это сочетание линейной и функциональных структур, при котором решения передаются по цепочке «сверху вниз», при полном подчинении руководителя нижнего звена руководителю более высокого уровня.

Линейные полномочия – это полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным.

-М-

Матричная структура – организационная форма, построенная на принципе двойного подчинения исполнителей, с одной стороны — непосредственному руководителю функционального направления деятельности, с другой — менеджеру проекта, который наделен необходимыми полномочиями для управления проектом в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством.

Менеджер - наемный работник, занятый профессиональной организаторской деятельностью в органах управления предприятия, фирмы, учреждения, наделенный субъектом собственности определенными полномочиями. К числу менеджеров относятся линейные и функциональные руководители организации или ее структурных подразделений.

Менеджмент – это управление социально-экономическими и социально-техническими системами для получения конкретного результата.

Модель коммуникации - абстрактное, речевое или графическое изображение процессов коммуникации, выражающее взаимосвязь между адресантом (коммуникатором), адресом, каналами коммуникаций, средствами коммуникации и адресатом (коммуникантом).

Мотив - преимущественно осознанное внутреннее побуждение личности к определенному поведению, направленному на удовлетворение тех или иных потребностей.

Мотив – то, что вызывает определенные действия, вызванные собственными потребностями, эмоциями, позицией человека.

Мотивация – это осознанный выбор человеком определенного типа поведения, поэтому мотивация как функция управления должна быть непосредственно направлена на повышение трудовой активности работников.

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

Мотив труда - внутреннее побуждение к трудовой деятельности в целях удовлетворения своих потребностей.

Мотивация трудовой деятельности - создание таких условий, регулирующих трудовые отношения, когда у человека (работника) появляется потребность самоотверженно трудиться, т.к. для него это единственная возможность достижения своего оптимума в удовлетворении потребностей.

-Н-

Насыщенность информации – соотношение полезной и фоновой информации.

Неопределённость – степень сложности среды принятия управленческого решения

-О-

Обеспечивающие бизнес-процессы, - процессы клиентами которых являются основные бизнес-процессы и процессы, создающие инфраструктуру организации

Обратная связь - изменение в поведении получателя, которое происходит в результате приема сообщения.

Объект управления - управляемая система, на которую направлены воздействия субъекта управления.

Организационная структура управления - это упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, взаимодействующих между собой в устойчивых отношениях по вертикали и горизонтали, обеспечивая их развитие и функционирование как единого целого.

Организация – это процесс определения и группировки деятельности организации, посредством установления связи между рабочими организации, согласно их должностных обязанностей и координации их действий между властью и ответственностью.

Организация в менеджменте – объединение людей, совместно реализующих некоторую программу или достигающих определенной цели и действующих на основе определенных процедур и правил.

Основные бизнес-процессы - бизнес-процессы, которые создают продукт

Основные функции управления – функции, характеризующие сущность управления (планирование, организация, учет, контроль, регулирования, мотивация)

-П-

Парадигма (от греч. paradeigma — пример, образец; англ. Paradigm) — 1) ключевая идея, лежащая в основе построения концепции; 2) исходная позиция (понятие, модель) в постановке проблем, их объяснении и решении; 3) пример из истории, взятый для доказательства, сравнения.

Переговоры - процесс, в котором вырабатываются взаимоприемлемые позиции сторон.

План – это детализированная совокупность решений, которые подлежат реализации, перечень конкретных мероприятий и их исполнителей.

Планирование – главная функция менеджмента, которая предусматривает прогнозирование, определение целей, стратегии, политики и заданий того или иного

формирования; обозначает осознанный выбор решения относительно работы, как, кому и когда.

Пользователь информации - субъект, обращающийся к информационной системе или посреднику за получением необходимой ему информации.

Потребность - внутреннее состояние психологического ощущения недостаточности чего-либо, проявляется в зависимости от ситуационных факторов.

Предмет потребности - объект, способный удовлетворить потребность, желание; предметная цель.

Предприятие – обособленная специализированная производственно-хозяйственная единица, созданная для производства продукции, выполнения работ, предоставления услуг в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли.

Процесс мотивации – процесс мотивации (мотивирования) строится вокруг потребностей человека, которые и являются основным объектом воздействия с целью побуждения человека к действию.

Процесс управления – это совокупность непрерывных, последовательно выполняемых, взаимосвязанных действий по формированию и использованию ресурсов организации для достижения ею своих целей.

-Р-

Регулирование – это деятельность, направленная на поддержание заданных параметров в динамической системе управления производством.

Решение – выбор альтернативы

-С-

Система – единство, состоящее из взаимозависимых частей, каждая из которых привносит что-то конкретное в уникальные характеристики целого. В то же время любая часть системы испытывает на себе влияние целого.

Система контроля менеджмента – система контроля менеджмента - открытая система, охватывающая все виды деятельности в организации. Она подвержена влиянию не только управленческого решения, но и многочисленных социальных факторов, действующих внутри организации и вне ее.

Сообщение - информация, которая передает источник получателю.

Специальные функции управления – функции управления, имеющий специальный объект управления (финансы, персонал, стратегию и т.п.)

Стандарты – это конкретные цели, прогресс в изменении которых поддается измерению.

Стиль коммуникации - способ коммуникации, обусловленный индивидуальностью адресанта, выражающийся в предпочтении определенных кодов, каналов и средств коммуникации, а также степени соблюдения правил того или иного языка.

Стимул - основной элемент управления человеческими ресурсами, являющийся внешним побуждением к деятельности.

Стимулирование - воздействие на работника через внешние обстоятельства или блага.

Стимулирование труда - внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда.

Структура - упорядоченное расположение элементов по вертикали и горизонтали, обеспечивающие целостность объекта и достижение поставленных целей

Субъект управления – Лицо, группа лиц, специально созданный орган или общество в целом, которые воздействуют на управляемую систему в целях обеспечения ее функционирования

-Т-

Тактика переговоров - заранее разработанная последовательность ведения переговоров с изложением обоснованных аргументов, направленная на достижение поставленной цели.

Текущий контроль – это контроль, который осуществляется непосредственно в ходе поведения работ.

Теория мотивации - система научных исследований причин, побуждающих человека к трудовой деятельности. Различают содержательные и процессуальные теории мотивации.

-У-

Управление – процесс воздействия субъекта на объект управления; совокупность процессов, обеспечивающих поддержание системы в заданном состоянии и (или) перевод ее в новое более жизненное состояние организации путем разработки и реализации целенаправленных воздействий.

Управление – целенаправленное воздействие на объект для достижения требуемого результата.

Управленческое решение – результат (продукт) труда менеджера

-Ф-

Функция (от латинского *funcitio* – исполнение, совершение; служебная обязанность) отношение двух (группы) объектов, в котором изменение одного из них ведёт к изменению другого.

Функции управления - совокупность работ, приводящих к определенному результату

Функциональная структура управления - расположение элементов системы управления по функциональному признаку

-Ц-

Цепь коммуникации - совокупность звеньев коммуникационного процесса, по которым определяется информация.

Основы менеджмента

Учебно-методическое пособие (электронное)

По вопросам и замечаниям к изданию, а также предложениям к сотрудничеству обращаться по электронной почте mail@scipro.ru

Подготовлено с авторских оригиналов



ISBN 978-5-907072-71-8



9 785907 072718

Усл. печ. л. 6.6.

Объем издания 5,4 МВ

Оформление электронного издания: НОО

Профессиональная наука, mail@scipro.ru

Дата размещения: 20.04.2018 г.

URL: <http://scipro.ru/conf/management2.pdf>