

ББК 65.422-21
УДК 339: 005.5
Б 90

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Учреждение образования
«БРЕСТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра менеджмента

КРАТКИЙ КУРС ЛЕКЦИЙ

По дисциплине **«Менеджмент»**
для студентов экономических специальностей дневной и заочной формы обучения

1-я часть



БРЕСТ 2017

УДК 339: 005.5

Методические указания разработаны в соответствии с образовательным стандартом, действующими учебными планами, утвержденными Министерством образования Республики Беларусь для студентов специальностей 25 01 07 «Экономика и управление на предприятии» специализации 25 01 07 13 «Экономика и управление на предприятии строительства» и содержат теоретические аспекты менеджмента, задания по практическим работам.

Составители: Радчук А.П., к.т.н., профессор
Будурян Т.А., ст. преподаватель
Пипко Е.В., ассистент

Рецензент: Билевич А.В. – директор Филиала государственного учреждения образования «Институт повышения квалификации и переподготовки в области технологий информатизации и управления» Белорусского государственного университета в г.Бресте

Учреждение образования © «Брестский государственный технический университет»
2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1. ОРГАНИЗАЦИЯ И МЕНЕДЖМЕНТ.....	5
2. ЭВОЛЮЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА.....	11
3. ОРГАНИЗАЦИЯ. ВНУТРЕННЯЯ И ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ.....	14
4. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА И СИСТЕМА МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ.....	21
5. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ.....	41
6. ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИЙ.....	51
7. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ В УПРАВЛЕНИИ.....	56
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА.....	69

ВВЕДЕНИЕ

С появлением и развитием рыночных отношений в Республике Беларусь, менеджмент превратился в реальный фактор устойчивого развития предприятий в различных областях экономики. Динамичные изменения организационно-правовых условий бизнеса в стране, усиление конкуренции и повышение требований к качеству продукции и услуг убедительно свидетельствуют о том, что только эффективный менеджмент способен обеспечить сохранение и устойчивое развитие организации.

Рыночная экономика предъявляет к квалификации специалистов-руководителей высокие требования. Знание ими проблем теории и практики менеджмента обязательно. Без этого невозможно эффективно работать в области управления производством, транспортом, торговлей и т.д. Поэтому в преподавании экономических дисциплин менеджмент все более выдвигается на первый план. Представленное учебное пособие является курсом лекций по менеджменту для студентов экономических специальностей.

ТЕМА 1. ОРГАНИЗАЦИЯ И МЕНЕДЖМЕНТ

1.1 Сущность, цели, задачи менеджмента.

1.2 Виды и уровни менеджмента.

1.3 Современный менеджер.

1.1. Сущность, цели, задачи менеджмента

В отечественной и зарубежной литературе имеется множество определений менеджмента. Приведем некоторые из них.

Менеджмент - это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации (М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури).

Менеджмент - это управление людьми в организациях на основе динамичных методов анализа, принятия решений и общения, которые направлены на достижение целей, путем использования запланированных, организованных и контролируемых средств (Комитет по развитию менеджмента в Европе, Брюссель).

Менеджмент - это вид профессиональной деятельности людей, занимающихся организацией и координацией процесса достижения целей, принимаемых и реализуемых с использованием научных подходов, концепции маркетинга и человеческого фактора (Р.А. Фатхутдинов).

Все определения менеджмента имеют 3 общие черты:

- обязательное наличие цели при управлении;
- особый интеллектуальный характер этого вида деятельности;
- управление имеет место в организации.

Содержание менеджмента также рассматривают в трех аспектах: как науку и искусство управления; как вид деятельности и процесс принятия управленческих решений; как аппарат управления деятельностью организации.

Цель менеджмента состоит в обеспечении рентабельной деятельности предприятия и его стабильного положения на рынке путем рациональной организации производства товаров и услуг с учетом потребностей потребителей и на основе эффективного использования кадрового потенциала и материальных ресурсов.

К задачам, решаемым в менеджменте, относятся:

1. Определение конкретных целей развития предприятия;
2. Выявление приоритетных целей, очередности и последовательности их решения;
3. Разработка стратегии развития предприятия;
4. Выработка системы мероприятий для решения поставленных задач на различные временные периоды;
5. Определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения;
5. Установление контроля за выполнением поставленных задач, координация работы всех подразделений и учет изменений рыночной ситуации;
6. Стимулирование работы сотрудников предприятия (моральное и материальное).

Менеджмент как наука направляет свои усилия на объяснение природы управленческого труда, установление связей между причиной и следствием, выявление факторов и условий, при которых совместный труд людей оказывается более полезным и более эффективным.

Менеджмент как наука изучает:

- законы, принципы и методы построения и функционирования организации;
- законы и принципы, лежащие в основе деятельности руководящих работников при управлении организацией;
- деятельность руководящих работников по управлению организацией;
- личностные (физиологические, психологические и социальные) требования, которым должен удовлетворять руководитель;
- отношения, складывающиеся между людьми в процессе управления.

Особенности менеджмента в рыночных условиях хозяйствования, которые являются принципиальными при рассмотрении и описании его содержания.

Во-первых, менеджмент представляет собой особый вид управленческой деятельности, присущий рыночной экономике. При этом под менеджментом следует понимать профессиональное управление, существенными элементами которого, определяющими его особенности, являются всесторонний анализ и учет конкретных условий функционирования предприятия в процессе управления (принятия управленческих решений), разработка, реализация и управление нововведениями, формулирование стратегии и тактики развития организации и т. д.

Во-вторых, менеджмент основывается на экономических методах управления, которое, в свою очередь, ориентировано на получение экономической выгоды (прибыли) или социального эффекта.

В-третьих, управление направлено на достижение эффективной организации труда при обеспечении хозяйственной деятельности, постоянное повышение производительности и качества продукции, которые являются главными элементами формирования конкурентных преимуществ организации (предприятия, корпорации), определяющими ее позицию и успех на конкретном рынке.

В-четвертых, менеджмент — это система гибкого управления, позволяющая организации своевременно перестраивать свою деятельность, чутко реагировать на конъюнктуру рынка, а также на изменение условий конкурентной борьбы и социальных факторов развития (страны, региона, отрасли и самой организации).

В-пятых, менеджмент следует рассматривать как науку и искусство организации и координации совместной деятельности людей (персонала организации, ее подразделений), умение работать с ними для достижения целей с использованием наиболее подходящих для конкретных условий стилей и методов руководства.

1.2 Уровни управления и виды менеджмента.

Уровень управления — часть организации, где могут приниматься самостоятельные решения без их обязательного согласования с выше- или нижестоящими звеньями.

Фактическое количество уровней на предприятиях колеблется от одного-двух в малых фирмах до восьми-девяти в крупных объединениях и корпорациях.

В мировой практике определены три основных уровня управления в организациях: низший, средний и высший.



Низший уровень управления

К этому уровню относятся руководители низового звена, или операционные руководители, отвечающие за непосредственное использование выделенных им ресурсов: сырья, оборудования, рабочей силы. Они контролируют выполнение производственных заданий, управляют бригадами, сменами, участками. К низшему уровню относятся 35—45 % управленческого персонала. Непосредственно им подчиняются рядовые работники и исполнители.



Средний уровень управления

Руководители среднего уровня управления координируют и контролируют работу младших менеджеров, являются связующим звеном между высшим и низшим уровнями управления. К этому уровню относятся 50—60 % общей численности управленческого персонала организации, а именно:

- менеджеры, ответственные за производственный процесс в подразделениях,

состоящих из нескольких первичных образований (начальники цехов, крупных отделов);

- менеджеры штабных и функциональных служб аппарата управления предприятием, его филиалов и отделений;
- менеджеры, руководящие вспомогательным, обслуживающим производством, целевыми программами, проектами.



Высший уровень управления

Это высшее руководство организации: президент и вице-президенты (директор и его заместители). Высшие менеджеры отвечают за принятие важнейших решений для организации в целом или для ее основных частей. Руководители заняты в основном разработкой долгосрочных (перспективных) планов, формированием стратегических целей, адаптацией организации к переменам, управлением отношениями организации и внешней среды. К высшему звену относятся 3—7 % управленческого персонала.



Виды менеджмента - специальные области управленческой деятельности, связанные с решением определенных задач менеджмента

По признаку объекта различают общий (генеральный) и функциональный (специальный) менеджмент.

Общий или генеральный менеджмент заключается в управлении деятельностью организации в целом или ее самостоятельных хозяйственных звеньев.

Функциональный или специальный менеджмент заключается в управлении определенными сферами деятельности организации или ее звеньев (инновационный, финансовый, инвестиционный, производственный менеджмент, менеджмент персонала).

По признаку содержания различают нормативный, стратегический и оперативный менеджмент.

Нормативный менеджмент предусматривает разработку и реализацию философии организации, ее предпринимательской политики, определение позиции организации в конкурентной нише рынка и формирование общих стратегических намерений.

Стратегический менеджмент предполагает выработку набора стратегий, их распределение во времени, формирование потенциала успеха организации и обеспечение стратегического контроля за их реализацией.

Оперативный менеджмент предусматривает разработку тактических и оперативных мер, направленных на практическую реализацию принятых стратегий развития организации. Сравнение оперативного и стратегического менеджмента представлено в таблице.

Сравнение оперативного и стратегического менеджмента

Признаки	Виды менеджмента	
	Стратегический	Оперативный
1. Уровень иерархии	Преимущественно высший уровень менеджмента	Все уровни менеджмента с особым акцентом на средний
2. Неопределенность	Высокая степень	Низкая степень
3. Вид проблем	Преимущественно не структурированные	В основном хорошо структурированные
4. Горизонт времени	Акцент на долгосрочный, частично кратко- и среднесрочный	Акцент на кратко-и среднесрочный
5. Потребности в информации	Преимущественно внешняя	В основном внутренняя
6. Альтернативы	Спектр альтернатив широк	Спектр альтернатив ограничен
7. Объем управления	Концентрируется на важнейших проблемных структурных областях и подразделениях	Охватывает все направления и структурные единицы предприятия и всех участков
8. Степень детализации	Укрупненная проработка	Детальная проработка

1.3. Современный менеджер

Менеджер – это член организации, осуществляющий управленческую деятельность и решающий управленческие задачи.

Термин «менеджер» в рыночной экономике широко распространен и употребляется применительно к руководителям предприятия, его структурных подразделений – управлений, отделов, отделений, производств, цехов, участков и т.п.

Менеджеры играют в организации ряд разнообразных **ролей**:

- роль по принятию решений (определение направления движения организации, распределение ресурсов, текущие корректировки и т.п.)
- информационная роль (сбор информации о внутренней и внешней среде, распространение информации)
- роль руководителя (формирование отношений внутри и вне организации, мотивирование персонала на достижение целей, координирование усилий).

Менеджер выступает в роли организатора, администратора, специалиста, дипломата, инноватора, предпринимателя и воспитателя. Действуя как организатор, менеджер обеспечивает взаимодействие сотрудников для достижения целей организации. Как администратор — применяет меры регламентируемого административного воздействия. Как специалист — ставит задачи, определяя, что и как надо делать для выполнения работы. Как дипломат — ведет переговоры, контактирует с субъектами внешней среды. Как инноватор он воплощает в жизнь достижения научно-технического и социального прогресса, инициирует инновационную деятельность сотрудников организации. Как предприниматель — работает в условиях неопределенности и риска, действует инициативно и ответственно с целью получения прибыли. Как воспитатель — морально мотивирует деятельность сотрудников, ориентируя их на творческий, инициативный, эффективный труд.

Основные **признаки менеджера**.

Менеджер — наемный управляющий.

Менеджер — *должностное лицо*.

Менеджер имеет *власть*.

Менеджер *управляет людьми*.

Управляя, менеджер принимает и реализует управленческие решения. *Принятие управленческих решений* — отличительный признак менеджера, выделивший управленческий труд из системы общественного труда.

Менеджер — *профессионально подготовленный управляющий*.

Задачи современного менеджера:

- сделать интересной свою профессиональную жизнь;
- сделать интересной профессиональную жизнь подчиненного персонала;
- «сделать деньги», то есть обеспечить эффективность (прибыльность) возглавляемой работы;
- сделать интересной свою личную и семейную жизнь.

Особенности управленческого труда:

- умственный, творческий характер труда

- предмет труда – информация
- орудие труда – средства работы с информацией
- результат деятельности оценивается по достижении поставленных целей (время).

К профессиональной компетенции менеджера предъявляют следующие требования: понимание природы управленческого труда; знание должностных и функциональных обязанностей менеджера, способов достижения целей и повышения эффективности работы организации; умение использовать современные информационные технологии; управлять ресурсами, планировать и прогнозировать работу организации; умение принимать и обосновывать управленческие решения; способность работать с людьми и управлять самим собой; управление персоналом; знание психологии; повышение уровня знаний.

ТЕМА 2 ЭВОЛЮЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

- 2.1 Периодизация менеджмента
- 2.2 Характеристика научных школ
- 2.3 Научные подходы
- 2.4 Американская и японская модели менеджмента

2.1 Периодизация развития менеджмента.

Периодизация менеджмента:

I период	II период	III период	IV период
«Древний»	«Индустриальный»	«Систематизации»	«Информационный»
9-7 тыс. лет до н.э. – кон. XVIII в.	1776 - 1890	1856-1950	1950 – по наст. время
Древний Шумер: «жрецы-бизнесмены»	Адам Смит	Школа научного управления (1885-1920)	Количественный подход (1950-1960-е гг.)
Древний Вавилон: Хаммурапи, Навуходоносор II	Роберт Оуэн	Классическая (административная) школа (1920-1950)	Системный подход (1950-е гг.)
Древняя Греция: Сократ, Платон	Чарльз Баббидж	Школа человеческих отношений (1930-1950-е гг.)	Ситуационный подход (1960-1970-е гг.)
Древний Рим: Катон Старший		Поведенческая (бихевиористская) школа (с 1950-го)	Процессный подход
Николао Макиавелли			

2.2 Характеристика научных школ

В первой половине XX века получили развитие **четыре различные школы** управленческой мысли. **Хронологически** они могут быть перечислены в **следующем порядке**: школа научного управления, классическая (административная) школа в

управлении, школа человеческих отношений и школа поведенческих наук, школа науки управления (или количественный подход). Характеристика различных научных школ представлены в таблице

Характеристика различных научных школ

Название	Характеристика достижений
1.Школа научного управления (1885-1920)	<ul style="list-style-type: none"> • Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задачи; • Отбор работников, лучше всего подходящих для выполнения задач и обеспечение их обучения; • Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения их задач; • Систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности; • Отделение планирования и обдумывания от самой работы. <p>Представители: Ф.У.Тейлор, Френк и Лилия Гилбрет, Генри Гантт. Г. Эмерсон</p>
2.Классическая или административная школа в управлении (1920-1950)	<ul style="list-style-type: none"> • Развитие принципов управления; • Описание функций управления; • Систематизированный подход к управлению всей организации <p>Представители: Анри, Файоль, Линдалл Урвик, Джеймс Д.Муни, А.К.Рейли</p>
3. Школа человеческих отношений (1930 – 1950) и школа поведенческих наук (бихевиористский подход) (1950 по настоящее время)	<ul style="list-style-type: none"> • Применение приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности и производительности (Мери Паркер Фоллет и Элтон Мэйо), т.е. четко разработанные рабочие операции и хорошая зарплата не всегда ведут к повышению производительности труда, следовательно необходимы приемы управления человеческими отношениями. По исследованиям Абрахама Маслоу, мотивами поступков людей являются различные потребности, которые могут быть лишь частично и косвенно удовлетворены с помощью денег(самовыражение, признание). • Применение наук о человеческом поведении к управлению и формированию организации таким образом, чтобы каждый работник мог полностью использовать свой потенциал. Здесь стремились в большей степени оказать помощь работнику в осознании своих собственных возможностей на основе применения концепций поведенческих наук к построению организаций и к управлению ими (социальное взаимодействие, мотивация, власть и авторитет, лидерство, коммуникации в организации, качество трудовой жизни). <p>Представители: Крис Арджирис, Ренсис Лайкерт, Дуглас МакГрегор, Фредерик Герцберг.</p>
4. Школа науки управления или количественный подход (1950- по настоящее время)	<p>применение экономико-математические моделей, использование ЭВМ для принятия решений, сетевые методы планирования производства, теория принятия решений, теория управления запасами, исследование операций в управлении, производственный менеджмент, линейное и нелинейное программирование в управлении, модели оптимального функционирования производственной системы, модели производственных процессов.</p> <p><u>Представители:</u> Питер Друкер, В. Леонтьев, У. Беннис, Л.В. Канторович, Слоун А.М., Форрестер Джей Райг, Чендлер А., Эппли Л.А.</p>

2.3 Научные подходы

Процессный подход

Управление рассматривается здесь как *процесс выполнения управленческих функций* для достижения поставленных целей. Каждая из этих функций также является процессом. Таким образом, управленческий процесс - не механическая сумма, а единство, синтез этих частных процессов.

В рамках процессного подхода большое внимание уделялось анализу *функций управления*. К числу таких функций относятся: прогнозирование, планирование, организация, руководство, распорядительство, регулирование, координация, контроль, коммуникации, оценка, учет, анализ и т.д. Одни авторы пытаются детализировать этот перечень, включают в него новые элементы, другие объединяют отдельные функции в блоки. Например, в руководство включают распорядительство, координацию, оценку и т. д. К числу основных функций можно отнести:

- *прогнозирование* - анализ спектра возможных вариантов развития на основе выявления основных тенденций;

- *планирование* - определение направления и способа деятельности для достижения необходимого результата в конкретной ситуации;

- *организацию и регулирование* - создание конкретной структуры организации, обоснование параметров деятельности, определение пучка прав, полномочий, ответственности;

- *мотивацию* - от принуждения до самодеятельности, когда само выполнение работы является ценностью для работника, удовлетворяет его высшие социальные потребности;

- *контроль*, включая установление критериев для достижения целей, решения задач, определенных в планах; измерение и оценку фактических результатов и сопоставление их с плановыми заданиями или нормативом;

- *анализ отклонений*, выявленных в процессе контроля, причин отклонений, предложение мер по устранению отклонений.

Системный подход

Организация рассматривается как *сложная органическая система* взаимосвязанных элементов, не сводимая к простой сумме этих элементов.

Организация рассматривается как *открытая система*, которая общается с внешней средой, адаптируется к изменениям этой среды. Каждый из элементов организации также представляет собой систему более низкого уровня.

Предыдущие подходы рассматривали отдельные подсистемы: производственно-техническую, социальную и т.д. В этом проявлялась их ограниченность.

Системный подход является одной из предпосылок интеграции различных подходов и концепций, достижений других наук.

Ситуационный подход

Предшествующие подходы основное внимание уделяют анализу опыта управления и обоснованию на этой основе принципов рационального управления. Практическое применение этих принципов для решения задач в конкретной ситуации относили исключительно к искусству управления.

Главное достижение *ситуационного подхода* - в обосновании прямого приложения научных разработок для решения задач в конкретных ситуациях. Основное внимание уделяется анализу ситуации - конкретного набора обстоятельств, существенно влияющих на организацию.

Основная проблема подхода - *анализ ситуаций*, в том числе с использованием различных моделей. На этой основе выделяются и исследуются основные ситуационные переменные организации, определяются ситуационные различия между организациями и внутри организаций.

На эффективность применения ситуационного подхода влияют число проанализированных ситуаций, количество учитываемых ситуационных переменных, правильность интерпретации ситуации. Это требует создания своеобразной *неоклассической теории*. Неоклассической в том смысле, что здесь оперируют не отдельными параметрами, характеристиками, а многомерными конкретными ситуациями.

Однако невозможно выявить и проанализировать все множество ситуационных переменных. Необходимо определить среди них наиболее значимые, определяющие успех организации. Поэтому управление не исчерпывается только теорией. Оно включает и искусство управления, на развитие которого влияет и практический опыт.

2.4 Американская и японская модели менеджмента

Характеристика моделей представлена в таблице

Модели менеджмента

Модель менеджмента	Основные черты
Японская модель	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ставка на технологические нововведения. 2. Основана на учёте социальных, культурных, исторических и национальных особенностях (теория управления). 3. Японский руководитель принимает решение коллективно. 4. У менеджера ценится опыт. 5. Пожизненный найм руководителей.
Американская модель	<ol style="list-style-type: none"> 1. Заимствование нововведений. 2. Ориентируется только на технический результат (практика управления). 3. Американский руководитель решения принимает единолично. 4. У менеджера ценится результат. 5. Кратковременный найм руководителей (по результатам).

Отечественный менеджмент базируется на современном международном опыте и национальных особенностях (духовность, склонность к ценностям, экстравертность, открытость)

ТЕМА 3 ОРГАНИЗАЦИЯ. ВНУТРЕННЯЯ И ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

3.1 Понятие организации как объекта управления

3.2 Внешняя и внутренняя среда организации

3.3 Жизненный цикл организации

3.1 Понятие организации

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

Общие характеристики организаций:

- наличие общих целей;
- совместная деятельность людей;
- иерархия власти;
- наличие определенных границ;
- взаимодействие с внешней средой и полная зависимость от нее;
- наличие подразделений, решающих конкретные задачи;
- культура организации.

Группы, созданные по воле руководства для организации производственного процесса с целью достижения цели называются **формальными организациями**.

Из социальных взаимоотношений рождается множество дружественных групп, неформальных групп, которые все вместе представляют неформальную организацию.

Неформальная организация — это спонтанно образовавшаяся группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели.

Простая организация имеет одну цель. В рамках менеджмента рассматривается управление сложными организациями. *Сложные организации* имеют набор взаимосвязанных целей.

Для организаций характерен целый комплекс признаков, которые отличают их от других разновидностей групп и социальных образований.

Наличие совокупности целей. Организация функционирует до тех пор, пока у нее есть хотя бы одна объединяющая всех ее членов цель. Все организационные цели выстроены в определенной системе, которую называют «деревом целей» или «целевой иерархией».

Совместная деятельность. Эта деятельность в самом общем плане имеет целерациональную ориентацию, т.е. люди — члены организации — в основном действуют рационально по отношению к целям своей организации.

Особая система организационных отношений. Организационная деятельность в целом и деятельность входящих в нее людей в существенной степени структурирована и имеет определенную иерархию, существуют определенные регуляторы внутриорганизационных взаимодействий.

Управление — сознательная координация усилий и организационной деятельности для достижения целей.

Технологичность. Деятельность людей в организации связана с преобразованием определенных ресурсов. При этом используются достаточно стабильные по содержанию и структуре алгоритмы и процедуры, которые вместе с инструментарием и знаниями составляют технологию деятельности.

Организационная культура. Закрепление и объективизация определенных действий и символики, формирование на этой основе организационной культуры — специфичного для организации набора норм и моделей поведения людей, ценностей, идеологии, который позволяет достаточно четко отделить организацию от других типов социальных групп и образований.

Майкл Мескон, Майкл Альберт и Франклин Хедоури выделяют следующие **основные черты организации**, которые помогают понять, почему, чтобы добиться успеха, организацией нужно управлять.

Ресурсы. В общих чертах цели всякой организации включают преобразование ресурсов для достижения результатов. Основные ресурсы, используемые организацией, - это люди (человеческие ресурсы), капитал, материалы, технология и информация.

Зависимость от внешней среды. Одной из самых значимых характеристик организации является ее взаимосвязь с внешней средой. Ни одна организация не может быть «островом в себе». Организации полностью зависимы от окружающего мира (от внешней среды) как в отношении своих ресурсов, так и в отношении потребителей, пользователей их результатами, которых они стремятся достичь.

Горизонтальное разделение труда. Вероятно, самой очевидной характеристикой организации является разделение труда. Разделение всей работы на составляющие компоненты обычно называется горизонтальным разделением труда. Классическим примером горизонтального разделения труда на производственном предприятии служит, например, производство, маркетинг, финансы.

Подразделения. Сложные организации осуществляют четкое горизонтальное разделение за счет образования подразделений, выполняющих специфические конкретные задания и добивающихся конкретных специфических целей. Такие подразделения часто называются отделами или службами (эти подразделения формируются как по географическому принципу, так и по отдельным видам деятельности).

Вертикальное разделение труда. Поскольку работа в организации разделяется на составляющие части, кто-то должен координировать работу группы для того, чтобы она была успешной. Итак, в организации существуют две внутренние органичные формы разделения труда. Первая — это разделение труда на компоненты, составляющие части общей деятельности, т. е. горизонтальное разделение труда. Вторая, называемая вертикальной, отделяет работу по координированию действий от самих действий. Деятельность по координированию работы других людей и составляет сущность управления.

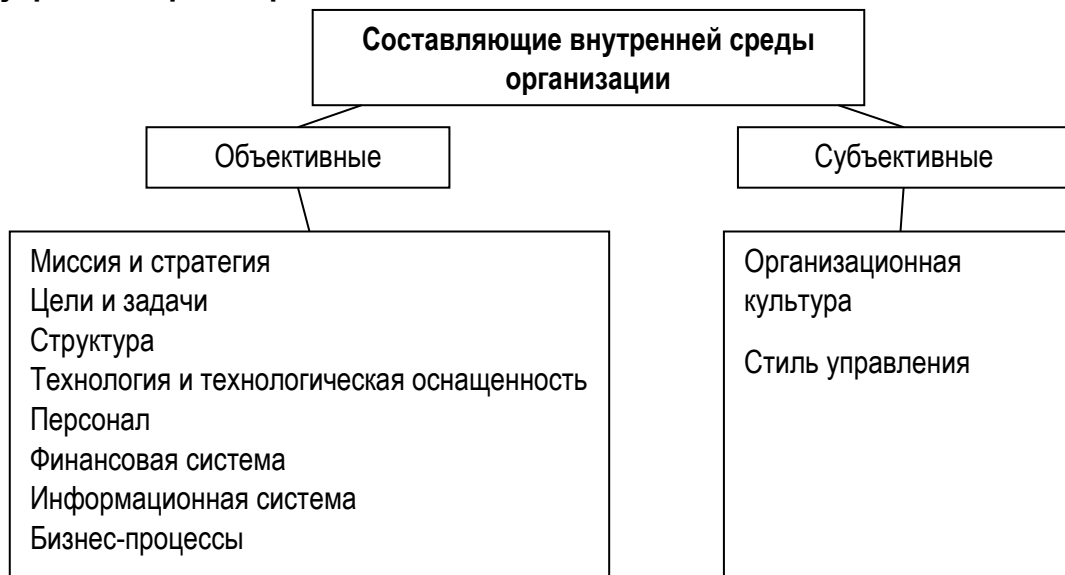
Необходимость управления. Для того, чтобы организация могла добиться реализации своих целей, задачи должны быть скоординированы посредством вертикального разделения труда. Поэтому управление является существенно важной деятельностью для организации. Для того чтобы организация могла действовать успешно, работа по управлению должна быть четко отделена от неуправленческой работы, т. е. организации должны назначать руководителей и определять круг их обязанностей и ответственности

3.2 Внешняя и внутренняя среда организации

Внутренняя среда организации — это та часть общей среды, которая находится в рамках организации.

Внешняя среда организации — это условия, факторы, возникающие в окружении организации и тем или иным образом воздействующие на нее. Организации могут не только приспосабливаться к среде, но и в определенной мере влиять на нее.

Внутренняя среда организации



Внешняя среда организации



Факторы внешней среды прямого воздействия

Факторы среды	Показатели фактора микросреды
1. Поставщики	<ul style="list-style-type: none"> ✓ интегральный показатель качества поступающего сырья и материалов ✓ интегральный показатель качества комплектующих, запчастей ✓ интегральный показатель качества информации, поступающей в организацию ✓ интегральный показатель качества подготовки специалистов, поступающих на предприятие ✓ прогноз изменения условий поставок
2. Потребители	<ul style="list-style-type: none"> ✓ тенденции изменения круга потребностей основных потребителей товара ✓ прогноз изменения параметров рынка по объему и ассортименту товаров ✓ прогноз изменения доходов потребителей
3. Конкуренты	<ul style="list-style-type: none"> ✓ анализ качества, цен и конкурентоспособности товаров конкурентов ✓ анализ организационно-технического уровня производства основных конкурентов ✓ прогнозирование рыночной стратегии основных конкурентов
4. Контактные аудитории	<ul style="list-style-type: none"> ✓ анализ отношения к предприятию и её товару финансовых кругов региона, СМИ, государственных учреждений, общественных организаций и т.д.
5. Маркетинговые посредники	<ul style="list-style-type: none"> ✓ анализ структуры и стратегии торговых посредников и уточнение совместно с ними стратегии маркетинга продвижения товара ✓ анализ цен на услуги посреднических организаций
6. Законодательные органы	<ul style="list-style-type: none"> ✓ анализ влияния ставок налогов, таможенных пошлин, квот, лицензий и др. показателей на работу организации ✓ прогнозирование изменений в налоговом законодательстве региона ✓ формирование банка данных по налоговой системе и внешнеэкономической деятельности

Факторы внешней среды косвенного воздействия

Фактор макросреды	Характеристика фактора
1. экономическая ситуация	<ul style="list-style-type: none"> ✓ среднегодовые темпы инфляции ✓ тенденции изменения внешнеэкономических связей ✓ структура распределения доходов населения ✓ уровень развития финансовой системы страны ✓ удельный вес конкурентоспособной на внешнем рынке промышленной продукции предприятий страны ✓ удельный вес конкурентоспособной на внутреннем рынке промышленной продукции предприятий страны ✓ стабильность валюты страны
2. социально – демографические факторы	<ul style="list-style-type: none"> ✓ продолжительность жизни населения страны ✓ жизненный уровень населения страны ✓ рождаемость и смертность населения страны ✓ структура населения страны по полу, возрасту, составу семьи, занятости, образованию, удельному весу одиноких, удельному весу служащих, студентов, пенсионеров ✓ структура населения по доходу ✓ миграция населения
3. политическая ситуация	<ul style="list-style-type: none"> ✓ стабильность политической системы; ✓ количество политических партий; ✓ криминальная обстановка в стране и т.д.

4. экологические факторы	<ul style="list-style-type: none"> ✓ параметры экосистемы страны ✓ затраты в бюджете страны на поддержание экосистемы
5. природно-климатические	<ul style="list-style-type: none"> ✓ оценка основных природных ресурсов страны и ее место в мировом сообществе ✓ интенсивность извлечения природных ресурсов из недр ✓ характеристика климатических факторов страны ✓ дефицитность отдельных видов ресурсов по регионам страны ✓ степень использования вторичных ресурсов
6. научно-техническое развитие	<ul style="list-style-type: none"> ✓ уровень автоматизации производства в машиностроении страны ✓ удельный вес изобретений и патентов страны в фонде мирового сообщества ✓ показатели износа основных средств ✓ уровень компьютеризации страны и т.д.
7. культурные факторы	<ul style="list-style-type: none"> ✓ средний уровень образования населения страны ✓ отношение людей к окружающему миру ✓ тенденции развития культурных ценностей страны ✓ национальные традиции общества ✓ обеспеченность населения объектами культуры

Общие характеристики внешней среды:

Взаимосвязанность факторов внешней среды - это уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.

Сложность внешней среды - это число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора.

Подвижность среды - это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации.

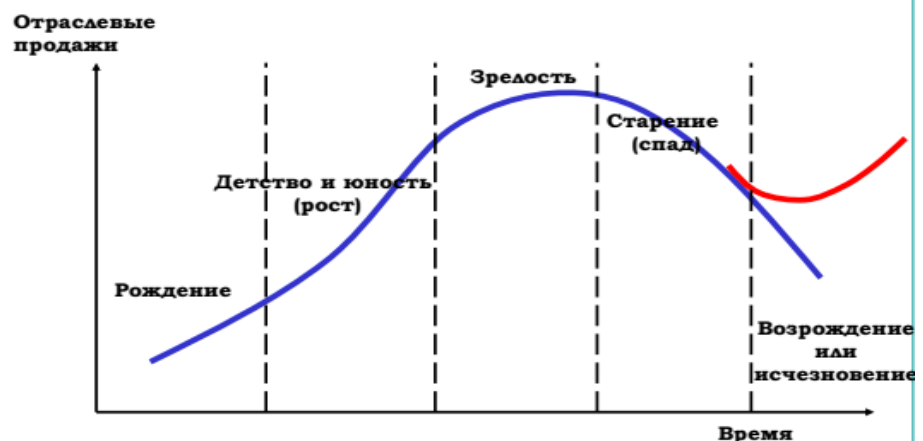
Неопределенность внешней среды является функцией количества информации, которой располагает организация (или лицо) по поводу конкретного фактора, а также функций уверенности в этой информации.

Характеристики среды отличны, но в то же время связаны с ее факторами. Эти характеристики описывают факторы как прямого, так и косвенного воздействия.

3.3 Жизненный цикл организации

Жизненный цикл — это совокупность стадий, которые проходит организация за период своего существования.

Жизненный цикл организации:



1. *Рождение.* Определение главной цели.(выживание). Руководство - одним лицом.

Основная задача - выход на рынок. Организация труда - максимальное увеличение прибыли.

2 *Детство и юность*. Главная цель - кратковременная прибыль и ускоренный рост. Руководство - жесткое. Основная задача - укрепление и завоевание своей части рынка. Организация труда - планирование прибыли, увеличение зарплаты.

3 *Зрелость*. Главная цель - систематический, сбалансированный рост и формирование имиджа. Руководство - делегирование полномочий, децентрализация. Основная задача - рост по разным направлениям, завоевание рынка. Организация труда - разделение и кооперация, индивидуальный результат.

4 *Старение*. Главная цель - сохранить достигнутые результаты. Руководство - координация действий. Основная задача - стабильность. Организация труда - свободный режим, участие в прибылях.

5 *Гибель или возрождение*. В зависимости от реакции руководства на переход организации на стадию старения эта организация может либо погибнуть, либо возродиться. Главная цель - оживление по всем функциям. Руководство - коллективизм. Основная задача - омолаживание. Организация труда - научная, коллективный результат.

Условно эти стадии можно объединить в две группы: статическую и динамическую.

К *статической группе* относятся этапы создания и гибели (сокращения, реструктуризации или ликвидации компании). К *динамической группе* относятся все остальные этапы жизненного цикла.

При создании, сокращении, реструктуризации или ликвидации компании необходимо учитывать *принципы статического состояния организации*:

- приоритета цели (наивысший приоритет имеет цель, затем следуют задачи, функции, структура и персонал);
- приоритета функций над структурой;
- приоритета субъекта управления над объектом (при создании компании или структурного подразделения прежде всего должен быть выбран руководитель, а затем уже им подбирается персонал).

На этапах юности, зрелости и старения должны учитываться *принципы динамического состояния организации*, которые являются полной противоположностью принципам статического состояния:

- приоритета персонала (в процессе функционирования компании главное внимание должно уделяться вопросам, связанным с управлением персоналом);
- приоритета структур над функциями (в действующих компаниях со временем отлаживаются элементы структуры, введение новых функций должно быть согласовано с существующей структурой);
- приоритета объекта управления над субъектом (будущие руководители должны подбираться под конкретные действующие структурные подразделения с учетом их совместимости с коллективом).

ТЕМА 4. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА И СИСТЕМА МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ

4.1. Понятие и характеристика основных функций менеджмента.

4.1.1 Планирование как функция управления.

4.1.2 Функция организации.

4.1.3 Функция координации и регулирования.

4.1.4 Функция мотивации.

4.1.5 Функция контроля

4.2. Понятие делегирования, ответственности и полномочий.

4.3. Понятие и характеристика методов управления.

4.1. Понятие функций управления

Функция управления – это структурно обособленная, объективно необходимая управленческая деятельность, которая представлена как самостоятельный, особый ее вид.

Как вид управленческой деятельности, функция является частью управленческого труда, отраслью управленческой работы, которая характеризуется единством содержания выполняемых операций и процедур.

Поскольку каждая функция представляет собой сферу действия определенного процесса управления, то **система функций** – это совокупность взаимосвязанных во времени и пространстве видов деятельности, осуществляемых субъектом управления при целенаправленном воздействии на объект управления.



Рассмотрим коротко некоторые общие функции менеджмента.

4.1.1 Планирование как функция менеджмента

Планирование – это процесс определения системы целей функционирования и развития организации, а также путей и средств их достижения. Результатом процесса планирования в организации является система взаимосвязанных плановых документов – планов.

Сущность планирования проявляется:

- в конкретизации целей развития организации в целом и каждого подразделения в отдельности на определенный период;
- определении задач деятельности организации во всех сферах;
- определении средств достижения целей;
- определении сроков и последовательности реализации задач;
- выявлении материальных, трудовых, финансовых, информационных ресурсов, необходимых для решения поставленных задач;
- определении ответственности за решение задач.

Задачи планирования:

1. Обеспечение целенаправленного развития организации в целом и ее структурных подразделений.

2. Перспективная ориентация и раннее распознавание проблем развития. План намечает желаемое в будущем состояние объекта и предусматривает конкретные меры, направленные на поддержку благоприятных тенденций или сдерживание отрицательных.

3. Координация действий всех подразделений и работников организаций. Координация осуществляется как предварительное согласование действий при подготовке планов и как согласованная реакция на возникающие помехи и проблемы при выполнении планов.

4. Создание объективной базы для эффективного контроля. Наличие планов позволяет производить объективную оценку деятельности предприятия путем сравнения фактических значений параметров с планируемыми по принципу «факт - план».

5. Стимул (мотивация) трудовой активности работающих. Успешное выполнение плановых заданий – объект особого стимулирования и основание для взаимных расчетов, что создает действенные мотивы для эффективной и скоординированной деятельности всех участников.

6. Информационное обеспечение работников организации. Планы содержат важную информацию для каждого участника о целях, прогнозах, альтернативах, сроках, ресурсных и административных условиях проведения работ.

При планировании необходимо соблюдать определенные принципы. (приведены в таблице)

Принципы планирования

Принципы	Краткая характеристика
Единство научно-технических, социальных и экономических задач развития организации	Находит отражение в составе целевых параметров планирования деятельности организации, видах разрабатываемых планов, в критериях оценки плановых решений.
Научная обоснованность и оптимальность решений.	Обеспечивается применением современных информационных технологий, прогрессивных процедур и методов осуществления производственных процессов, использованием методов оптимального планирования, экспериментов, оптимизации плановых решений, построении интегрированных систем подготовки и обработки данных.
Преобладание стратегических аспектов в планировании	Требует обязательного использования специфических форм стратегического планирования на предприятии и подчинения ему всех других видов планирования.
Комплексность планирования	Означает системную связь всех разрабатываемых на предприятии планов.
Ресурсная сбалансированность планов.	Реализуется составлением во всех сферах деятельности организации материальных, трудовых, финансовых, энергетических и прочих видов балансов.
Гибкость и эластичность планирования.	Требует динамичной реакции планов на отклонения в ходе работ или изменения внутренних и внешних факторов, а также способности сохранять необходимые резервы и предусматривать плановые альтернативы.
Непрерывность планирования	Находит своё отражение в концепции скользящего планирования, в которой благодаря периодическому продлению планов долгосрочные укрупненные расчеты сочетаются с детальным краткосрочным планированием.

План – основа деятельности организации любой формы собственности и размеров; содержит указания кому, какую задачу и в какое время решать, какие ресурсы нужно выделить на решение каждой задачи.

Планы различаются по:

1. Предмету (НИОКР, производство, сбыт, снабжение, персонал, финансы и т.д.);
2. Уровню (организация, подразделение, исполнитель);
3. Содержанию (продуктово-тематическое, ресурсное, объемно-календарное);
4. Периоду планирования.
 - долгосрочное (более 5 лет) – стратегическое;
 - среднесрочное (1-3 года) – тактическое;
 - краткосрочное (до 1 года) – оперативное.

Каждый вид планирования отличается составом решаемых задач, используемой информацией, планируемых параметров и степенью их детализации, методами выполнения плановых расчетов.

Планирование – один из важнейших процессов принятия решений в организации; состоит из отдельных этапов и процедур их реализации, которые находятся в логической взаимосвязи и осуществляются в постоянно повторяющейся последовательности, образуя специфический плановый цикл.

Процесс планирования включает несколько последовательных этапов (стадий) конкретных управленческих действий, в том числе:

Этап 1. Целеполагание (формулировка целей). Чего именно вы (или ваша фирма) хотите достичь? Это самый трудный этап. Его нельзя формализовать. Личность менеджера проявляется именно в том, какие цели он ставит.

Этап 2. Подбор, анализ и оценка способов достижения поставленных целей. Обычно можно действовать разными способами. Какой из них представляется наилучшим? Какие можно сразу отбросить как нецелесообразные?

Этап 3. Составление перечня необходимых действий. Что конкретно нужно сделать, чтобы осуществить выбранный на предыдущем этапе вариант достижения поставленных целей?

Этап 4. Составление программы работ (плана мероприятий). В каком порядке лучше всего выполнять намеченные на предыдущем этапе действия, учитывая, что многие из них связаны между собой?

Этап 5. Анализ ресурсов. Какие материальные, финансовые, информационные, кадровые ресурсы понадобятся для реализации плана? Сколько времени уйдет на его выполнение?

Этап 6. Анализ разработанного варианта плана. Решает ли разработанный план поставленные на этапе 1 задачи? Являются ли затраты ресурсов приемлемыми? Есть ли соображения по улучшению плана, возникшие в ходе его разработки при движении от этапа 2 к этапу 5? Возможно, целесообразно вернуться к этапу 2 или 3, или даже к этапу 1.

Этап 7. Подготовка детального плана действий. Необходимо детализировать разработанный на предыдущих этапах план, выбрать согласованные между собой сроки выполнения отдельных работ, рассчитать необходимые ресурсы. Кто будет отвечать за отдельные участки работы?

Этап 8. Контроль за выполнением плана, внесение необходимых изменений в случае необходимости. Контроль как функцию менеджмента обсудим в одном из дальнейших разделов настоящей главы.

Принципы планирования определяют характер и содержание плановой деятельности организации. Соблюдение принципов планирования создает предпосылки для эффективной работы предприятия и уменьшает возможность отрицательных результатов его деятельности.

Изначально для организации должна быть сформулирована миссия.

Миссия организации — выражение философии и смысла существования организации. Миссия содержит информацию о сфере деятельности, ключевых целях и принципах работы, о рынках, находящихся в фокусе интересов организации, а также о том, что должно заинтересовывать потенциальных партнеров, вызывать доверие и мотивировать их поступки по отношению к данной организации.

Общие рекомендации по выработке миссии:

- миссия не должна зависеть от текущего состояния организации, форм и методов ее работы, так она устремлена в будущее и показывает, на что будут направляться усилия и какие ценности будут для организации наиболее важными;

- в миссии не принято указывать в качестве цели получение прибыли, несмотря на то, что прибыльная работа является важнейшим фактором жизнедеятельности любой коммерческой организации.

Роль миссии: создание положительного имиджа организации во внешней среде, создание корпоративного духа внутри организации, основа управления; основа установления целей; основа распределения ресурсов; основа системы мотивации.

Цели — это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

Сферы установления целей

- производство (повышение производительности труда, улучшение качества продукции, снижение материалоемкости);
- маркетинг (увеличение доли рынка, выход на новые рынки, повышение удовлетворенности потребителей);
- финансы (распределение финансовых ресурсов, управление дебиторской и кредиторской задолженностью, установление показателей прибыли, рентабельности, затрат);
- НИОКР (разработка и внедрение инноваций, модернизация и техническое перевооружение);
- кадры (повышение квалификации работников, улучшение условий труда)
- менеджмент (определение и использование принципов и методов управления)

Ключевые требования к устанавливаемым целям

- конкретность содержания (что?);
- адресность (кто?);
- четкие временные рамки, на которые устанавливаются цели (до какого момента времени?);
- измеримость;
- реальная достижимость;
- гибкость;
- непротиворечивость и согласованность с другими целями.

Установление целей предполагает следующие этапы: анализ среды, выработка миссии, постановка целей организации (дерево целей)

Этап разработки плана предусматривает формирование возможных вариантов решения проблемы планирования, прогнозирование возможных последствий их реализации для организации, оценку вариантов принятия решения.

Этап реализации планового решения заключается в доведении планового решения до исполнителей в виде плановых заданий, нормативов, показателей.

4.1.2 Организация как функция менеджмента

Необходимость организационной деятельности обусловлена следующими причинами:

- для достижения своих целей людям необходимо объединяться;
- любая совместная деятельность требует координации;

- любая совместная деятельность людей будет более эффективной, если для каждого члена организации определено: что он должен делать, за что он несет ответственность и кто его контролирует.

Организация как функция управления состоит в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями организации, определении порядка и условий ее функционирования. Это процесс объединения людей и средств для достижения поставленных организацией целей.

Выделяют *три направления организационной деятельности*:

- определение норм управляемости;
- установление взаимоотношений полномочий и ответственности, которые связывают руководителей разных уровней и их подчиненных;
- формирование организационной структуры.

Процесс организационной деятельности включает:

- установление целей предприятия;
- выявление и классификация видов деятельности, необходимых для достижения целей;
- формирование структурных подразделений, определение их целей, закрепление за ними групп видов деятельности;
- распределение полномочий;
- вертикальная и горизонтальная взаимосвязь подразделений (должностные связи и информационные потоки).

Координация как функция управления – вид деятельности менеджера по согласованию и упорядочению усилий людей в совместной деятельности.

4.1.3 Функция координации и регулирования

Координация считается центральной функцией управления, так как с ее помощью обеспечивается бесперебойная и непрерывная работа. Главная задача координации – достижение согласованности в работе всех звеньев системы путем установления рациональных коммуникаций между ними. Характер коммуникаций может быть различным, так как зависит от того, какие элементы процесса управления требуют координации.

Формы и средства координации различны, наиболее часто координирование выполняется на основе предоставленных отчетов и различных документов, с использованием радио и телевидения, компьютерной связи, непосредственного приглашения людей на собрания, совещания. Координирование – это установление взаимодействия между различными подсистемами, для чего осуществляется маневрирование ресурсами, согласование всех возникающих рассогласований.

Координация как центральная функция управления направлена также на поддержание определенного положения, статуса организации в окружающей внешней среде, для чего используются специальные экономические и политические рычаги и средства.

Регулирование как функция управления – вид деятельности менеджера по устранению выявленных отклонений от нормального режима работы организации.

Регулирование как функция управления тесно взаимодействует с реализацией функции координации, поэтому также является центральной функцией управления.

Регулировать – это согласовывать по нормативам соответствия, что предупреждает выход из нормального режима работы в состояние разрушения, кризиса. Отрегулировать – значит добиться необходимого соответствия и согласованности характеристик. В практике управления эти две функции реализуются в совокупности и взаимодействии. Когда в процессе координации обеспечивается устойчивое положение организации в социально-экономической среде, возрастают и возможности внутренней гармонии характеристик ее функционирования.

В процессе реализации данных функций руководителями высших уровней осуществляется в основном лишь координация внешних связей в рамках управления.

Организационно данные функции могут осуществляться путем назначения должности координатора, созданием рабочих групп, использованием компьютерных сетей и других средств связи.

Таким образом, координация и регулирование как функции управления существенно дополняют функцию организации, обеспечивая взаимодействие отдельных частей системы управления, организации в интересах выполнения стоящих перед ней задач.

4.1.4 Мотивация как функция менеджмента

Мотивация в общем понимании - это совокупность движущих сил, побуждающих человека к выполнению определенных действий.

В теории управления применяют следующее толкование этого термина.

Мотивация - это процесс побуждения, стимулирования себя или других людей к целенаправленному поведению или выполнения определенных действий для достижения своей цели или цели организации.

Функция мотивации - одна из основных функций управления - заключается в побуждении персонала к эффективной, добросовестной деятельности для достижения целей организации, то есть в определении потребностей персонала, разработке систем вознаграждения за выполненную работу, использовании различных форм оплаты труда.

Потребность – внутреннее побуждение к действию.

Мотив – готовность совершить трудовой процесс.

Мотивационный процесс предполагает следующие этапы:

- 1) возникновение потребностей;
- 2) поиск путей устранения потребности (удовлетворение, подавление, не замечание);
- 3) определение целей (направления) действия (что и какими средствами следует сделать, чтобы устранить потребность);
- 4) осуществление действия;
- 5) получение вознаграждения за осуществление действия (насколько выполнение действий дало ожидаемый результат);
- 6) устранение потребности (либо прекращение деятельности до возникновения новой потребности, либо продолжение поиска возможностей и осуществление действий по устранению потребности).

Различные *теории мотивации* психологического и организационно-экономического направлений можно разделить на 2 группы:

1. Содержательные
2. Процессуальные.

Содержательные теории мотивации - основаны на определении внутренних побуждений (потребностей) человека и их структуры. Потребности заставляют людей действовать определенным образом. Внутреннее содержание человека, его врожденные потребности заставляют его действовать и работать. Основателем содержательных теорий был А. Маслоу.

К содержательным теориям относятся теории теории иерархичности потребностей А. Маслоу, теория потребностей Д. МакКлелланда, теория ERG К. Альдерфера, двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга, теория человеческого фактора Д. МакГрегора (теории «Х» и «У»), концепции Э. Шейна, теория «Z» У. Оучи.

Процессуальные теории мотивации анализируют, каким образом человек распределяет усилия для достижения различных целей и как он выбирает конкретный вид поведения. Процессуальный подход к мотивации предполагает, что человеческим поведением можно управлять, перестраивая среду или процесс, в котором работник трудится. Создатели и сторонники процессуальных теорий считают, что мотивированное поведение людей определяется не только потребностями, но и их восприятием и ожиданиями, связанными с данной ситуацией, а также последствиями выбранного типа поведения. К процессуальным теориям мотивации относятся: теория ожиданий В. Врума, теория справедливости С. Адамса теория постановки целей Э. Локка, комплексная теория Портера-Лоулер и др.

Содержательные теории мотивации

Содержательные теории основываются на выяснении причин поведения человека. Одной из самых известных является ***теория потребностей А. Маслоу***. Разрабатывая свою теорию, А. Маслоу полагал, что у людей имеется множество потребностей, которые можно условно разделить на пять основных категорий, расположенных в виде строгой иерархической структуры. При этом следует отметить, что четкие границы между категориями потребностей определить достаточно сложно.

В соответствии с данной теорией мотивы и шкала ценностей личности представлены в таблице

Мотивы и шкала ценностей личности

Потребности высокого уровня	Средство выражения	Шкала ценности личности
Потребность в самовыражении	Достижение цели, самовыражение, человек и личность	Умение управлять, профессионализм, гуманизм
Потребность в уважении	Положение, престиж	Профессионализм, человеческое достоинство
Социальные потребности	Коммуникабельность, общение на равных	Образование, нравственность
Потребность безопасности	Стремление к безопасности, защита от риска	Коллективизм, взаимовыручка
Физиологические потребности	Утоление жажды, голода и т.п.	Трудолюбие, склонность к сбережению

Практическое применение основных положений теории иерархии потребностей А. Маслоу в организациях возможно путем создания единой команды, условий для социальной активности членов организации, поощрения за достигнутые результаты, продвижения подчиненных по служебной лестнице, развития творческих способностей, обучении и развития подчиненных и т.д.

Теория потребностей Д. Мак-Клелланда основана на использовании потребностей только высших уровней. В основе данной теории лежат три потребности: потребность власти, потребность успеха, потребность причастности.

Потребность власти — желание человека воздействовать на других людей, это потребность к проявлению своего влияния на окружающих.

Потребность успеха — желание человека довести работу до успешного завершения.

Потребность причастности — желание человека быть причастным к такой работе, которая позволяет иметь возможности обширного социального общения, постоянные контакты и поддержку окружающих его людей.

Теория существования, принадлежности и роста К. Альдерфера основана на трех потребностях: потребности существования, потребности в отношениях, потребности в росте.

Потребности существования включают в себя два низших уровня потребностей А. Маслоу: физические и материальные нужды, условия работы и безопасности.

В *потребность в отношениях* входят взаимоотношения человека с обществом, потребности в причастности и самооценке, фактически объединяя третий и четвертый уровни потребностей, по Л. Маслоу.

Потребность в росте включает чувство собственного достоинства, потребность развития личных способностей и потребность признания.

К. Альдерфер в отличие от А. Маслоу не считал, что человек поднимается по иерархии потребностей в соответствии с законом прогрессии. Он исходил из предположения, что любой из трех уровней или все уровни вместе могут иметь место в определенный период времени.

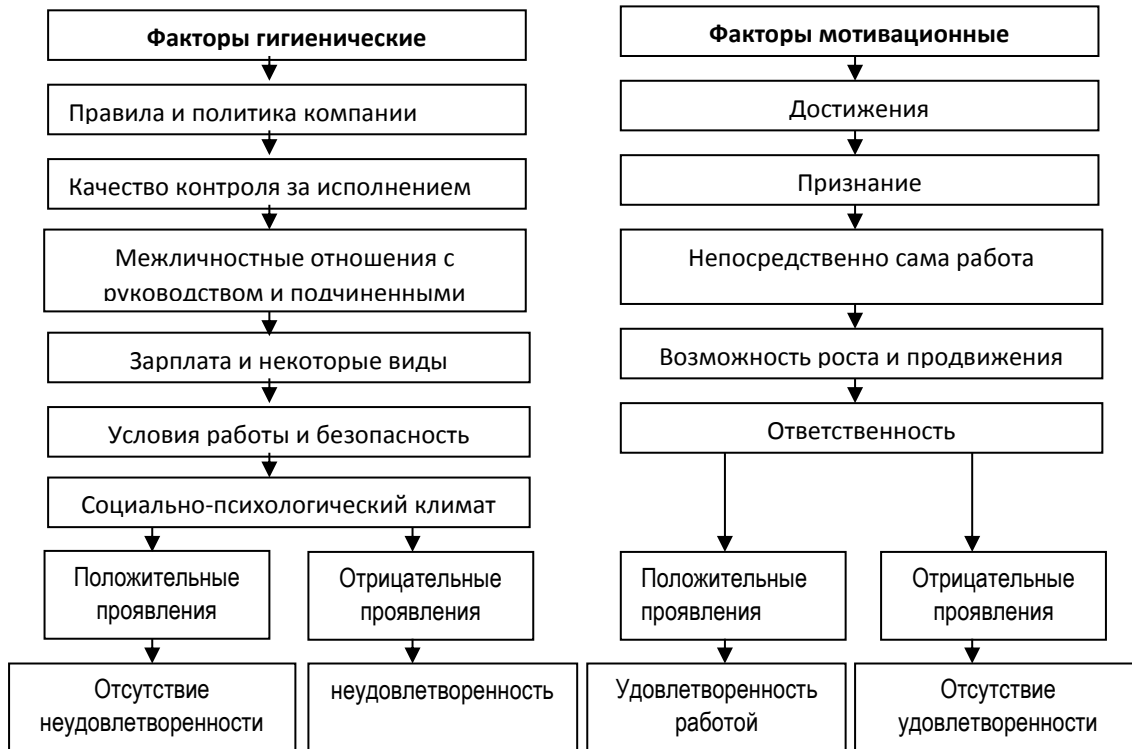
Данная теория предполагает, что чем меньше удовлетворяются потребности в отношениях, тем более важными становятся потребности существования; чем меньше удовлетворение потребностей роста, тем более важными становятся потребности принадлежности.

Двухфакторная теория Ф. Герцберга также основывается на потребностях. Согласно данной теории, все потребности разделены на две категории, которые получили название «гигиенические факторы» и «мотивационные факторы»

Гигиенические факторы характеризуют окружающую среду, в которой осуществляется процесс труда. *Мотивационные факторы* связаны с характером и сущностью работы.

Если гигиенические факторы отсутствуют или присутствуют в недостаточной степени, то у работника возникает чувство неудовлетворенности своей работой. Наличие этих факторов позволяет предупредить возникновение чувства неудовлетворенности трудом.

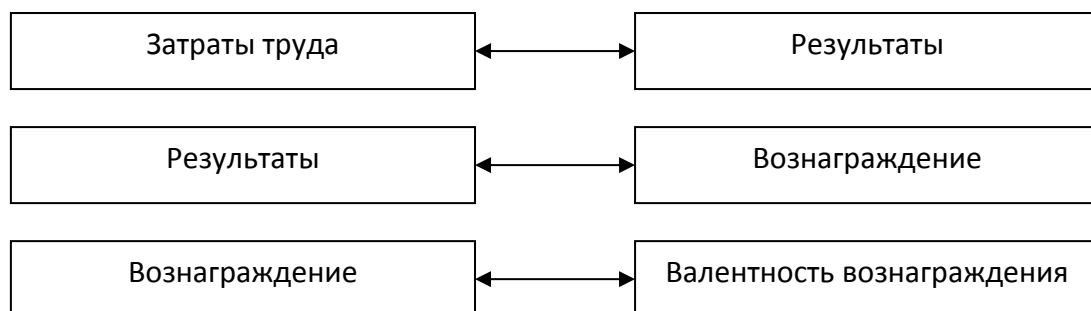
Наличие мотивационных факторов в процессе трудовой деятельности мотивирует работников к эффективному труду.



Процессуальные теории мотивации

В основе **процессуальных теорий** мотивации стоит вопрос о том, как возникает тот или иной тип поведения, кто его направляет, поддерживает и прекращает. Процессуальные теории рассматривают мотивацию как процесс управления выбором поведения,

Теория ожиданий основывается на том, что обусловленное мотивацией поведение является результатом того, как люди воспринимают конкретную ситуацию, что они от нас ожидают и что думают относительно последствий. Основоположником теории ожидания является В. Врум, который считал, что при анализе мотивации к труду теория ожидания обуславливает важность трех взаимосвязей .



Затратив определенные усилия при выполнении работы, работник ожидает получение конкретных результатов. На это он вправе рассчитывать на вознаграждение за свой труд. В свою очередь, вознаграждение, по мнению работников, должно удовлетворять ожиданиям и быть значимым для человека.

Подчиненные работают наиболее эффективно в том случае, когда они уверены, что

оправдаются их ожидания в области *соотношения между затраченными усилиями и полученными результатами*. Согласно этому фактору работник (человек) выбирает ту работу, где, по его мнению, он может быстрее достичь желаемого результата, успеха в продвижении по службе. Чем сильнее ожидание, тем больше вероятность того, что работник качественно выполнит поставленную перед ним задачу.

Ожидание вознаграждения за полученный результат основывается на уверенности в том, что он обязательно получит вознаграждение, какое он хочет (в рамках, определенных менеджером заранее). Это ожидание основывается на прозрачности и четкой определенности выплат вознаграждения за достигнутый результат.

Ценность полученного вознаграждения зависит от того, насколько это вознаграждение удовлетворит основные потребности работника. При этом следует учитывать, что для разных людей ценность вознаграждения выражается неодинаково. Для одних работников ценность вознаграждения выражается в денежной сумме выплат, для других — в наградах, для третьих — в продвижении по службе и т.д.

Для определения предпочтения того или иного вознаграждения В. Врум использует термин «валентность» — меру ценности или приоритетность. Валентность вознаграждения показывает, насколько это вознаграждение ценно для конкретного человека.

Теория ожиданий исходит из предположений, что персонал сознательно оценивает альтернативные линии поведения, а затем выбирает ту, которая, по его мнению, приведет к нужным для него результатам. Новым и этой теории является то, что предлагаются методы намерения силы влияния ожиданий на мотивацию и общей количественной оценки мотивации.

Теория справедливости Д. Адамса также в своей основе имеет стремление людей к удовлетворению потребностей. Наряду со стремлением к удовлетворению потребностей у людей возникает потребность справедливого соотношения распределения работы и поощрений. Если ожидания работника по поводу оценки его труда не оправдываются, то приходит разочарование, и мотивация снижается. Мотивация работника снижается в том случае, если он узнает, что за такую же работу другой работник получает большее вознаграждение.

Теория справедливости Д. Адамса предполагает наличие баланса между вкладом работника и вознаграждением за его труд в сравнении с остальными работниками.

Если работник считает, что у него по сравнению с другими работниками вознаграждение за труд больше, то он, по мнению Д. Адамса, будет стремиться совершенствовать свою работу, чтобы «отработать» вознаграждение.

Такое же отношение у работников и по поводу наказания. За одинаковые нарушения они готовы нести одинаковые наказания.

В практической работе по управлению торговым коллективом теория справедливости может быть использована для формирования благоприятного социально-психологического климата торгового коллектива. Руководитель должен стремиться к сбалансированности вклада в работу и вознаграждений отдельных работников и коллектива в целом.

Модель Портера-Лоулера. Была предложена Лайманом Портером и Эдвардом Лоулером. Является объединением теорий ожиданий и справедливости, связывает пять

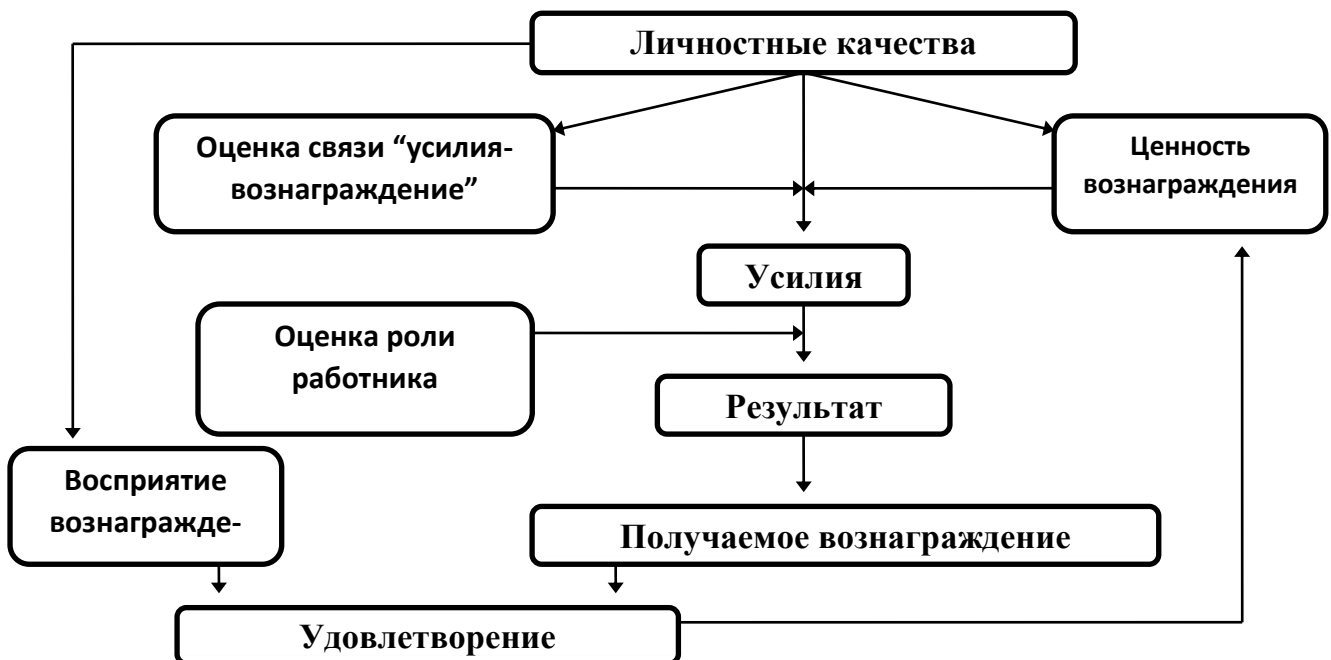
мотивационных элементов:

- 1) восприятие человеком себя, своих потребностей и внешнего окружения;
- 2) затрачиваемые усилия на выполнение работы;
- 3) получаемый результат;
- 4) получаемое вознаграждение;
- 5) удовлетворение этим вознаграждением.

Модель Портера-Лоулера исходит из того, что затрачиваемые человеком усилия на выполнение какой-либо работы зависят от его личностных качеств, ценности обещанного вознаграждения и оценки соотношения “усилия-вознаграждения”. Затрачиваемые человеком усилия приводят к определенному результату, за который работник получает вознаграждение и удовлетворение.

Отличительной чертой этой модели является утверждение, что удовлетворение - это следствием результата, а не его причина.

Модель Портера-Лоулера



Теория усиления В.Ф. Скиннера базируется на предположении, что поведение людей обусловлено результатами их деятельности в подобной ситуации в прошлом. При этом предполагается, что ошибки, сделанные в прошлом, будут учтены и не повторятся при выполнении новой работы. Успешные действия подчиненного в прошлом, которые привели к положительному результату, имеют тенденцию к повторению с тем, чтобы в будущем они опять дали хорошие результаты.

Ф. Скиннер предполагал, что успешное применение теории усиления возможно лишь в том случае, когда менеджер понимает необходимость управления последствиями поведения работников.

Согласно данной теории, работник на основе опыта предшествующей работы старается выполнять только те задачи, которые дают желаемый результат, и избегает

тех заданий, которые приводят к нежелательному результату.



Стимулы, применяемые к работнику, определяют его поведение при выполнении задания. Если последствия, наступившие после выполнения задания, удовлетворили работника, то он будет склонен к повторению своего поведения в подобной ситуации и в будущем.

В качестве основных вариантов действий менеджер имеет возможность применения «положительного подкрепления», «отрицательного подкрепления», «эффекта тушения» и наказания.

При *«положительном подкреплении»* менеджер поощряет определенное поведение работника, используя различные приемы с тем, чтобы обеспечить ему ожидаемые последствия.

Прием *«отрицательного подкрепления»* применяется для того, чтобы в будущем работник избегал повторения нежелательного поведения, которое привело к негативным последствиям. В этом случае работник должен понять, что в результате нежелательного поведения последуют определенные последствия.

«Эффект тушения» заключается в том, что менеджер предпринимает попытку ослабления нежелательного поведения подчиненных при выполнении работы с помощью регулирования желанного вознаграждения.

Наказание является действием менеджера по устранению нежелательного поведения работников на основе применения определенных санкций к нему. При нежелательном поведении работника применяются такие меры воздействия, как перевод на низкооплачиваемую работу, выговор, лишение премиальных доплат и т.д.

4.1.5 Контроль как функция управления

В самом общем виде контроль можно определить как процесс соизмерения (сопоставления) фактически достигнутых результатов с запланированными.

Система внутреннего контроля должна ориентироваться на:

- устойчивое положение организации на рынках;
- признание организации субъектами рынка и общественностью;
- своевременную адаптацию систем производства и управления организации к динамичной внешней среде.

Под *контролем* понимают процесс, направленный на обнаружение количественных и качественных отклонений от запланированных показателей.

Основная задача контроля как вида управленческой деятельности сводится к поддержанию управления на должном уровне - сравнивая фактические показатели его работы с установленными в планах (стандартах).

Контроль можно представить как процесс, обеспечивающий достижение поставленных целей.

Для достижения намеченных целей процесс контроля устанавливает реальное положение дел, выявляет резервы, устанавливает и поддерживает обратную связь, ориентирует руководителей, на что нужно обращать особое внимание, стимулирует исполнителей к более качественной работе, играет корректирующую роль в дальнейшей деятельности на основе полученных результатов.

Система контроля на предприятии должна предусматривать осуществление различных видов контрольной деятельности.

По форме осуществления контроль может быть:

- внутренний (система контроля организуется предприятием самостоятельно);
- внешний - со стороны внешних контрольных органов, вышестоящей организации, государственных органов и т.д.)

Характеристика основных видов контрольной деятельности представлена в таблице

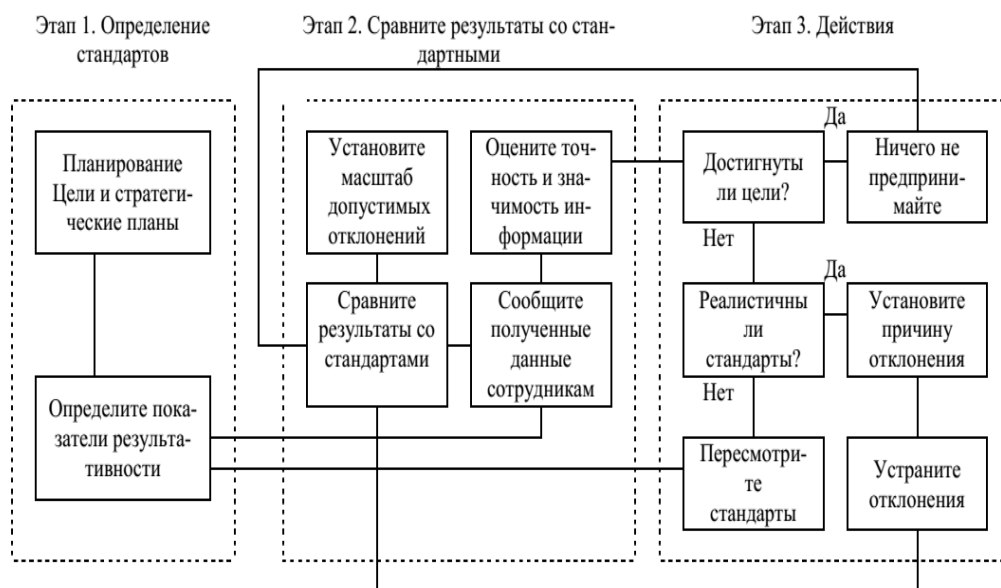
Характеристика основных видов контрольной деятельности

Вид контроля	Содержание
Предварительный	Проводится до принятия решения в целях предупреждения неверных или необоснованных решений. используется в трех ключевых областях: человеческих, материальных и финансовых ресурсов
Текущий	Осуществляется в процессе исполнения принятых решений. Цель – своевременное выявление отклонений, препятствующих исполнению решения в полном объеме, нужного качества и в установленные сроки. Чаще всего его объектом выступают подчиненные сотрудники, а сам контроль традиционно является прерогативой их непосредственного руководителя.
Заключительный	Практически такой вид контроля связан с оценкой достижения коллективом плановых заданий и предполагает всесторонний анализ не только результатов работы за истекший период, но и слабых ее сторон. Данные заключительного контроля дают руководителю информацию для составления очередных планов.
Стратегический	Предусматривает учет, оценку и анализ результатов разработки и реализации перспективной концепции развития предприятия. Объектами выступают научно – технические прогнозы, маркетинг и др.
Оперативный	Направлен на текущий учет, анализ осуществляемых процессов. Его задача – обеспечить выполнение принятых плановых заданий, Объектами выступают сроки проведения работ, качество работ, предусмотренные планом ресурсы, затраты предприятия.
Финансовый	Ориентирован на конечные результаты деятельности предприятия. Объектами являются такие показатели, как прибыль, издержки, объемы производства и продаж, эффективность использования инвестиций, обеспеченность финансовыми средствами и финансовое положение предприятия.
Административный	Объекты контроля: производственно – хозяйственный процесс в целом и его отдельные части, плановые задания, выполнение производственной программы и всех видов планов предприятия.

Полный	Строится как целостная система, постоянно функционирует в принятой организационной структуре
Выборочный	Организуется как разовое мероприятие с целью проверки соблюдения нормативных требований, качества продукции и т. д.

В процедуре контроля выделяют три этапа:

1. Выработка стандартов и критериев оценки.
2. Сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами.
3. Принятие необходимых корректирующих действий.



Эффективный контроль осуществляется в соответствии с рядом принципов.

Контроль должен быть непрерывным (периодическим). Без этого условия невозможно получить объективную картину. Неравномерный, хаотичный контроль усложняет картину, его результаты могут отражать случайные характеристики объекта контроля.

Контроль должен осуществляться в соответствии с четко сформулированными целями. А это значит, что изначально ясны параметры, которые должны контролироваться, единицы их измерения, количественные показатели, которые позволяют рассматривать положение как хорошее или плохое. Выработка критериев контроля и формулировка его задач должны предшествовать разработке системы контроля. Иначе контроль может оказаться вообще нецелесообразным.

Контроль должен быть экономичным. Это значит, что затраты на контроль не должны превышать выгод, которые он приносит.

Контроль должен быть согласован с планированием. Результаты контроля должны учитываться при планировании, способствовать ему и одновременно служить средством проверки выполнения планов.

Контроль должен быть результативным. Это не только полезность и значимость собранной при его проведении информации. Это и своевременность в принятии и реализации решений, диктуемых результатами контроля.

Результаты контроля должны быть понятными для всех, кто в них заинтересован. Новыми понятиями в управлении стали мониторинг и контролинг, как функционально обособленные направления экономической деятельности предприятия, связанные с реализацией функций управления.

Контроллинг — новое направление в теории и практике управления, возникающее на стыке экономического анализа, планирования, управленческого учета и процессов управления.

Мониторинг — это комплекс наблюдений и исследований, определяющих изменения в окружающей среде, вызванные деятельностью человека, с целью своевременной оценки возникающих ситуаций.

Несомненно, что в будущих контрольных системах будут использованы новые концепции контроллинга и мониторинга, но базис, на котором они создаются, останется тем же.

В практической деятельности руководители всех уровней используют все функции управления. Однако затраты времени и усилий на выполнение различных функций в значительной степени зависят от места руководителя на служебной лестнице. Руководители высшего уровня большую часть рабочего времени тратят на осуществление функций планирования и контроля, руководители среднего и низшего уровней больше заняты выполнением повседневных заданий, организацией труда исполнителей. По мере продвижения по службе они начинают больше усилий направлять на планирование и все меньше на организацию труда.

4.2. Делегирование, полномочия и ответственность

Полномочия представляют ограниченное право использовать ресурсы организации или подразделения и определяют, что лицо, занимающее ту или иную должность, может делать.

Управленческие полномочия – это совокупность официальных прав и обязанностей самостоятельно принимать решения, отдавать распоряжения и выполнять те или иные действия в интересах организации.

Средством, с помощью которого руководитель распределяет задачи между подчиненными, является делегирование.

Делегирование - это передача задачи и полномочий, достаточных для ее решения, а также ответственности за ее решение должностному лицу, которое принимает на себя ответственность за решение данной задачи.

Делегирование тесно связано с ответственностью, которая представляет собой обязательство:

- во-первых, выполнять стоящие перед должностным лицом задачи;
- во-вторых, отвечать за полученный результат перед тем, кто делегировал соответствующие полномочия.

Ответственность бывает

- общая - создание необходимых условий для осуществления деятельности (например, руководитель организует подбор кадров, отдает распоряжения):

- функциональная - ответственность связана с выполнением конкретной работы исполнителем.

Важным моментом является то, что ответственность не может делегироваться без полномочий.

Полномочия делегируются должности, а не человеку, ее занимающему. Вместе с тем, пока должность не занята, говорить о передаче полномочий не имеет смысла.

Все существующие полномочия можно разделить на линейные и штабные (или аппаратные).

Линейные полномочия непосредственно передаются от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным. Именно эти полномочия предоставляют руководителю законное право управлять подчиненными, и их делегирование создает иерархию уровней управления. Процесс создания такой иерархии называется скалярным процессом, а результат этого процесса называется скалярной цепью.

Штабные полномочия можно разделить на:

- рекомендательные;
- обязательного согласования;
- функциональные.

Рекомендательные полномочия возникают тогда, когда линейные руководители сталкиваются с какими-либо проблемами и приглашают для ее решения соответствующих специалистов на временной или постоянной основе. При этом советы специалистов носят только рекомендательный, а не обязательный характер. И линейные руководители могут даже не ставить специалистов в известность о принятых решениях. Во многих случаях это приводит к конфликтам между линейными и штабными работниками.

Во избежание этого, работники штабного аппарата могут наделяться полномочиями обязательного согласования. В этом случае линейное руководство обязано согласовывать свои действия со штабным аппаратом, который в некоторых случаях наделяется правом вето на принимаемые линейным руководством решения.

Штабные работники, имеющие функциональные полномочия, могут не только выступать в роли консультантов, но могут еще выдвигать собственные предложения, которые становятся обязательными для линейных руководителей при принятии решений по специальным вопросам. Именно функциональные полномочия штабного аппарата являются наиболее распространенными на промышленных предприятиях.

С понятием полномочий очень тесно связано понятие власти. И, если полномочия определяют, что лицо, занимающее какую-либо должность, имеет право делать, то власть определяет, что он действительно может делать.

Основные принципы делегирования полномочий

1. Принцип заинтересованности исполнителя. Условием для действительного исполнения проектируемого действия является заинтересованность исполнителя в его своевременном и качественном исполнении.

2. Принцип двойного контроля. По любому действию должен быть контроль. Действия контролируемых субъектов также должны в свою очередь контролироваться.

3. Принцип необходимой квалификации. Выполнение действий должно поручаться такому исполнителю, который обладает квалификацией для его исполнения.

4. Принцип управления по отклонениям. Руководитель вышестоящих (над исполнителем) уровней вмешивается в ход работы только при наличии отклонений, не устраненных исполнителем самостоятельно.

5. Принцип единства источника первичной информации. Если в разных подсистемах или задачах управления используется один и тот же первичный показатель, то должен быть только один источник первичной информации - один документ, один человек, одна должность, один автоматический прибор и т.д.

6. Принцип системной увязки решений. Каждое решение по технологии управления должно быть проверено на наличие связи и непротиворечивости с ранее принятыми решениями по другим процессам (процедурам) управления и даже по другим подсистемам.

7. Принцип надежности исполнителей, технических средств, способов хранения информации. Каждое проектируемое действие должно быть проверено на надежность по исполнителям, по техническим средствам, по способам хранения информации.

Можно выделить причины нежелания руководителя делегировать полномочия:



Ограничения полномочий являются должностные инструкции и положения о подразделениях.

4.3. Методы управления

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

Характеризуя методы управления, необходимо раскрыть их направленность, содержание и организационную форму.

- направленность методов управления ориентирована на систему (объект) управления (организация, отдел, подразделение).

- содержание - это специфика приемов и способов воздействия.

- организационная форма - воздействие на конкретно сложившуюся ситуацию. Это может быть прямое (непосредственное) или косвенное (постановка задачи и создание стимулирующих условий) воздействие.

Методы классифицируются по различным (критериям) признакам:

- по масштабам применения — общие, распространяющиеся на всю деятельность организации, и частные, применяемые к отдельным составным частям этой организации или, наоборот, к внешней среде (потребители, посредники, конкуренты и др.);
- по отраслям и сферам применения (в торговле, промышленности, образовании и т.д.);
- по роли на различных этапах жизнедеятельности организации (методы вывода из кризиса, стабилизирующие, развивающие);
- по степени опосредованности воздействия — прямые и косвенные;
- по уровню обобщения управленческих знаний — методы теории и практики управления;
- по управленческим функциям — методы прогнозирования, планирования, организации, координации, мотивации, контроля);

В отношении критерия управления объектами и задачами, существует целый спектр методов управления. Разработаны методы финансового, антикризисного, инновационного менеджмента, методы управления рисками, производством, сбытом, коммуникациями, качеством, персоналом, проектами, малыми и крупными организациями, а также методы управления бизнес-процессами, взаимодействием бизнес-структур между собой и с клиентами и другие.

Наиболее распространенными методами управления персоналом являются: административные, экономические, социально-психологические.

Обобщенная характеристика методов управления персоналом представлена в таблице

Характеристика методов управления персоналом

Методы управления	Механизм воздействия	Содержание методов	Стимулы выполнения управленческих воздействий
Административные (или организационно-распорядительные)	Прямой директивный	Приказы; инструкции; распоряжения; административные права; гражданские нормы	Дисциплинарная ответственность
Экономические	Косвенный, стимулирующий	Прибыль; цена; экономическое стимулирование	Материальная заинтересованность
Социально-психологические	Косвенный, стимулирующий	Стиль руководства; мотивы; традиции; творческая активность	Моральная ответственность

1. *Административные методы* оказывают прямое воздействие на управляемый объект через приказы, распоряжения, оперативные указания, отдаваемые письменно или устно, контроль за их выполнением, систему административных средств поддержания трудовой дисциплины и т.д.

В рамках организации возможны три формы проявления организационно-административных методов:

- обязательное предписание (приказ, запрет, распоряжение и т.п.);
- согласительные (консультация, компромисс);
- рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, предложение, общение и т.п.).

2. *Экономические методы* представляет собой совокупность экономических рычагов, с помощью которых достигается эффект, удовлетворяющий требованиям коллектива в целом и личности в частности.

Сущность экономических методов заключается, в воздействии на экономические интересы потребителя и работников с помощью цен, оплаты труда, кредита, прибыли, налогов и других экономических рычагов, позволяющих создавать эффективный механизм работы.

Экономические методы основываются на использовании стимулов, предусматривающих заинтересованность и ответственность управленческих работников за последствия принимаемых решений. Экономические методы способствуют выявлению новых возможностей, резервов, что особенно важно в переходный период к рыночным отношениям.

3. *Социально-психологические методы* это совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них.

Они основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека.

Среди социально-психологических методов менеджмента можно выделить: методы морального поощрения и порицания, психологическое влияние, убеждение, развитие социальной инфраструктуры предприятия, преодоление и использование конфликтов, методы комплектования малых групп.



Также выделяют такой метод управления как самоуправление.

Самоуправление трактуется как демократизация управления, обеспечивающая работникам возможность участвовать в процессе принятия решений, влиять на положение дел в организации.

ТЕМА 5 ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

5.1. Общие положения. Понятие Организационной структуры управления (ОСУ)

5.2. Факторы проектирования организации.

5.3. Элементы структуры организации.

5.4. Координация элементов структуры.

5.1. Общие положения. Понятие Организационной структуры управления (ОСУ)

Организационная структура - логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Организационная структура предусматривает распределение функций и полномочий на принятие решений между руководящими работниками предприятия, ответственными за деятельность структурных подразделений. Элементами ОСУ являются управленческие подразделения (органы и звенья управления), отдельные управленческие работники, уровни (ступени) управления и связи – горизонтальные и вертикальные.

Организационные структуры объединяют человеческие и материальные ресурсы, отличаются между собой сложностью решаемых задач, составом соответствующих подразделений, численностью персонала, разделением труда, использованием информационных технологий. Применение эффективной ОСУ является важнейшим условием деятельности предприятия.

Принципы проектирования организационных структур управления (ОСУ)

- соответствие целям и задачам организации, подчиненной производству и его потребностям.

- оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными работниками, обеспечивающее творческий характер работы и нормальную нагрузку, а также надлежащую специализацию;

- определение полномочий и ответственности каждого работника и органа управления, с установлением системы вертикальных и горизонтальных связей между ними;

- поддержание соответствия между функциями и обязанностями, с одной стороны, и полномочиями и ответственностью — с другой;

- принцип гибкости (адаптивности) структура должна иметь способность своевременно реагировать на изменение внутренней и внешней среды.

- принцип обеспечения контроля (управляемости) для линейных руководителей и связанного с ним удлинения иерархической лестницы по мере увеличения размеров организации.

- принцип экономичности: структура должна иметь столько уровней управления и функциональных подразделений, сколько может обеспечить эффективное функционирование организации.

- соответствие социально-культурной среде организации, оказывающей существенное влияние на решения относительно уровня централизации и детализации, распределения полномочий и ответственности, степени самостоятельности и масштабов контроля руководителей и менеджеров.

Основные проблемы, возникающие при проектировании организации:

- установление правильных взаимоотношений между отдельными подразделениями, что связано с определением их целей, условий работы и стимулированием;

- распределение ответственности между руководителями подразделений;

- выбор конкретных схем управления и последовательности процедур при принятии решений;

- организация информационных потоков.

Для выбора (проектирования) конкретной структуры конкретного предприятия необходимо выполнить анализ основных факторов, влияющих на формирование структуры.

Существующие типы организационных структур управления подразделяются на бюрократический и органический. В основе такого деления лежат специфические особенности организационных структур, позволяющие выявить рациональные сферы их использования и перспективы дальнейшего развития.

Бюрократическая организационная структура характеризуется централизацией управления, большой сложностью и большим числом подразделений по горизонтали, глубокой регламентацией должностных требований, прав и обязанностей, вертикальными потоками директивной информации, связанной с отдачей приказов и распоряжений и отчетами об их исполнении, низким уровнем участия работников в выработке и принятии управленческих решений.

Системы управления бюрократического типа имеют ярко выраженную иерархическую структуру, которая *построена по линейному, линейно-штабному, линейно-функциональному и дивизионному признакам*. Такой тип структур не способствует росту потенциала людей ввиду преувеличения значимости стандартизированных правил, процедур и норм, ограничивает взаимодействие с клиентами и людьми. Все это приводит к тому, что утрачивается гибкость поведения, отсутствие которой сказывается и во взаимоотношениях внутри предприятия, и обмене информации, и координации деятельности различных его подразделений.

Процессы глобализации, острая конкурентная борьба меняют стратегию и структуру предприятия. Все большее внимание привлекают структуры гибкие и адаптивные, которые сравнительно легко могут менять свою форму, приспосабливаться к новым условиям. Такие организационные структуры называют адаптивными, или органическими, так как у них появляются возможности адаптироваться к изменениям в окружающей среде, потребностям самого предприятия. Как правило, они создаются на временной основе для решения проблем, реализации проектов и программ.

Органический тип в отличие от иерархического представляет собой децентрализованную организацию управления, имеет большую самостоятельность в принятии решений на низовых уровнях, небольшое число управленческих уровней, правил и инструкций, менее формализован. Формы и стиль общения в органических структурах преобладают партнерские, совещательные решения принимаются на основе обсуждения, а не базируются на авторитете, правилах, традициях.

Разновидностями органического типа структур являются проектные, матричные, программно-целевые, бригадные, венчурные, инновационные и др.

5.2 Факторы проектирования организаций

Ситуационные факторы проектирования организации



Внешняя среда

Все составляющие (факторы) внешней среды можно характеризовать двумя параметрами - сложностью и изменчивостью.

Сложность – количество и схожесть составляющих внешней среды, воздействующих на организацию.

Изменчивость – частота изменения факторов внешней среды, воздействующих на организацию.

Сочетания этих параметров определяют структуру организации.

Изменчивость	Низкая	1	<u>Ситуация низкой неопределенности.</u> Факторов мало. Факторы похожи. Медленно меняются. Пример: производство соли.	<u>Ситуация умерен. неопределенности.</u> Факторов много. Факторы разные. Медленно меняются. Пример: нефтепереработка.	2
	Высокая	3	<u>Ситуация умерен. выс. неопределенности.</u> Факторов мало. Факторы похожи. Быстро меняются. Пример: производство ТНП	<u>Ситуация высокой неопределенности.</u> Факторов много. Факторы разные. Быстро меняются. Пример: производство ЭВМ.	4
			Низкая	Сложность	Высокая

В ситуации низкой неопределенности:

- нет необходимости корректировать стратегию предприятия;
- взаимодействие с внешней средой упрощено.

В ситуации умеренной неопределенности:

- большое количество факторов воздействия внешней среды на организацию приводит к необходимости создания особых подразделений, взаимодействующих с внешней средой.

В ситуации умеренно высокой неопределенности:

- увеличение скорости и частоты изменения факторов внешней среды приводит к необходимости постоянной корректировки стратегии организации.

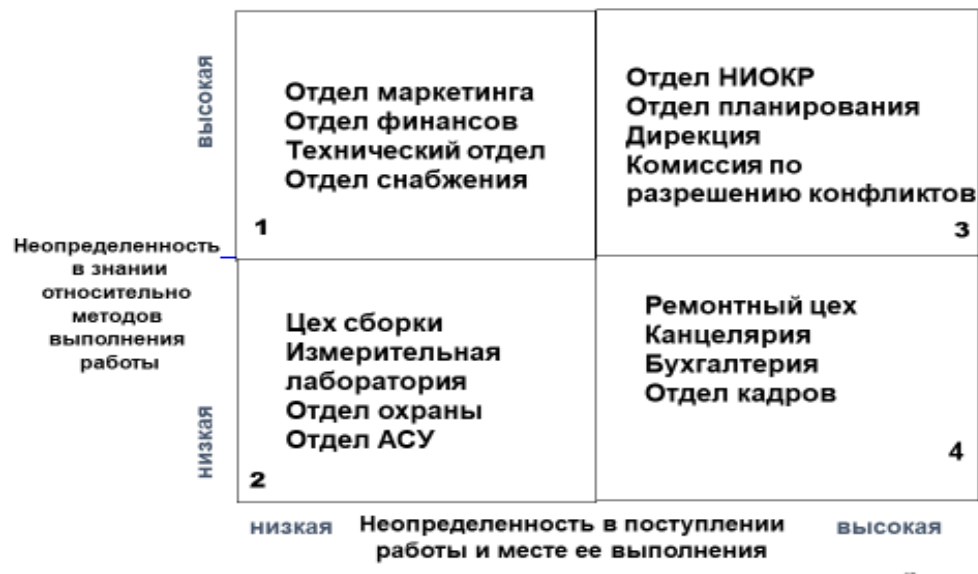
В ситуации высокой неопределенности:

- большое число факторов внешней среды, воздействующих на организацию, а также высокая частота изменения этих факторов усложняет структуру организации и требует создания подразделений, взаимодействующих с внешней средой и прогнозирующих ее изменения, а также подразделений, корректирующих стратегию организации.

Проектирование организации связано с технологией работы по двум направлениям: разделение труда и группировка работ по подразделениям. При формировании подразделений необходимо учитывать три основных момента:

- неопределенность в сроках начала работ и месте их выполнения
- неопределенность в способе выполнения работы
- взаимозависимость работ

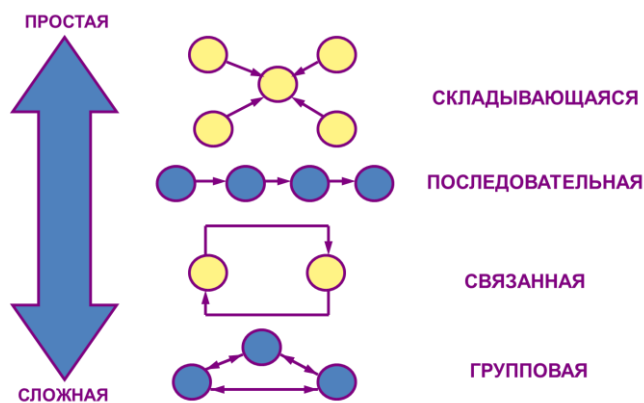
Учет технологии работ (методы, сроки, место выполнения) представлены на рисунке



Технологические процессы в организации в основном определяются следующими типами связей работ:

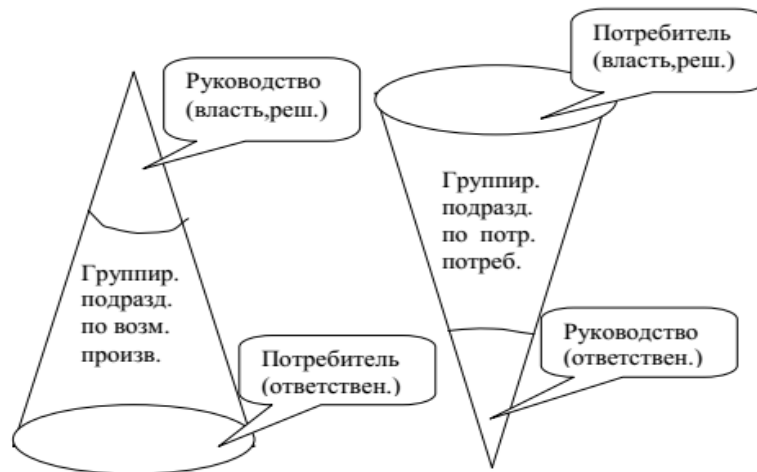
- складывающаяся связь (центры обслуживания, компьютерные фирмы);
- последовательная связь (конвейер);
- взаимосвязанная связь (НИОКР).
- групповая связь (комплексные бригады).

Зависимость структуры организации от типа связи работ представлена на рисунке



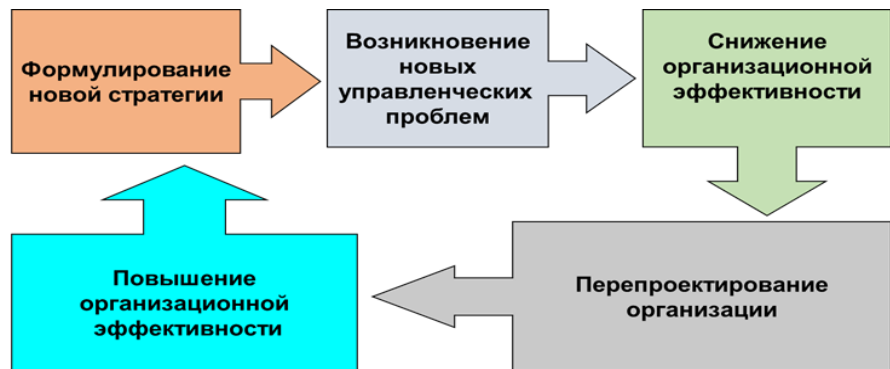
Чем проще взаимозависимость работ, тем проще может быть структура организации. Наличие большого числа связанных и групповых взаимозависимостей в работе требует от организации больших усилий по интеграции (объединению) ее частей, усложнения общей структуры вплоть до перехода к матричным элементам, например, к целевым и проектным группам.

Стратегический выбор руководства в основном определяется отношением к потребителям. Влияние отношения к потребителям на структуру организации показано на рисунке



а) ориентация на производство в) ориентация на потребителя.

Взаимосвязь между стратегией и организационным дизайном представлена на рисунке



Структура должна отражать цели и стратегию организации, поэтому для достижения поставленных целей смена стратегии должна сопровождаться перепроектированием организации.

5.3. Элементы структуры организации

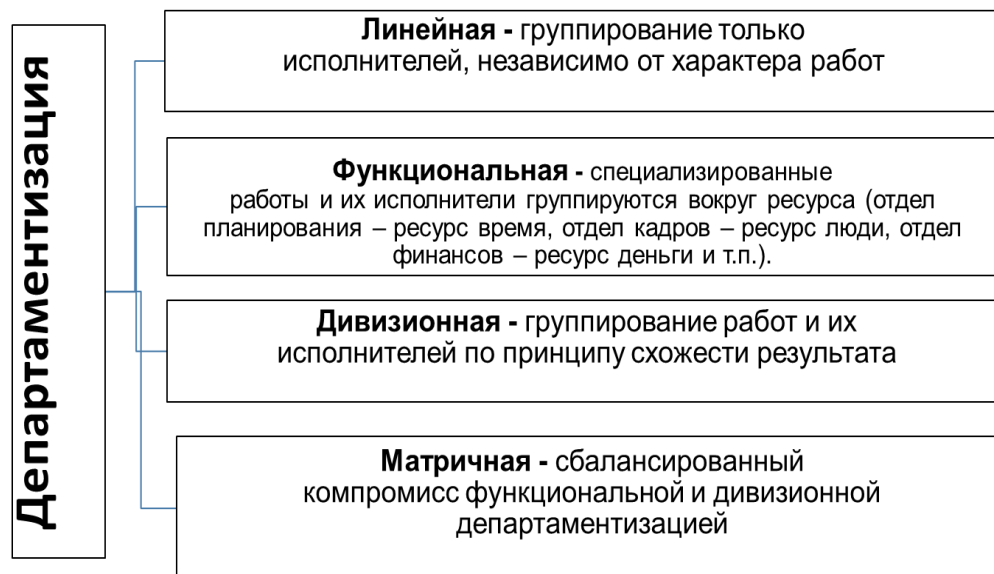
Структура организации определяется следующими элементами:

- разделение труда и специализация;
- департаментизация;
- иерархия.

Горизонтальная специализация – поэтапное разделение работ в организации, начиная с поступления ресурсов и заканчивая выходом продукции.

Вертикальная специализация – разделение труда по уровням иерархии в организации.

Департаментизация – группирование схожих работ и их исполнителей.



Линейная департаментализация – группирование только исполнителей, независимо от характера работ.

Такой подход обычно применяется, когда выполняемые работы однотипны.

Функциональная департаментализация – специализированные работы и их исполнители группируются вокруг ресурса (отдел планирования – ресурс время, отдел кадров – ресурс люди, отдел финансов – ресурс деньги и т.п.).

Преимущества:

эффективная работа функциональных отделов;
упрощается подготовка кадров.

Недостатки:

функционализм (размывается общая цель);
любая смежная проблема требует вмешательства руководства.

Дивизионная департаментализация – группирование работ и их исполнителей по принципу схожести результата. Это реакция бизнеса на меняющуюся внешнюю среду.

Особенностью данного подхода является создание относительно автономных частей в организации, ориентированных на продукт, программу или проект, потребителя или рынок. В рамках подхода широко используется складывающаяся взаимозависимость между частями организации.

Преимущества дивизионной департаментализации:

- руководство освобождается от текучки и появляется время для решения стратегических задач;

- заинтересованность исполнителей в конечном результате;
- сплоченность исполнителей для достижения результата.

Недостатки:

- противопоставление целей реализации продукта общим целям организации;
- неэффективность использования ресурсов;
- затрунен контроль сверху;

- множество ролей ведет к увеличению стресса.

Матричная департаментизация – сбалансированный компромисс функциональной и дивизионной департаментизацией. Отличительной чертой матричной департаментизации является формальное наличие у работников одновременно двух начальников, обладающих равными правами. Эта система двойного подчинения базируется на комбинации двух начал: - функционального и дивизионного.

Преимущества матричной департаментизации:

– высокая эффективность с точки зрения реализации продукта и экономии ресурсов;

– способствует принятию оптимальных решений;

– формируются и укрепляются горизонтальные связи;

– высокая квалификация работников.

Недостатки:

– нарушен принцип единоначалия (напряжение, неопределенность, стресс);

– трудна во внедрении.

Иерархия – означает расположение уровней управления в порядке подчиненности.

Уровень управления – часть организации в рамках которой и в отношении которой могут приниматься самостоятельные решения без их обязательного согласования (пример: директор, управление, цех, участок, бригада). Количество уровней управления определяет этажность организации. Большая этажность ведет к потере информации, ухудшению контроля. Малая этажность ведет к потере управляемости по причине слишком большого числа подчиненных.

5.3 Координация элементов структуры

Координация элементов структуры организации – совокупность устойчивых управляющих и информационных связей между элементами, реализующих стратегию организации.

Составляющие координации:

- масштаб управляемости и контроля;

- связи в организации;

- распределение прав и ответственности;

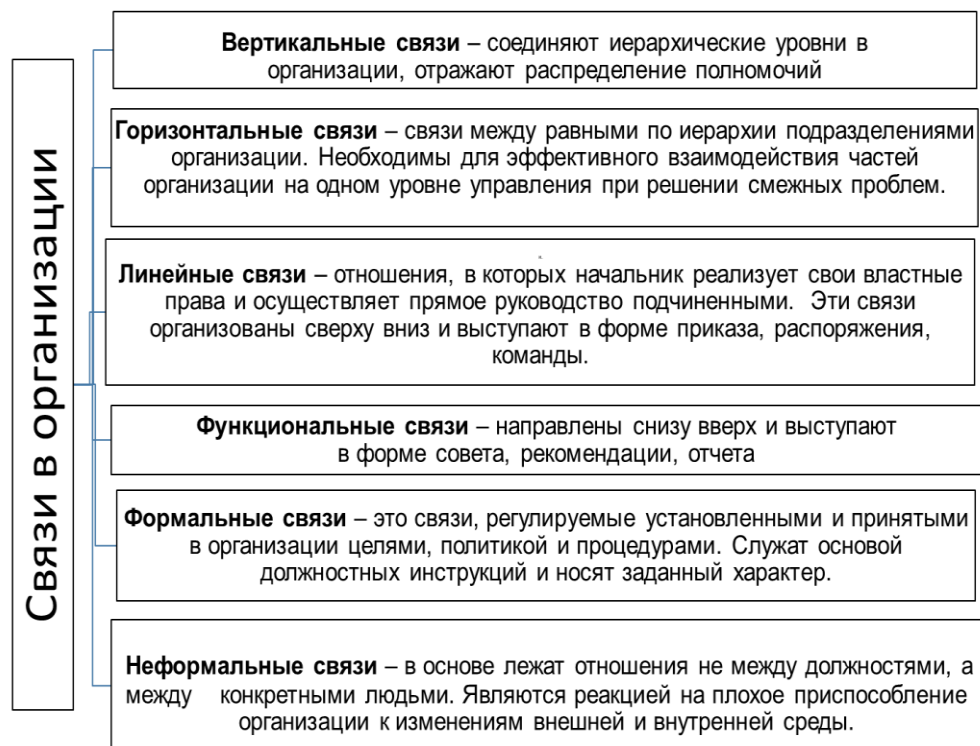
- централизация и децентрализация;

- дифференциация и интеграция.

Масштаб управляемости – количество подчиненных, которым может эффективно управлять руководитель.

Масштаб управляемости ограничен возможностями руководителя эффективно перерабатывать информацию, поступающую от подчиненных.

Связи в организации:



Выделяются два типа масштаба управляемости:

- узкий;
- широкий.

Узкий масштаб управляемости характеризуется минимальным количеством подчиненных у одного руководителя, что ведет к увеличению этажности организации.

Преимущества:

- простой контроль за непосредственными подчиненными;
- сравнительно простой информационный обмен на одном уровне управления.

Недостатки:

- с увеличением этажности увеличивается искажение распорядительной и отчетной информации, передаваемой по линейным и функциональным связям.

Широкий масштаб управляемости – максимально возможное количество подчиненных и минимальная этажность.

Оптимальность масштаба управляемости зависит от многих факторов, как внутренних, так и внешних. Каждый руководитель сам выбирает масштаб управляемости.

Принципы распределения прав и ответственности:

1. Принцип единства подчинения.
2. Принцип двойного или множественного подчинения.

Принцип единства подчинения заключается в том, что работник получает распоряжения, относящиеся к выполняемой работе, только от одного начальника. Согласно этому принципу права и ответственность вышестоящего руководителя поглощают только часть прав и ответственности нижестоящего руководителя.

Такая система отличается высокой четкостью и фиксацией прав и ответственности руководителя каждого уровня.

Недостатки:

- в рамках функциональной департаментизации ослабляются функциональные права;

- инерционная в экстремальных ситуациях.

Двойное или множественное подчинение – права и ответственность вышестоящего руководителя полностью поглощают права и ответственность всех нижестоящих руководителей. При такой системе права и ответственность расплывлены между многими уровнями организации, зоны самостоятельного принятия решения практически отсутствуют, что значительно снижает инициативу руководителей, но в кризисной ситуации такая система очень эффективна за счет малой инерционности.

Централизация – концентрация прав принятия решений, сосредоточение внешних полномочий на верхнем уровне руководства организацией.

Децентрализация – передача ответственности за ряд ключевых решений и передача, соответствующих этой ответственности, прав на нижние уровни управления организацией.

Проблема выбора между централизацией и децентрализацией – это проблема выбора оптимальной конструкции организации. При проектировании организации на выбор между централизацией и децентрализацией могут влиять следующие факторы:

1. Капиталоемкость принимаемых решений – в регулирующих документах организации указывается конкретная сумма, в пределах которой руководитель уровня может принимать самостоятельные решения.

2. Размеры предприятия.

3. Философия управления руководящего состава.

4. Стремление частей организации к самостоятельности.

5. Наличие соответствующих кадров.

6. Развитие техники контроля.

7. Степень разделения труда в организации.

8. Тип предпринимательства.

9. Изменения внешней среды.

Дифференциация – означает деление в организации работ между ее подразделениями таким образом, чтобы каждая из работ получила определенную степень завершенности в рамках данного подразделения.

Интеграция – уровень сотрудничества, существующего между частями организации и обеспечивающего достижение общей цели с учетом требований, предъявляемых внешним окружением.

Степень дифференциации частей организации отражает уровень конфликта между ними, а интеграционный механизм снижает этот уровень. Тем самым повышается эффективность организации при взаимодействии с внешней средой

Уровень интеграции	высокий	Ситуация, когда усилия по интеграции подразделений превышают потребности дифференциации	Ситуация, требующая привлечения значительного количества ресурсов и использования сложных интеграционных механизмов
	низкий	Ситуация, не требующая создания специальных интеграционных механизмов	Ситуация, когда усилия по интеграции подразделений не отвечают требованиям дифференциации
		низкий	высокий

Уровень дифференциации

ТЕМА 6 ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИЙ

6.1 . Классические типы организаций.

6.2 Новые типы организаций.

6.1 Классические типы организаций

Механистический тип характеризуется использованием формальных правил и процедур, централизованным принятием решений, узко определенной ответственностью в работе и жесткой иерархией власти в организации.

Такой тип организации может эффективно действовать в условиях несложной и нединамичной внешней среды. Свои преимущества, а именно: универсальность, предсказуемость и производительность,- организация механистического типа может реализовать при следующих условиях:

- общая цель организации, и ее задачи известны и достаточно просты, для того чтобы выполнить их с использованием централизованного планирования;
- работа в организации может делиться на отдельные операции;
- исполнение работы достоверно измеряется;
- денежное вознаграждение мотивирует работника;
- власть руководителя признается как данная свыше и законная.

Пример: военизированные организации, крупное производство.

Органический тип характеризуется слабым или умеренным использованием формальных правил и процедур, децентрализацией и участием работников в принятии решений, широко определяемой ответственностью в работе, гибкостью структуры власти и небольшим количеством уровней управления.

Организации такого типа эффективны в условиях сложного и динамичного внешнего окружения и характеризуются:

- неопределенностью целей и задач;
- широкой специализацией в работе;
- размытостью уровней управления;
- неформальностью отношений.

Пример: среднее и мелкое производство товаров народного потребления, торговля, проектные организации.

Сравнение иерархических и адаптивных организационных структур по наиболее значимым критериям в таблице

Сравнение механистических и органических структур

Критерий сравнения	Механистическая (иерархическая) организационная структура	Органическая (адаптивная) организационная структура
1. Характеристика иерархии управления	жесткая иерархия, уровни управления четко определены	отсутствие четкости в иерархии управления
2. Характеристика развития вертикальных и горизонтальных связей	сильно развитые вертикальные связи	преобладают горизонтальные связи
3. Тип руководства	постоянный, моноцентрический	полицентрический, смена лидеров по ситуации
4. Формализация применяемых правил и процедур	жесткая формализация правил и процедур	нет жесткой формализации правил и процедур
5. Формализация отношений управленческого персонала	узко определенные обязанности, права и ответственность	широко определенные обязанности, права и ответственность
6. Разделение управленческого труда	узкая специализация деятельности, жесткое и постоянное закрепление функций	широкая специализация деятельности, временное закрепление функций
7. Характеристика применения управленческих решений	централизация принятия решений	децентрализация принятия управленческих решений

Традиционная организация является комбинацией линейной и функциональной департаментизации. Основой этой схемы являются линейные подразделения, осуществляющие в организации основную работу и обслуживающие специализированные функциональные подразделения: кадры, финансы, план, снабжение, сбыт.

Проблемы, возникающие по мере роста таких организаций:

1. Увеличение масштаба управляемости чревато ростом неуправляемости организации.

2. Ограничение горизонтальных связей.

3. Плохая адаптация к изменениям внешней среды.

4. Текучесть кадров.

Дивизионная организация является реализацией дивизионной департаментизации. Эта схема широко используется в условиях многопродуктового производства или в многонациональных компаниях. Она хороша при расширении организации и эффективного осуществления управления разными видами деятельности и на разных рынках.

Недостатки:

- несбалансированность целей;

- централизованное распределение ключевых ресурсов приводит к конфликтам между подразделениями;
- затруднена карьера.

Матричная организация реализует матричную департаментизацию. Матричные организации эффективно функционируют только при органическом подходе, который обеспечивает большие возможности при проектировании горизонтальных и неформальных связей, являющихся атрибутами матричной департаментизации. Матричные организации создаются тогда, когда необходим высококачественный результат по большому количеству проектов в области высоких технологий.

Проблемы (корень в нарушении принципа единоначалия):

- тенденция к анархии;
- борьба за власть;
- сложный контроль;
- трудности в принятии решений.

Корпоративная организация – представляет собой замкнутые группы людей с ограниченным доступом, максимальной централизацией и авторитарностью руководства, противопоставляющие себя другим социальным общностям на основе своих узкокорпоративных интересов. Пример: древние охотники, ремесленные цеха, тейпы и т. д.

Индивидуалистский тип организации – свободное, открытое и добровольное объединение людей, осуществляющих совместную деятельность. Коллективная собственность в таких организациях – не собственность всех, а собственность каждого.

6.2 Новые типы организаций

Прогресс информатизации разрушил замкнутость организаций. Появились новые типы организаций:

1. Эдхократические.
2. Многомерные.
3. Партиципативные.
4. Предпринимательского типа.
5. Организации, ориентированные на рынок.

Эдхократическая организация – это организация с высокой степенью свободы в действиях работников при решении возникающих проблем.

Ключевыми элементами эдхократической конструкции являются:

- работа в областях с высокой или сложной технологией, требующая творчества и эффективной совместной работы;
- работники являются высококвалифицированными экспертами в своем деле, выполняют сложные производственные операции и умеют эффективно взаимодействовать друг с другом;
- структура организации органическая, преобладают неформальные и горизонтальные связи;
- иерархическое построение постоянно меняется;
- право принятия решений и власть основаны на экспертных знаниях;

- система вознаграждения основана на вкладе работника, его компетенции и степени участия в общей работе. Пример: консультации, компьютерные фирмы, медицина, НИОКР.

Многомерная организация основана на автономных рабочих группах, выполняющих задачи:

- обеспечение производственной деятельности необходимыми ресурсами;
- производство для конкретного потребителя или рынка;
- обслуживание конкретного потребителя.

Эти автономные группы получают статус центра прибыли. Бюджеты разрабатываются самими подразделениями, руководство только инвестирует в них средства.

Основные преимущества многомерных организаций:

- отсутствует необходимость в проведении реорганизаций;
- подразделения можно создавать, ликвидировать или модифицировать без серьезных изменений положения других подразделений;
- полномочия максимально делегируются при ведущей роли руководителя организации;
- к каждому подразделению применяется унифицированная, четко фиксируемая и легко измеряемая мера эффективности – получаемая прибыль.

Партисипативная организация – это организация, построенная на участии работников в управлении, которое предполагает:-

- участие в принятии решений;
- участие в установлении целей;
- участие в решении проблем.

Различаются три степени участия:

- выдвижение предложений;
- выработка альтернатив;
- выбор окончательного решения.

Первая степень не требует введения структурных и других изменений в традиционную организацию. Вторая степень требует появления в организации специальных структур, которые могли бы эффективно решать проблему. На практике это выражается в создании временных или постоянных комитетов или комиссий, которым поручается выполнять данную работу.

Третья степень предполагает, что участие в управлении осуществляется в форме работы специальных советов (научно-технического, технико-экономического и управленческого характера). Решения таких советов нередко бывают обязательными для тех руководителей, при которых они создаются.

Преимущества партисипативных организаций:

- повышается качество принимаемых решений;
- улучшается анализ внешней среды;
- развивается творческое отношение к труду;
- улучшаются коммуникационные связи по вертикали и горизонтали;

Появляется чувство собственника у работников, тем самым повышается мотивация деятельности;

- улучшается трудовая мораль.

Проблемы:

- коллективный контроль действий руководителя развивает у него популистские качества;

- партисипативные структуры трудно перестраиваются.

Предпринимательская структура – это организация ориентированная на развитие путем:

- создания реальных экономических ценностей на устойчивой и постоянной основе в условиях поиска и реализации всех имеющихся возможностей;

- мотивации работников к принятию ими на себя ответственности за создание экономических ценностей.

Действует в условиях постоянной балансировки между выгодой и риском.

Характеристики предпринимательской организации:

1. Больше рассчитывает на имеющиеся возможности, чем на контролируемые ресурсы.

2. Реализация возможностей и использование для этого ресурсов чаще осуществляется на краткосрочной, эпизодической и поэтапной основе.

3. Структура управления характеризуется малым количеством уровней и гибкостью.

4. Деятельность организации оценивается не на основе производительности, а на основе эффективности.

5. Мотивация деятельности строится на поиске возможностей и достижении результата.

6. Базируется на индивидуальной инициативе.

7. Развивается по многим направлениям.

Организация, ориентированная на рынок – характеризуется группированием всех ее частей вокруг рынка. По характеру взаимодействия с внешней средой это органический тип. По характеру взаимодействия частей организации – это либо развитая дивизионная, либо реальная матричная структура. По характеру взаимодействия с человеком – это индивидуалистская организация.

Структура рыночно ориентированной организации:

1. Связи формируются под воздействием отношений организации с потребителем, а не между функциями.

2. Вместо жесткой иерархии – автономные группы со статусом центра прибыли.

3. У руководства только ключевые функции: исследование, кадры, финансы.

4. Система сквозного планирования и доведение всей информации до каждого работника.

5. Решения максимально приближены к потребителю – уровень автономных групп.

ТЕМА 7. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ В УПРАВЛЕНИИ

7.1. Коммуникации в организации: понятие, виды, значение.

7.2. Понятие управленческого решения. Виды и методы принятия управленческих решений.

7.3. Лидерство и стиль руководства.

7.1. Коммуникации в организации: понятие, виды, значение.

Коммуникации – обмен информацией между двумя или более субъектами (отдельные личности, группы, подразделения).

Цели коммуникаций:

- обеспечение эффективного обмена информацией между субъектами и объектами управления.
- совершенствование межличностных отношений в процессе обмена информацией.
- создание информационных каналов для обмена информацией между отдельными сотрудниками и группами и координация их задач и действий.
- регулирование и рационализация информационных потоков.

Элементами коммуникационного процесса являются:

- отправитель – субъект, передающий информацию;
- сообщение – собственно информация, закодированная с помощью символов;
- канал – средство передачи информации;
- получатель – субъект, которому предназначена информация, и которое ее интерпретирует.

Этапы коммуникационного процесса:

1. Появление идеи, получение информации;
2. Кодирование – трансформирование предназначенного для передачи сообщения в послание или сигнал, который может быть передан (определенная форма – речь, текст, рисунок, таблица, график, поступок);
3. Передача сообщений;
4. Декодирование (раскодирование): восприятие (что получил) послания получателем + интерпретация (как понял) + оценка (что и как принял).

Классификация коммуникаций

1. Внешние – обмен информацией с внешней средой (посредники, конкуренты, потребители, государственные органы, общество.)

2. Внутренние – организационные коммуникации (вербальные, невербальные).

2.1. Формальные – определяются политикой, правилами, должностными инструкциями данной организации, осуществляются по формальным каналам.

2.1.1. Вертикальные – информация перемещается с одного уровня иерархии на другой (восходящие, нисходящие)

2.1.2. Горизонтальные – между различными подразделениями для координации деятельности различных подразделений;

2.2. Неформальные – установленная система личных отношений между работниками организации (доступ к дополнительной информации), сокращения, изменения в структуре организации, перемещения и повышения, утечка информации.

3. Вербальные (устные, письменные)

4. Невербальные (язык телодвижений, параметры речи)

С точки зрения передачи информации коммуникации оказываются тем более эффективными, чем ближе по смыслу посланное и принятое сообщения.

Информация – это сведения о предметах, процессах и явлениях окружающего мира, передаваемые людьми устно, письменно или иным способом (например, с помощью условных сигналов, технических средств и т. д.).

Значение информации для управления организацией определяется:

Во-первых, тем, что она является важнейшим особым ресурсом менеджера.

Во-вторых, информация выступает как основа процесса управления. Посредством различных операций с информацией осуществляются циклически повторяющиеся стадии процесса управления. С ее помощью осуществляются взаимосвязи между субъектом и объектом управления, а также внутри субъекта управления. Информация передается по каналам прямой и обратной связи, соединяя тем самым субъект и объект управления.

В-третьих, информация выступает как основа коммуникаций в системе управления. С помощью информации осуществляются коммуникации предприятия с внешней средой: потребителями, поставщиками, конкурентами, профсоюзами, государственными органами.

В-четвертых, информация является предметом управленческого труда. На основе исходной информации путем циклически повторяющихся стадий управленческого процесса органы управления принимают управленческие решения, организуют и контролируют их исполнение. Последние также имеют информационную природу и с этой точки зрения представляют собой производственную информацию.

Классификация информации представлена в таблице.

Классификация информации

Признак классификации	Информация управления
Способ представления	устный, визуальный, текстовый, графический, электронный
Способы формирования	первичная, промежуточная, результирующая, постоянная, переменная, эпизодическая
Источник получения	входящая, исходящая, внутренняя, внешняя
Ресурс управления	трудовой, материальный, технический, финансовый, энергетический, информационный
Ценность информации	полная, неполная, достоверная, ложная, своевременная, несвоевременная
По видам служебных документов	организационные, распорядительные, правовые, кадровые, финансово-экономические, справочно – информационные.

Информация управленческая – определенные новые сведения, совокупность некоторых данных, знания о фактах, событиях или состоянии управляемого объекта, которые используются в процессе управления или побуждают к некоторым действиям для достижения поставленных целей.

Для управленческого персонала предприятия информация является предметом, средством и результатом труда.

Управленческая информация обладает следующими *основными свойствами*:

1. Всегда передается посредством сигнала – носителя информации.
2. Всегда имеет количественные и качественные параметры.
3. Не исчезает в процессе ее использования, но может использоваться многократно.
4. Способна накапливаться беспрестанно.

5. Имеет ценность и полезность, что определяется своевременностью, затратами на ее получение, степенью использования и результативностью.

7.2. Понятие управленческого решения. Виды и методы принятия управленческих решений

Управленческое решение – результат управленческого труда, вывод об осуществлении конкретных действий, закрепленный в сознании субъекта, объекта управления, в управленческих документах.

Управленческое решение - важнейший вид управленческого труда, а также совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий, которые обеспечивают реализацию управленческих задач.

Управленческие решения должны удовлетворять следующим *требованиям*: целевая направленность; научная обоснованность; иерархическая субординация; адресность; непротиворечивость; адаптивность; своевременность; реальность; обеспеченность ресурсами.

Классификация управленческих решений представлена в таблице

Классификация управленческих решений

Признак классификации	Типы управленческих решений
по функциям управления	плановые, организационные, мотивационные
по характеру решения задач	стратегические, оперативные
по функциональным областям	финансовые, кадровые, производственные
по масштабам воздействия	общие, частные, экспериментальные
по числу критериев	однокритериальные, многокритериальные
по направлению действия	внутренние, внешние
по глубине воздействия	одноуровневые, многоуровневые
по способу осуществления	письменные, устные
по способу принятия	на основе суждений, интуитивное, с помощью рациональной процедуры
по количеству участников	индивидуальные, коллегиальные, коллективные

При принятии управленческих решений необходимо учитывать *требования к критериям принятия управленческих решений*:

1. Полная оценка всех экономических последствий принимаемого решения;
2. Соответствие системе целей предприятия;
3. Объективность и доступность исходных данных;
4. Учет специфики решаемой задачи;
5. Понятность и удобство в использовании;
6. Измеримость.

Процесс принятия решения может быть структурирован на определенные этапы.



Этот процесс реализуется путем интерактивного приближения к требуемым результатам.

Методы принятия управленческих решений

Все методы принятия управленческих решений можно объединить в три группы:

1. Неформальные (эвристические);
2. Коллективные;
3. Количественные.

1. Неформальные (эвристические) методы принятия решений.

Это совокупность логических приемов и методики выбора оптимальных решений руководителем путем теоретического сравнения альтернатив с учетом накопленного опыта. В большей части неформальные методы базируются на интуиции менеджера. Их преимущество состоит в том, что принимаются они оперативно. Недостаток - неформальные методы не гарантируют от выбора ошибочных (неэффективных) решений, поскольку интуиция иногда может подвести менеджера.

2. Коллективные методы принятия решений.

Предполагают создание временной группы по выработке и принятию решений, состоящей из руководителя, исполнителей и компетентных, коммуникабельных, творчески мыслящих специалистов. К таким методам относятся: "мозговой штурм", или "мозговая атака", метод Дельфы; морфологический метод, метод анализа круга проблем, метод аналогий, метод гирлянд случайностей и ассоциаций, метод "Кингисе", дискуссионное совещание,

3. *Количественные методы принятия решений.* В их основе лежит научно-практический подход, предполагающий выбор оптимальных решений путем обработки, с помощью ЭВМ и экономико-математических моделей, больших массивов информации. В зависимости от типа математических функций, положенных в основу моделей, различают:

- а) линейное моделирование - используются линейные зависимости;
- б) динамическое программирование - позволяет вводить дополнительные переменные в процессе решения задач;
- в) вероятностные и статистические модели – реализуются в методах теории массового обслуживания;
- г) теорию игр - моделирование таких ситуаций, принятие решения в которых должно учитывать не совпадение интересов различных подразделений;
- д) имитационные модели - позволяют экспериментально проверить реализацию решений, изменить исходные предпосылки, уточнить требования к ним.

Необходимо так же отметить, что выделяют и индивидуальные стили принятий управленческих решений.

Индивидуальные стили принятия решений предполагают совокупность индивидуальных особенностей руководителя, которую несут с собой решения к исполнителям (решения уравновешенного типа; импульсивные решения; инертные решения; рискованные решения; решения осторожного типа).

Практика подготовки, принятия и управления процессами реализации управленческих решений показывает, что основными причинами низкого качества управленческих решений являются:

- ♦ чрезмерно большое количество принимаемых управленческих решений, часть из которых, естественно, не выполняется;
- ♦ новые решения не учитывают содержание предыдущих;
- ♦ новые решения дублируют уже принятые;
- ♦ модификация решения при продвижении его по ступеням управления;
- ♦ принятие решений, не имеющих конкретного содержания («обратить внимание», «усилить требование», «принять меры» и т.д.);
- ♦ нарушена процедура согласования решения с его исполнителями;
- ♦ недостаточное ресурсное обеспечение принятых решений;
- ♦ невысокая эффективность системы оценки выполнения решений;
- ♦ слабая мотивация лиц, принимающих решения.

Для повышения качества управленческих решений рекомендуется придерживаться следующих правил.

1. Прежде чем вникать в детали, постарайтесь понять проблему в целом.
2. Не принимайте решения, пока не рассмотрите все возможные варианты.
3. Постарайся посмотреть на проблему с разных точек зрения, даже если некоторые из них кажутся невероятными.
4. Ищите модели (словесные, графики, диаграммы, рисунки и др.).
5. Не останавливайтесь на решении, которое пришло в голову первым.
6. Обязательно используйте мнение экспертов и других людей.

7.3. Лидерство и стиль руководства

Лидерство – это тип управленческого взаимодействия (между лидером и последователями), основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей. Выделяют следующие типы лидерства:

- Формальное лидерство – процесс влияния на людей с позиций занимаемой должности.
- Неформальное лидерство – процесс влияния через способности и умения или другие ресурсы, необходимые людям.

Каждому руководителю соответствует свой стиль руководства.

Стиль руководства – характерные черты поведения, приемов, действий, используемых руководителем в процессе управления.

Существуют различные подходы к лидерству:

1. *Подход к лидерству с позиции личных качеств* - предполагает, что только наличие определенных черт у человека может превратить его в эффективного лидера. В 1948 г. Ральф Строгдилл в комплексном исследовании пришел к выводу, что в основном пять качеств характеризуют лидера:

- ум и интеллектуальные способности;
- господство и преобладание над другими;
- уверенность в себе;
- активность и энергичность;
- знание дела.

Изучение лидерских качеств руководителя было продолжено. Наиболее интересный результат был получен Уорреном Беннисом. Он изучил деятельность 90 успешных лидеров и выделил 4 группы лидерских качеств: управление вниманием; управление значением; управление доверием; управление собой.

2. *Поведенческий подход к лидерству*. Акцент в исследованиях сдвинулся от поиска ответа на вопрос, кто является лидером, к ответу на вопрос, что и как лидеры делают. Наиболее известными концепциями данного типа являются следующие:

- три стиля руководств К.Левина ;
- исследования Университета штата Огайо;
- исследования Мичиганского университета;
- системы управления (Р. Лайкерта);
- управленческая сетка (решетка) Р.Блейка и Дж.Мутона;

Рассмотрим более подробно стили руководства наиболее часто используемые современными руководителями, а именно три стиля руководства К.Левина,. Он определил три лидерских стиля: авторитарный, демократический и либеральный .

Авторитарный стиль руководства: жесткая требовательность; важен только результат; мотивация, основанная на беспрекословном подчинении; подчиненные не привлекаются к управлению. Авторитарный стиль применим в группе с неразвитыми материальными и высшими потребностями, а также в экстремальных ситуациях.

Демократический стиль: требовательность в сочетании с доверием; важны результаты и способы достижения; мотивация, основанная на использовании

материальных и социально-психологических потребностей; подчиненные активно и по существу привлекаются к управлению. Демократический стиль применяется при условии заинтересованности работников в получении результатов, инициативности и ответственности. Однако реализация демократического стиля возможна при высоких интеллектуальных, организаторских, коммуникативных способностях руководителя.

Либеральный стиль: результаты не важны; мотивация практически отсутствует; создается вид, что подчиненные участвуют в управлении; низкая требовательность. Область применения либерального стиля: высокоразвитые в квалификационно-интеллектуальном и организационно-культурном отношениях коллективе с высокой степенью разделения труда практически одинаковой сложности. Это научно-исследовательские, опытно-конструкторские центры и лаборатории, союзы художников. В этих случаях роль руководителя сводится к координации действий подчиненных, в недопущении узких мест или отставания в темпе выполнения работ.

Сравнение стилей представлено в таблице

Сравнение стилей руководства

Параметр	Авторитарный стиль	Демократический	Либеральный стиль
1. Способ принятия решения	Единоначалие	Совместно с подчиненными	Подчиненные на основе указаний
2. Доведение задач до исполнителя	Приказ, команда, распоряжение	Предложение	Просьбы, уговоры
3. Отношение к инициативе	Допускается	Поощряется и используется	Полностью передается подчиненным
4. Принципы подбора кадров	Избавление от сильных конкурентов	Ориентация на деловых людей, помощь в карьере	Нет четкой ориентации
5. Отношение к знаниям	Считает, что все знает сам	Постоянно учится и требует этого от подчиненных	Безразличие
6. Распределение ответственности	Полностью у руководителя	В соответствии с полномочиями	Полностью в руках подчиненных
7. Отношение к подчиненным	По настроению, неровное	Ровное, доброжелательное, требовательное	Мягкое, нетребовательное
8. Отношение к дисциплине	Жесткое, формальное	Разумное	Мягкое. Формальное
9. Отношение к стимулированию	Наказание с редким поощрением	Поощрение с редким наказанием	Нет четкой ориентации
10. Отношение к общению	Дистанцируется	Контактирует активно	Не проявляет инициативы
11. Коммуникации	Преимущественно сверху вниз	Активно в двух направлениях	В основном горизонтальные

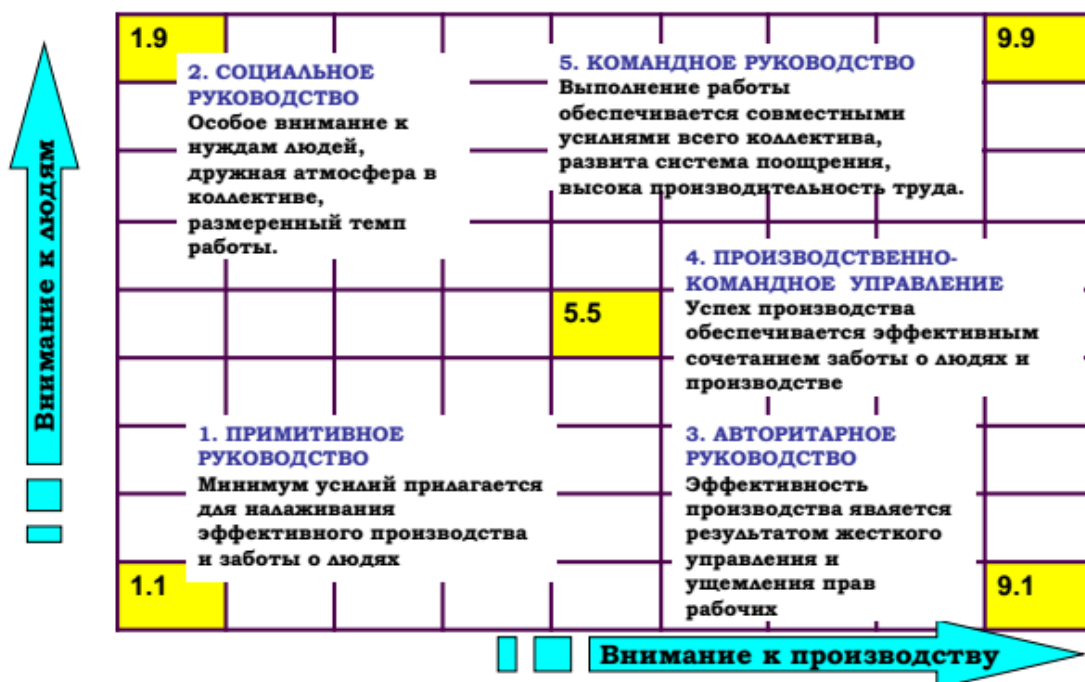
Сильные и слабые стороны представлены в следующей таблице

Сильные и слабые стороны стилей руководство

	Авторитарный стиль	Демократический стиль	Либеральный стиль
Сильные стороны	Внимание срочности и порядку, возможность предсказания результата	Усиление личных обязательств по выполнению работы через участие в управлении	Позволяет начать дело так, как это видится и без вмешательства лидера
Слабые стороны	Имеется тенденция к сдерживанию индивидуальной инициативы	Демократический стиль требует много времени	Группа может потерять скорость и направление движения без лидерского вмешательства

В рамках поведенческого подхода Роберт Блейк и его сотрудница Джейн Моутон предложили так называемую «управленческую матрицу» или «решетку менеджмента». Исходная позиция авторов: любой результат достигается в «силовом поле» между производством и человеком. Модель управленческой решетки представлена следующим образом:

Модель управленческой сетки Блейка и Моутона:



Первая «силовая линия» (ориентация на производство) имеет постоянные цели: максимальный объем производства, максимально высокий объем прибыли, снижение

издержек производства. Вторая «силовая линия» направлена на человека и имеет цель: хорошее самочувствие работников и удовлетворенность работой; формирование ситуации, когда условия труда в наибольшей степени отвечают потребностям и желаниям работающего. Между двумя указанными силовыми линиями есть противоречие, и образуется некое поле, в котором пять точек определяют пять наиболее характерных типов управленческого поведения, на котором:

1.1 – руководитель не стремится ни к производственным результатам, ни к позитивным межличностным отношениям. Стиль руководства подобен попустительскому и может иметь следствием апатию и разочарование сотрудников.

9.1 – это «жесткий» курс администратора, без остатка ориентированный на производство, высокую производительность труда, но не предполагающий заботу о межличностных отношениях. Отмечается силовое давление. Возникающие конфликты подавляются. Реакция сотрудников – отказ от участия в поиске решений. Возрастает текучесть кадров, многие заболевают или сказываются больными.

1.9 – противоположный тип руководителя. Стиль руководства, создающий оптимальную атмосферу для межличностных отношений, но производственным задачам внимания уделяется мало. Не упускается возможность просто поболтать за чашечкой кофе, поделиться своими проблемами, посмотреть отпускные фотографии и т.д. В группе, где у руководителя доминирует такой стиль, конфликтов не бывает до тех пор, пока на сотрудников не начнет давить производственная необходимость или вышестоящее

5.5 – девиз управляющих: "Не хватать звезд с неба". Они стремятся к надежному среднему уровню: средние трудовые достижения и средняя удовлетворенность сотрудников. Стиль консервативный и ориентирует на «достаточные для спокойной жизни» трудовые результаты. Характеризуется склонностью к компромиссам.

9.9 – идеальный стиль руководства, нацеленный на высокие трудовые достижения и высокую удовлетворенность сотрудников. Руководитель умеет так построить работу, чтобы сотрудники видели в ней возможность самореализации.

Преимущества «решетки менеджмента» заключаются в возможности сравнения стилей руководства, оценки их влияния на эффективность производства и взаимоотношения с подчиненными, а также в том, что с ее помощью руководитель может оценить свой стиль руководства и корректировать его в требуемом направлении.

3. Ситуационный подход к лидерству. Главной идеей ситуационного подхода было предположение, что лидерское поведение должно быть разным в различных ситуациях. Ситуационный подход к изучению лидерства исследует взаимодействие различных ситуационных переменных для того, чтобы обнаружить причинно-следственную связь в отношениях лидерства, позволяющую предсказать возможное поведение лидера и последствия этого поведения. Основные подходы к ситуационному лидерству:

1. Модель ситуационного лидерства Ф. Фидлера;
2. Модель ситуационного лидерства П. Херси и К. Бланшара;
3. Модель «путь — цель» Т. Митчела и Р. Хауса;
4. Ситуационная модель принятия решения Врума — Йеттона — Яго.

Центральная задача, которую решает руководитель, - определить стиль поведения, наиболее адекватный конкретной ситуации, то есть обеспечивающий максимальную результативность. Для описания ситуации исследователи использовали различные характеристики.

Так, например, по Ф. Фидлеру, *основными факторами*, влияющими на поведение руководителя, являются структурированность задачи, объем полномочий руководителя и отношения между руководителем и членами группы. Поскольку стиль поведения личности достаточно постоянен, Ф. Фидлер предлагает назначать руководителей в соответствии с ситуацией. Например, в благоприятной ситуации задача структурирована и отношения хорошие, руководитель не нуждается в больших полномочиях. В неблагоприятной ситуации, когда задача не структурирована и отношения плохие, требуется сильный руководитель, ориентированный на решение задачи, с широкими полномочиями. В умеренно благоприятной ситуации необходим руководитель, ориентированный на установление хороших отношений с подчиненными.

Т. Митчел и Р. Хаус анализировали влияние руководителя на мотивацию подчиненного, его удовлетворенность работой и производительность. На этой основе они выделили следующие *стили*:

- поддержки (ориентированный на человека);
- инструментальный (аналог ориентации на работу, задачу);
- поощрения участия в принятии решений путем учета предложений подчиненных, распространения необходимой информации;
- ориентированный на достижения, убеждение рабочих в своих силах.

Выбор конкретного стиля определяется личными качествами работника и состоянием внешней среды.

П. Херси и К. Бланшар считают, что выбор стиля лидерства определяется степенью профессиональной и социальной зрелости исполнителей - способностью и согласием принимать ответственность, желанием решить поставленную задачу, уровнем профессиональной подготовки, опытом. Конкретный стиль лидерства характеризуется двумя основными показателями - ориентацией поведения руководителя на задачу и(или) на человеческие отношения как это представлено в таблице

Стили лидерства

Уровень развития сотрудника, коллектива	Форма управленческого поведения (рекомендуемый стиль руководства)
<p><i>Низкий уровень:</i> "Не хотят работать, не умеют работать" (низкая квалификация, недобросовестные работники)</p>	<p><i>"Авторитарное указывание"</i> 1) четкие указания, что и как делать, инструктаж; 2) постоянный контроль работы; 3) когда необходимо – наказывайте, отмечайте ошибки и хорошую работу, поощряйте хорошие результаты работы.</p>
<p><i>Средний уровень:</i> "Хотят работать, но еще не умеют работать" (недостаточно опыта, хотя обладают определенными базовыми навыками и старательны. Добросовестны)</p>	<p><i>"Популяризация"</i> 1) указания, инструктаж в популярной форме (наставничество, совет, рекомендация, дается возможность и самостоятельность проявить); 2) регулярный контроль работы; 3) уважительное, доброжелательное отношение;</p>

	<p>интенсивное общение (оцениваются индивидуальные характеры, выявляются общие интересы); когда необходимо – приказывайте; б) вознаграждайте позитивное поведение, когда необходимо – наказывайте.</p>
<p><i>Хороший уровень:</i> "Хотят и умеют работать" (имеют базовые навыки и квалификацию, достаточные для большинства технических аспектов работы). Дальнейшее развитие такой группы сотрудников требует, чтобы они в своей работе брали на себя больше ответственности и чтобы их моральное состояние оставалось хорошим.</p>	<p><i>Участие в управлении</i> 1) проводите консультации с сотрудниками по отдельным проблемам, советуйтесь с ними; 2) поощряйте инициативу подчиненных, высказывание ими своих замечаний, предложений; 3) предоставляйте больше ответственности; 4) ограничивайте прямые указания и контроль; 5) создавайте системы самоконтроля сотрудников; 6) ставьте цели, не уточняя способ их достижения; 7) широко общайтесь; 8) вознаграждайте активность, инициативу, хорошую работу.</p>
<p><i>Высокий уровень:</i> "Хотят и умеют работать творчески" (экстра специалисты, достигшие высокой квалификации, ответственные, инициативные работники)</p>	<p><i>"Передача полномочий"</i> 1) ставьте проблему, поясняйте цели и достигайте согласия по отношению к ним; 2) предоставьте необходимые права, полномочия сотруднику для самостоятельного решения проблемы; 3) избегайте вмешательства в дела; 4) самоуправление и самоконтроль у сотрудников; 5) если вас просят, оказывайте поддержку; 6) серьезно реагируйте на просьбы; 7) вознаграждайте творческие решения проблем</p>

В. Врум и Ф. Йеттон выделяют - в зависимости от участия подчиненных в принятии решений - три стиля руководства: автократичный, консультативный и коллегиальный.

При *автократичном* стиле руководитель принимает решение, используя имеющуюся у него информацию, опираясь на свой опыт либо получая информацию от подчиненных.
Консультативный стиль предполагает индивидуальные или групповые консультации с подчиненными. Руководитель самостоятельно принимает решение, которое отражает или не отражает результаты консультаций.

Коллегиальный стиль предполагает, что группа обсуждает проблему и выбирает способ решения.

Выбор стиля руководства определяется ситуацией. Ее основные характеристики связаны с принятием решения и могут быть объединены в три группы.

1. Условия решения проблемы включают критерий выбора способа решения проблемы, степень структурированности задачи, поставленной перед исполнителем, и наличие у руководителя информации и опыта для качественного решения проблемы.

2. Отношение исполнителей к решению проблемы включает значимость причастности подчиненных к принятию решения для достижения цели и степень мотивации подчиненных в достижении цели организации.

3. Отношения между руководителем и исполнителем, включая отношение подчиненных к автократическим решениям и вероятность конфликта при принятии определенного решения.

Лидерство предполагает использование власти.

Власть — это двусторонние отношения между лидером и подчиненными и между лидером и его начальником.

Власть – реальная возможность влиять на поведение подчиненных в организации, основанная на имеющихся ресурсах. Власть выражается в самых разнообразных формах.

1. *Власть, основанная на принуждении.* Это воздействие с помощью страха, когда угрожают фундаментальной потребности человеку – жизни или защищенности. Хотя принуждение и может привести к временному смирению подчиненного, оно производит нежелательные побочные эффекты – скованность, страх, месть и отчуждение, нежелание эффективно работать. Это, в свою очередь, может вызвать более низкую производительность труда, неудовлетворенность работой и большую текучесть кадров.

2. *Власть, основанная на вознаграждении,* оказывает влияние через положительное воздействие на подчиненного с целью добиться от него желаемого поведения. Исполнитель не сопротивляется этому влиянию, потому что он в обмен на выполнение того, чего хочет руководитель, ждет получения вознаграждения в той или иной форме: денежной, в виде уступок, одолжений и др.

3. *Законная, или традиционная, власть.* В этом случае исполнитель осознанно верит, что влияющий имеет право отдавать приказания, а его долг – подчиняться им. Тем самым оказывается влияние через традиции. Последнее особенно важно для формальных организаций. Эффективное функционирование организаций прямо зависит от готовности подчиненных по традиции признавать авторитет – законную власть – руководства. В системе, где традиции сильны, исполнитель может переложить ответственность за непринятые действия и решения на руководителя этой системы. Однако власть на традиции – это малоподвижная и консервативная форма формального лидерства.

4. *Власть примера, или эталонная,* построена не на логике, а на харизматических качествах руководителя – лидера. Власть примера, или харизматическое влияние, определяется отождествлением исполнителя с лидером или подражанием ему. По некоторым мнениям, существуют общие характеристики харизматических личностей: высокая энергетика; внушительная внешность; независимость характера; риторические способности; восхищение своей личностью; достойная и уверенная манера держаться.

5. *Экспертная власть* основана на интеллектуальных и профессиональных возможностях руководителя, которые формируют веру исполнителей в его преимущества.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Основная литература:

1. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник / Виханский О.С., Наумов А.И. – М.:Гардарики, 2010.-527 с.
2. Володько, В. Ф. Основы менеджмента: уч. пос. для студ. эк. спец. / В. Ф. Володько. – 2-е изд. – Мн.: Адукацыя и выхаванне, 2008. – 304с.
3. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007.-501 с.
4. Гончаров, В.И. Основы менеджмента : учеб. пособие / В. И. Гончаров. - Минск : Современ. шк., 2006. - 280 с. -
5. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2008. – 147с.
6. Мескон М.Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. / Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. – М.: Вильямс, 2007.
7. Фатхутдинов, Р.А. Разработка управленческого решения : Учеб. для вузов / Р. А. Фатхутдинов. - 2-е изд., доп. - М. : Интел-Синтез, 1998. - 272с.
8. Феденя, А.К.Менеджмент : учеб. пособие / А. К. Феденя. - Минск : ТетраСистемс, 2008. - 320 с. - (Студенту к экзамену). - Библиогр. в конце каждой главы. - Допущено М-вом образования РБ в качестве учеб. пособия для студ. учреждений, обеспеч. получение высш. образования по экон. спец.
9. Янчевский В.Г. Основы менеджмента - Мн., Терта Системе, 2004.-221 с.

Дополнительная литература:

1. Глушаков, В.Е. Современные технологии менеджмента, маркетинга и практической психологии / В. Е. Глушаков, Т. И. Глушакова. - Мн. : Технопринт, 2000. - 440с.
2. Комарова Н.В. Теоретические основы менеджмента: Конспект лекций / Н.В. Комарова.- М.: Доброе слово, 2005. - 64 с.
3. Менеджмент: Тесты, задачи, ситуации, деловые игры. Практикум: Учеб. пособие /Н.П. Беляцкий, И.В. Балдин, С.Д. Вермеенко, и др.; под общ. ред. проф. Н.П. Беляцкого.- - Мн.: Книжный дом. 2005 – 224 с.
4. Основы менеджмента: курс лекций / А.А. Брасс – 3-е изд., стер.– Мн.:Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2005. – 224 с.
5. Учебно-методический комплекс по дисциплине «Основы менеджмента» для студентов специальностей 1 – 25 01 07 «Экономика и управление на предприятии», 1-25 01 08 «Бухгалтерский учет и аудит» очной и заочной форм обучения / Сост. и общ. ред. М.В. Гайдова. – Новополоцк: ПГУ, 2007. – 315с.
6. <http://www.manager.by/>
7. <http://www.pac.by/ru/edition-of-the-academy-of-management/magazine-problemu-upravlenia/pu-archiv/pu-39>
8. <http://www.cfin.ru/>
9. <http://www.aup.ru/>
10. <http://infomanagement.ru>