

Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України  
Харківський національний автомобільно-дорожній  
університет

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ  
для студентів денної та заочної форми навчання  
з дисципліни «Менеджмент»  
для галузі знань 0305 «Економіка і підприємництво»  
за напрямом 6.030509 «Облік і аудит»

Харків 2012

## Оглавление

|                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------|----|
| Введение .....                                                 | 4  |
| 1. Основы менеджмента.....                                     | 5  |
| 1.1 Система как объект управления .....                        | 5  |
| 1.2 Внутренняя среда организации .....                         | 6  |
| 1.3 Внешняя среда организации .....                            | 7  |
| 2. Коммуникации в менеджменте .....                            | 9  |
| 2.1 Понятие коммуникации .....                                 | 9  |
| 2.3 Коммуникационные барьеры.....                              | 11 |
| 3. Принятие управленческих решений.....                        | 12 |
| 3.1 Понятие управленческого решения.....                       | 12 |
| 3.2 Процесс разработки и принятия управленческого решения..... | 12 |
| 3.3 Методы разработки управленческого решения .....            | 13 |
| 3.4 Модели разработки управленческих решений .....             | 14 |
| 4. Управление конфликтами.....                                 | 16 |
| 4.1 Понятие и процесс конфликта .....                          | 16 |
| 4.2 Типы конфликтов .....                                      | 16 |
| 4.3 Способы управления конфликтами.....                        | 17 |
| 5. Функции менеджмента .....                                   | 19 |
| 6. Планирование в системе менеджмента.....                     | 21 |
| 6.1 Понятие стратегии.....                                     | 21 |
| 6.2 Процесс разработки и реализации стратегии .....            | 21 |
| 6.3 Стратегические альтернативы .....                          | 23 |
| 7. Контроль .....                                              | 25 |
| 8. Мотивация .....                                             | 27 |
| 8.1 Понятие мотивации.....                                     | 27 |
| 8.2 Содержательные теории мотивации.....                       | 28 |
| 8.3 Процессуальные теории мотивации .....                      | 29 |
| 9. Проектирование работ .....                                  | 31 |

|                                               |    |
|-----------------------------------------------|----|
|                                               | 3  |
| 9.1 Концепция проектирования работ.....       | 31 |
| 9.2 Анализ и параметры работы .....           | 31 |
| 9.3 Характеристики работы .....               | 33 |
| 9.4 Технология в проектировании работ.....    | 34 |
| 9.5 Модели проектирования работы .....        | 35 |
| 10. Проектирование организации.....           | 37 |
| 10.1 Понятие проектирования организации ..... | 37 |
| 10.2 Факторы проектирования организации.....  | 38 |
| 10.3 Элементы проектирования организации..... | 39 |
| 11. Групповая динамика.....                   | 44 |
| 12. Лидерство и власть.....                   | 45 |
| 12.1 Понятие власти и влияния .....           | 45 |
| 12.2 Источники власти .....                   | 46 |
| 12.3 Понятие лидерства .....                  | 48 |
| 12.4 Традиционные концепции лидерства.....    | 48 |
| 12.5 Концепции ситуационного лидерства .....  | 50 |
| 12.6 Новое в теориях лидерства .....          | 51 |
| Библиографический список: .....               | 53 |

## Введение

Данный курс раскрывает вопросы практического управления и предназначен для понимания практического содержания управления во всех его проявлениях, формирования комплекса практических знаний об управлении, конкретных навыков осуществления различных видов управленческой деятельности, а также для практического овладения анализом систем управления и проектированием новых систем, отвечающих потребностям производственных, коммерческих и иных отношений.

В курсе «Основы менеджмента» достаточно полно представлена вся проблематика практического управления. Менеджмент представлен как особый вид управления, представляющий собой систему гибкого экономического управления, способного своевременно перестраиваться, чутко реагировать на изменения рынка, адаптироваться к условиям конкурентной борьбы и социальных факторов развития.

Настоящий глоссарий по курсу «Основы менеджмента» рассматривает основные управленческие процессы (коммуникации, проектирование и т.д.), составлен в виде пояснений основных понятий и в краткой форме раскрывает важнейшие принципы и закономерности менеджмента. Цель данной работы – оказание помощи при формировании понятийного аппарата специалиста в области управления.

Данный глоссарий имеет ряд особенностей: *во-первых*, здесь раскрыты основы менеджмента на уровне современных знаний; *во-вторых*, материал изложен по принципу «коротко о главном», что позволило представить курс в сжатой форме (студент может быстро найти информацию по интересующему вопросу) и, *в-третьих*, в работе представлены как классический так и современный подходы к определению управленческих понятий.

Глоссарий может быть полезен для познания основ менеджмента в качестве справочного пособия.

## 1. Основы менеджмента

### 1.1 Система как объект управления

**Система** - единство, состоящее из взаимосвязанных частей, каждая из которых приносит что-то конкретное в уникальные характеристики целого.

**Системный подход** - рассмотрение организации как системы, состоящей из взаимосвязанных элементов (состояние организации определяется изучением связей организации, отражающих количество информации, содержащейся в системе, и определяющий процесс принятия решений). При стремлении исследовать все воздействия, влияющие на объект, необходимо определить его как часть некоторой системы.

**Кибернетика** - наука, изучающая общие закономерности строения систем управления и протекание в них процессов управления.

**Менеджмент** - совокупность принципов, методов, средств и форм управления, имеющая целью повышение эффективности производства и прибыльности предприятия.

**Закрытая система** - целостность, в которой управление ограничено только внутренней структурой организации и процессами, которые происходят в ней.

**Открытая система** - целостность, в которой управление внутренней структурой организации осуществляется с учетом и на основе взаимодействия с внешней средой (рынком, государством и т.п.).

**Детерминированная система** - целостность, в которой элементы взаимодействуют предвиденным образом. При исследовании данной системы никогда не возникает неопределенности, поведение системы полностью предсказуемо (например, автоматизированная система производства, проект размещения оборудования и т.д.).

**Вероятностная система** - целостность, в которой невозможно сделать точного детального предсказания поведения элементов. Такую

систему можно тщательно исследовать и установить с большой вероятностью как она будет вести себя в заданных условиях, однако система остается неопределенной (например, организация, система получения прибыли, экономика государства и т.д.).

**Адаптивность (гибкость) систем** - способность систем приспосабливаться к различным условиям функционирования. В процессе адаптации должны легко изменяться количественные и качественные характеристики систем.

**Сложность систем** - разветвленность структуры и разнообразие внутренних связей систем.

## 1.2 Внутренняя среда организации

**Внутренняя среда** - организационное строение и системные факторы внутри организации (цели, задачи, структура, технология, люди).

**Управление** - процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для формулировки и достижения целей организации (\*П. Друкер - вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу).

**Цель** - конкретное конечное состояние или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе. Руководство разрабатывает цели в процессе планирования; формулирование и сообщение целей представляет важное средство координации работ, при условии, что цели подразделений увязаны с целями организации в целом. Чтобы внести истинный вклад в успех организации, цели должны обладать рядом характеристик: конкретность и измеримость, ориентация во времени, достижимость.

**Задача** - предписанная работа, серия или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные

сроки. Задача определяется на основе целей и структуры организации, и предписывается не работнику, а его должности.

**Структура** - логические взаимоотношения между уровнями управления и функциональными областями, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации. Выделяют горизонтальные, вертикальные и смешанные типы структур.

**Технология** - сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований.

**Объект управления** - социальные, технические и экономические подсистемы, посредством которых осуществляются процессы получения, размещения и распределения товаров и услуг.

**Субъект управления** - подсистема, осуществляющая управление системой с целью достижения ей поставленных целей.

**Объем управления** - число лиц, находящихся в подчинении одного руководителя.

**Уровень управления** - вертикальное разделение труда через власть подчинения, которое состоит в выделении руководителей низового звена (операционные управляющие), руководителей среднего звена и руководителей высшего звена.

**Функциональная область** - вид деятельности по обеспечению и организации сфер менеджмента (например, маркетинг, производство, финансовая деятельность). Область деятельности, в которых функционируют подразделения в интересах организации в целом.

### 1.3 Внешняя среда организации

**Внешняя среда** - силы, действующие внешне по отношению к организации и воздействующие на ее результативность. Организация как открытая система зависит от внешней среды.

***Взаимозависимость факторов внешней среды*** - сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.

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

***Неопределенность внешней среды*** - количество информации, которой располагает организация по поводу конкретного фактора внешней среды, а также уверенность в точности этой информации.

***Подвижность внешней среды*** - относительная скорость, с которой происходят изменения в окружении организации.

***Среда косвенного воздействия*** - среда, включающая факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции организации, но, тем не менее, сказываются на них. К факторам относят состояние экономики, научно-технический прогресс, социокультурные и политические изменения, события международной сферы.

***Среда прямого воздействия*** - среда, включающая факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое влияние операций организации. К факторам относят потребителей, поставщиков, конкурентов, законы и государственные органы.

## 2. Коммуникации в менеджменте

### 2.1 Понятие коммуникации

**Информация** - сведения об объекте управления, о явлениях внешней среды, о параметрах, свойствах, состояниях систем на конкретный период времени. Информация представляет предмет труда управленца.

**Коммуникационная сеть** – соединения, определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков. Включает в себя потоки посланий между двумя и более индивидами, концентрируется на выработанных в организации потоках, а не на том удалось ли передать смысл послания, однако может влиять на сокращение или увеличение разрыва между посланным и полученным знанием. Сеть, как правило, состоит из связей.

**Коммуникационный стиль** - способ, с помощью которого индивид предпочитает строить коммуникационные взаимодействия с другими. За основу измерения коммуникации берутся такие переменные как открытость в коммуникации (степень раскрытия себя в коммуникации для других в целях получения ответной реакции) и адекватность обратной связи (степень, с которой люди делятся с другими своими мыслями и чувствами о них).

**Коммуникация (коммуникационный процесс)** - обмен информацией между двумя и более людьми. Коммуникация является связующим процессом в организации, так как обмен информацией встроен во все основные виды управленческой деятельности.

**Невербальная коммуникация** - информация, посланная отправителем без использования слов как системы кодирования.

**Неформальная коммуникация** - канал распространения слухов.

**Обмен информации по вертикали** - движение информации с уровня на уровень в пределах организации.

**Обмен информации по горизонтали** - движение информации из одного подразделения в другое в пределах организации.

**Потоки информации** - совокупность сообщений, объективно отражающих состояние бизнеса, которые передаются по каналам связи для осуществления управления.

## 2.2 Элементы и этапы коммуникационного процесса

**Отправитель (носитель информации)** - лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее.

**Получатель информации** - лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

**Сообщение (послание)** - сама информация, закодированная в символы.

**Канал** - средство передачи информации. Для эффективных коммуникаций необходим канал, совместимый с типом символов, использованных для кодирования. К общеизвестным каналам относятся передача речи и письменных материалов, а также электронные средства связи. Если канал непригоден для физического воплощения символов, передача информации невозможна.

**Кодирование информации** - использование символов (слов, интонации, жестов) для превращения идеи в сообщение. Процесс кодирования закреплен за отправителем.

**Декодирование информации** - перевод символов отправителя в символы получателя. При условии, что символы, выбранные отправителем, имеют точно такое же значение для получателя, он будет знать, что именно имел в виду отправитель, когда формулировалась идея.

**Обратная связь** - реакция на то, что услышано, прочитано или увидено. Информация отсылается назад отправителю, свидетельствуя о понимании, усвоении и согласии с сообщением. Обратная связь необходима,

чтобы понять, в какой мере сообщение было воспринято, понято. Обратная связь помогает преодолеть шумы в организации.

### 2.3 Коммуникационные барьеры

**Шум (преграда, барьер)** - то, что искажает смысл сообщения. Источники шума варьируется от языка до различий в восприятии, из-за которых может изменяться смысл в процессе коммуникаций. Определенные шумы присутствуют на каждом этапе процесса обмена информацией. Избавление от шума невозможно (в силу психологических особенностей человека), возможно лишь его снижение.

**Слухи** - информация, передаваемая по неформальным каналам общения.

**Фильтрация** - тенденция искажения сообщений по мере их движения вверх, вниз или на каком-либо уровне в пределах организации.

**Семантика** - изучение способов использования слов и передаваемых ими значений.

### 3. Принятие управленческих решений

#### 3.1 Понятие управленческого решения

***Запрограммированное решение*** - результат реализации определенной последовательности шагов или действий в процессе разработки и принятия решения. Как правило, число возможных альтернатив ограничено, и выбор должен быть сделан в пределах направлений, заданных организацией.

***Качественное управленческое решение*** - совокупность свойств, обеспечивающих успешное их выполнение и получение определенного эффекта. К таким свойствам, как правило, относят обоснованность управленческого решения, своевременность, непротиворечивость, конкретность, простота, ясность и экономическая эффективность.

***Незапрограммированное решение*** - решение, которое требует разработки процедур принятия решений. Требуется в ситуациях, которые в определенной мере новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами.

***Организационное решение*** - выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью. Цель организационного решения - обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам.

***Рациональное решение*** - выбор, подкрепленный результатами объективного анализа. Рациональное решение не зависит от опыта, накопленного в прошлом.

***Решение*** - выбор альтернативы.

#### 3.2 Процесс разработки и принятия управленческого решения

***Процесс принятия решений*** - сознательный выбор направления действий из имеющихся альтернатив, сокращающих разрыв между

фактическим и желаемым состоянием системы. Данный процесс включает много разных элементов, но непременно присутствуют такие элементы как проблемы, цели, альтернативы и решения. Принятие решений - связующий процесс, необходимый для выполнения любой управленческой функции.

**Проблема** - существует 2 подхода к определению проблемы:

- реактивное управление: проблема рассматривается как отклонение фактического состояния системы от желаемого;
- упреждающее управление: проблема рассматривается как потенциальная возможность.

**Критерий** - требования, показатели степени или качества выполнения задачи, достижения цели.

**Разрешимость проблемы** - возможность решения проблемы своими силами и в сроки, заданные временным масштабом.

**Релевантная информация** - данные, отбираемые под конкретную задачу, лицо, цель и период времени. Релевантная информация - основа решения, так как это исчерпывающая точная информация о проблеме.

### 3.3 Методы разработки управленческого решения

**Метод принятия решений** - определенные действия, способные оказать помощь руководителю в поиске объективно обоснованного решения по выбору из нескольких альтернатив той, которая в наибольшей мере способствует достижению целей. Общепринятыми методами являются платежная матрица и дерево целей.

**Дерево решений** - схематическое представление сложного процесса принятия решения по какой-либо задаче. Дерево решений дает руководителю возможность учесть различные направления действий, скорректировать их в соответствии с приписанной им вероятностью, а затем сравнить альтернативы.

**Платежная матрица** - статистический метод принятия решений, помогающий руководителю выбирать из возможных альтернатив. Платеж представляет собой денежные вознаграждения или полезность, являющиеся следствием конкретной стратегии в сочетании с конкретными обстоятельствами. Если платежи представлены в форме таблицы руководство получает платежную матрицу.

### 3.4 Модели разработки управленческих решений

**Модель** - представление объекта или системы в некоторой форме, отличной от самой целостности; упрощение реальной жизненной ситуации. Модель повышает способность руководителя к пониманию и разрешению проблем, так как форма модели менее сложна и не относящиеся к делу данные устраняются. Выделяют следующие типы моделей: физическая, аналоговая, математическая.

**Анализ временных рядов** - метод прогнозирования, основанный на допущении, согласно которому случившееся в прошлом дает достаточно хорошее приближение в оценке будущего. Является методом выявления образцов и тенденций прошлого и продления их в будущее.

**Имитационное моделирование** - использование некоего устройства для имитации реальной системы для того, чтобы исследовать и понять ее свойства, поведение и характеристики.

**Казуальное (причинно-следственное) моделирование** - попытка спрогнозировать то, что произойдет в подобных ситуациях путем исследования статистической зависимости между рассматриваемым фактором и другими переменными.

**Модель линейного программирования** - модель, используемая для определения оптимального способа распределения дефицитных ресурсов при наличии конкурирующих потребностей (например, планирование ассортимента изделий).

**Модель теории очередей** - модель оптимального обслуживания клиентов для определения оптимального числа каналов обслуживания по отношению к потребности в них (например, очередь покупателей в кассу, звонки людей в справочную и т.д.).

**Модель управления запасами** - модель, используемая для определения времени размещения заказов на ресурсы и их количества, а также массы готовой продукции на складах.

**Модель экономического анализа (анализ безубыточности)** - метод принятия решения с определением точки, в которой общий доход уравнивается с суммарными издержками, то есть точки, в которой предприятие становится прибыльным.

**Теория игр** - метод моделирования оценки воздействия принятого решения на конкурентов (реакция конкурентов на изменение цен, новые компании поддержки сбыта, предложения дополнительного обслуживания и т.д.)

## 4. Управление конфликтами

### 4.1 Понятие и процесс конфликта

**Конфликт** - столкновение сторон, мнений, сил, интересов одного или нескольких участников, у которых имеются различные пути и методы достижения целей. Для определения конфликта (ключевое отличие конфликтной ситуации от конфликта) необходимо наличие участников (оппонентов), объекта, инцидента и мотива конфликта. Конфликт может быть между индивидуумами, между индивидуумами и группами и между группами.

**Мотив конфликта** - внутренняя психологическая причина участника конфликта.

**Инцидент** - действия со стороны оппонентов, направленные на достижение их целей.

### 4.2 Типы конфликтов

**Внутриличностный конфликт** - конфликт, причиной которого является различное понимание роли и результата работы личности, противоречие между заданием и результатами, между производственными требованиями и личными потребностями и ценностями.

**Дисфункциональный конфликт** - конфликт, который приводит к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации.

**Конфликт между личностью и группой** - конфликт, причиной которого является отличие в понимании норм поведения, правил и процедур группы.

**Межгрупповой конфликт** - конфликт, причиной, которой является отличие целей, ценностей между формальными и неформальными группами.

**Межличностный конфликт** - конфликт, причиной которого является борьба руководителей структур за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования и т.д.

**Функциональный конфликт** - конфликт, который в результате разрешения ведет к повышению эффективности деятельности организации.

### 4.3 Способы управления конфликтами

**Межличностный стиль разрешения конфликта** - пятизвенная классификация подходов к разрешению конфликтов: уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс, решение сути конфликтной проблемы.

**Компромисс** - принятие точки зрения другой стороны в пределах допустимости удовлетворения интересов обеих сторон. Является одним из эффективных способов разрешения конфликта, но не может привести к оптимальному решению.

**Принуждение** - применение законной власти или давление с целью навязать свою точку зрения.

**Решение проблемы** - стиль разрешения конфликта, предпочитаемый в ситуациях, которые требуют разнообразия мнений и данных, характеризуется открытым признанием разницы во взглядах и столкновение этих взглядов для поиска решения, приемлемого для обеих сторон.

**Сглаживание конфликта** - поведение оппонентов, при котором как будто нет необходимости раздражаться.

**Уклонение** - уход от провоцируемых противоречий, не вступая в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями.

**Структурные методы разрешения конфликта** - четыре метода разрешения конфликта в рамках организации: разъяснение требований к работнику, использование механизмов координации и интеграции, установление комплексных целей, использование систем вознаграждений.

***Комплексные цели*** - стиль разрешения конфликта, при использовании которого усилия всех конкурирующих участников направлены на достижение единой цели.

***Координационные и интеграционные механизмы*** - установление иерархии полномочий с целью упорядочения взаимодействия людей. Как правило, используется принцип единоначалия, то есть каждый сотрудник знает, чьим решениям он должен подчиняться.

***Разъяснение требований к работе*** - стиль разрешения конфликта путем разъяснения требований к результатам каждого подразделения и сотрудника (уровень результатов, система полномочий и ответственности, политика, процедуры, правила).

***Система вознаграждений*** - использование вознаграждения как метода управления конфликтной ситуацией с целью оказания влияния на поведение людей.

## 5. Функции менеджмента

**Функция** - деятельность, действие, круг деятельности.

**Продуктивно-производственные функции** - деятельность, обеспечивающая товарный выход анализируемой системы.

**Функции развития** - функции, с помощью которых объект или другие функции создаются заново (например, техническое развитие, развитие кадров, социальное развитие и т.д.).

**Функции обеспечения** - деятельность, обеспечивающая организацию необходимыми ресурсами для поддержания всех функций (например, материально-техническое снабжение, информационное обеспечение, энергетическое обеспечение и т.д.).

**Функции управления** - функции, которые обеспечивают правильное взаимодействие субъектов всех классов функций менеджмента для успешной реализации конечных целей организации.

**Элементарные функции управления** - функции управленческого цикла, присутствуют в любом управленческом процессе: целеуказание, нормирование, планирование, учет, контроль, анализ, регулирование, диспетчирование, отчетность, стимулирование.

**Целеуказание** - постановка целей организации.

**Нормирование** - определение норм и нормативов деятельности.

**Планирование** - разработка программ развития организации с определением количественных, качественных и временных показателей.

**Учет** - фиксация фактов.

**Контроль** - сопоставление данных учета с плановыми показателями.

**Анализ** - установление причин и виновников отклонений от плановых величин.

**Регулирование** - коррекция планов, норм и целей (в случае необходимости).

**Диспетчирование** - коррекция исполнения в целях удержания его в заданных планом траекториях.

**Отчетность** - предоставление итоговых данных для соотнесения с плановыми показателями.

**Стимулирование** - процесс использования различных стимулов для мотивирования людей на достижение целей организации.

**Интегральные функции управления** - комбинации элементарных функций управления, обусловленные специализацией управленческого труда: плановая, контрольно-аналитическая, оперативная, оценочно-стимулирующая.

**Аспектные функции управления** - специализация управления по видам управленческих параметров управляемых процессов (натуральные параметры – управление технологией, стоимостные параметры – управление экономикой, поведенческий параметр – управление поведением).

**Комплексные функции управления** - координация и согласование аспектных функций управления. Эти функции выполняют линейные руководители, обеспечивающие комплексное решение вопросов.

**Подсистемные функции управления** - функции определенных подсистем деятельности и соответствующих им подсистем управления.

**Общесистемные функции управления** - функции, при реализации которых объект рассматривается как целостная, неразделимая система (например, бригада, цех, завод).

**Связующий процесс** - процесс, необходимый для осуществления планирования, организации, мотивации и контроля. Основные связующие процессы – это принятие решений и коммуникация. Руководство тоже можно рассматривать как связующий процесс.

## 6. Планирование в системе менеджмента

### 6.1 Понятие стратегии

**Стратегия** - детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей. Стратегия большей частью формулируется и разрабатывается высшим руководством, а ее реализация предусматривает участие всех уровней управления.

**Стратегическое планирование** - набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей. Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления организацией.

**Стратегическое управление** - управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности позволяет организации выживать и достигать своих целей в долгосрочной перспективе.

**Конкурентное преимущество** - количественные и качественные показатели цели, характеризующее состояние взаимоотношений организации с рынком в областях спроса и предложения, капиталов и т.п.

### 6.2 Процесс разработки и реализации стратегии

**Миссия организации** - основная общая цель организации, четко выраженная причина ее существования. Миссия предопределяет производственный профиль, состав, структуру и качественные

характеристики организации, ее способность гибко реагировать на изменения требований рынка. Выбор миссии является ответственным решением при разработке стратегии.

**Анализ внешней среды** - процесс, посредством которого руководство оценивает изменения во внешней среде, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы. Данный анализ дает организации время для прогнозирования возможностей, время для составления плана и время на разработку стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в любые возможные выгоды. Анализ внешней среды предполагает изучение макроокружения (состояние экономики, правовое регулирование, политический процесс, природная среда, научно-техническое развитие общества и т.п.) и среды непосредственного окружения (покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы).

**Анализ внутренней среды** - оценка функциональных областей организации, предназначенная для выявления ее стратегически сильных сторон, чтобы воспользоваться внешними угрозами, а также выявление слабых сторон, которые могут усложнить проблемы, связанные с внешними опасностями. Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям: кадровый срез, организационный срез, производственный срез, маркетинговый срез, финансовый срез.

**Методика SWOT** - подход, позволяющий провести совместное изучение внешней и внутренней среды организации. Метод SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для определения стратегии организации. В соответствии с данной методикой руководством составляется три матрицы: матрица возможностей, матрица угроз и матрица SWOT.

**Тактика** - краткосрочная стратегия для достижения целей, разрабатываемая обычно на уровне руководителей среднего звена.

**Политика** - общее руководство для действий и принятия решений, которое облегчает достижение целей. Обычно формулируется высшим руководством на длительный период времени.

**Процедуры** - предписания относительно того, какие действия предпринять в конкретной ситуации.

**Правило** - точное определение, что должно быть сделано в конкретной уникальной ситуации, рассчитано на конкретный ограниченный вопрос.

**Бюджет** - метод распределения ресурсов, охарактеризованных в количественной форме, для достижения количественных целей. Метод бюджетирования используется в качестве контрольного эталона.

**Управление по целям** - метод управления человеческими ресурсами, ориентированный на определение четких целей для каждого уровня управления. Помогает реализации стратегии путем улучшения связи между целями подчиненных, их начальников и целями всей организации. Данный метод включает четыре основных этапа: выработка четких формулировок целей, разработка планов достижения целей, систематический контроль и оценка результатов, применение корректирующих мер для достижения запланированных результатов. Это метод объединения планирования, контроля и мотивации, который применяется для уменьшения числа конфликтов и снижения отрицательной реакции людей путем их участия в этом процессе.

**Оценка стратегии** - сравнение результатов работы с целями. Используется в процессе реализации стратегического плана в качестве механизма обратной связи для корректировки стратегии.

### 6.3 Стратегические альтернативы

**Стратегия ограниченного роста** - стратегическая альтернатива, которая характеризуется целями, установленными на уровне прошлых достижений. Чаще всего применяется в хорошо развитых областях с

постоянной внешней средой, когда организация в целом удовлетворена своим положением на рынке.

**Стратегия роста** - стратегическая альтернатива, при которой уровень краткосрочных и долгосрочных целей каждого года значительно увеличивается по отношению к показателям предыдущего года (вертикальный и горизонтальный рост). Чаще применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями.

**Стратегия сокращения** - стратегическая альтернатива, которая характеризуется установлением целей ниже достигнутого уровня или исключением некоторых направлений деятельности. В рамках стратегии сокращения может быть несколько вариантов: ликвидация, отсечение лишнего, сокращение и переориентация.

**Стратегия сочетания** - стратегическая альтернатива, представляющая собой объединение любых стратегических альтернатив (ограниченного роста, роста, сокращения). Чаще всего данная стратегия используется крупными фирмами, активно действующими в нескольких отраслях.

## 7. Контроль

**Контроль** - процесс обеспечения достижения организацией своих целей, который состоит из трех самостоятельных этапов: определение стандартов; сопоставление фактических результатов со стандартами; проведение корректирующих мероприятий.

**Поведение, ориентированное на контроль** - стремление служащих вкладывать больше усилий в те области деятельности, которые контролируются и проверяются руководством, и пренебрегать деятельностью в тех областях, которые объектом пристального контроля не являются.

**Информационно-управляющая система** - формальная система, снабжающая руководящих работников информацией по результатам контроля, необходимой им для принятия решений.

**Показатель результативности** - критерий, по которому определяют то, что должно быть получено для того, чтобы достичь поставленных целей. Подобные показатели позволяют руководству сопоставить реально сделанную работу с запланированной.

**Стандарты** - конкретные цели, прогресс в отношении которых поддается измерению, и которые имеют временные границы.

**Предварительный контроль** - этап процедуры контроля, осуществляемый до начала работы. Здесь, как правило, происходит оценка планов, разработка процедур и правил работы.

**Текущий контроль** - этап процедуры контроля, осуществляемый непосредственно в ходе проведения работ. Обычно производится в виде контроля работы подчиненного его непосредственным начальником.

**Заключительный контроль** - этап процедуры контроля, осуществляемый после того, как работа выполнена или истекло отведенное для нее время. Производится на основе использования обратной связи и дает информацию, необходимую для планирования в случае, если аналогичные работы предполагается производить в будущем.

***Система контроля по Кеннет Киллену*** - система управления с точки зрения осуществления контроля по фазам, включающим все этапы контроля.

## 8. Мотивация

### 8.1 Понятие мотивации

**Мотивация** - совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

**Мотивирование (побуждение)** - процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов.

**Потребность** - то, что находится внутри человека, от чего человек стремится освободиться, так как пока потребность существует, она дает о себе знать и «требует» своего устранения.

**Первичные потребности (потребности низшего уровня)** - физиологические потребности. Являются, как правило, врожденными, например, потребность дышать, спать, потребность в пище, в безопасности и т.п.

**Вторичные потребности (потребности высшего уровня)** - психологические потребности, обычно осознаются с опытом, например, потребность в успехе, уважении, власти и т.п.

**Стимул** - рычаги воздействия на поведение человека, вызывающие действие определенных мотивов. Как правило, выделяют четыре вида стимулов: принуждение, материальное вознаграждение, моральное вознаграждение, самоутверждение.

**Стимулирование** - процесс использования различных стимулов для мотивирования людей.

**Вознаграждение** - все, что человек считает ценным для себя.

**Внешнее вознаграждение** - вознаграждение, которое дается организацией и возникает не от самой работы. Это заработная плата, продвижение по службе, признание и т.п.

**Внутреннее вознаграждение** - вознаграждение, которое дает сама работа. Это чувство достижения результата, содержательности и значимости выполненной работы и т.п.

## 8.2 Содержательные теории мотивации

**Содержательные теории мотивации** - теории, в основе изучения которых лежит внутреннее побуждение человека (потребность), заставляющая людей действовать.

**Иерархия потребностей Маслоу** - содержательная теория мотивации, согласно которой все потребности людей подразделяются на пять групп: физиологические, потребности безопасности, социальные, потребности уважения и самовыражения. Удовлетворение потребностей происходит строго в соответствии с иерархической структурой, движение от потребности к потребности происходит только снизу вверх (от потребностей низшего уровня к потребностям высшего уровня).

**Теория ERG Альдерфера** - содержательная теория мотивации, согласно которой все потребности человека объединены в три группы: потребность существования, связи и роста. Группы потребностей расположены иерархично, движение от потребности к потребности происходит как снизу вверх (удовлетворение потребности), так и сверху вниз (состояние фрустрации).

**Двухфакторная модель Герцберга** - содержательная теория мотивации, согласно которой вся мотивация распадается на две большие категории: гигиенические факторы и мотивирующие факторы. Мотивация определяется процессом удовлетворенности и неудовлетворенности.

**Теория потребностей МакКлеланда** - содержательная теория мотивации, которая описывает поведение людей через три категории потребностей: власти, достижений, принадлежности. Данная теория делает упор на вторичные (приобретенные) потребности.

### 8.3 Процессуальные теории мотивации

**Процессуальные теории мотивации** - теории, в основе изучения которых лежит поведение людей с учетом их восприятия и познания. Данные теории изучают выбор человека в той или иной ситуации.

**Теория ожидания** - процессуальная теория мотивации, согласно которой мотивация зависит от двух моментов: как много человек хотел бы получить и насколько для него это возможно получить, то есть как много усилий он готов затрачивать для этого. Основные понятия: ожидаемые затраты, ожидаемые результаты и ожидаемая ценность вознаграждения.

**Теория справедливости** - процессуальная теория мотивации, согласно которой люди субъективным образом определяют отношение ожидаемого поощрения к затраченным для этого усилиям и сопоставляют полученное отношение с отношениями, полученными другими людьми, выполняющими аналогичную работу. Если человек в этой ситуации считает, что его коллега получает большее вознаграждение, то он будет стремиться ликвидировать этот дисбаланс путем изменения уровня вознаграждения или интенсивности труда.

**Теория постановки целей** - процессуальная теория мотивации, согласно которой поведение человека определяется теми целями, которые он ставит перед собой, так как именно ради достижения поставленных перед собой целей он осуществляет определенные действия. В основе определения поведения человека лежат осознанные цели и намерения.

**Концепция партисипативного управления** - процессуальная теория мотивации, согласно которой человек в организации заинтересованно

принимает участие в различной внутриорганизационной деятельности, получая от этого удовольствие и как следствие, работая с большой отдачей, более качественно и производительно. Данная концепция открывает работнику доступ к процессу принятия решений по поводу вопросов, связанных с его функционированием в организации.

## 9. Проектирование работ

### 9.1 Концепция проектирования работ

**Работа** - деятельность, включающая выявление участников процесса, определения их прав и ответственности и описание временной последовательности.

**Проектирование работы** - процесс создания как формальной, так и неформальной спецификации выполнения задачи, поставленной перед работником. Данный процесс включает ожидаемые межличностные отношения и взаимозависимость данной задачи с другими задачами, решаемыми как внутри, так и вне организации. В результате проектирования работы руководство определяет, как делать работу и кому следует ее делать, то есть данный процесс позволяет четко выделить и описать тот или иной участок работы.

**Перепроектирование работы** - изменение дизайна работы, обусловленное течением времени и развитием новых процессов в управлении организацией. Применяется, когда руководство организации принимает решения пересмотреть ответы на вопросы что и как делать.

### 9.2 Анализ и параметры работы

**Анализ работы** - объективное описание работы, то есть ее содержание, требования к ней и ее окружение.

**Функциональный анализ работы (ФАР)** - подход к отношению содержания работы, который включает в себя описание того: что делает работник по отношению к другим работам, какие методы использует, какие машины и оборудование использует, и какой продукт или услуга производится в процессе выполнения работы. Данный подход широко используется на практике для подготовки штатного расписания.

**Должностной аналитический вопросник (ДАВ)** - Описание характеристик индивида путем анализа следующих параметров: информационные источники, необходимые для работы; принимаемые решения; физические действия и умения, требуемые для выполнения работы; характер межличностных отношений и реакция индивида на условия работы. Данный метод служит базой при подготовке квалификационных справочников.

**Должностные инструкции** - краткое изложение основных задач, требующихся навыков и полномочий различных должностей в организации.

**Содержание работы** - действия, которые должны быть выполнены в рамках конкретной работы.

**Масштаб работы** - количество задач или операций, которые работник должен выполнить.

**Сложность работы** - степень самостоятельности в принятии решений и степень владения процессом.

**Отношения по работе** - установление межличностных связей между исполнителями работы и другими работниками, как по поводу работы, так и в связи с другими видами работ.

**Контекст работы** - Внешние по отношению к работе факторы физического, социального и другого характера, описывающие условия, в которых она должна выполняться.

**Объем работы** - количество различных операций, выполняемых одним работником, и частота их повторения.

**Требования к работе** - необходимые для выполнения работы качества индивида, такие как навыки, способности, образование, опыт, здоровье, воспитание и другие индивидуальные качества.

**Узкоспециализированная работа** - работа, включающая несколько задач или операций (низкий масштаб), которые реализуются с помощью предписанных средств (низкая сложность).

***Широкоспециализированная работа*** - работа, включающая большое количество задач или операций (высокий масштаб), реализация которых предполагает творческий подход (высокая сложность).

### 9.3 Характеристики работы

***Характеристики работы*** - данные, которые используются для измерения воспринятого содержания работы в различных условиях. К таким данным относят разнообразие, автономность, законченность, результативность, взаимодействие, общительность. Как правило, при одинаковом восприятии работы обнаруживаются сходные характеристики работы, а различные характеристики свидетельствуют о различии у работников восприятия работы.

***Автономность в работе*** - уровень самостоятельности при принятии решений по планированию своей работе, а также выбору средств по ее выполнению.

***Восприятие содержания работы*** - понимание сущности работы отдельным исполнителем. На восприятие, как правило, влияют личностные характеристики, потребности, интересы работника; социальная среда исполнителя; а также сама спроектированная работа.

***Взаимодействие в работе*** - уровень требуемого от исполнителя взаимодействия с другими работниками для завершения работы.

***Законченность в работе*** - уровень доведения создаваемого продукта или услуги до конечного результата в рамках конкретной работы.

***Общительность в работе*** - уровень, до которого работа позволяет исполнителю общаться с коллегами и устанавливать неформальные дружественные отношения.

***Разнообразие в работе*** - уровень разнообразия в наборе операций или уровень разнообразия орудий труда, используемых при выполнении работы.

**Результативность в работе** - уровень информированности исполнителя через работу о результативности произведенных им действий.

#### 9.4 Технология в проектировании работ

**Технология работы** - действия, знания, методы и физические предметы (техника), используемые в работе для получения результата.

**Взаимозависимость работ** - степень, с которой осуществляется взаимодействие между двумя и более работниками (или группами работников), обеспечивающее выполнение поставленных задач.

**Складывающаяся взаимозависимость работ** - работа, в ходе реализации которой от отдельного работника не требуется взаимодействия с другими работниками. Например, так взаимодействуют воспитатель группы и повар столовой в детском саду.

**Связанная взаимозависимость работ** - работа, в ходе реализации которой окончание работы одного является началом работы другого, и наоборот. Данная взаимозависимость требует четкости и преемственности. Например, так взаимодействуют профессор и ассистент.

**Последовательная взаимозависимость** - работа, которая предполагает, что прежде чем один работник приступит к работе, другой должен выполнить ряд операций, позволяющих сделать это, то есть окончание работы для одного является началом работы для другого. Например, так взаимодействуют в производственной цепочке.

**Групповая взаимозависимость работ** - работа строится на одновременном участии всех сторон в процессе. Используется при высокой неопределенности в работе и требует от участников большой степени сотрудничества, эффективной коммуникации и умения принимать групповые решения. Например, так взаимодействуют в ходе реализации проекта по продвижению товара, при тушении пожара и т.п.

## 9.5 Модели проектирования работы

**Метод обследования** - метод диагностики проблемы на предмет ее обогащения, который основан на использовании тестов, анкет и вопросников (например, использование вопросника «Диагностическое обследование работы» Дж. Хакман и Г. Олдхэма).

**Метод структурных решений** - метод диагностики работы на предмет ее обогащения, основанный на выявлении внутриорганизационных компонентов, которые отражают недостатки в работе. Для определения проблем в самой работе и определения уровня желательности ее обогащения проводится анализ пяти компонентов: инспектора и проверяющие, разрешители проблем, коммуникация и связь с потребителем, комплексные бригады, узкий масштаб управляемости.

**Модель социотехнической системы** - модель проектирования работ, которая направлена на оптимизацию отношений между технической и социальной системами. Более эффективна при проектировании работ для вновь создающегося предприятия. Данная модель строится на изменении такого параметра как отношения по работе.

**Социальная система** - часть модели социотехнической системы, которая включает в себя «человеческий фактор» в организации (влияние, организационная культура, управление и др.), влияющие на индивида, на группу и на их отношение к работе и к организации.

**Технологическая система** - часть модели социотехнической системы, которая включает в себя анализ производственного процесса (технологии) работы: когда и где должна выполняться работа, как должна выполняться работа, взаимозависимость при выполнении работы.

**Модераторы** - элемент модели социотехнической системы, призванный уравнивать социальную и технологическую части системы: роли по выполнению работы (устанавливают образцы ожидаемого

поведения), цели (помогают сочетать желания работников с техническими возможностями), умения и способности.

***Построение работы*** - модель проектирования работы, в основе которой рассматриваются такие элементы как предполагаемые для работы операции, используемые методы, время и место работы, показатели выполнения работы и взаимоотношения между человеком и машиной. Данная модель строится на специализации и эффективности выполнения работы.

***Обогащение работы*** - модель проектирования работы, которая основана на добавлении функций или задач, позволяющих повысить ответственность исполнителя за планирование, организацию, контроль и оценку своей собственной работы. Данная модель строится на изменении такого параметра как сложность работы и отношения по работе.

***Расширение масштаба работы*** - модель проектирования работы, основанная на расширении количества операций или задач, выполняемых работником. Целью данной модели является разнообразие и повышение привлекательности работы путем добавления рабочих функций.

***Реорганизация труда*** - изменение условий труда путем расширения объема или углубления содержательности работ в целях повышения внутренней удовлетворенности работников.

***Ротация работы*** - модель проектирования работы, в основу которой положено перемещение работника с одной работы на другую и соответственно предоставление ему возможности выполнять более разнообразные функции. Данная модель строится на изменении такого параметра как сложность работы.

***Делегирование полномочий*** - передача задач и прав получателю, который принимает на себя ответственность за них.

## 10. Проектирование организации

### 10.1 Понятие проектирования организации

**Проектирование организации** - процесс соединения работ (видов деятельности) и работников между собой с целью обеспечения взаимодействия между людьми, выполняющими эти работы. Данной взаимодействие находит выражение в структуре организации и в процессах организации.

**Принцип единоначалия** - принцип построения организации, согласно которому подчиненный должен принимать полномочия только от одного руководителя и быть ответственным только перед ним.

**Организационная структура** - совокупность уровней управления и функциональных областей, которые расположены в строгой соподчиненности, обеспечивающих выполнение поставленных перед организацией задач.

**Линейная структура управления** - структура управления, при которой руководители подразделений низших ступеней непосредственно подчиняются одному руководителю более высокого уровня управления и связаны с вышестоящей системой только через него. Руководитель несет полную ответственность за результаты деятельности подчиненных ему подразделений.

**Функциональная структура управления** - структура управления, при которой выделение подразделений в организации осуществляется согласно выполняемым функциям. В основе управления лежит принцип полномочного распорядительства, каждый руководитель имеет право давать указание по вопросам, входящим в его компетенцию.

**Линейно-функциональная структура управления** - структура управления, при которой одновременно используются линейный и функциональный подходы. Все подразделения разбиваются по

функциональному принципу и создаются службы, а в каждой службе создаются линейные подразделения.

**Дивизиональная структура управления** - структура управления, при которой отделения создаются по трем основаниям: по продукту, по обслуживаемой территории и по типу потребителя. Каждое отделение имеет юридический статус, ведет свой баланс и несет ответственность за результаты своей деятельности.

**Матричная (проектная) структура управления** - структура управления, при которой существуют постоянные подразделения и временные (проектные) подразделения для решения конкретных производственных задач. Данная структура создается, когда необходимо осуществить упор на получение нового продукта, когда работа связана с высокими технологиями и когда работа требует специалистов разных квалификаций.

## 10.2 Факторы проектирования организации

**Факторы проектирования организации** - ситуационные факторы, оказывающие влияние на процесс построения организации: внешняя среда, технология работы в организации, стратегический выбор руководства, поведение работников.

**Объем управления** - число людей, находящихся в непосредственном подчинении руководителя.

**Динамизм внешнего окружения** - быстрота (скорость) изменения факторов внешней среды, влияющих на проектирование организации.

**Сложность внешнего окружения** - количество и схожесть факторов внешней среды, влияющих на проектирование организации.

### 10.3 Элементы проектирования организации

**Вертикальное разделение труда** - разделение и координация условий и выполнения, составляющих работу компонентов (управление и производство). Вертикальное разделение труда создает уровни управления.

**Вертикальная специализация** - разделение работ по уровням иерархии в организации, как в целом, так и в ее отдельных частях.

**Вертикальные связи в организации** - связи в организации, соединяющие иерархические уровни в организации и ее частях. Служат каналами передачи распорядительной и отчетной информации.

**Горизонтальное разделение труда** - разделение работы в организации на составляющие компоненты.

**Горизонтальная специализация** - постадийное разделение работ в организации, начиная с поступления в нее ресурсов и заканчивая выходом из нее продукции или услуги.

**Горизонтальные связи в организации** - связи в организации между двумя и более равными по положению в иерархии или статусу частями или членами организации. Предназначены для наиболее эффективного взаимодействия частей организации при решении возникающих между ними проблем.

**Департаментизация** - элемент проектирования организации, основанный на группировании схожих работ и их исполнителей в зависимости от специализации.

**Децентрализация** - передача или делегирование ответственности за ряд ключевых решений, а, следовательно, и передача соответствующих этой ответственности прав на нижние уровни управления организацией

**Дифференциация** - делегирование работ между подразделениями таким образом, чтобы каждая из работ получила определенную степень завершенности в рамках данного подразделения (степень различия между подразделениями).

**Иерархия** - расположение частей целого в порядке от высшего к низшему, а для организации – структура власти (звенность).

**Интеграция** - уровень сотрудничества, существующий между частями организации и обеспечивающий достижение целей.

**Косвенные связи в организации** - связи между индивидами или отделами, направленные на компенсацию незнания деталей в функциональных областях и повышающие за счет этого качество работы.

**Линейная департаментизация** - группирование работ при проектировании организации, дающее относительную автономность в работе и характеризующееся наличием только вертикальных связей и возможностью самоуправления. Реализуется, когда выполняемые работы однотипны, а люди не дифференцируются.

**Линейные связи в организации** - отношения, в которых начальник реализует свои властные права и осуществляет прямое руководство. Эти связи идут в организационной иерархии сверху вниз и выступают в форме приказа, распоряжения и т. п.

**Масштаб управляемости и контроля** - количество людей или работ непосредственно объединенных под единым руководством.

**Матричная департаментизация** - группирование работ при проектировании организации вокруг ресурсов (обеспечение работы спецификациями, техническое руководство и квалификация персонала) и вокруг результата (планирование работы, управление и оценка результата, достижение поставленных целей). Как правило, используется тогда, когда требуется сложная система реакций на воздействие факторов внешней среды или в ситуациях, когда организация испытывает сильное ограничение в ресурсах (особенно в финансовых и человеческих), а также, когда одновременно предъявляются очень высокие требования к функциональному и продуктовому направлению.

**Необходимость координации** - ситуация, возникающая при вертикальном и горизонтальном разделении труда. Без соответствующей координации люди не смогут работать вместе.

**Неформальные связи в организации** - отношения между конкретными индивидами, а не между установленными должностями. Существуют всегда и в любой организации и являются основой формирования неформальных групп.

**Продуктовая департаментизация** - группирование работ при проектировании организации вокруг результата путем функционального деления организации на части, ответственных за выпуск основных типов продукции.

**Прямые связи в организации** - отношения между должностями, возникающие непосредственно при реализации функциональных обязанностей.

**Распределение прав и ответственности по системе «елочка»** - права и ответственность вышестоящего руководителя поглощают только часть прав и ответственности нижестоящего руководителя (принцип единоначалия).

**Распределение прав и ответственности по системе «матрешка»** - права и ответственность вышестоящего руководителя полностью поглощают права и ответственность всех нижестоящих руководителей (принцип множественного подчинения).

**Рыночная департаментизация** - группирование работ при проектировании организации вокруг конечного пользователя продукции путем определения географических и отраслевых рынков производства и продаж.

**Связь** - элемент проектирования организации, который выражает отношения между индивидами или должностями.

**Специализированное разделение труда** - ситуация, при которой лица, как лучшим образом справляющиеся с данной работой, выполняют её для всей организации.

**Узкий масштаб управляемости** - минимальное количество подчиненных у одного руководителя.

**Формализация организации** - процесс приведения в соответствие зафиксированной в соответствующих документах формальной организации и реальной существующей неформальной организации путем ослабления или легализации неформальных связей.

**Формальные связи в организации** - связи координации, регулируемые установленными или принятыми в организации целями, политикой и процедурами. Служат основой утвержденных в организации должностных инструкций, особенно в части описания характера отношений между различными должностями.

**Функциональная департаментизация** - группирование специализированных работ при проектировании организации вокруг ресурсов путем функционального деления организации на части (разновидностями являются группирование работ по типу производства и по типу оборудования).

**Функциональные (штабные) связи в организации** - отношения, которые носят совещательный характер и посредством которых реализуется информационное обеспечение координации. Эти связи в организационной иерархии имеют направленность снизу вверх и выступают в форме совета, рекомендации и т.п.

**Функциональные права** - власть, которую индивид или отдел могут иметь как результат специфики своей работы (например, заведующая учебным отделом института ведет различные типы оперативного учета реализации учебного плана).

**Централизация** - концентрация прав принятия решений, сосредоточение властных полномочий на верхнем уровне руководства организацией.

**Широкий масштаб управляемости** - максимально возможное количество подчиненных у одного руководителя и минимальное количество уровней иерархии.

**Элементы проектирования организации** - области жизнедеятельности организации, в рамках которых принимаются решения по проектированию организации: разделение труда и специализация, департаментизация и кооперация, связи между частями организации, масштаб управляемости и контроля, иерархия в организации, распределение прав и ответственности, централизация и децентрализация, дифференциация и интеграция.

## 11. Групповая динамика

**Группа** - два лица и более, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на других и одновременно находится под влиянием других лиц.

**Группа руководителей** - формальная группа, которая состоит из руководителя и его непосредственных подчиненных.

**Групповое мышление** - тенденция отдельных личностей подавлять свою собственную точку зрения на ту или иную проблему, чтобы не нарушать гармонию группы.

**Комитет** - формальная группа внутри организации, которой делегированы полномочия выполнения какого-либо задания или комплекса заданий, основана на групповом принятии решений и осуществлении действий.

**Неформальная группа** - спонтанно возникшая группа людей, регулярно взаимодействующих для достижения какой-то определенной цели. Развитие данной группы основано на социальном взаимодействии.

**Формальная группа** - группа, специально сформированная руководством посредством организационного процесса и первейшей функцией которой является выполнение конкретных задач и достижение определенных целей. Выделяют 3 основных типа формальных групп: группы руководителей, целевые группы, комитеты.

**Целевая группа** - формальная группа, которая состоит из лиц, вместе работающих над одним и тем же заданием. Отличается большей самостоятельностью в планировании и осуществлении своего труда.

## 12. Лидерство и власть

### 12.1 Понятие власти и влияния

**Власть** - возможность действовать или возможность воздействовать на ситуацию или поведение других людей.

**Влияние** - любое поведение индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения и т.п. другого индивида.

**Власть в организации** - ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия части людей в организации на выполнение заданий.

**Руководство организацией** - способность оказывать формальное влияние на отдельных лиц и на группы, побуждая их работать на достижение целей организации.

**Стиль руководства** - привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации.

**Законная власть** - влияние, основанное на традиции. Исполнитель верит, что руководитель имеет изначальное право отдавать приказания.

**Личная власть** - степень уважительного, хорошего и преданного отношения к ее обладателю со стороны подчиненных, основана на близости целей.

**Авторитет** - власть как данная кому-то и принимаемая подчиненными как то, с чем они согласны и считают правильными.

**Авторитарный руководитель** - руководитель, имеющий достаточный объем власти, чтобы навязать свою волю исполнителям. Власть дается позицией в организации, цели, средства, и политику определяет сам руководитель.

**Демократичный руководитель** - руководитель, который старается не навязывать свою волю подчиненным и исходит из предпосылки, что люди

мотивированы потребностями высшего уровня. Сам он мотивирует подчиненных, создавая климат, где люди мотивируют сами себя. Имеется возможность участия в управлении.

**Либеральный руководитель** - руководитель, который дает своим подчиненным почти полную свободу в выборе рабочих задач и контроле над своей работой.

**Руководитель, ориентированный на задачу** - руководитель, который, прежде всего, заботится о проектировании задачи и разработке системы для повышения производительности труда.

**Руководитель, ориентированный на людей** - руководитель, который сосредотачивает своё внимание на повышении производительности труда путем совершенствования человеческих отношений: делает упор на взаимопомощи, позволяет максимально участвовать в принятии решений, считаясь с нуждами подчинённых.

**Харизма** - влияние, основанное на свойствах личности руководителя или его способности привлекать сторонников.

## 12.2 Источники власти

**Основа власти** - то, откуда происходит власть. Выделяют личностную и организационную основы власти.

**Источник власти** - то, через что используется или реализуется власть.

**Личностная основа власти** - власть, основанная на личных характеристиках и способностях лидера. В группу, составляющую личностную основу власти включают следующие источники власти: экспертная власть, власть примера, право на власть, власть информации и потребность во власти.

**Власть примера** - способность руководителя влиять благодаря его привлекательности, часто формируется на основе подражания подчиненного руководителю.

***Потребность во власти*** - власть, которая проявляется как дача настойчивых советов и стремление оказать помощь, вызов эмоций у других, укрепление своей репутации.

***Право на власть*** - использование данной руководителю власти в пределах своих способностей, применяется в пределах, предоставленных руководителю подчиненными прав и ответственности. Приобретается в ходе карьеры и исходит из позиций руководителя в организации.

***Экспертная власть*** - способность руководителя влиять в силу своей подготовки и уровня образования, опыта и таланта, умений и навыков.

***Организационная основа власти*** - власть, основанная на формальной позиции ее носителя. В группу, составляющую организационную основу власти, входят следующие источники власти: власть принятия решения, власть вознаграждения, власть принуждения, власть над ресурсами и власть связи.

***Власть вознаграждения*** - возможность влияния через положительное подкрепление подчиненного с целью добиться от него желательного поведения. В зависимости от ожидаемого вознаграждения (благодарность, премия, продвижение по службе, дополнительный отпуск и т.п.) подчиненный прилагает те или иные усилия для выполнения задач.

***Власть информации*** - возможность доступа к нужной и важной информации и умение использовать ее для влияния на подчиненных. Информация позволяет обладателю принимать оптимальные решения и осуществлять тем самым власть.

***Власть над ресурсами*** - возможность регулировать доступность ресурсов.

***Власть принуждения*** - возможность влияния на подчиненных посредством наказания, штрафа, понижения, увольнения. Подчиненные следуют указаниям, так как боятся быть наказанными.

***Власть принятия решений*** - возможность влияния на конкретное решение на протяжении всего процесса его принятия.

**Власть связей** - возможность влияния через отношения с влиятельными людьми как в организации, так и вне неё.

### 12.3 Понятие лидерства

**Лидер** - человек, эффективно осуществляющий формальное и неформальное руководство и лидерство.

**Лидерство** - тип управленческого взаимодействия между лидером и последователями, основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направлений на побуждение людей к достижению общих целей.

**Формальное лидерство** - процесс влияния на людей с позиции занимаемой в организации должности.

**Неформальное лидерство** - процесс влияния через способности и умения или другие ресурсы, необходимые людям.

### 12.4 Традиционные концепции лидерства

**Поведенческий подход к лидерству** - подход, при котором эффективность лидера определяется не личными качествами руководителя, а его манерой поведения по отношению к подчиненным.

**Теория лидерских качеств** - традиционная концепция лидерства, построенная на описании качеств, обязательных для эффективного лидерства: физиологические (рост, внешний вид, энергичность и т.п.), психологические (характер человека), умственные (логика, образование, интуитивность и т.п.) и деловые качества (навыки и умения).

**Концепции лидерского поведения** - традиционные концепции лидерства, направленные на создание лидерского поведения по специально разработанным программам: три стиля, исследования университета штата Огайо, исследования Мичиганского университета, управленческая сетка

Блейка и Моутон, концепция «вознаграждение и наказание», концепция заменителей качества.

**Исследования Мичиганского университета** - концепция лидерского поведения, в основу которой положены две переменные в поведении лидера: концентрация внимания лидера на работе и на работниках (4 системы Р. Лайкерта: эксплуататорско-авторитарная, благосклонно-авторитарная, консультативно-демократическая и система, основанная на участии).

**Исследования университета штата Огайо** - концепция лидерского поведения, где руководители классифицированы двумя переменными: внимание к структуре и внимание к подчиненным. В ходе исследования выделено 4 стиля руководства.

**Управленческая сетка Блейка и Моутон** - концепция лидерского поведения, представляющая собой матрицу, образованную пересечением двух переменных: интерес к производству и интерес к людям. 5 стилей руководства определяется обоими критериями: мало управления, управление людьми, управление работой, управление посередине и управление участием.

**Концепция «вознаграждения – наказание»** - концепция лидерского поведения, где лидер – человек, управляющий процессом изменения поведения своих подчиненных в желательном направлении. Концепция выделяет 4 стиля поведения руководителя в зависимости от применения вознаграждения или наказания: наказание за уровень выполнения работы, наказание без учета качества работы, вознаграждение за уровень выполнения работы, вознаграждение без учета качества работы.

**Концепция заменителей качества** - концепция лидерского поведения, основанная на описании переменных, имеющих свойство сводить на нет потребность в лидерском влиянии на уровень работы подчиненных и их удовлетворенность (например, подчиненный с опытом работы, с развитыми способностями и высоким уровнем подготовки как бы устраняет потребность в директивном руководстве).

## 12.5 Концепции ситуационного лидерства

***Ситуационный подход к лидерству*** - подход, при котором эффективность лидера определяется стилем поведения и личными качествами руководителя более всего соответствующих определенной ситуации. Это означает, что руководитель-лидер должен уметь вести себя по-разному в различных ситуациях.

***Концепции ситуационного лидерства*** - исследование взаимодействия различных ситуационных переменных (что и как делает лидер) для того, чтобы обнаружить причинно-следственную связь в отношении лидерства, позволяющую предсказать возможное поведение лидера и последствия этого поведения. К данным концепциям относят: континуум лидерского поведения Танненбаума-Шмидта, модель ситуационного лидерства Фидлера, модель ситуационного лидерства Херсея и Бланшарда, модель «путь-цель» Хауза-Митчела, модель Стинсона-Джонсона, ситуационная модель Врума-Йеттона-Яго.

***Континуум лидерского поведения Танненбаума-Шмидта*** - концепция ситуационного лидерства, где лидер выбирает один из семи возможных образцов поведения (позиции между демократом и автократом) в зависимости от трех факторов: сам лидер, его последователи, создавшаяся ситуация.

***Модель ситуационного лидерства Фидлера*** - концепция ситуационного лидерства, основное внимание которой сосредоточено на ситуации и согласно которой выявлены три фактора, влияющие на поведение руководителя: отношение между руководителем и членами коллектива, структура задачи и должностные полномочия. Различные сочетания трех факторов дают 8 потенциальных стилей руководства.

***Модель ситуационного лидерства Херсея и Бланшарда*** - концепция ситуационного лидерства, согласно которой эффективные стили лидерства зависят от степени «зрелости» исполнителей (зрелость определяется не в

категории возраста, а подразумевает способность нести ответственность за свое поведение).

**Модель ситуационного лидерства Стинсона-Джонсона** - концепция ситуационного лидерства, в соответствии с которой лидер проявляет высокий или низкий интерес к работе в зависимости от двух факторов: структурированность работы и возможности последователей.

**Модель лидерства «путь-цель» Хауза и Митчелла** - концепция ситуационного лидерства, согласно которой руководитель может побуждать подчиненных к достижению целей организации, воздействуя на пути достижения этих целей. В модели рассматривается 4 стиля руководства, при этом большая часть исследований сосредоточена на стиле, ориентированном на задачу и на стиле, ориентированном на человеческие отношения.

**Модель принятий решений Врума-Йеттона-Яго** - концепция ситуационного лидерства, согласно которой имеется 5 стилей руководства, которые может использовать руководитель в зависимости от того, в какой степени подчиненным разрешается участвовать в принятии решений. Авторами разработано 7 критериев, по которым оцениваются ситуация «подчиненный-руководитель», а также модель дерева решений.

## 12.6 Новое в теориях лидерства

**Новое в концепциях лидерства** - концепции, которые концентрируются на способности лидера создать новое видение решения проблемы, вдохновить последователей и вызвать у них энтузиазм к осуществлению действий по достижению целей.

**Концепция атрибутивного лидерства** - концепция, объясняющая причинно-следственную связь между тем, что произошло и тем, что люди считают причиной происшедшего (адекватная реакция лидера на подчиненного в зависимости от поведения последнего). Базируется на трех составляющих: личность, сама работа и организационное окружение.

**Концепция харизматического лидерства** - концепция, согласно которой лидер оказывает глубокое влияние на последователей в силу своих личностных качеств.

**Концепция преобразующего лидерства** - концепция, согласно которой лидер мотивирует последователей путем повышения уровня их сознательности в восприятии важности поставленной цели, предоставления им возможности совместить свои личные интересы с общей целью, создания атмосферы доверительности и убеждения последователей в необходимости саморазвития.

**Библиографический список:**

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 4-е изд. – М.: Экономистъ, 2005. – 528 с.
2. Герчикова И.Н. Менеджмент. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.  
Основы менеджмента: Учебное пособие / Под ред. Радугина А.А. - М.: Центр, 2000. - 430 с.
3. Менеджмент: Учебник / Под ред. Максимцева М.М., Игнатъевой А.В. - М.: ЮНИТИ, 2001. - 344 с.
4. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1997. – 704 с.
5. Общий курс менеджмента в таблицах и графиках: Учебник для вузов / Б.В. Прыкин, Л.В. Прыкина, Н.Д. Эриашвили, З.А. Усман; Под ред. проф. Б.В. Прыкина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 415 с.
6. Основы менеджмента: Учеб. Для вузов / Д.Д. Вачугов, Т.Е. Березкина, Н.А. Кислякова и др.; Под ред. Д.Д. Вачугова. – М.: Высшая школа, 2002. – 367 с.
7. Рисунов Ф.М., Никулин Л.Ф., Фаткин Л.В. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений: Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 1996.- 352 с
8. Розенберг Д.М. Бизнес, менеджмент. Терминологический словарь. – М.: Инфра – М., 1997. 487 с.
9. Системный решатель проблем РВШ: Краткое методическое пособие / В.Ш. Рапопорт, Ю.Ш. Рапопорт и др. – УССР г. Новая Каховка: Экоу-Консультант, 1996. – 92 с.
10. Словарь – справочник менеджера / Под ред. М.Г. Лапусты. – М.: ИНФРА – М., 1996. – 653 с.