

Учреждение образования
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

**Методические указания по практическим занятиям
для студентов специальности 1-26 02 02 «Менеджмент»**

Минск 2008

УДК 338.242(075.8)

ББК 65.050.9(2)я7

Т 33

Рассмотрены и рекомендованы к изданию редакционно-издательским советом университета.

Составитель *В. П. Демидовец*

Рецензент

доц. каф. экономики и управления на предприятиях химико-лесного комплекса БГТУ, канд. экон. наук *И. И. Пищ*

По тематическому плану изданий учебно-методической литературы на 2008 г. Поз. 69.

Методические указания разработаны в соответствии с учебной программой № ТД-223/баз. от 6 июля 2002 г. для студентов специальности 1-26 02 02 «Менеджмент».

© Учреждение образования
«Белорусский государственный
технологический университет», 2008

ПРЕДИСЛОВИЕ

В условиях нарастающих конкурентных отношений в отраслях химико-лесного комплекса устойчивое развитие предприятий может быть обеспечено посредством организации хорошо отлаженной системы управления, гибко реагирующей на изменения рынка. Построение эффективной модели управления требует от современных специалистов системных знаний в области теории и практики менеджмента.

Учебная дисциплина «*Теоретические основы менеджмента*» является введением в теорию и практику управления, а также начальным курсом изучения цикла специальных дисциплин по менеджменту. В настоящем курсе кратко излагается и характеризуется понятийный аппарат менеджмента, позволяющий ознакомить студентов с основными теоретическими положениями, практическими способами и инструментами эффективного управления организациями.

Главная цель преподавания учебной дисциплины «Теоретические основы менеджмента» состоит в ознакомлении студентов с основными подходами, принципами и моделями управления современными предприятиями и их структурными подразделениями, формировании у студентов общих навыков в построении системы управления.

В рамках настоящего учебного курса изучаются:

- ✓ сущность и особенности управленческой деятельности;
- ✓ основные категории менеджмента;
- ✓ закономерности и принципы управления организацией;
- ✓ история развития теории менеджмента;
- ✓ функции и методы управления;
- ✓ принципы построения и функционирования современных организационных структур управления;
- ✓ процесс и методы принятия управленческих решений;
- ✓ содержание и развитие организационной культуры.

В процессе изучения дисциплины студент должен усвоить:

- ✓ элементарные умения и навыки организации управленческой деятельности;
- ✓ основополагающие идеи и подходы менеджмента как процесса управления людьми в организации;
- ✓ системный характер управления предприятием.

Изучение теоретических основ менеджмента способствует развитию у студентов современного управленческого мышления и системного решения проблем менеджмента.

Тема 1. ОБЩЕЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О МЕНЕДЖМЕНТЕ

Сущность менеджмента как сферы деятельности и науки управления. Менеджмент в узком и широком смысле слова. Специализация управленческого труда и виды управленческой деятельности. Структура менеджмента как науки. Системный и ситуационный подход. Основные категории менеджмента: организации и их виды, цели, миссия, стратегия, структура управления, субъект и объект управления, мотив, мотивация. Предмет исследования и содержание учебного курса. Необходимость управления организацией. Особенности управленческой деятельности: предметы, средства и результат управленческого труда. Общие и частные цели производственной и управленческой деятельности. Иерархичность системы управления. Формы разделения управленческого труда. Уровни менеджмента и основные задачи менеджеров высшего, среднего и низового звена управления. Общие законы менеджмента: специализации, интеграции, необходимой и достаточной централизации, демократизации, экономии. Принципы менеджмента и их классификация. Взаимосвязь теории менеджмента с другими научными дисциплинами.

Задание 1. В рамках малых групп (3–5 человек) обсудите, какие различия существуют между пониманием менеджмента как вида деятельности и науки с точки зрения их целей, используемых методов, структуры и содержания. В чем причины конфликта между теорией и практикой управления.

Задание 2. Существует ли, на ваш взгляд, отличие в таких категориях, как «руководитель», «менеджер», «бизнесмен», «предприниматель»? В каких случаях правомерно называть руководителя менеджером, а современного менеджера – предпринимателем, бизнесменом? Проанализируйте ответы.

Задание 3. Обсудите в рамках малых групп сильные и слабые стороны систем управления формальными и неформальными организациями, коммерческими и некоммерческими предприятиями, организациями с централизованной и децентрализованной структурой. Приведите примеры. Какова связь указанных организаций с формой собственности? Как вы считаете, оказывает ли форма собственности влияние на эффективность менеджмента? Сформулируйте признаки, по которым можно судить об эффективности системы менеджмента.

Задание 4. На рис. 1 представлена классификация уровней управления (пирамида Парсонса).

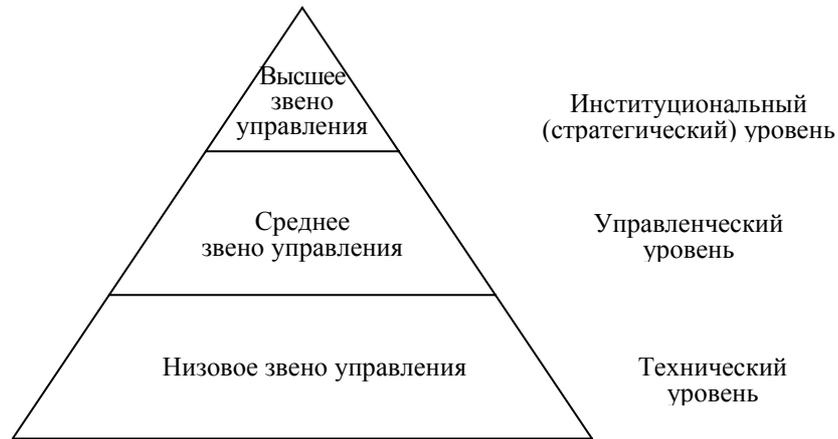


Рис. 1. Уровни управления организацией

Объясните, в чем состоит суть пирамиды? Приведите примеры должностей, относящихся к различным уровням иерархий. Сформулируйте должностные обязанности руководителей всех уровней управления.

Задание 5. Новая производственная фирма имеет три лесозаготовительные бригады в составе по 5 рабочих в каждой и два деревообрабатывающих цеха по производству пиломатериалов и оцилиндровке древесины, в которых занято 7 и 5 рабочих соответственно. Штат управленческих работников представлен директором, заместителем директора по производству, двумя специалистами по маркетингу, тремя экономистами, двумя бухгалтерами, по одному специалисту по планированию, финансам, кадровым вопросам, мастером, двумя начальниками цехов и двумя бригадирами. Необходимые сотрудники уже набраны, и руководство осуществляет формирование структуры управления в соответствии со специализацией работников. Основные виды разделения труда (специализации) отражены на рис. 2.

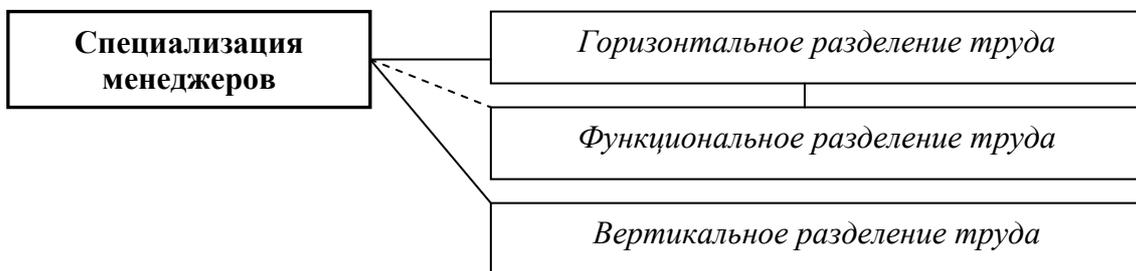


Рис. 2. Виды разделения управленческого труда

В рамках небольших групп нарисуйте схему структуры управления новой фирмой, ориентируясь на горизонтальную, функциональную и вертикальную дифференциацию (разделение) отделов и специалистов. Распределите основные полномочия между управленческими работниками.

Задание 6. Основные законы менеджмента показаны на рис. 3.

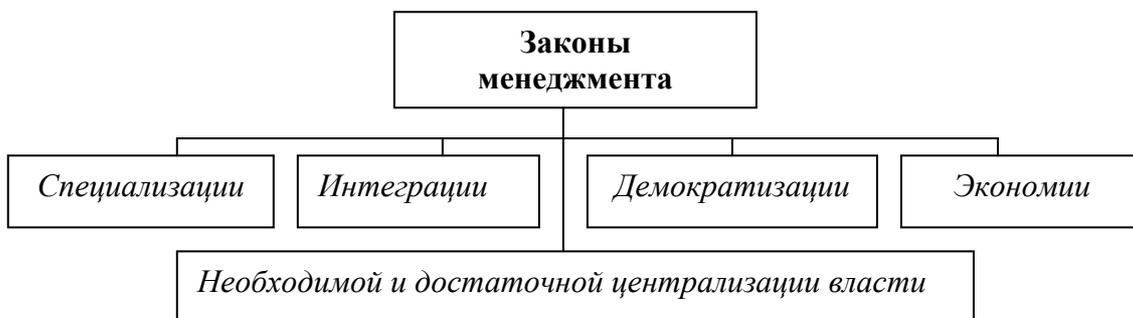


Рис. 3. Классификация основных законов менеджмента

Обсудите в рамках небольших групп, какие положительные и отрицательные стороны проявления указанных законов в условиях современного рынка можно выделить? Каким образом эти законы реализуются на практике?

Задание 7. Менеджмент является междисциплинарной наукой. Взаимосвязь теории менеджмента с другими курсами показана на рис. 4. Обоснуйте в рамках групп, в чем именно эта связь прослеживается и какие знания из других дисциплин менеджеры используют при принятии управленческих решений?



Рис. 4. Взаимосвязь менеджмента с другими дисциплинами

Кроме того, менеджмент связан и с множеством узкоспециализированных курсов, таких как экономика отрасли, планирование, ценообразование, налогообложение, маркетинг, производственный, финансовый и кадровый менеджмент и др. Может ли современный менеджер владеть в достаточной мере всем этим комплексом знаний? Каким образом решается эта проблема на практике?

Задание 8. Как показывают зарубежные исследования, руководители расходуют свое время следующим образом (рис. 5).

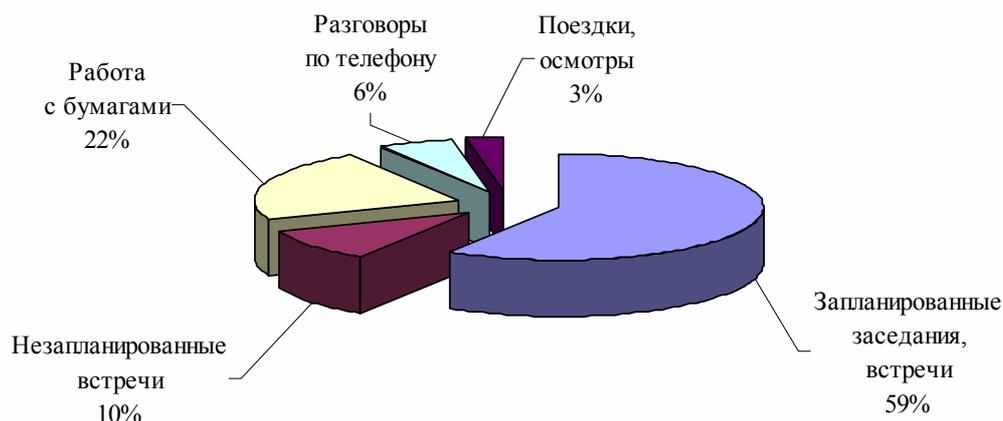


Рис. 5. Распределение времени руководителя

Обсудите в малых группах, как используют свое время руководители отечественных предприятий. Существуют ли, на ваш взгляд, какие-либо отличия в распределении времени менеджеров в наших организациях в сравнении с зарубежными исследованиями.

Задание 9. Г. Минцберг выделяет 10 управленческих ролей, выполняемых менеджерами: главный руководитель, лидер, связующее звено, приемник и распространитель информации, представитель, предприниматель, устраняющий нарушения, распределитель ресурсов, ведущий переговоры.

Объясните суть этих ролей, каких навыков и способностей требует их реализация? Для каких уровней они характерны?

Задание 10. М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури в своем учебнике «Основы менеджмента» выделяют следующие составляющие успеха организации: выживание, результативность (doing the right things) и эффективность (doing things right), производительность,

практическая реализация, обобщение, использование ситуационного и интегрированного подхода в управлении.

Проанализируйте в группах сущность и содержание данных категорий и дайте свою оценку относительно факторов успеха для отечественных предприятий химико-лесного комплекса.

Задание 11. Сформулируйте основные требования (принципы), предъявляемые к организации современной системы менеджмента на предприятии. При каких системах управления организации добиваются лучших результатов?

Тема 2. ШКОЛА НАУЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Представители школы научного управления (Ф. Тейлор, Ф. Гилбрет, Г. Гант и Г. Форд) и их вклад в теорию и практику менеджмента. Принципы научного управления Ф. Тейлора. Хронометраж трудовых операций, их оптимизация. Нормы выработки. Дифференцированная оплата труда. Системы оперативного планирования и контроля (карточки-нормали). Функциональная структура по Тейлору. Изучение движений Ф. и Л. Гилбретами, научная организация труда (НОТ), уточнение норм выработки, создание школы инструкторов по НОТ, кадровый менеджмент. Графики календарного планирования Г. Ганта, разработка повременной и сдельной оплаты труда, «демократизация» производства. Принципы управления организацией Г. Форда (теория «фордизма»). Организация массового производства и потребления. Обобщение результатов исследований и недостатки в теориях представителей научного менеджмента.

Задание 1. Составьте структурную схему этапов развития школ менеджмента в различные периоды времени. Опишите, какие виды управленческой деятельности сформировались на каждом этапе, и какие предпосылки способствовали данным обстоятельствам?

Задание 2. Система научного управления Ф. Тейлора базировалась на использовании таких принципов, как:

- ✓ научный анализ и рационализация производственных операций на предприятии;
- ✓ разработка оптимальных норм времени на выполнение задач;
- ✓ инструктирование работников;

- ✓ введение дифференцированной оплаты труда;
- ✓ научный подход к подбору, обучению и расстановке кадров;
- ✓ функциональное разделение труда при управлении цехом;
- ✓ организация оперативного контроля за выполнением задач (введение карточек-нормалей).

Обосновать, какой вклад в теорию и практику управления внес каждый из вышеперечисленных принципов? Чем отличалась система тейлоризма от ранее используемых подходов в управлении? Какие новые направления деятельности она сформировала?

Задание 3. Руководство мебельного предприятия планирует в течение года увеличить производство наборов мебели для кухни с 2400 до 3000 единиц. Ответственными за организацию необходимых мероприятий и выполнение этой задачи назначены заместитель директора по производству и начальник отдела маркетинга.

Составьте годовой график Ганта (календарный план работы). В чем заключается научный подход и практический смысл разработки графиков календарного планирования на предприятии?

Задание 4. Разработанная в начале прошлого века система «фордизма» исходила из следующих практических рекомендаций, используемых в управлении на предприятиях Г. Форда:

- ✓ организация конвейерного производства и достижение наименьшей себестоимости и цены продукции, стимулирующих массовое потребление производимых товаров;
- ✓ высокая оплата труда работника и контроль за тем, чтобы он работал все 48 часов в неделю, но не больше;
- ✓ обеспечение наилучшего состояния машин и поддержание их абсолютной чистоты;
- ✓ приучение людей к уважению окружающих и самих себя;
- ✓ создание специальных школ со стипендиями для обучения талантливых работников;
- ✓ постоянное изучение и улучшение условий труда посредством создания социологической службы.

Объясните цели каждого из данных положений. Насколько прогрессивными и инновационными они являлись на тот период времени? В подходе Г. Форда к управлению, на ваш взгляд, лежит реальная забота о людях либо обычное стремление к увеличению прибыли? Какие недостатки характерны для модели управления, используемой на предприятиях Г. Форда?

Тема 3. ШКОЛА АДМИНИСТРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Предмет исследования школы. Представители школы административного управления (А. Файоль, Г. Эмерсон, Л. Урвик, М. Вебер) и их вклад в теорию и практику менеджмента. Суть теории административного управления А. Файоля. Универсальные принципы управления. Классификация видов управленческой деятельности и определение оптимального времени на их выполнение. Штабная структура управления организацией. Рекомендации по совершенствованию программ подготовки руководителей различного уровня. Двенадцать принципов производительности Г. Эмерсона: сущность и содержание. Теория «рациональной бюрократии» М. Вебера. Факторы рациональности бюрократической организации. Основные преимущества и недостатки подхода.

Задание 1. В рамках «теории административного менеджмента» А. Файоль разработал:

- ✓ универсальные принципы управления организацией;
- ✓ функции управления (также определил оптимальное время на их выполнение);
- ✓ рациональную (штабную) структуру управления;
- ✓ рекомендации по обучению менеджеров и уровню соотношения административных, технических и социальных навыков.

В рамках небольших групп (3–5 чел.) проанализируйте преимущества и недостатки административного подхода с точки зрения современных требований к организации системы менеджмента.

Задание 2. Полиграфическая фирма осуществляет выпуск периодических печатных изданий, специализированной (отраслевой) и художественной литературы. Штат сотрудников состоит из 70 человек, из которых около 40 человек заняты непосредственно в производстве. Используя разработанную А. Файолем методологию (принципы и функции управления), нарисуйте примерную схему штабной структуры управления. Каких функциональных (штабных) работников необходимо выделить для реализации целей предприятия и в каком количестве? Определите круг обязанностей штабных специалистов. Кратко изложите философию управления данной организацией в рамках малых групп, выделите основные принципы поведения на рынке.

Задание 3. Американский исследователь Г. Эмерсон в своей книге «Двенадцать принципов производительности» выделил следующие принципы эффективного менеджмента:

- ✓ отчетливо поставленные цели;
- ✓ здравый смысл (анализ целей на целесообразность);
- ✓ компетентная консультация;
- ✓ дисциплина;
- ✓ справедливое отношение к персоналу;
- ✓ быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет;
- ✓ диспетчирование – это оперативный текущий контроль за движением материальных ресурсов (сырья, готовой продукции);
- ✓ нормы и расписания;
- ✓ нормализация условий труда;
- ✓ нормирование операций;
- ✓ письменные стандартные инструкции;
- ✓ вознаграждение за производительность.

Проанализируйте, в чем заключается значимость каждого принципа и его возможное влияние на производительность труда? Каким образом указанные принципы могут быть реализованы на практике? Внесите дополнения в структурную схему управления издательской фирмой, разработанной в рамках предыдущего задания.

Задание 4. Л. Урвик (консультант по управлению в Англии) углубил основные положения А. Файоля и сформулировал следующие составляющие элементы административной деятельности: планирование, организация, укомплектование штата, руководство, координация, отчетность, составление бюджета.

Главное внимание Л. Урвик уделил разработке принципов построения формальной организации:

- ✓ соответствие людей структуре управления;
- ✓ создание специального и генерального штаба, осуществляющих помощь руководителю в принятии решений;
- ✓ сопоставимость прав и ответственности;
- ✓ диапазон контроля, т. е. оптимальное число лиц в непосредственном подчинении руководителя;
- ✓ специализация по: целям, операциям, потребителю (географическому признаку);
- ✓ определенность в работе сотрудников (наличие должностных инструкций, регламентирующих деятельность).

Проанализируйте актуальность и необходимость использования указанных принципов при построении системы управления современной организацией. Обязательно ли наличие должностных инструкций при функционировании предприятия? Что произойдет в случае, если руководство откажется от данных документов?

Задание 5. На основании исследований М. Вебер выделил три основных типа организаций в зависимости от характера власти:

✓ *харизматическая*, когда руководитель обладает исключительными личными качествами («харизмой»), позволяющими ему быть неформальным лидером;

✓ *традиционная*, когда происходит естественная замена лидера и члены организации по традиции подчиняются новому руководителю, пришедшему на смену прежнему лидеру;

✓ *идеальная бюрократическая* организация, основанная на специальном разделении власти, регламентированном должностными инструкциями и обеспечивающем руководителю возможность быть формальным лидером.

В рамках малых групп обсудите преимущества и недостатки всех трех типов организаций, а также роль формального и неформального лидерства в управлении с учетом требований рыночной экономики. Насколько распространены данные типы руководства? Почему М. Вебер называет бюрократическую организацию идеальной? Что определяет эффективность управления такой организацией? Какие формы власти обеспечивают лучшие возможности адаптации предприятия к рыночным изменениям? Изменяются ли факторы успеха в условиях переходной экономики?

Тема 4. ШКОЛА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ

Предмет исследования школы. Основатели подхода управления человеческими отношениями (Э. Мэйо, Дж. Хоманс) и их вклад в теорию и практику менеджмента. Сущность хоторнского эксперимента. Анализ влияния условий труда на мотивацию. Формирование социальной среды в организации. Социальное давление со стороны группы на работника. Мероприятия по формированию благоприятного микроклимата. Практическая значимость «эффекта Хоторна». Модель образования и управления неформальной организацией Дж. Хоманса. Преимущества и недостатки школы человеческих отношений.

Задание 1. В 1927–1932 гг. на заводе «Вестерн Электрик Хоторн» (США) в рамках проводимых исследований в области производительности труда Э. Мэйо и его сотрудники выявили определенные противоречия с классической теорией мотивации. Так, на первом этапе эксперимента были выделены две группы: экспериментальная (где проводились изменения условий труда) и контрольная (где никаких изменений не проводилось). К удивлению исследователей производительность труда возросла в обеих группах.

В чем именно заключались противоречия с классической теорией мотивации в данном случае? Какие обстоятельства повлияли на рост производительности труда в контрольной группе, т. е. там, где условия труда остались прежними? Какие факторы, на ваш взгляд, являлись побудительными мотивами данного поведения?

Задание 2. В чем заключается «эффект Хоторна»? Какова его практическая значимость в процессе принятия управленческих решений? Обсудите в группах возможные действия менеджеров, позволяющие снизить его отрицательное влияние на результаты труда.

Задание 3. Представители школы человеческих отношений для улучшения микроклимата и мотивации сотрудников рекомендовали руководителям проводить мероприятия по экономическому и управленческому просвещению. Это:

- ✓ информирование работников об истории развития предприятия, его достижениях, положении на рынке с целью формирования чувства гордости и повышения интереса к выполняемой работе;

- ✓ объяснение роли работника и значимости его работы, ценности его вклада в общую деятельность предприятия для того, чтобы работники четко понимали цели предприятия и чувствовали себя его частью, проявляли активный интерес к деятельности и управлению организацией.

Обсудите в группах предлагаемые Э. Мэйо и его исследователями средства работы с сотрудниками, оцените, насколько это актуально и применимо в настоящее время. Не являются ли данные меры своеобразными внутренними Public Relations, т. е. налаживанием связей с работниками? Какие дополнительные мероприятия вы бы рекомендовали использовать для стимулирования активности персонала?

Задание 4. Модель Дж. Хоманса представлена на рис. 6. Согласно этой модели в процессе деятельности и взаимодействия у работников формируются определенные эмоции, влияющие на эффективность их последующей деятельности.

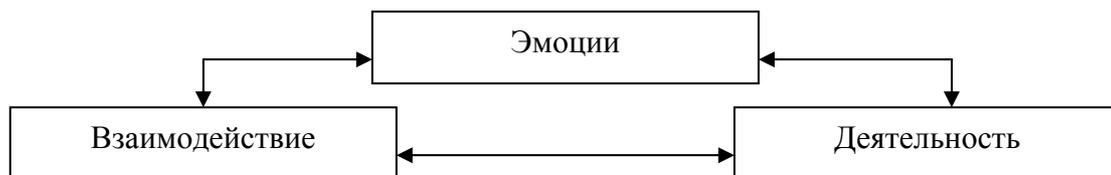


Рис. 6. Модель образования неформальной организации

Обоснуйте, каким образом происходит появление неформальных групп и какие последствия они могут принести формальной организации? Как руководство должно реагировать на подобные обстоятельства? Нужно ли бороться с неформальными организациями?

Задание 5. Причинами вступления работников в неформальные группы являются:

- ✓ чувство принадлежности к коллективу;
- ✓ взаимопомощь;
- ✓ защита со стороны участников группы;
- ✓ общение;
- ✓ симпатии к неформальному лидеру или участникам группы.

Проанализируйте, какое влияние оказывают данные факторы на поведение человека в сравнении с формальными методами воздействия (приказы, распоряжения, заработная плата, премии и т. п.)? Способны ли менеджеры управлять этими потребностями работника?

Задание 6. По исследованиям Дж. Хоманса, неформальная организация обладает такими недостатками, как социальный контроль за поведением сотрудников, сопротивление переменам, деятельность неформальных лидеров.

Какие методы управления необходимо использовать для ослабления отрицательного влияния неформальных групп? Опишите условия, при которых менеджеры могут превратить указанные недостатки в конкурентные преимущества организации?

Задание 7. Главными факторами, определяющими возможность стать лидером неформальной группы, являются возраст, должностное положение, профессиональная компетентность, расположение рабочего места, свобода передвижения по предприятию, отзывчивость.

Проанализируйте влияние каждого фактора на лидерские качества человека, постарайтесь расширить список требований к лидеру. Может ли формальный руководитель стать неформальным лидером?

Деловая ситуация. На предприятии (назовем его ЗАО «BELWOOD & Co.»), занимающемся лесозаготовками и первичной переработкой древесины, исследования показали, что многие работники не удовлетворены уровнем оплаты труда. Более того, появился слух, что в ближайшее время руководство планирует реструктуризировать лесопильный завод, что сократит число занятых на 30%. По этим причинам в подразделениях предприятия началась определенная паника, неформальные лидеры начали объединять усилия, пытаясь сорвать планы менеджеров. Главные показатели эффективности использования основных производственных фондов ЗАО «BELWOOD & Co.» приведены в табл. 1, структура управления – в приложении (рис. П1).

Таблица 1

Показатели использования капитала ЗАО «BELWOOD & Co.»

Показатели	Годы		
	2004	2005	2006
1. Стоимость основных производственных фондов, млн. руб.	22775,3	25035,0	27702,5
2. Товарная продукция, млн. руб.	37 803	44 324	50 744
3. Балансовая прибыль, млн. руб.	2927,2	3300	3467,9
4. Среднесписочная численность работников, чел.	567	561	556
5. Фондоёмкость (1/2)	0,60	0,56	0,55
6. Фондовооруженность (1/4)	40,17	44,63	49,82
7. Фондорентабельность (3/1)	0,13	0,13	0,13
8. Фондоотдача (2/1)	1,66	1,77	1,83

Проанализируйте по данным таблицы возможности руководства по увеличению заработной платы. Создайте комиссию по рассмотрению социальных проблем и урегулируйте споры посредством открытых переговоров руководства с неформальными группами.

Рассмотрение данной управленческой ситуации целесообразно осуществить в форме ролевой игры. В этих целях в рамках группы выделяются три команды: первая – руководство предприятия, вторая – комиссия по урегулированию споров и третья – работники фирмы.

Распределение времени: формирование команд и подготовка к игре – 45 мин, обсуждение вопросов и переговоры – 30 мин, подведение итогов, выделение лучших игроков, команд – 15 мин.

Тема 5. ШКОЛА ПОВЕДЕНЧЕСКИХ НАУК

Предмет исследования и представители школы. Теория бихевиоризма. Первичные и вторичные потребности человека. Содержательные теории мотивации. Иерархия потребностей А. Маслоу: сущность и содержание, практическая значимость. Классификация мотивирующих потребностей Д. Макклеланда: власти, успеха, причастности. Двухфакторная модель мотивации Ф. Герцберга: гигиенические факторы и мотиваторы. Преимущества и недостатки содержательных теорий, их применение. Процессуальные теории мотивации: теория ожидания В. Врума, теория справедливости, комплексная теория мотивации Портера – Лоулера. Построение практической модели мотивации. Теория «Х-У» Д. Макгрегори: сущность, содержание и практическая значимость. Выбор оптимального стиля руководства.

Задание 1. В 1943 г. психолог А. Маслоу высказал предположение, что поведение человека определяется широким спектром потребностей, которые можно разделить на пять основных групп, расположенных в определенной иерархии (рис. 7).



Рис. 7. Пирамида потребностей А. Маслоу

Обсудите в рамках малых групп (3–5 чел.) значимость, содержание и формы мотивов по каждой группе потребностей. Почему А. Маслоу называет процесс мотивации через удовлетворение потребностей работника бесконечным? В чем смысл иерархии? Сформулируйте практическую значимость данной теории.

Задание 2. Теория мотивации Д. Макклеланда разработана в 50-е годы и учитывает индивидуальные особенности человека. В качестве мотивирующих потребностей автор рассматривает только потребности высших уровней: власти, успеха, причастности.

Обсудите сущность и содержание мотивирующих потребностей человека согласно данной теории. Обоснуйте систему мотиваторов применительно к индивидуальным способностям различных работников. Почему Д. Макклеланд не рассматривает первичные потребности в качестве мотивирующих?

Задание 3. На рис. 8 представлено схематическое изображение двухфакторной модели мотивации Ф. Герцберга.

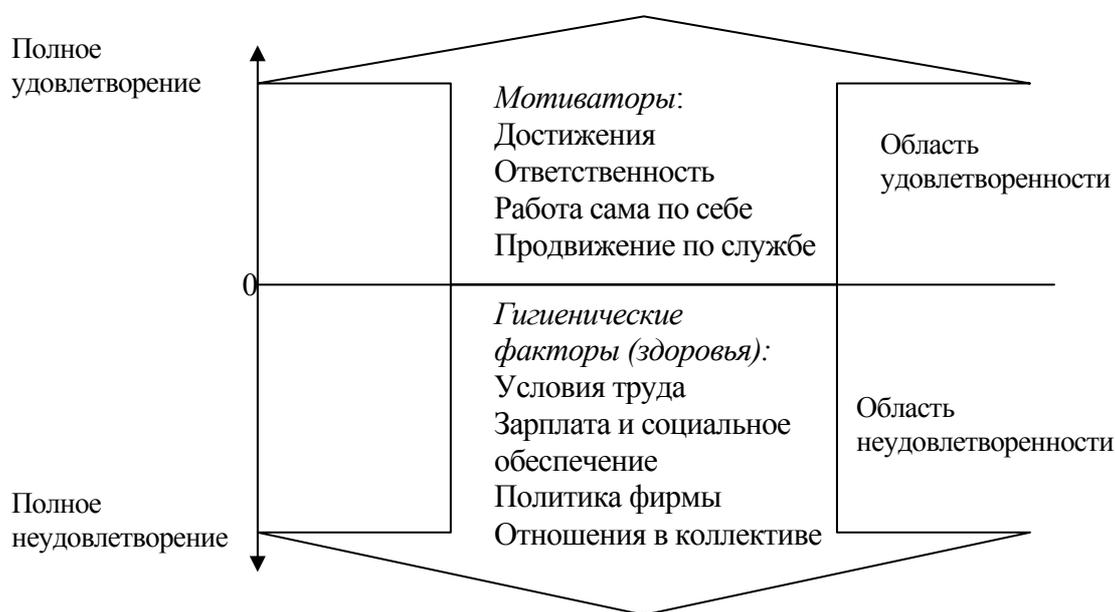


Рис. 8. Модель мотивации Ф. Герцберга

Поясните суть данной схемы. Каким образом, согласно модели Герцберга, необходимо строить систему мотивирующих факторов в управлении фирмой? Кратко опишите исходные условия, которые обеспечивают достижение работником полной удовлетворенности. Почему заработная плата не относится к мотиваторам? Дополните список мотивирующих потребностей, указанных на схеме.

Задание 4. На рис. 9 представлено сравнение содержательных теорий мотивации. Проанализируйте все группы потребностей.

Теория А. Маслоу	Теория Д. Макклеланда	Теория Ф. Герцберга
Самовыражение Уважение	Власти, успеха	Мотивирующие факторы
Социальные потребности	Причастности	Гигиенические факторы (здоровья)
Безопасности Физиологические	—	

Рис. 9. Сравнение содержательных теорий мотивации

Что общего и в чем принципиальная разница между рассмотренными моделями мотивации? Существуют ли в данных моделях противоречия, учитывая, что они разработаны в различные периоды времени? Насколько применимы эти теории в практике менеджмента?

Задание 5. Теория ожидания В. Врума показывает, что необходимым условием мотивации человека кроме активных потребностей является степень ожидания результата и вознаграждения. Формула мотивации приведена на рис. 10.

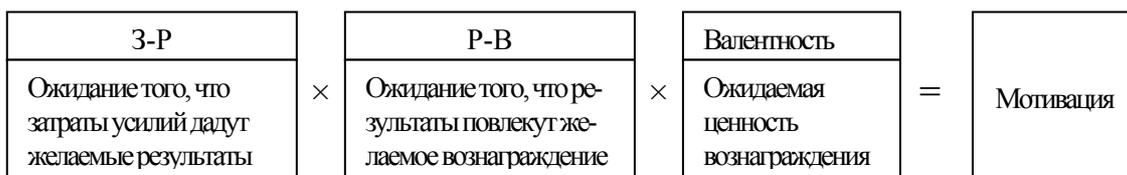


Рис. 10. Модель мотивации В. Врума

На основании теории ожидания обосновать систему мотивации работников по каждому этапу данной формулы на примере предприятий химико-лесного комплекса. Что произойдет, если ожидания работника не оправдаются?

Задание 5. Согласно теории справедливости, каждый работник субъективно оценивает свой вклад и соотносит его с затраченными усилиями и с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если это сравнение показывает определенную несправедливость, т. е. коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то работник испытывает психологическое напряжение, снижается его мотивация и производительность труда.

Когда и каким образом менеджер должен вмешаться в данную ситуацию? Какие методы воздействия ему нужно предпринять?

Задание 6. Комплексная теория мотивации Портера – Лоулера отражена на рис. 11. Авторы выделяют пять основных мотивирующих факторов: усилия работника, его способности, оценка роли, ценность вознаграждения, оценка взаимосвязи между затрачиваемыми усилиями и размером вознаграждения.

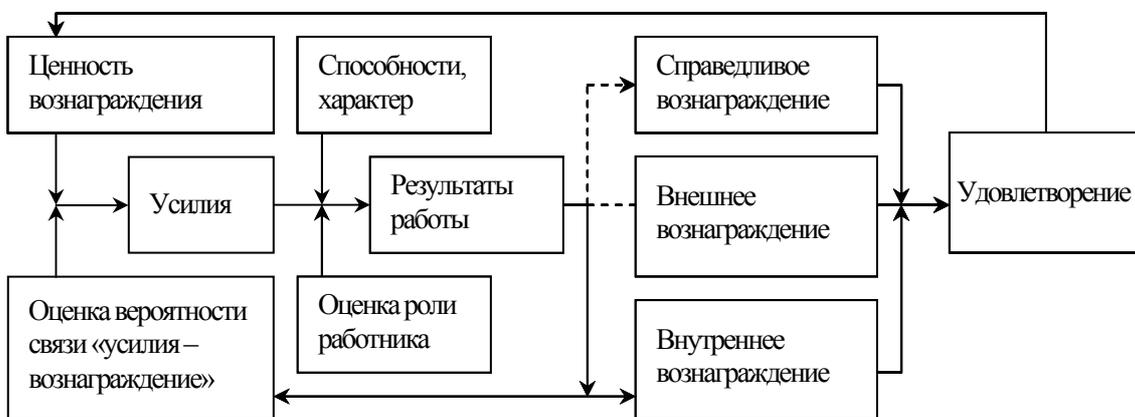


Рис. 11. Модель мотивации Портера – Лоулера

Объясните действие механизма мотивации согласно вышеприведенной схеме. В чем отличие данной модели от рассмотренных ранее? Что означает вывод о том, что результативный труд стимулирует мотивацию? В рамках небольших групп разработайте систему мотивирующих факторов, которые будут направлены на повышение внутреннего и внешнего вознаграждения работника.

Задание 7. Используя принцип участия работников в управлении, выдвинутый еще представителями школы человеческих отношений, на примере двух-трех предприятий химико-лесного комплекса сформировать соответствующие комиссии по разработке комплексных систем мотивации промышленно-производственного и управленческого персонала, используя результаты исследований школы поведенческих наук. Информация предоставляется преподавателем по материалам технико-экономических практик студентов.

Практическое задание может быть выполнено в форме *ролевой игры*. Для этого студенты по согласованию с преподавателем должны распределить обязанности в соответствии с действующей на выбранном предприятии организационной структурой управления. Из числа участников выбираются члены комиссии, ее председатель, которые впоследствии осуществляют разработку мероприятий и их защиту перед формальным руководством.

Время на организацию и подготовку вопросов – 45 мин, заслушивание и обсуждение результатов – 45 мин. Преподаватель оценивает работу студентов и выделяет лучшую команду.

Тема 6. ЭМПИРИЧЕСКАЯ ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ

Предмет исследования школы. Основные направления исследований и представители. Концепция управления по целям (*MBO – Management By Objectives*) П. Драккера: сущность, этапы, преимущества и недостатки подхода. Процесс формулирования и виды индивидуальных целей руководителей при использовании системы МВО. Планирование действий по реализации целей. Функции менеджера по управлению трудовыми ресурсами по Петерсону – Плоумену: оценка наличных трудовых ресурсов, создание резерва кандидатов, отбор, адаптация трудовых ресурсов, административная, организационная и мотивационная функции, профессиональная подготовка кадров, управление продвижением, организация труда подчиненных.

Задание 1. Система целевого менеджмента (МВО) является достаточно популярным на Западе методом управления, обладающим потенциальными возможностями увязки планирования и контроля. Его суть сводится к разработке индивидуальных целей каждым руководителем от высшего до низового звена управления. Планирование целей осуществляется по принципу «сверху-вниз», что обеспечивает возможность согласования деятельности сотрудников с общей целью организации. Концепция МВО – это своеобразная «философия управления», ориентированная на результаты. Как показывают многие исследования, постановка конкретных целей повышает производительность работника.

Приведите доказательства, примеры того, что наличие конкретной цели может стимулировать рост производительности труда. Перечислите возможные преимущества системы МВО. Почему, на ваш взгляд, ограничено использование данной концепции на отечественных предприятиях?

Задание 2. Согласно концепции целевого менеджмента цели каждого подчиненного должны способствовать достижению целей его непосредственного начальника. Как отмечает П. Драккер, работа каждого руководителя должна формулироваться по вкладу, который он делает в достижение успеха более крупного подразделения. Это взаи-

моувязывает работу различных отделов организации в единый управленческий процесс. Этапы процесса управления по целям (МВО) представлены на рис. 12.

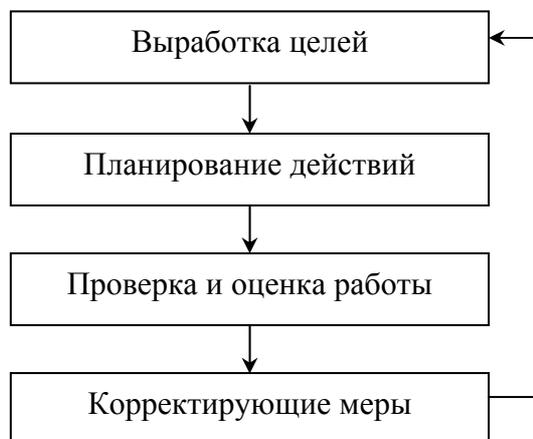


Рис. 12. Этапы процесса управления по целям

Обосновать действия менеджеров на каждом этапе процесса МВО. В функции каких руководителей входит планирование действий, а также организация системы контроля за процессом реализации целей? В каких случаях применяются корректирующие меры?

Задание 3. Допустим, руководство ЗАО «BELWOOD & Co.» выработало новую стратегию и планирует в течение текущего года повысить объем продаж на 30%, что позволит предприятию увеличить свою долю на рынке с 5 до 7%. Используя метод МВО, запланировать систему индивидуальных целей руководителей предприятия, обеспечивающих реализацию стратегии. За основу необходимо взять организационную структуру, представленную в приложении (рис. П1).

Задание 4. Произвести детализацию взаимоподдерживающих целей ключевых руководителей и специалистов по вышеприведенному заданию и оформить соответствующим образом. Пример оформления целей руководителя приведен в приложении (рис. П2).

Практическое задание выполняется индивидуально каждым студентом, согласно ранее распределенным ролям и должностям в организационной структуре управления ЗАО «BELWOOD & Co.». При обосновании целей сотрудникам необходимо их согласовать со своим непосредственным руководителем. После выполнения задачи результаты работы обсуждаются в группе.

Задание 5. Главными причинами неудач в реализации программ управления по целям являются:

- ✓ отсутствие заинтересованности и поддержки высшего руководства организации;
- ✓ искажение концепции МВО и ее использование для усиления контроля за работой сотрудников;
- ✓ трудности при постановке целей;
- ✓ увеличение канцелярской работы;
- ✓ ужесточение дефицита времени;
- ✓ отсутствие необходимой квалификации персонала;
- ✓ отсутствие индивидуальной мотивации;
- ✓ слабая интеграция с другими системами (планированием);
- ✓ стратегии неуместных изменений.

Проанализировать сущность и содержание данных недостатков, наметить программу действий менеджеров по их устранению или минимизации возможных потерь. Какие принципы управления руководством должно внедрить для стимулирования процесса МВО?

Управленческая ситуация. Миссию ОАО «Белорусские обои» можно сформулировать следующим образом: «Мы стремимся обеспечить производство и реализацию продукции с учетом растущего спроса за счет постоянного расширения ассортимента предлагаемых обоев, соответствующих ожиданиям покупателей по цене и качеству. На ближайший год руководство ставит достаточно амбициозные цели: обновить ассортимент продукции на 25%, повысить удельный вес обоев с новыми или улучшенными рисунками до 50%, увеличить объем производства на 15% и при этом снизить издержки на 10%.

Студенты по согласованию с преподавателем должны распределить роли (функции), используя структуру управления ОАО «Белорусские обои», представленную в приложении (рис. П3). Студенты, исполняющие роли генерального директора и его заместителей, формируют две рабочие (целевые) группы из числа других студентов (сотрудников). Одной группе ставится задача составить краткую инструкцию по выполнению функций управления трудовыми ресурсами согласно классификации Петерсона – Плоумена. Вторая рабочая группа должна осуществить разработку системы частных целей работы основных подразделений и помочь руководителям увязать их индивидуальные цели с миссией и стратегией развития предприятия. Далее руководство заслушивает и обсуждает результаты разработок. Время на выполнение ролевой игры – 90 мин.

Тема 7. ШКОЛА СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Предмет исследования и представители школы (С. Бир, Н. Винер, Р. Аккоф, Дж. Миллер и др.). Организация как открытая система: субъект и объект управления, каналы прямой и обратной связи, связь с внешним окружением. Понятие, свойства и виды внешней среды. Внешняя среда прямого и косвенного воздействия. Анализ влияния факторов внешней среды на организацию. Построение профиля внешней среды, оценка потенциальных возможностей и угроз. Формулирование миссии и стратегии развития предприятия: роста, ограниченного роста, сокращения, сочетания.

Задание 1. Представители современной школы управления рассматривают организацию как сложную открытую систему, взаимосвязанную с внешним окружением, которое оказывает существенное влияние на эффективность ее деятельности на рынке. Представить такую организацию можно в виде схемы (рис. 13).



Обозначения: E – внешняя среда организации, E_c – канал внешней информации, поступающей к субъекту управления, E_o – канал внешней информации, поступающей к объекту управления, O_e – канал внутренней информации, поступающей от объекта управления во внешнюю среду, S_o – канал передачи управляющих воздействий, O_c – канал обратной связи.

Рис. 13. Схема организации открытого типа

Объясните особенности функционирования такой организации. Какие функции должно выполнять руководство в данном случае?

Задание 2. Внешнее окружение организации характеризуется такими свойствами, как сложность, взаимосвязанность, подвижность и неопределенность факторов внешней среды.

Опишите свойства современного внешнего окружения в отраслях химико-лесного комплекса. Какие особенности отраслевой среды вы могли бы выделить? Существуют ли отличия в отраслевой конкуренции в рамках переходной экономики? Какую роль в этих процессах играет государство?

Задание 3. Классификация факторов внешней среды организации приведена на рис. 14.

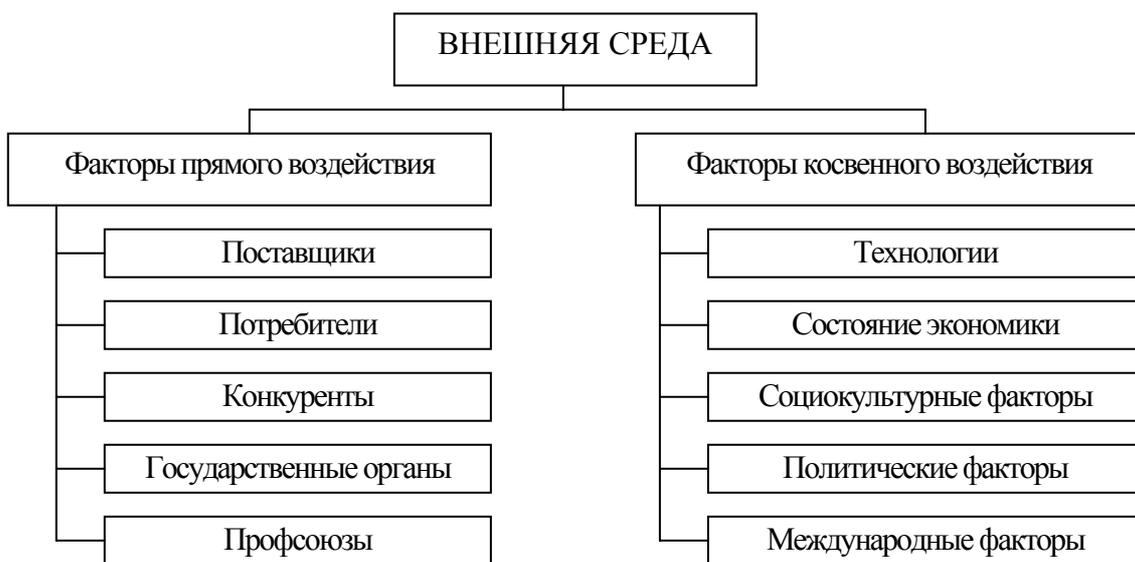


Рис. 14. Факторы внешнего окружения организации

Проанализируйте уровень влияния данных факторов на процесс принятия управленческих решений в отраслях химико-лесного комплекса. Какие факторы внешней среды руководство должно учитывать в первую очередь при обосновании стратегии поведения на рынке? Какие из перечисленных факторов являются второстепенными?

Задание 4. Составьте таблицу личностно-профессиональных качеств современного менеджера и расположите иерархично в порядке значимости каждой характеристики. Какими дополнительными чертами должен обладать менеджер в условиях переходной экономики? Насколько обосновано применение административного стиля руководства? Обсудите информацию в рабочих группах.

Управленческая ситуация. Предположим, что руководство ЗАО «Пинскдрев» намерено реализовать стратегию роста за счет поэтапного снижения цен с целью расширения своей доли рынка за счет конкурентов. В этих целях планируется в течение 2-х лет осуществлять продажи своей продукции с минимальными надбавками к прибыли (не более 5%), что позволит снизить текущие цены на 10–15%.

Обосновать следующие решения: за счет каких факторов предприятие может компенсировать недополученную прибыль в связи с планируемым снижением норматива рентабельности продукции; какие первоочередные меры должны быть реализованы руководством для достижения успеха; какие преимущества предприятия обосновывают возможность использования подобной стратегии; какие угрозы несет данная стратегия в целом для отрасли?

Деловая игра «Оценка профиля внешней среды. Создание фирмы»

Цель

1. Обоснование возможностей и угроз со стороны внешней среды при создании предприятия на основе результатов качественного и количественного анализа.

2. Тренинг навыков работы в команде при выработке решений.

Порядок проведения

1. В группе формируются две команды по 7–10 человек, каждая из которых предварительно изучает динамику развития выбранной отрасли из статистических сборников и периодической литературы.

2. В каждой команде выбирается из ее состава руководитель (директор), координирующий работу команды и назначающий необходимых специалистов (планирование, производство, маркетинг, финансы и т. д.).

3. В рамках команд студенты должны произвести количественную оценку факторов внешней среды, выделить потенциальные возможности и угрозы развития нового бизнеса, обосновать целесообразность создания предприятия. Время для обсуждения в командах – 45 мин.

4. Директора совместно с представителями команд докладывают и защищают результаты решений. Время обсуждения в группе – 45 мин.

5. Оценивает результаты работы каждой команды экспертная группа в составе 5 человек. Оценка каждого участника осуществляется по 10-балльной шкале по таким параметрам, как полнота анализа, иллюстративный материал, обоснованность выводов, оригинальность решений, инициативность, работа в команде, организационные способности.

Методические указания

Анализ внешней среды – это исследование количественных и качественных параметров изменения факторов, оказывающих прямое или косвенное влияние на перспективы развития основной деятельности предприятия. Цель анализа – выявить благоприятные возможности и угрозы со стороны рынка на исследуемое предприятие, определить потенциальную опасность конкурентов для устойчивого развития и формирования более выгодной рыночной позиции.

Оценка профиля внешней среды может производиться по следующим параметрам: 1. *Экономические факторы*: темпы инфляции и дефляции, уровень занятости, стабильность национальной валюты, ставки по кредитам, тарифы на транспортные услуги и энергоресурсы, налоговые ставки, таможенная политика. 2. *Политические факторы*: вмешательство государства в деятельность субъектов хозяйствования, разделение полномочий республиканских и местных органов власти, жесткость государственного регулирования экономики, льготные экономические режимы в регионах, инвестиционная политика государства, политика приватизации, таможенные союзы и т. п. 3. *Рыночные факторы*: форма рынка в отрасли, интенсивность конкуренции, цены на факторы производства, доходы различных социальных групп, динамика спроса и предложения, антимонопольная политика, барьеры входа в отрасль, распределение долей рынка, стабильность рынка. 4. *Производственно-технологические факторы*: состояние производства в отрасли, возможности новых технологических разработок, уровень технологии конкурентов, темпы обновления технологии, возможности быстрой конверсии и расширения производства у конкурентов. 5. *Конкурентные факторы*: мотивы поведения на рынке хозяйствующих субъектов, степень уязвимости конкурента, готовность конкурента сочетать кооперативное и конкурентное поведение, возможность усиления статуса конкурентов, скорость реакции конкурентов на рыночные изменения, имидж компании. 6. *Международные факторы*: возможности и ограничения, обусловленные деятельностью международных и региональных организаций, возможности и ограничения, вызванные экономическим союзом стран СНГ (например, условия поставок товаров), изменения валютных курсов и политических решений в странах, выступающих в роли инвестиционных объектов или рынков, зарубежные стратегии защиты или расширения компаний или отраслей. 7. *Социальные факторы*: социальная напряженность в

обществе, уровень предложения на рынке труда, защита прав потребителей, степень неравенства различных социальных групп, активность профессиональных союзов и т. п.

В процессе анализа исследователи должны выбрать наиболее существенные факторы, оказывающие воздействие на анализируемую отрасль, в которой планируется создание предприятия. Все группы факторов могут быть сведены в общую таблицу. Сила факторов оценивается экспертами в диапазоне от –5 баллов (сильная опасность) через 0 (отсутствие опасности) до +5 баллов (сильная благоприятная возможность). Экспертами также определяется значимость каждого фактора (группы), которая, например, может распределяться следующим образом: экономические факторы – 3, политические – 2, рыночные – 3, производственные – 3, конкурентные – 2, международные – 1, социальные – 2. Итоговая оценка силы воздействия фактора вычисляется путем умножения коэффициента значимости на назначенный экспертами средний балл.

Обоснование целесообразности создания нового предприятия в анализируемой отрасли осуществляется в соответствии с выявленными *благоприятными возможностями* развития внешней среды (рынка). Последние должны быть положены в основу стратегии и направлений деятельности новой компании. При построении системы управления необходимо учитывать недостатки в работе конкурентов и стремиться обеспечить наилучшее обслуживание покупателей.

Подведение итогов

Преподаватель оценивает качество разработок каждой команды, обсуждает в группе основные замечания и делает общие выводы по результатам деловой игры. Определяется команда-победитель, а также номинации «Лучший директор», «Лучший аналитик».

Тема 8. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Функции менеджмента: понятие, место в системе категорий менеджмента, классификация. Общие и специальные функции менеджмента и их взаимосвязь. Планирование как функция менеджмента. Цель, содержание и результаты выполнения функции планирования. Виды планов. Структура бизнес-плана. Организация как функция менеджмента. Цель, содержание и результаты выполнения функции организации. Делегирование, департаментация, организационные нормы

и нормативы, централизация и децентрализация. Мотивация как функция менеджмента. Цель, содержание, результаты выполнения функции мотивации. Система методов мотивирования. Контроль как функция менеджмента. Необходимость контроля. Учет, контроль и анализ. Виды контроля: предварительный, текущий, заключительный. Контроллинг. Характеристики эффективного контроля.

Задание 1. Современную классификацию основных функций управления можно представить в виде схемы (рис. 15).



Рис. 15. Основные функции управления

Объясните сущность и содержание данных функций, их взаимосвязь. Составьте краткую должностную инструкцию по выполнению основных функций управления для ЗАО «BELWOOD & Co.». Схема организационной структуры фирмы приведена в приложении (рис. П1). Разработайте систему показателей, обеспечивающих возможность организации эффективного контроля за деятельностью предприятия.

Задание 2. Классификация конкретных функций управления графически представлена на рис. 16.

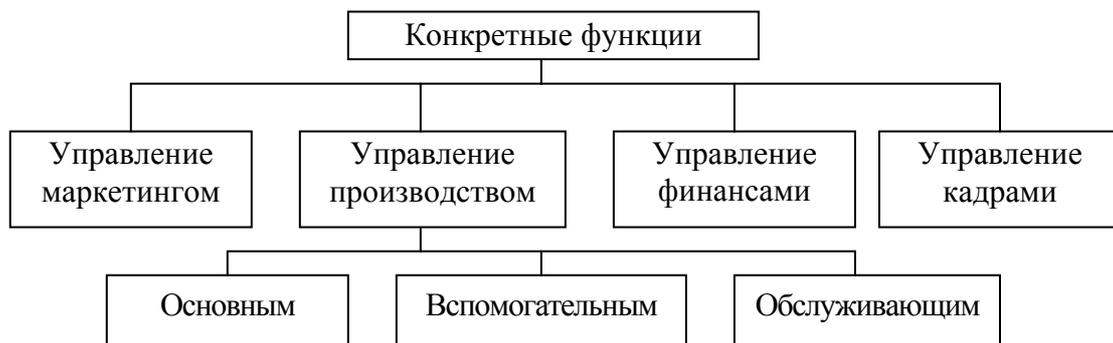


Рис. 16. Конкретные (производственные) функции управления

Объясните сущность и содержание конкретных функций управления и их взаимосвязь с основными. Составьте краткую должностную инструкцию по выполнению конкретных функций управления для ЗАО «BELWOOD & Co.». Схема организационной структуры фирмы приведена в приложении (рис. П1).

Задание 3. В табл. 2 отражена динамика производства обоев ОАО «Белорусские обои» за последние 6 лет.

Таблица 2

**Объем реализации продукции ОАО «Белорусские обои»
за 2001–2006 гг. (т. у. к.)**

Вид обоев	Год					
	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Обои, всего	28 155	26 773	26 308	24 959	23 685	24 753
В т. ч.:						
глубокой печати	2 208	2 116	2 380	2 184	1 673	1 615
пенообои	3 976	5 880	8 280	12 100	15 443	17 140
глубокой печати тисненые в регистр	9 261	10 609	8 195	6 308	3 318	2 938
дуплекс	3 255	2 108	2 076	1 691	1 052	1 010
обои флексопечати с тиснением в регистр	9 449	6 056	5 377	2 676	2 199	2 050
виниловые	4	6	–	–	–	–

Какие изменения произошли в структуре производства? Какими факторами, на ваш взгляд, могло быть вызвано снижение общего объема выпуска? Что следует предпринять в такой ситуации?

Задание 4. Динамика основных показателей работы трудового коллектива ОАО «Белорусские обои» показана в табл. 3.

Проанализировать ежегодные темпы роста приведенных в таблице показателей и сделать выводы о преимуществах и недостатках в системе управления персоналом на предприятии.

Сделайте прогноз по производственным, финансовым и социальным показателям на ближайшую перспективу. Составьте календарные планы выполнения работ с разбивкой по кварталам. Разработать систему мотивации сотрудников и механизм контроля (предварительного, текущего и заключительного). Управленческие решения оформить в виде схематического бизнес-плана, разработанного рабочими группами.

Таблица 3

**Динамика выручки, производительности труда
и заработной платы**

Показатели	Год			
	2004	2005	2006	2007
Выручка от реализации продукции, млн. руб.	49 455	50 755	55 089	57 745
Производительность труда, тыс. руб./чел.	80 857	88 489	95 716	100 265
Средняя зарплата работников, тыс. руб.	575,3	786,4	940,1	1 055

Задание 5. Выручка от реализации продукции ОАО «Белорусские обои» приведена выше. На рис. 17 отражены затраты на маркетинговую деятельность предприятия в 2006 г.

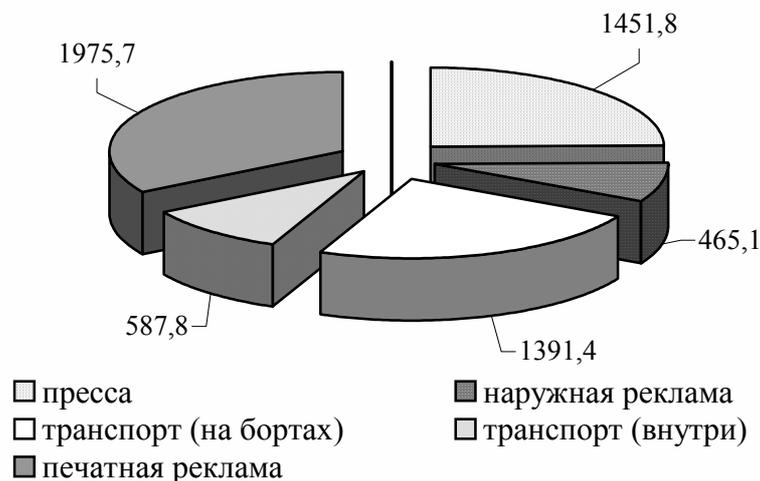


Рис. 17. Распределение затрат на рекламу в ОАО «Белорусские обои», тыс. руб.

Проанализируйте, какой удельный вес составляют маркетинговые издержки в выручке от реализации? При таком уровне маркетингового бюджета можно ли говорить об эффективной организации функции управления маркетингом? Существует ли взаимосвязь данных затрат с динамикой производства? Какие затраты на продвижение продукции предприятия, на ваш взгляд, были бы допустимы? Должны ли ограничиваться эти расходы законодательно? Обсудите полученные результаты в малых группах (по 5–7 чел.).

Тема 9. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

Система методов управления. Понятие, состав, место методов в системе категорий менеджмента. Классификация методов управления и их влияние на мотивацию трудовой деятельности. Организационно-распорядительные (административные) методы управления. Инструментарий воздействия. Границы эффективного применения административных методов. Экономические методы в системе менеджмента. Коммерческий расчет как основа экономических методов. Инструментарий воздействия экономических методов: экономические рычаги, нормативы, показатели. Социально-психологические методы управления: сущность, направленность применения и инструментарий воздействия. Методы сбора социальной информации.

Задание 1. В рамках небольших команд (по 4–6 человек) выделите и обсудите принципиальные отличия, преимущества и недостатки различных методов управления. Составьте схему-определитель.

Задание 2. На примере предприятий отрасли разработайте систему административных, экономических и социально-психологических методов управления, обеспечивающих устойчивое развитие предприятия в условиях переходной экономики. Опишите основные принципы, которые должны быть заложены в основу используемых менеджерами технологий управленческого воздействия. Исходная информация по предприятиям для выполнения задания и принятия решений предоставляется преподавателем по материалам производственной практики студентов.

Задание 3. Обосновать преимущества и недостатки внутрикоммерческого расчета и системы трансфертных цен, применяемых в рамках экономических методов стимулирования. Задание необходимо выполнить письменно, в форме анализа всех «за» и «против».

Задание 4. На примере одного-двух предприятий химико-лесного комплекса разработать внутренние трансфертные цены на продукцию, работы и услуги, предоставляемые или оказываемые отдельными подразделениями друг другу, используя остаточный метод расчета. Показать механизм формирования прибыли подразделения.

Задание 5. В приложении (табл. П1) дана сравнительная характеристика американских и японских методов управления. Критически оцените их уровень. В чем их отличие от отечественных методов?

Тема 10. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

Понятие и составляющие элементы организационной структуры. Механистические и органические структуры управления и их характеристика. Норма управляемости (масштаб контроля): понятие, нормативы, факторы влияния. Узкий и широкий масштаб контроля. Высокие и плоские структуры. Линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная структуры управления. Их характеристика и принципы построения. Преимущества и недостатки традиционных механистических структур управления. Проектная и матричная структуры управления организацией: принципы построения и функционирования, гибкость, достоинства и недостатки. Новые адаптивные структуры менеджмента: принципы построения и функционирования, факторы адаптивности. Выбор и направления совершенствования организационных структур.

Деловая игра «Оценка эффективности организационной структуры управления и направления ее совершенствования»

Цель

1. Изучение методики оценки эффективности системы управления.
2. Приобретение навыков по проектированию и совершенствованию действующих структур управления.
2. Тренинг навыков принятия управленческих решений и работы в команде.

Порядок проведения

1. В группе формируются две команды по 7–10 человек. В каждой команде выбирается из ее состава руководитель (директор), координирующий работу команды и назначающий необходимых специалистов (планирование, производство, маркетинг, финансы и т. д.).
2. В рамках команд студенты должны предварительно провести оценку эффективности системы управления предприятием по материалам, предоставленным преподавателем.
3. При выработке системы мероприятий по совершенствованию структуры управления используется метод «мозгового штурма». Каждый участник команды выдвигает свои предложения, которые записываются без предварительной оценки. После этого осуществляется анализ предложений с точки зрения их выполнимости, ведется отбор наилучших управленческих решений. Время для обсуждения в командах – 45 мин.

4. Директора совместно с представителями команд докладывают и защищают результаты решений. Время обсуждения в группе – 45 мин.

5. Оценивает результаты работы каждой команды независимая экспертная комиссия в составе 3-5 человек. Оценка каждого участника группы осуществляется по 10-балльной шкале по таким качественным параметрам, как полнота анализа, наличие иллюстративного материала, обоснованность выводов, новизна и оригинальность решений, инициативность, умение работать в команде, организационные способности.

Методические указания

Организационная структура управления – это совокупность управленческих органов и подразделений предприятия, которые объединены определенной системой связей (горизонтальных, вертикальных, функциональных, формальных и неформальных) и обеспечивают реализацию сформулированной миссии, целей, стратегии. Выделяют два основных типа структур управления: механистические (бюрократические) и органические (адаптивные).

К механистическим относят организации с преимущественно централизованной системой управления, строго регламентированными процедурами принятия решений, преобладанием формальных и вертикальных связей, наличием должностных инструкций и т. п. Такими структурами являются следующие виды традиционных организаций: линейные, функциональные, линейно-функциональные, дивизиональные структуры управления (продуктовая, региональная, ориентированная на рынок).

Органические структуры характеризуются преимущественной децентрализацией, сетевым построением, адаптированным к рынку (покупателю), гибкостью, сотрудничеством и адаптивными обязанностями работников, неформальными коммуникациями и предпринимательской культурой. К таким организациям относят проектную, матричную, эдохрокатическую, рыночную (предпринимательскую), венчурную (инновационную) структуры управления.

Норма управляемости – это количество сотрудников, которыми эффективно может руководить менеджер. Завышение норм управляемости приводит к перегруженности в работе руководителя, что существенно снижает стратегические возможности организации. При занижении норм управляемости увеличивается штат управленческого аппарата, возрастают расходы, снижается гибкость структуры к стратегическим изменениям. Оптимальные нормы управляемости зависят

от множества ситуационных факторов (централизация/децентрализация, профессиональные навыки менеджмента, стили руководства и т. д.) и определяются в процессе индивидуального исследования бизнес-структуры. В среднем величина оптимальных норм управляемости составляет для руководителей высшего звена 4–7 человек, среднего звена – 7–15 человек, низового уровня – 20 и более (табл. 4).

Таблица 4

Оптимальные нормы управляемости по Вудворд

Уровни управления	Типы производства		
	Штучное	Массовое	Опытное
Высшее звено	4	7	10
Низовое звено	20–25	30–50	15

Методика расчета показателей эффективности организационной структуры управления предусматривает сопоставление конечных результатов (эффекта), полученных от функционирования менеджмента и затрат на управление. Поскольку выделить данный эффект из структуры прибыли достаточно сложно, используют показатели, характеризующие деятельность управляемого объекта.

Показатель эффективности управления определяется по следующей формуле:

$$\mathcal{E}_y = \frac{\mathcal{E}_c}{\mathcal{E}_n} = \frac{Z_y / C_\phi}{V_{ч.п.} / Ч}, \quad (1)$$

где \mathcal{E}_y – экономичность системы управления; \mathcal{E}_n – эффективность производства; Z_y – затраты на управление, руб.; C_ϕ – стоимость основных и оборотных фондов предприятия, руб.; $V_{ч.п.}$ – выручка или стоимость условно-чистой продукции, руб.; $Ч$ – численность промышленно-производственного персонала, чел.

Эффективность системы управления тем выше, чем меньше \mathcal{E}_y , так как чем ниже уровень затрат на управление и выше производительность труда, тем рациональнее и экономичнее производство.

Оценивать эффективность системы управления можно с помощью метода сравнения роста численности штата управления (или управленческих издержек) с темпами роста объемов продаж, прибыли, изменениями коэффициентов рентабельности, ликвидности.

Для определения эффективности организационной структуры целесообразно также использовать интегрированный показатель:

$$K_{\text{э.с.у}} = 1 - \frac{Q \cdot L}{F \cdot E}, \quad (2)$$

где $K_{\text{э.с.у}}$ – коэффициент эффективности структуры управления; Q – затраты на управление, приходящиеся на одного управленческого работника, руб/чел.; L – удельный вес численности управленческих работников в общей численности работающих; F – фондовооруженность (стоимость основных и оборотных средств, приходящихся на одного работающего), руб/чел.; E – фондоотдача (условно чистая продукция, приходящаяся на единицу основных и оборотных фондов).

Возможные варианты совершенствования (адаптации) структуры управления: сокращение уровней управления и штата управленческого персонала, переход от линейно-функциональных к дивизиональным структурам (продуктовая, территориальная, ориентированная на потребителя), внедрение проектной или матричной структуры при разработке новой продукции или технологии производства, формирование конгломератных организаций, переход к новым адаптивным структурам управления при необходимости обеспечения интенсивного роста предприятия.

Подведение итогов

Преподаватель оценивает качество разработок каждой команды, обсуждает в группе основные замечания и делает общие выводы по результатам деловой игры. Определяется команда-победитель, а также номинации «Лучший директор», «Лучший разработчик».

Тема 11. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

Понятие, структура и содержание организационной культуры. Уровни изучения организационной культуры по Э. Шайну. Субъективная и объективная культура. Содержание отношений организационной культуры по В. Сате. Классификация типов организационных культур как отношения власти по Р. Акоффу. Характеристика, преимущества и недостатки административной (корпоративной) и предпринимательской культур. Влияние культуры на эффективность организации. Возможности развития организационной культуры.

Задание 1. Согласно Р. Акоффу, различные типы организационных культур формируются по отношению власти в группе (рис. 18).

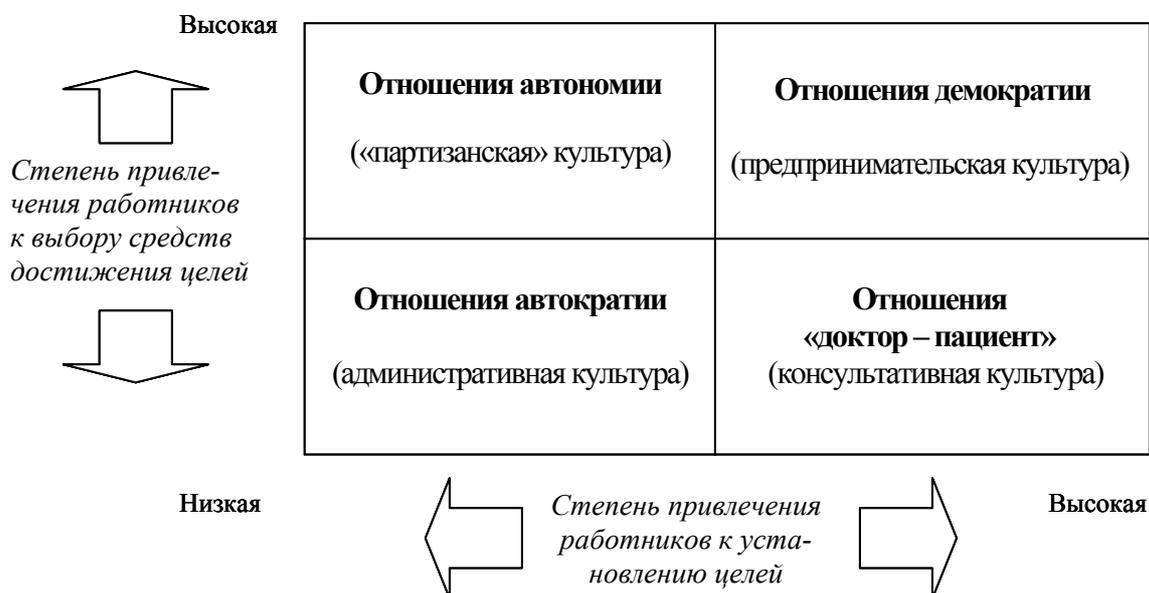


Рис. 18. Классификация типов организационных культур (Р. Акофф)

Обосновать процесс формирования рассмотренных на схеме типов организационных культур. Какие преимущества и недостатки характерны для каждого типа отношений? Что лежит в основе организационной культуры? Возможно ли ее изменение?

Задание 2. В табл. ПЗ приложения представлена сравнительная характеристика двух диаметрально противоположных организационных культур: административной и предпринимательской. Как правило, эти культуры формируются в организациях разного типа. Административная (корпоративная) культура развивается в механистических структурах управления и опирается на силу формальной власти, иерархию, четкие нормы и правила поведения. Предпринимательский стиль распространен в адаптивных организациях, построенных на участии работников в управлении, партнерстве, сетевых связях.

Проанализируйте, какие результаты могут быть достигнуты организацией при использовании данных культур в наших условиях? Какие изменения в политике, стратегии и структуре управления необходимо реализовать, чтобы перейти от корпоративных к предпринимательским отношениям между персоналом? Какие внешние факторы могут стимулировать процесс перехода к новой системе ценностей?

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА СТУДЕНТОВ

№ п/п	Тематика выступлений (докладов)	Номер в списке литературы
1.	Принципы научного управления Ф. Тейлора	32
2.	Сущность концепции научного управления Г. Форда	32
3.	Теория административного управления А. Файоля	32
4.	Двенадцать принципов производительности Г. Эмерсона	32
5.	Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики	15
6.	Модель практического менеджмента П. Лэнда	20
7.	Опыт управления в компании «Форд» и компании «Крайслер» Л. Якокка	35
8.	Концепция управления «7 S» фирмы МакКинси	29
9.	Управление, нацеленное на результаты	14
10.	Характеристика японской системы менеджмента	16, 19
11.	Методы эффективного управления в компании «Тайота»	24
12.	История создания и опыт управления фирмы «Сони»	25
13.	Характеристика американской системы менеджмента	28, 34
14.	Организация высокоэффективного менеджмента в компании «Интел»	12
15.	Особенности европейских моделей управления	36
16.	Отличительные черты белорусского менеджмента	36
17.	Формирование деловой стратегии	18
18.	Профессия – менеджер: требования к качеству специалистов	33

ПРИЛОЖЕНИЕ

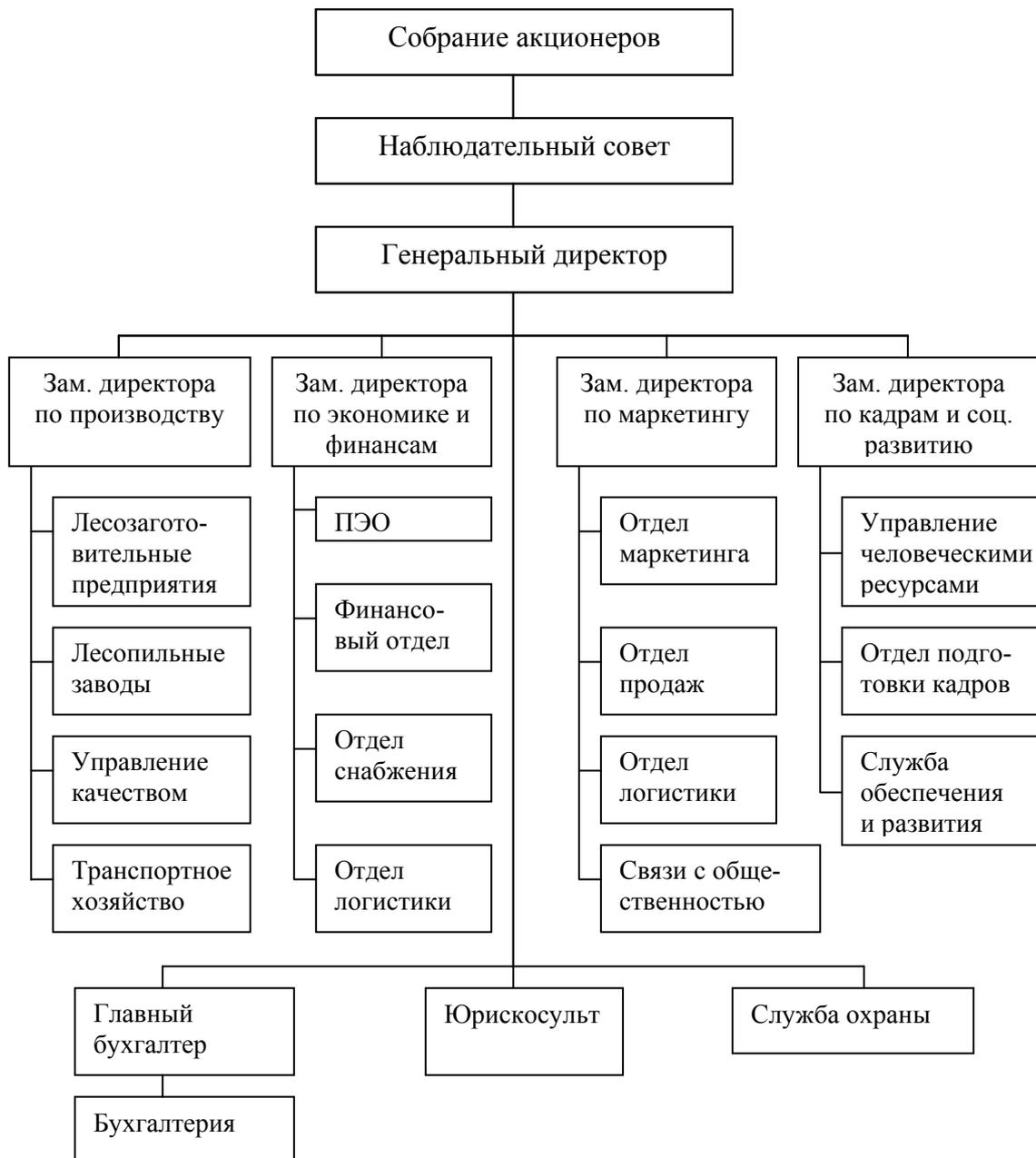


Рис. П1. Организационная структура управления ЗАО «BELWOOD & Co.»

Цели работы руководителя			
<u>Мацкевич И.А. (подпись)</u> Подготовлено руководителем	<u>07.02</u> Дата	<u>Директор завода</u> Должность руководителя	
<u>Ковалев П.И. (подпись)</u> Проверено контролирующим лицом	<u>07.02</u> Дата	<u>Генеральный директор</u> Должность контролирующего лица	
Формулировка целей	Приоритет	Дата	Итоги или результаты
1. Увеличить объем поставок до 98% всех запланированных по графику поставок	А	31.06	
2. Снизить объем отходов до 3% всего используемого сырья	А	31.06	
3. Сократить потери рабочего времени из-за травматизма до 100 ч/год	В	31.12	
4. Сократить количество простоев из-за поломки оборудования до 100 ч/год	В	31.12	
5. Обеспечить снижение текущих расходов на 10% ниже, чем запланировано в бюджете	А	31.06	
6. Установить радиоизотопную систему контроля качества стоимостью не более 50 млн. руб.	А	30.04	
7. Улучшить производственное календарное планирование и профилактическое обслуживание, чтобы повысить время эксплуатации оборудования до 95% мощностей	В	01.10	
8. Завершить в этом году программу повышения квалификации руководящих кадров при Академии управления при Президенте Республики Беларусь	А	31.06	
9. Прочитать лекции по управлению производством на курсах повышения квалификации в Академии управления при Президенте Республики Беларусь	В	20.07	

Рис. П2. Пример оформления целей работы руководителя

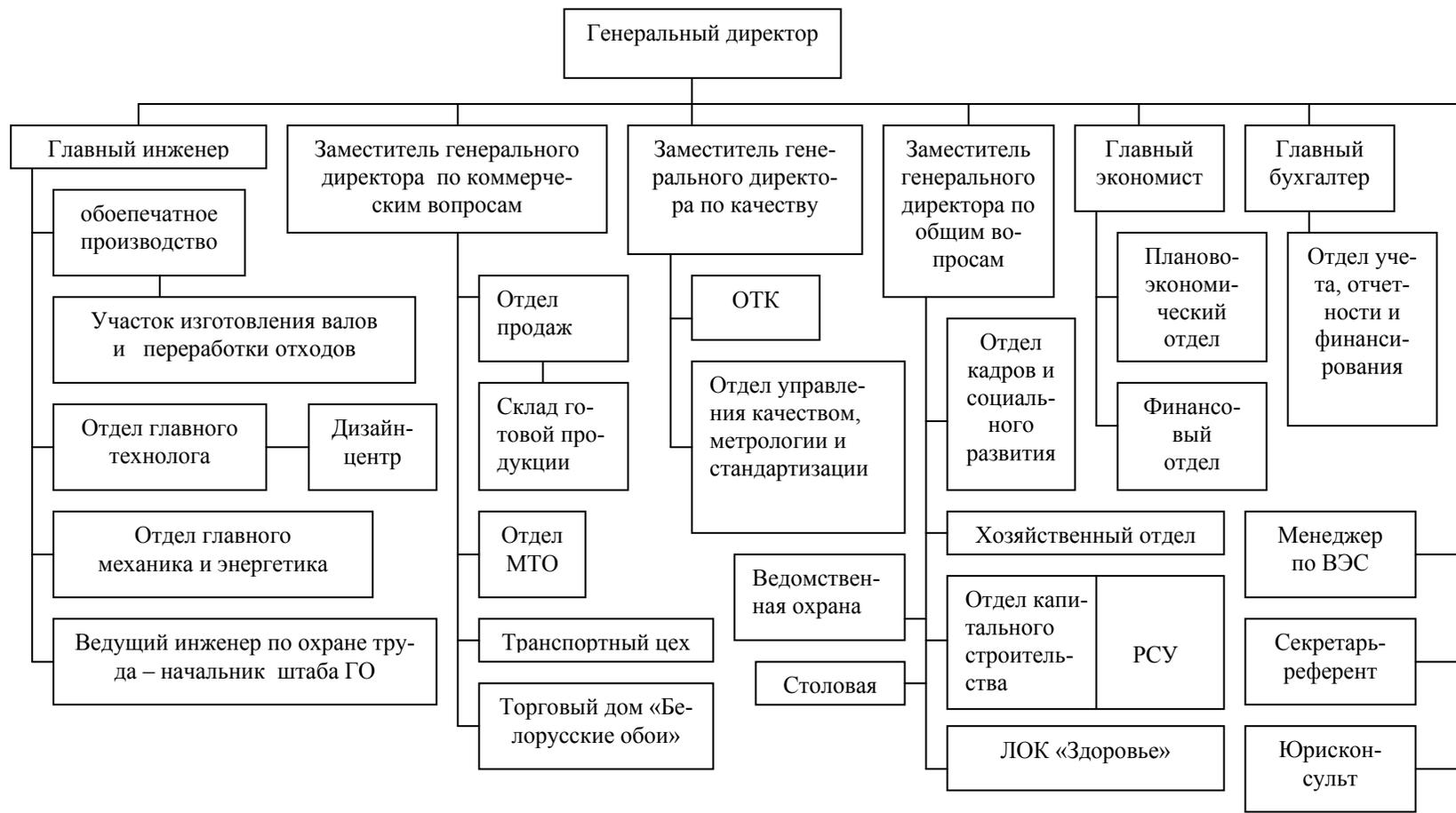


Рис. ПЗ. Структурная схема управления ОАО «Белорусские обои»

**Сравнительная характеристика японской и американской
моделей менеджмента**

№ п/п	Японская модель управления	Американская модель управления
1.	Управленческие решения принимаются коллективно на основе единогласия	Индивидуальный характер принятия управленческих решений
2.	Коллективная ответственность за результаты решений	Индивидуальная ответственность
3.	Нестандартная, гибкая структура управления	Строго формализованная структура управления
4.	Неформальная организация контроля	Четко формализованная процедура контроля
5.	Коллективный контроль	Индивидуальный контроль руководителя
6.	Замедленная оценка работы сотрудника и служебный рост	Быстрая оценка результата труда, ускоренное продвижение по службе
7.	Основное качество руководителя – умение осуществлять координацию действий и контроль	Главное качество руководителя – профессионализм
8.	Ориентация управления на группу	Ориентация управления на отдельную личность
9.	Оценка управления по достижению гармонии в коллективе и по коллективному результату	Оценка управления по индивидуальному результату
10.	Личные неформальные отношения с подчиненными	Формальные отношения с подчиненными
11.	Продвижение по службе по старшинству и стажу работы	Деловая карьера обуславливается личными результатами
12.	Подготовка руководителей универсального типа	Подготовка узкоспециализированных руководителей
13.	Оплата работы по показателям работы группы, служебному стажу и т. д.	Оплата труда по индивидуальным достижениям
14.	Долгосрочная занятость руководителя в фирме	Найм на работу на короткий период

Подходы по формированию организационной культуры

Организационные переменные	Организационная культура	
	Административная	Предпринимательская
Система контроля	Извне	Изнутри
Отношения собственности	Собственник процесса	Собственник имущества
Отношение к возможностям	Ждет момента	Ведет поиск
Преимущественное решение проблем	Рационально-логическое	Интуитивное
Делегирование полномочий	Централизация	Децентрализация
Организационная структура	Иерархическая	Сетевая
Отношения субординации	«Взрослый – ребенок»	«Взрослый – взрослый»
Организационный фокус	На организацию	На человека
Производственная стратегия	Снижение стоимости	Дифференциация производства
Главные цели	Производительность	Эффективность
Подход к управлению	Системный	Ситуационный
Работа проектируется	С позиций интеграции	С позиций автономии
Выполнение работы	По правилам	Творческое
Проводимые изменения	Модификация	Радикальные
Основополагающий курс действий	Делать дело правильно	Делать правильное дело

ЛИТЕРАТУРА

1. Абчук, А. В. Азбука менеджмента / А. В. Абчук. – СПб.: СОЮЗ, 1998. – 272 с.
2. Беляцкий, Н. П. Управление персоналом: учеб. пособие / Н. П. Беляцкий. – Минск: Экоперспектива, 2000. – 320 с.
3. Беляцкий, Н. П. Менеджмент: стиль лидерства / Н. П. Беляцкий. – Минск: Экоперспектива, 1998. – 189 с.
4. Брасс, А. А. Основы менеджмента: учеб. пособие / А. А. Брасс. – Минск: Экоперспектива, 1999. – 239 с.
5. Вершигора, Е. Е. Менеджмент: учеб. пособие / Е. Е. Вершигора. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 256 с.
6. Веснин, В. Р. Основы менеджмента / В. Р. Веснин. – М.: Институт междунар. Права и Триада Лтд., 1996. – 384 с.
7. Виханский, О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Гардика, 1998. – 528 с.
8. Волков, И. Г. Личность руководителя и стили руководства / И. Г. Волков. – М.: Республика, 1992. – 225 с.
9. Глущенко, Е. В. Теория управления / Е. В. Глущенко. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 332 с.
10. Гончаров, В. В. Важнейшие понятия и концепции в современном управлении / В. В. Гончаров. – М.: Дело, 1998. – 365 с.
11. Гончаров, В. В. Руководство для высшего управленческого персонала: в 2 т. / В. В. Гончаров. – М.: Дело, 1997. – Т.1. – 586 с.
12. Гроув, Эндрю С. Высокоэффективный менеджмент / Эндрю С. Гроув. – М.: Филин, 1996. – 279 с.
13. Дойль, Питер. Менеджмент: стратегия и тактика / Питер Дойль. – СПб.: ПИТЕР, 1999. – 560 с.
14. Драккер, П. Управление, нацеленное на результаты / П. Драккер. – М., 1992. – 462 с.
15. Дункан, У. Д. Основопологающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики / У. Д. Дункан. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 348 с.
16. История менеджмента: учеб. пособие / под ред. Д. В. Валового. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 256 с.
17. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента: учеб. пособие / Н. И. Кабушкин. – 3-е изд. – Минск: Новое знание, 2000. – 336 с.
18. Карлоф, Б. Деловая стратегия / Б. Карлоф. – М.: Экономика, 1991. – 289 с.

19. Коно, Т. Стратегия и структура японских предприятий / Т. Коно. – М.: Экономика, 1987. – 238 с.
20. Лэнд, Питер Э. Менеджмент – искусство управлять: секреты и опыт практического менеджмента / Питер Э. Лэнд. – М.: ИНФРА-М, 1995. – 143 с.
21. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, В. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1994. – 701 с.
22. Мильнер, Б. З. Теория организации / Б. З. Мильнер. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 478 с.
23. Минцберг, Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг. – СПб.: ПИТЕР, 2001. – 512 с.
24. Монден, Я. «Тайота»: методы эффективного управления / Я. Монден. – М.: Экономика, 1989. – 384 с.
25. Морита, А. Сделано в Японии. История фирмы «Сони» / А. Морита. – М.: Универс, 1993. – 278 с.
26. Основы менеджмента и маркетинга: учеб. пособие / под ред. Р. С. Седегова. – Минск: Выш. шк., 1995. – 382 с.
27. Основы менеджмента: учеб. пособие / под ред. А. А. Радугина. – М.: Центр, 1997. – 432 с.
28. Петров, А. В. Теория и практика американского менеджмента / А. В. Петров. – М.: Республика, 1991. – 256 с.
29. Питерс, Т. В поисках эффективного производства (опыт лучших компаний) / Т. Питерс, Р. Уотермен. – М.: Экономика, 1989. – 432 с.
30. Практическое руководство по менеджменту: Международный опыт достижения успеха / пер. с англ. – Минск: ООО «Новое знание», 1998. – 262 с.
31. Современный бизнес / Д. Дж. Речмен [и др.]. – М.: Республика, 1995. – 431 с.
32. Управление – это наука и искусство / А. Файоль [и др.]. – М.: Республика, 1992. – 351 с.
33. Уткин, Э. А. Профессия – менеджер / Э. А. Уткин. – М.: Экономика, 1995.
34. Шамхалов, Ф. И. Американский менеджмент. Теория и практика / Ф. И. Шамхалов. – М.: Экономика, 1996.
35. Якокка, Ли. Карьера менеджера / Ли Якокка. – М.: Прогресс, 1990. – 452 с.
36. Искусство управления, Организационное консультирование, Белорусский экономический журнал: журн. – 2006–2008.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие.....	3
Тема 1. Общее представление о менеджменте.....	4
Тема 2. Школа научного менеджмента.....	8
Тема 3. Школа административного управления.....	10
Тема 4. Школа человеческих отношений.....	12
Тема 5. Школа поведенческих наук.....	16
Тема 6. Эмпирическая школа управления.....	20
Тема 7. Школа современного менеджмента.....	23
Тема 8. Функции менеджмента.....	27
Тема 9. Методы управления.....	31
Тема 10. Организационные структуры управления.....	32
Тема 11. Организационная культура.....	35
Самостоятельная работа студентов.....	37
Приложение.....	38
Литература.....	43

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Составитель **Демидовец Виктор Павлович**

Редактор **Р. М. Рябая**

Подписано в печать 10.06.2008. Формат 60x84¹/₁₆.
Бумага офсетная. Гарнитура Таймс. Печать офсетная.
Усл. печ. л. 2,7. Уч.-изд. л. 2,8.
Тираж 100 экз. Заказ .

Учреждение образования
«Белорусский государственный технологический университет».
220006. Минск, Свердлова, 13а.
ЛИ № 02330/0133255 от 30.04.2004.

Отпечатано в лаборатории полиграфии учреждения образования
«Белорусский государственный технологический университет».
220006. Минск, Свердлова, 13.
ЛИ № 02330/0056739 от 22.01.2004.