**ТЕМА**

**Сущность, цели и задачи менеджмента. Основные функции и организационные структуры управления**

**Введение.**

Время, в которое мы живем, - эпоха перемен. Наше общество осуществляет исключительно трудную, во многом противоречивую, но исторически неизбежную и необратимую перестройку. В социально-политической жизни это переход от тоталитаризма к демократии, в экономике - от административно-командной системы к рынку, в жизни отдельного человека - превращение его из “винтика” в самостоятельного субъекта хозяйственной деятельности. Такие изменения в обществе, в экономике, во всем нашем жизненном укладе сложны тем, что они требуют изменения нас самих.

Важная часть этого изменения, как показывает мировой опыт, - постижение науки и искусства менеджмента.

В упрощенном понимании, *менеджмент* - это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей. Менеджмент - по-русски “управление” - функция, вид деятельности по руководству людбми в самых разнообразных организациях. Менеджмент - это также область человеческого знания, помогающего осуществить эту функцию. Наконец, менеджмент как собирательное от менеджеров - это определенная категория людей, социальный слой тех, кто осуществляет работу по управлению.

А управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других - это не какое-то единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, очень важны для успеха организации. Их называют *управленческими функциями.* Каждая управленческая функция тоже представляет собой процесс, потому что также состоит из серии взаимосвязанных действий. Процесс управления является общей суммой всех функций.

**1. Понятие, сущность, закономерности, принципы и основные категории менеджмента.**

В общем виде управление предстает как определенный тип взаимодействия, существующий между двумя субъектами, один из которых находится в позиции субъекта управления, а второй – в позиции объекта управления. Субъект управления направляет объекту управления импульсы воздействия, регламентирующие аспекты функционирования объекта управления (управленческие команды); объект управления, получая управленческие команды, функционирует в соответствии с содержанием данных команд. Условием управленческой связи являются не только возможность вырабатывать управленческие команды, но и готовность эти команды выполнять. В связи с этим следует различать наличие у работников необходимых каналов связи и передачи информации, доступность необходимой техники управления (организационно-технические аспекты управления.) и наличие у субъекта управления рычагов воздействия на объект управления, с помощью которых можно побуждать его выполнять управленческие команды (мотивационный аспект). Механизм мотивирования должен, во-первых, обладать действенностью на протяжении всего времени функционирования объекта управления и не ослабевать по мере удовлетворения потребностей объекта управления; во-вторых, увязывать уровень стимулирования со степенью достижения конечных целей.

Одной из подсистем управления является подсистема саморазвития системы управления, что отражает возникновение в системе управления таких качеств, как стремление к самосовершенствованию, гибкость и адаптивность к изменениям, ориентация на новшества, поиск и разработка прогрессивных идей. Подсистема саморазвития управления является генератором качеств, несет в себе механизм их воспроизводства, закрепления, распространения и практического воплощения. Данная подсистема является источником и проводником потребности системы управления в самосовершенствовании и одновременно носителем механизма, посредством которого осуществляется развитие системы.

Подсистема саморазвития системы: 1) обеспечивает потребность системы управления в регулярном обновлении, тесно примыкает к информационно-поведенческой подсистеме системы управления; 2) обеспечивает развитие системы управления.

Развитие управления организацией является частью общего поступательного движения общества. Поэтому независимо от того, какую роль играет управление в тех или иных социально-экономических условиях, его преобразование всегда задается общим направлением развития общества. Развитие управления – это не разовые преобразования управления с целью достижения «наилучшего» состояния управления, а непрекращающийся во времени процесс. Однако развитие управления происходит скачкообразно. Поэтому оно преимущественно осуществляется путем сознательных и целенаправленных преобразований. Следует отличать развитие управления от его совершенствования. Развитие управления – это разворачивающийся во времени процесс его перехода из одного состояния в другое, который характеризуется наличием качественных преобразований управления по определенному критерию характеристик системы управления. Для совершенствования управления характерно сравнение состояния системы управления с наилучшим по определенному критерию. Развитие управления и его совершенствование – это разноплановые явления, более глубинным фундаментальным и, соответственно, определяющим среди которых является развитие управления. Следует обратить внимание на следующие факты: во-первых, состояние развития управления находится в сильной зависимости от уровня развития производительных сил. Во-вторых, все или подавляющее большинство подходов к решению проблем развития управления связаны с отработанным в прошлом опытом решения аналогичных проблем.

Развитие управления осуществляется в соответствии с определенной логикой, проявляющейся через систему следующих принципов:

1) независимо от содержания, преобразование должно начинаться с преобразования исходных целей, задающих построение управления;

2) необходимость и направленность развития преимущественно определяются содержанием новых задач, возникающих перед организацией;

3) ограничительным фактором любого преобразования являются кадры: люди не только приводят в движение, но и тормозят развитие, причем не обязательно сознательно.

К основным категориям теории управления относятся: система управления, субъект и объект управления, управленческие отношения, цели управления, принципы и методы, функции, модели и технологии управления; стиль управления; управленческое решение; эффективность и совершенствование управления.

**1. Политика предприятия**

Важной задачей управления предприятия является определение политики деятельности. Это совокупность всех нормативных требований и способов их осуществления (собственно политика предприятия).

**Нормативные требования к управлению включают:**

- принципы предпринимательской деятельности ;

- основные цели , объекты, сферы деятельности ;

- требования к ее организации.

**Принципиальные требования к организации деятельности предприятия:**

- к способу управления (например, авторитарный или демократичный);

- в области инноваций (например, текущее, гибкое или жесткое планирование);

- в среде информации (открытость, секретность);

- принципы мотивации;

- организационные структуры;

- принципы контроля.

Реализация всех этих нормативных требований к отдельным сферам управления определяет структурную политику фирмы и конкретные политики в отдельных сферах деятельности .

**К структурной политике относят:**

- политику создания фирмы ( цели , решения, средства);

- политику места положения предприятия;

- политику его правовой формы;

- политику отношения собственника к предприятию ;

- кооперационную политику с другими предприятиями;

- политику концентрации и разукрупнения;

- политику ликвидации .едприятия

**Конкретные политики действий включают:**

- политику приобретения (сырья, материалов, услуг и т.д.);

- инвестиционную политику ;

- политику запасов;

- политику в области оборудования;

- кадровую политику ;

- финансовую политику ;

- производственную политику (система и тип производства, размер партий, технологические процессы, оперативное управление);

- политику сбыта (цены, распределение, реклама);

- политику отчетности о деятельности предприятия.

**3. Концепция деятельности предприятия**

Развитие концепции деятельности предприятия происходило от простого к сложному. В настоящее время выделяют четыре основных типа концепции деятельности предприятия .

Концепция совершенствования производства – повышение производительности, снижение издержек. Эта концепция периода индустриализации 20-40-х гг. Она ориентировалась на крупные предприятия, построение системы логистики, единого финансового контроля.

Отличительные признаки концепции:

• доминирование технологического подхода;

• на важнейших административных должностях работают специалисты в области технологии;

• внутренние производственные возможности играют определяющую роль;

• особое внимание уделяется технологической эффективности и производительности;

• предприятие стремится стать лидером в технологических разработках;

• предприятие продает продукцию, которую может изготовить;

• цена продукции строится на базе фактически образующейся себестоимости;

• упаковка рассматривается как средство транспортировки и сохранности товара;

• подразделение сбыта функционирует исключительно как «приемщик заказов».

Концепция совершенствования товара – повышение качества продукции. В этот период качество выпускаемого товара стало целью трудовых коллективов. Появились кружки качества на предприятиях, национальные премии качества. Интенсивные технологии вытеснялись технологиями, ориентированными на параметры качества готовой продукции.

Концепция совершенствования сбыта – расширение рынков сбыта и рекламы продукции. «Не важно, что и какого качества вы производите, если вашу продукцию активно покупают». Это эпоха становления и развития маркетинга. В данный период компании превратились из ориентированных на продукты в ориентированных на клиентов. Внимание высших руководителей компаний сконцентрировалось на рынках сбыта продукции.

Отличительные признаки концепции:

• на важнейших административных должностях работают специалисты в области маркетинга;

• маркетинг считается важнейшим видом хозяйственной деятельности ;

• администратор, занимающийся сбытом, имеет высокий статус;

• особое внимание уделяется разработке рыночной стратегии;

• предприятие стремится завоевать репутацию лидера на рынке товаров;

• предприятие стремится формировать новые рынки сбыта;

• ценовая политика ориентирована на покупателя;

• расходный бюджет строится исходя из возможностей продажи;

• упаковка рассматривается как элемент стимулирования сбыта;

• реклама является неотъемлемой частью сбытовой деятельности .

Цель концепции удовлетворения потребности – искать товар, обеспечивая рост уровня удовлетворения покупательской потребности. Это период 80-90-х гг., связанный со становлением гибких производств. Компании стали ориентироваться на стратегическое планирование, прогнозирование будущих изменений в экономике, науке, энергопотреблении. Гибкие структуры управления, гибкие технологии, быстро изменяющиеся технологические линии стали основной тенденцией в развитии предприятий . Предприятия отказывались от выпуска освоенного продукта, если на рынке появлялись принципиально новые материалы и изделия, позволяющие ощутимо поднять степень удовлетворения потребности покупателя. Компании не искали потребителя, а создавали его. Целью бизнеса стало именно «создание потребителя».

Слова У. Черчилля «уже сегодня делать то, о чем другие будут думать завтра», стали девизом.

Разумность и эффективность применения каждой из концепций зависит от конкретных условий. Главная опасность – бессистемное использование принципов концепции деятельности предприятия .

В этом случае менеджмент «разрывает» предприятие и ведет к снижению эффективности его функционирования.

Концепция деятельности ориентирует предприятие на повышение эффективности его деятельности . В условиях различия уровня техники на производствах предприятие стремится к совершенствованию оборудования и технологии, чем обеспечивается превосходство над конкурентами. При сближении технических возможностей различных предприятий конкурентная борьба касается рынков сбыта, на которых концентрируется внимание руководства предприятия . При развитых транспортных, информационных и коммуникационных системах превосходство качества продукции достигается за счет оперативной ориентации на повышение степени удовлетворения потребности покупателя. В настоящее время наибольшим вниманием пользуются комплексные концепции, ориентированные на общее качество деятельности и на развитие персонала. Ведущие предприятия , выпускающие однотипную продукцию, стали близкими по уровню техники, показателям продукции, возможностям присутствия на рынке сбыта. Основные резервы роста эффективности деятельности исчерпаны. Требуются более «тонкие» механизмы выявления резервов. Ими стали комплексные концепции. Они затрагивают все стороны деятельности предприятия , охватывают всю цепочку действий при создании продукции, ее выпуске и реализации. Концентрируя усилия всего персонала, концепция как бы «накрывает» всю деятельность предприятия . При этом ожидается, что рост эффективности деятельности будет достигнут либо за счет координирующих действий, либо за счет прорыва существенной частной экономии.

**4. Цели деятельности предприятия**

Цель – идеальное, мысленное предвосхищение результата деятельности . Цели – это эталоны, критерии. «Если не знаешь куда плыть, никакой ветер не будет попутным», – писал Сенека.

Прежде чем говорить о целях предприятия , следует остановиться на целях государства. Их приоритет необходим. Наиболее общими государственными целями являются: высокая степень занятости граждан, постоянный рост экономики, стабильность цен, внешнеэкономическое равновесие, сохранение окружающей среды, поддержание высокого уровня технических знаний, социальная ориентация.

Для государственных целей допустима некоторая степень утопичности. По словам Оскара Уайльда, «прогресс – это только осуществление утопий». Если полностью игнорировать утопические элементы, то общество охватят настроения безразличия, растерянности, склонности к примитивизму.

Предприятие можно рассматривать как средство достижения целей , позволяющее людям выполнить коллективно то, что они не могли бы сделать в одиночку. Задача руководителя – объединить достижение целей деятельности своего предприятия с интересами работающих. Такому предприятию гарантирована стабильность развития.

Формулирование целей представляет собой важное средство координации работы, распределенной между специализированными подразделениями. Формулировку цели следует продумывать тщательно: «Вы не камни дробите – вы строите храм». Заявленная цель так и останется словами, если люди не поверят в нее. Поэтому цель должна увлекать, содержать немного риска, легкий «привкус» авантюры.

Цель – это очередная высота, которую предприятию необходимо взять с боем. Особо отметим, что прибыль – это не цель , а средство достижения цели , индикатор успешности деятельности . Каждая компания должна иметь цели , оправдывающие ее существование и отличные от погони за прибылью.

Цели должны отвечать ряду требований, которые можно объединить в три группы.

**I. Направление целей:**

• определяют направления бизнеса;

• предопределяют действия;

• определяют приоритет усилий в конкретной сфере;

• определяют значимость служб предприятия ;

• задают уровни для оценки результата.

**II. Требования к целям:**

• должны быть реальными;

• должны дробиться и распределяться по подразделениям;

• должны быть достижимыми;

• должны быть однозначными;

• могут быть множественными;

• должны быть понятными исполнителям;

• не должны противоречить объективным законам.

**III. Правила задания целей:**

• задаются с учетом объема работ;

• задаются с учетом сроков;

• задаются с учетом исполнителей;

• задаются с учетом имеющихся возможностей.

Например, формулировки «Выучить иностранный язык», «Съесть слона» типичны и неправильны, поскольку выполнение подобных задач в действительности маловероятно. «Съедать не более одного бутерброда в день», «Учить по три английских слова в день» – примеры правильных формулировок. Уже много лет для обозначения правильно сформулированных целей используется термин «smart» – умные цели .

Цели должны быть сформулированы для каждого вида деятельности , который, по мнению компании, является важным и за выполнением которого она устанавливает наблюдение и контроль. Достижение подразделениями поставленных целей – конкретный вклад в достижение целей деятельности организации. Приведем примеры формулировки целей подразделений: «Увеличить прибыль по итогам года на 10 %», «Снизить задолженность к 10 марта до 1 млн руб.».

Цели деятельности организации меняются во времени в зависимости от возникающих проблем и будущих предполагаемых условий.

Цели, принципы их координации и способы достижения должны быть известны каждому сотруднику предприятия , сформулированы письменно и закреплены документально.

Цели могут конфликтовать. Различают внешний, внутренний и временной конфликты целей . Внешний конфликт – столкновение интересов продавца и покупателя. Такое столкновение проявляется, например, при установлении размеров партии поставок, цен и количества выпускаемых типоразмеров продукции. Внутренний конфликт – столкновение интересов подразделений. Примерами внутренних конфликтов могут оказаться противоречия повышения загрузки оборудования и уровня его надежности, сокращение оборотных фондов и производственного цикла. Временной конфликт – столкновение интересов текущего и перспективного периодов.

Корректировка целей организации может происходить под влиянием изменения масштабов производства, факторов внешней среды, развития техники и технологии, появления новых лидеров.

Природа фирмы как управленческая теория прошла несколько этапов развития.

Классическая концепция фирмы была сформулирована А. Смитом. Он определил фирму как шаг на пути повышения производительности труда. Причиной возникновения фирмы была названа торговля, которая стимулирует разделение труда и рост производства. Смит первым выдвинул идею о типичном среднем размере (эффективном минимальном размере) фирмы как основы, влияющей на характер ее деятельности (поведения). Развивая взгляды Смита, А. Маршалл, с одной стороны, продолжал подчеркивать значимость машинного способа производства, свойственного крупномасштабному предприятию , а с другой – ввел разнообразие форм организации фирмы, что позволило ему акцентировать значимость управленческого предпринимательского фактора. Под предпринимательскими способностями Маршалл определил склонность человека к поиску новых вариантов создания производства и его организации. Динамика поведения фирмы определялась у Маршалла характером проблемы инвестирования и распределения ресурсов во времени.

Классическая теория фирмы в работах Дж. Хикса преобразована в проблему теории капитала, его формирования и распределения. Хикс проводит практически полную аналогию между поведением индивидуума как потребителя и как представителя фирмы.

Неклассическая теория фирмы базируется на работах Джулии Робинсон. Она анализирует фирму, действующую в условиях несовершенной конкуренции при многообразии поведенческих характеристик (конкуренции, монополии). В ее работах берет начало утверждение положения о наличии прямой связи между уровнем концентрации на рынке, уровнем рыночной цены и величиной монопольной прибыли каждого продавца. Если раньше считалось, что конкуренция – это только ценовая борьба, то Робинсон выдвигает в качестве факторов конкуренции регулирование транспортных тарифов, уровень качества продукции, особенности обслуживания клиентов, сроки кредита, репутацию фирмы, рекламу. Развитие данной исследовательской концепции продолжил Э. Чемберлен, который ввел понятие монополистической конкуренции. При небольшом числе фирм каждый продавец осознает свою зависимость от поведения других продавцов, взаимное влияние своих действий на выбор цен и объемов продаж конкурентами.

В институциональной теории фирма рассматривается как совокупность долгосрочных контрактов. Согласно теории Р. Коуза, основной причиной существования фирмы являются наличие и величина транзакционных издержек. Последняя минимизируется в соответствии с размером фирмы. Фундаментальный вопрос функционирования фирмы: «Производить или покупать?» Дополнением к неоклассической теории стало положение о введении прав собственности (на оборудование, запасы, здания, патенты, репутацию и т. д.). Они рассматриваются как право на определение возможных способов использования активов.

**5. Организационная культура**

Носителями организационной культуры являются люди. В организациях с устоявшейся организационной культурой она начинает существовать отдельно от людей и активно воздействовать на членов организации, меняя их поведение в соответствии с присущими ей нормами и ценностями.

Организационная культура оказывает огромное влияние: на производственные показатели и долгосрочную эффективность организации; отдельных работников, например на их моральные качества, преданность идеям организации; производительность труда; состояние физического здоровья и эмоциональную устойчивость наемных работников.

При создании или изменении существующей организационной культуры не­обходимо добиться полного понимания и усвоения ценностей работниками организации и обеспечить различное проявление организационных ценностей в рамках организации.

Организационная культура – это совокупность норм, условий и ценностей, выбранных, созданных и разделяемых коллективом с целью внутренней интеграции и адаптации к внешним условиям.

«Все эти принципы помогут совместно подвести рабочих и управление к осознанию интересов, которые они разделяют», – писал А. Файоль. Под организационной культурой понимаются принципы работы и условия оценки деятельности коллектива предприятия .

Этические принципы предпринимательства в значительной степени отражают общественные ценности. Средневековая католическая теология провозглашала принцип: «Торговец может считать себя безгрешным, но не может одобряться Богом». Святой Фома Аквинский отмечал особо, что большинство форм торговли, осуществляемой с целью извлечения прибыли, является обязательно аморальным.

Средневековая этика проповедовала бескомпромиссный идеализм: прибыль есть стяжательство независимо от того, как она получена.

В протекционистских воззрениях XVI в. труд и служение Богу уже совмещались: «Трудясь, можно не только служить Богу, но и увеличить богатство во славу Богу. Труд может быть одобрен Богом. Усердный работник менее привлекателен для дьявола. Вознаграждение финансовым успехом – знак расположения Бога».

XIX в. выдвигал на первый план персональные добродетели: бережливость, надежность, благочестивость, прилежность, рассудительность. Они соответствовали правилам распределения привилегий и собственности. Залогом успеха были объявлены исполнение обязанностей, сочетание моральных качеств и удачливости в бизнесе.

В XX в. этические принципы предпринимательства предусматривали приобретение богатства не только без ущемления чужих интересов, но и с пользой для окружающих, удовлетворением их материальных нужд. Прибыль рассматривалась как вознаграждение за исполнение социально полезной функции.

Значительное влияние на принципы менеджмента оказывает национальная принадлежность. На английском предприятии «разрешение проблем» осуществляется за чашкой чая, французский менеджмент ориентирован на разработку детализированных инструкций, немецкий – на структурные изменения в системе управления, японский – на смену первого руководителя. Для российского менеджмента характерны следующие черты: ориентация руководства малых предприятий на зарубежный стиль; коллективизм в настроении трудового коллектива; приоритет ориентации работающих на взаимоотношения с начальником в ущерб соблюдению технологических и должностных инструкций.

Вырабатывая принципы организационной культуры , следует опереться на базовое положение, предполагающее, что деятельность предприятия происходит в интересах конкретных групп людей. Принимая решение, руководителю необходимо постоянно задаваться вопросами: «Хорошо ли это для держателей наших акций, для наших сотрудников, нашей страны, для наших покупателей?»

Для крупной компании выделяются базовые принципы организации деятельности:

• приоритет человеческого фактора;

• этика предпринимательства;

• наличие стратегии развития;

• оперативное решение возникающих проблем;

• создание благоприятного психологического климата;

• поддержка минимального числа уровней управления;

• развитие самостоятельности у отдельных работников и групп работающих;

• активный маркетинг.

В связи с организацией деятельности предприятия необходимо выделить следующие группы людей: работающие, управленческий персонал, держатели капитала, поставщики, смежники, покупатели, представители государственных структур власти, общество. Отношение коллектива предприятия к каждой из перечисленных групп должно регламентироваться соответствующим набором правил, условий, принципов. Обычно они представляют собой лаконичные формулировки.

Ориентация на общество:

1. Осуществляя прогресс, служить всему миру.

2. Посвятить себя дальнейшему развитию мировой цивилизации.

3. К миру через мировую торговлю

4. Что хорошо для страны, то хорошо для фирмы.

5. Служение нации путем совершенствования производства.

6. Всегда стремиться к неизведанному.

7. Наши изделия делают жизнь более комфортной.

8. Фирма – корпоративный гражданин сообщества.

9. Мы не идем на компромисс с этикой ради прибыли.

10. Экологическая чистота производства и продукции обязательны для нас.

11. Наш вклад в процветание родного города мы рассматриваем как наивысшую форму оценки эффективности нашей работы.

12. Мы гордимся всем, что мы сделали для города и России.

Ориентация на покупателя:

1. Потребитель – важнейшая фигура в нашем деле.

2. Мы зависим от потребителя.

3. Потребители – цель нашей работы.

4. Клиент находится в центре наших мыслей.

5. Потребители – не посторонние люди. Покупая наши товары, они делают нам одолжение.

6. Потребители – люди из плоти и крови, с чувствами и эмоциями.

7. Наша обязанность – удовлетворять нужды потребителей.

8. Потребители – источник жизненной силы нашей организации.

9. Потребители заслуживают самого вежливого и внимательного отношения с нашей стороны.

10. «Стыдно, если хорошее обслуживание является исключением».

11. Поставлять клиенту качественную продукцию надежно и быстро.

12. Мы постоянно совершенствуем свою продукцию, чтобы она соответствовала меняющимся запросам потребителей.

13. Продукция изготавливается по современной технологии, безопасной для здоровья и для окружающей среды.

14. Мы бескомпромиссны, когда речь идет о самых высоких требованиях к качеству изделий, которые мы покупаем и продаем.

15. Предлагаемый нами ассортимент является отражением оптимистичного взгляда на жизнь.

16. Все, что мы сэкономим благодаря хорошей организации труда, должно идти во благо нашим клиентам, выражаясь в снижении цен на нашу продукцию.

17. Все, что мы предлагаем, – предмет нашей гордости.

Ориентация на работающих:

1. Человеческий капитал – единственный из активов, повышающий свою стоимость.

2. Долевое участие служащих в результатах деятельности фирмы.

3. Выявление и развитие качеств наиболее активных работников.

4. Развитие деловых качеств и подготовка служащих к более ответственной работе.

5. Преимущественное продвижение по службе своих сотрудников.

6. Привлекательность рабочих мест

7. На ключевых должностях – только лучшие люди с высоким уровнем способностей.

«Между человеком образованным и необразованным такая же разница, как между живым и мертвым».

Аристотель

«Ни искусство, ни мудрость не могут быть достигнуты, если им не учиться».

Демокрит

8. Производительность – посредством людей. «В каждом рабочем нужно видеть источник идей, а не только пару рук».

9. Глубокое убеждение в общих этических ценностях.

10. Политика полной занятости.

11. Личные стимулы к труду.

12. Личное участие работников в принятии решений.

13. Развитие неспециализированной карьеры.

14. Уважение к человеку – превыше всего

15. Единый статус для всех.

16. Привлечение на работу специалистов высшей квалификации.

17. Повышение разнообразия работ.

18. Право выбирать работу, предпочтительную по интересам и силам.

Ориентация на руководителей:

1. Менеджер фирмы – пример для подражания, пример высоких норм личного поведения и профессиональных навыков.

2. Благодарность фирме.

3. Мы не верим в результативность критики служащего в присутствии других сотрудников.

4. Учиться на своих ошибках. Потерпев поражение, признавать это и стремиться к исправлению.

5. Каждый менеджер отвечает за подготовку по меньшей мере одного работника.

6. Во всех наших начинаниях должны присутствовать свежие мысли.

7. Сочетание свободы и жесткости.

8. Самостоятельность и предприимчивость.

9. Достоинство и подчинение.

«Мудрых и способных людей надо выдвигать на должности независимо от их положения; ленивых и неспособных людей нужно немедленно отстранять от должности; главных злодеев нужно казнить, не дожидаясь их перевоспитания; обычных, средних людей нужно воспитывать, не дожидаясь, когда к ним придется применять меры наказания».

Сун Цзы

10. Верность своему делу. «Не вступай в дело, если не знаешь, как его вести».

11. Ориентация на действие, на достижение успеха. «Экспериментируй первым».

12. Связь с жизнью, ценностное руководство.

13. Расширенная подготовка для управляющих.

14. Поощрение горизонтальных связей

15. Поощрение несогласия – собственного мнения, отличного от точки зрения самого руководителя.

16. Институциализация изменений.

17. Простота устройства фирмы, минимальный штат управления.

18. Основа нашего успеха – новаторство.

19. Взаимопомощь – стиль нашей жизни.

20. Мы трудимся сообща в духе взаимного доверия независимо от того, какие должности занимаем, каковы наши служебные и профессиональные обязанности и где мы работаем.

Отдельные разделы, рассматривающие особенности организационной культуры на предприятии, могут быть посвящены трудовым династиям, традициям и ритуалам, отношению к женщинам и молодежи, правилам конкуренции, использованию символов фирмы. В качестве составной части материала по данной тематике включают и рассмотрение положений морального кодекса.

Правильно сформулированная миссия имеет общий философский смысл и одновременно является уникальной, так как характеризует организацию, в которой выработана. Существует широкое и узкое понимание миссии. В широком понимании – это смысл существования организации, в узком – формулировка цели деятельности компании. Для конкретного предприятия формулировка принципов культуры, присущей организации внутри фирмы, должна ясно демонстрировать характер бизнеса, отражать его специфику, побуждать коллектив к целенаправленным действиям.

По словам Т. Уотсона, «основная философия организации играет гораздо большую роль в ее достижениях, чем технологические ресурсы, организационная структура, нововведения».

Правила организации включают общепринятые запреты. Это запрет на дискриминацию по признакам расы, цвета кожи, религии, пола, возраста, национальности, инвалидности, убеждений, партийности, образования, имущественного положения. Правила запрещают создание агрессивной рабочей обстановки, высмеивание работников, угрозы, насилие, грубость, подслушивание, ношение оружия, использование и продажу наркотиков, появление на работе в нетрезвом состоя нии, утрату и кражу собственности фирмы, разглашение «служебной коммерческой» информации, хранение материалов личного характера на рабочем месте, использование средств связи фирмы в личных целях, ложные заявления от имени фирмы, нарушение законодательства, выполнение распоряжений с нарушением законодательства, получение подарков и денег от клиентов или поставщиков.

В качестве примера высокой организационной культуры служащих можно привести фирму Hitachi. Работники Hitachi приходят на работу только в установленное время или немного раньше. Служащие и рабочие одеваются одинаково. У каждого на лацкане пиджака или спецодежды имеется фирменный значок с индивидуальным номером. За 10 минут до начала рабочей смены раздается свисток, все берутся за руки и пять минут качаются из стороны в сторону. Фирма имеет свой гимн, который исполняется хором в торжественных случаях.

Высшая власть в Hitachi принадлежит совету директоров. Это люди, проработавшие в фирме всю жизнь, прекрасно знающие производство, его потребности и особенности, прошедшие по всем ступеням лестницы управления.

В фирме используется система «пожизненного найма». Однако на должности рабочих и на некоторые должности служащих замужних женщин или не берут, или допускается прием незамужних женщин. После заключения брака женщины обязаны уйти. Кандидаты из числа студентов наблюдаются руководством 2–3 года и проходят обязательное письменное тестирование. Будущие менеджеры должны иметь безукоризненную биографию. Преимуществом пользуются те, кто имеет родственников, работающих в данной фирме. Все принятые изучают обязательный двухмесячный курс «Введение в профессию», включающий историю фирмы, описание структуры подразделений, системы взаимосвязей, принципов коллективного сотрудничества. Каждый работник Hitachi имеет специальный кодекс фирмы. В нем излагаются философия фирмы и некоторые нормативные требования. В частности, отмечается, что остановка работы на минуту – позор для работника.

Основная оплата труда (40 %) определяется стажем работы и уровнем заслуг, дополнительная (20 %) – оценкой результатов труда, надбавка (40 %) – уровнем сложности (классом) работы.

Затраты фирмы на социальную сферу достигают 9 % от общей суммы расходов. В 45 лет работники Hitachi в состоянии приобрести собственный дом. Все работники фирмы уходят на пенсию в 65 лет. Это касается не только директоров. Пенсионеры не порывают связей с фирмой. Они остаются членами клуба фирмы, участвуют в праздничных мероприятиях.

Руководители должны постоянно учитывать принципы организационной культуры предприятия. Руководитель изо дня в день обязан выполнять требования, диктуемые самой философией фирмы. Она – неотъемлемая часть стиля руководителя: «Мы не делегируем философию фирмы, а неукоснительно следуем ей». Философия фирмы, воплотившись в характере деятельности внутри предприятия, со временем может распространиться и на внешнюю среду.

Формулировка ценностей предприятия сама по себе не даст результатов, если внутри фирмы не будет выработано системы поддерживающих экономико-организационных мер. К ним относятся: ориентация учебных программ, связь с системой материального и морального вознаграждения, закрепление в правилах должностных инструкций и т. п. Подобные принятые правила не имеют юридического статуса. Средством их защиты может быть только общественное мнение.

**6. Организационные структуры управления**

**6.1 Понятие организации и организационной структуры**

Организация — пространственно-временная структура производственных факторов и их взаимодействие с целью получения максимальных качественных и количественных результатов в самое короткое время и при минимальных затратах факторов производства.

**Организация обладает следующими общими признаками:**

- определение ее характера кадрами и менеджером;

- объединение процессов, которые без этого взаимодействуют нецеленаправленно или неэффективно;

- сохранение как предварительно запланированного порядка процесса, так и оперативного, зависящего от ситуации реагирования работника и менеджера. Незапланированные действия предполагают установление ответственности в менеджменте;

- определенная, зависящая от процесса гибкость, что обеспечивает функционирование системы в изменяющихся условиях;

- единство рабочих процессов и процессов управления как результата разумного разделения труда.

Организация — единство состояния и процесса, так как она обеспечивает стабильные организационные решения, но является сама лишь относительно стабильной вследствие постоянного развития внешней и внутренней среды фирмы.

Структура управления обеспечивает выполнение общих и конкретных функций управления, сохраняет целесообразные вертикальные и горизонтальные связи и разделение элементов управления.

Вертикальное разделение определяется числом уровней управления, а также подчиненностью и директивными отношениями. Горизонтальное разделение осуществляется по отраслевым признакам. Оно может быть ориентировано:

- на подпроцессы промышленного производства;

- изготавливаемые изделия;

- пространственные производственные условия.

**Организационная структура регулирует:**

- разделение задач по отделениям и подразделениям;

- их компетентность в решении определенных проблем;

- общее взаимодействие этих элементов.

Тем самым фирма создается как иерархическая структура.

**6.2 Типология организационных структур.**

**Выделяют следующие типы организационных** структур управления: **Иерархический (бюрократический):** линейная; функциональная; линейно – функциональная; дивизиональная, штабная; ***Органический:*** проектная, матричная.

***Линейный тип организационной структуры (тип прямого подчинения, мелкие и средние организации). Здесь преобладает линейная форма связей.***В основу данного варианта структуры управления положен принцип единоначалия, который предполагает предоставление руководителю широких прав и полномочий для выполнения его функций. Во главе коллектива стоит один руководитель, который подотчетен вышестоящему руководителю

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

***Функциональный тип организационной структуры.* Особенностью данного типа организационной структуры является то, что каждая структурная единица специализируется на выполнении определенной функции.** Для промышленных предприятий, работающих в условиях рыночной экономики, типичными являются следующие основные *функции:* научно-исследовательские и опытно-промышленные работы, производство, маркетинг, финансы. Выполнение распоряжений руководителя функционального подразделения в пределах его полномочий обязательно для нижестоящих структурных подразделений.

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

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

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

**Штабной тип организационной структуры.**

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

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

**6.3. Построение организационных структур.**

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

Рассмотрим их более подробно.1. **Метод аналогии** состоит в выработке на основе анализа передового опыта типовых структур управления для предприятий, функционирующих в сходных условиях.   
**2. Экспертный метод** заключается в том, что изучается организация, выявляются и осмысливаются ее наиболее существенные специфические особенности, «узкие места» в работе аппарата и вырабатываются рекомендации исходя как из мнений экспертов, так и обобщения и осмысления наиболее передовых тенденций в области организации управления.   
**3. Метод структуризации** целей предусматривает выработку системы целей организации и последующее совмещение с разрабатываемой структурой. Таким образом, структура строится на основе системного подхода, который проявляется в форме графических описаний этой структуры с качественным (частично количественным) анализом и обоснованием вариантов ее построения и функционирования.

**4.Метод организационного моделирования** представляет собой разработку формализованных математических, графических или машинных описаний распределения полномочий и ответственности в организации, чтобы на основе четко сформулированных критериев оценить степень рациональности организационных решений. При этом формальное описание организации становится ее моделью в том случае, если с его помощью можно оценить различные варианты построения организационной структуры управления и ее отдельных блоков.

**7. Функции управления, управленческий цикл и управленческое решение.**

**7.1. Управленческий цикл как совокупность функций управления. Управление** – это регулирование процессов вложения и обработки ресурсов, производства и реализации продукции.

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

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

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

**7.2. Планирование как функция управления.**

Важнейшей функцией управления считают планирование. **Планирование** — непрерывный процесс установления и конкретизации целей развития организации и ее структурных подразделений, определения средств их достижения, сроков и последовательности реализации, распределения ресурсов.   
Основными принципами планирования являются: комплексность, точность, непрерывность (органическое единство перспективных и текущих планов), гибкость, экономичность.

В зависимости от целей различают **стратегическое и тактическое планирование.**   
Стратегическое *планирование* предполагает определение миссии организации на каждой стадии ее жизненного цикла, формирование системы целей деятельности и стратегий поведения.

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

Тактическое планирование неразрывно связано со стратегическим планированием, так как там, где используется стратегическое планирование, возникает потребность в тактическом планировании.   
*Тактическое планирование* означает уточнение, коррекцию, дополнение, одним словом, конкретизацию стратегии.

**7.3. Организация как функция управления.**

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

- Формирование структуры организации исходя из размера предприятия, его целей, технологии, персонала и других переменных;

- установление конкретных параметров, режимов работы подразделений организации, отношения между ними;

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

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

- поручение работникам индивидуальных конкретных задач;

- предоставление соответствующих полномочий и ресурсов подчиненным;

- формулирование обязательств подчиненных выполнить порученные им задания.

**7.4. Мотивация как функция управления.**

*Мотивация* — процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и (или) целей организации.   
Основываясь на существующих теориях мотивации, *можно* вывести некоторые ее принципы, чтобы руководствоваться ими в процессе управления.   
1. *Установление четких целей и задач*, Первым условием эффективной мотивации является знание работниками своих целей и целей организации. Какими бы эффективными ни были формы мотивации, они не принесут ожидаемых результатов, если человек не знает, чего он должен достичь и какие задачи выполнить.

2.*.Увязка целей и вознаграждения, определение критериев оценки. Работники* должны знать, какое вознаграждение они получат   
при определенных результатах работы. Следует принимать во внимание теорию ожиданий.

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

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

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

6. *Учет личных качеств работника.*

*7. Использование преимущественно положительных стимулов.*

Существует 2 типа современных теорий мотивации:

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

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

**7.5. Контроль как функция управления.**

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

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

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

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

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

**Заключение.**

Четыре функции управления - планирование, организация, мотивация и контроль - имеют две общих характеристики: все они требуют принятия решений, и для всех необходима коммуникация, обмен информацией, чтобы получить информацию для принятия правильного решения и сделать это решение понятным для других членов организации. Из-за этого, а также вследствие того, что эти две характеристики связывают все четыре управленческие функции, обеспечивая их взаимозависимость, коммуникации и принятие решений часто называют связующими процессами.

Принятие решений - это выбор того, как и что планировать, организовывать, мотивировать и контролировать. В самых общих чертах именно это составляет основное содержание деятельности руководителя.

Основным требованием для принятия эффективного объективного решения или даже для понимания истинных масштабов проблемы является наличие адекватной точной информации. Единственным способом получения такой информации является коммуникация.

Коммуникация - это процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми.

**Литература**

1. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента. Таганрог: ТРТУ, 1995.

2. Корсаков М.Н. Экономика предприятия. Таганрог: ТРТУ, 1995.

3. Синиченко З.И., Новиков М.В. Функционально-стоимостный анализ как инструмент повышения эффективности производства. Таганрог: ТРТУ, 1991.

4. Амиров Ю.Д. Основы конструирования. Творчество, стандартизация, экономика. М.: Издательство стандартов, 1991.

5. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989.

6. Васильев В.Н., Садовская Т.Г. Организационно-экономические основы гибкого производства. М.: Высшая школа, 1988.

7. Корнухин М.Г., Любинецкий Я.Г., Майданчик Е.И. Жизненный цикл и эффективность машин. М.: Машиностроение, 1989.

8. Куприянов Е.М. Стандартизация и качество промышленной продукции. М.: Высшая школа, 1985.

9. Омаров А.М. Экономика производственного объединения (предприятия). М.: Экономика, 1985.

10. Основы управления / Под ред. В.П. Радукина. М.: Высшая школа, 1986.

11. Борманн Д., Воротина Л., Федерманн Р. Менеджмент. Предпринимательская деятельность в рыночной экономике. Гамбург: S+W, 1992.

12. Градов А.П. Маркетинг как стратегия предпринимательской деятельности. Л.: ЛГТУ, 1991.

13. Как продать Ваш товар на внешнем рынке: Справочник / Под ред. Сажинова Ю.А. М.: Мысль, 1990.

14. Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: Экономика, 1990.

15. Эванс Дж.М., Берман Б. Маркетинг. М.: Экономика, 1993.