

**Менеджмент** - самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности

Он направлен на достижение субъектом хозяйствования, действующим в рыночных условиях, определенных **заданных целей** путем эффективного использования имеющихся ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического воздействия.



# Объект и субъект менеджмента



Профессиональный менеджмент, как самостоятельный вид деятельности предполагает наличие в качестве **субъекта** этой деятельности **специалиста-менеджера** и в качестве **объекта** - **хозяйственную деятельность предприятия** (либо его подразделения) в целом или определенную сферу (производство, сбыт, финансы и т. д.).



# Объекты менеджмента

Менеджмент



Рынок



Информация



Персонал

Снабжение и  
сбыт



Финансы



Производство



## По признаку объекта различают общий и функциональный менеджмент.

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

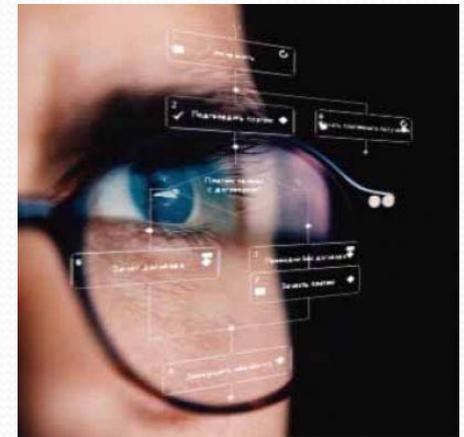
**Функциональный или специальный менеджмент** заключается в управлении определенными сферами деятельности организации или ее звеньев (например, управление персоналом, финансами, маркетингом и т.п.)



По признаку содержания различают **стратегический, тактический, оперативный менеджмент.**

**Стратегический менеджмент** предполагает выработку стратегии, распределение ее во времени, квалифицированное и эффективное внедрение избранной стратегии, обеспечение контроля за ее реализацией.

**Тактический и оперативный менеджмент** предусматривает разработку тактических и оперативных мер, направленных на практическую реализацию принятой стратегии развития организации.



**Субъекты менеджмента** – менеджеры -  
руководители различного уровня,  
занимающие постоянную должность в  
организации и наделенные  
полномочиями в области принятия  
решений в определенных сферах  
деятельности организации.



Категория «менеджер»  
распространяется на :

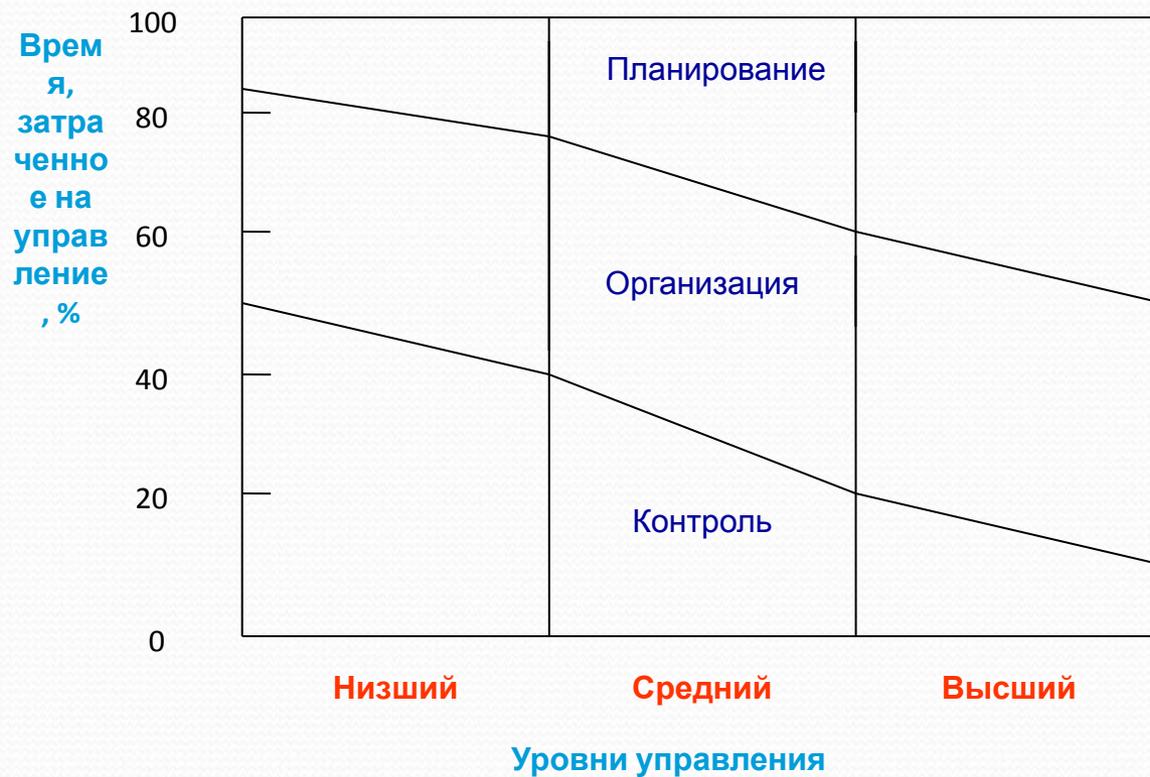
-руководителей организации;  
(Top-manager)

-руководителей структурных  
звеньев;  
-(Middle- manager)

-организаторов определенных  
видов  
работ.  
(Lower- manager)

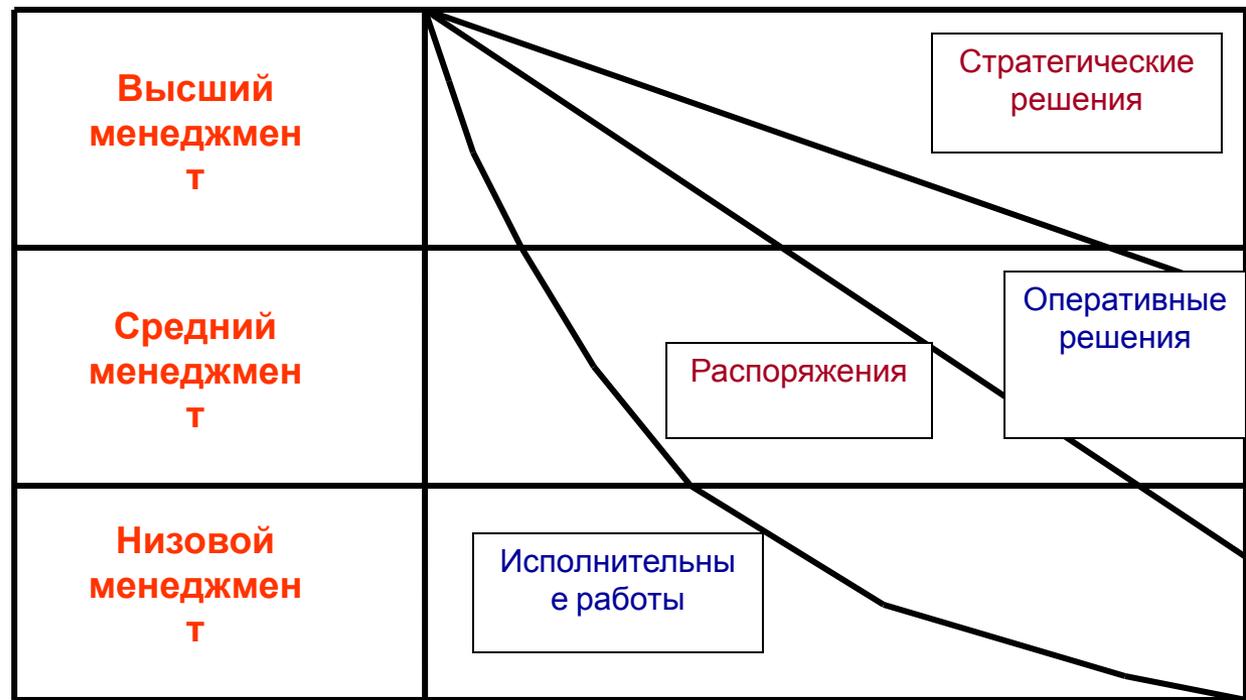


## Соотношение затрат времени по уровням и функциям управления



Следует отметить, что на всех уровнях управления руководители выполняют не только управленческие, но и исполнительские функции. Однако с повышением уровня руководства удельный вес исполнительских функций понижается.

### Классификация затрат времени менеджеров по видам деятельности и уровням управления



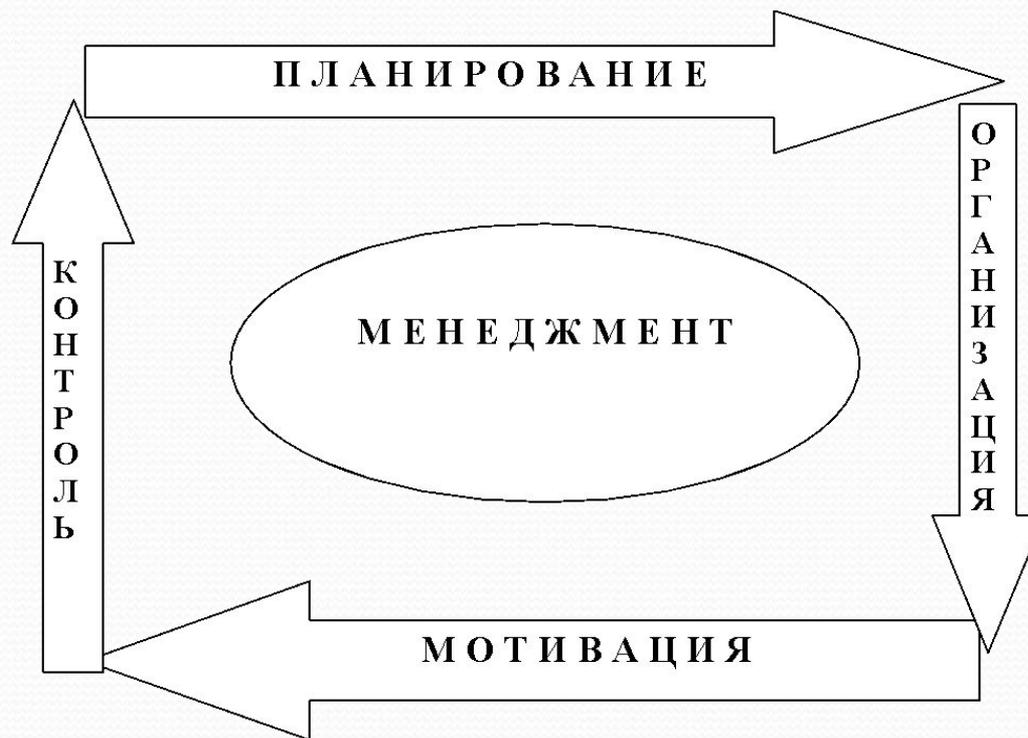
Расчеты показывают, что на высшем уровне исполнение занимает около 10% общего бюджета времени менеджеров, на среднем - 50%, на низшем - около 70% (рис.2).

# Функции менеджмента

- Слово «**функция**» происходит от **латинского «functio»**, что значит **исполнение, осуществление**, деятельность, обязанность.
- Таким образом, функции управления – это осуществление управления.
- Управление необходимо рассматривать как циклический процесс, состоящий из конкретных видов управленческих работ, называемых **функциями управления.**

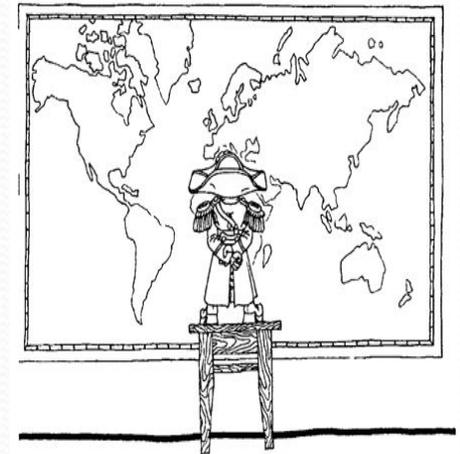


Схематично цикл менеджмента можно изобразить следующим образом:



## Весь процесс планирования на предприятии делится на две стадии:

- Разработка **стратегии** фирмы (перспективное, стратегическое планирование);
- Определение **тактики** (тактическое планирование).



## Чем отличается стратегический план от тактического и оперативного?

- В *стратегическом плане* определяется **что должно быть сделано**, а в *тактическом и оперативном планах* – **как это сделать**.
- В тактическом и оперативном планах описываются **этапы действий** и ставятся **конкретные цели**, которые должны быть достигнуты подразделениями, отделами, рабочими группами и отдельными работниками организации **в течение точно определенных (и достаточно коротких) периодов времени**.



# *В ходе стратегического планирования необходимо ответить на три важнейших для любой компании вопроса:*

- **«Куда мы идем?»** Если у компании нет ясности в том, каковы ее миссия и сфера деятельности, в чем ее цели и задачи, то она становится неуправляемой.
- **«Где мы?»**. Отвечая на этот вопрос, необходимо объективно проанализировать внешнюю среду, конкурентов, угрозы и возможности, возникающие вовне, а также собственные сильные и слабые стороны.  
Необходимо добиться соответствия между целями организации и средствами их достижения.
- **«Как достичь целей?»** Составляются детальные планы действий и размещения ресурсов.



# Модель стратегического планирования



## \* Миссия компании

\* Это наибольшая общая цель предприятия, выражающая причину ее существования.

\* Содержание миссии обычно включает в себя следующие элементы:

- Описание продуктов (услуг), предлагаемых организацией;
- Определение основных потребителей
- Цели организации- выживание, рост, доходность и др .
- Технология;
- Философия;
- Внешний образ фирмы, ее имидж.

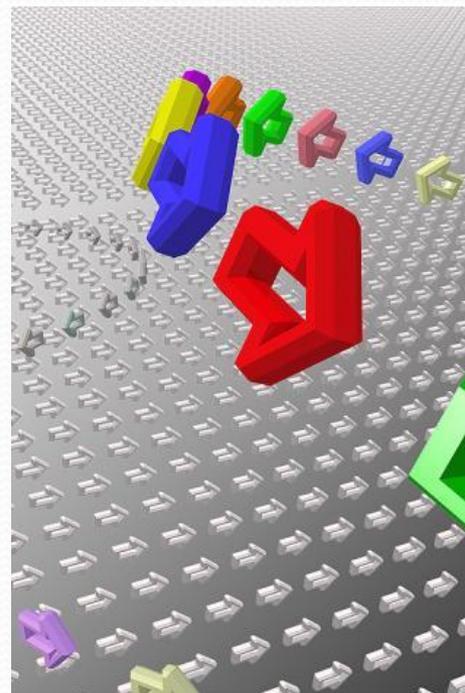


Формулировка миссии должна быть яркой, лаконичной, динамичной, удобной для восприятия (часто это бывает лозунг).

## **Установление целей –**

процесс детализации миссии и философии в специфический ряд целей.

Так начинается необходимый процесс направления усилий каждой части организации в соответствующее русло.



# В идеале стратегические цели должны отвечать требованиям концепции **SMART:**

Цель должна быть		
<b>S</b>	<b>S</b> PECIFIC	Конкретная
<b>M</b>	<b>M</b> EASURABLE	Измеримая
<b>A</b>	<b>A</b> CHIEVABLE	Достижимая
<b>R</b>	<b>R</b> ESULT-ORIENT	Ориентированная на результат
<b>T</b>	<b>T</b> IME-BOUND	Ограниченная сроками

# Модель стратегического планирования авиакомпании

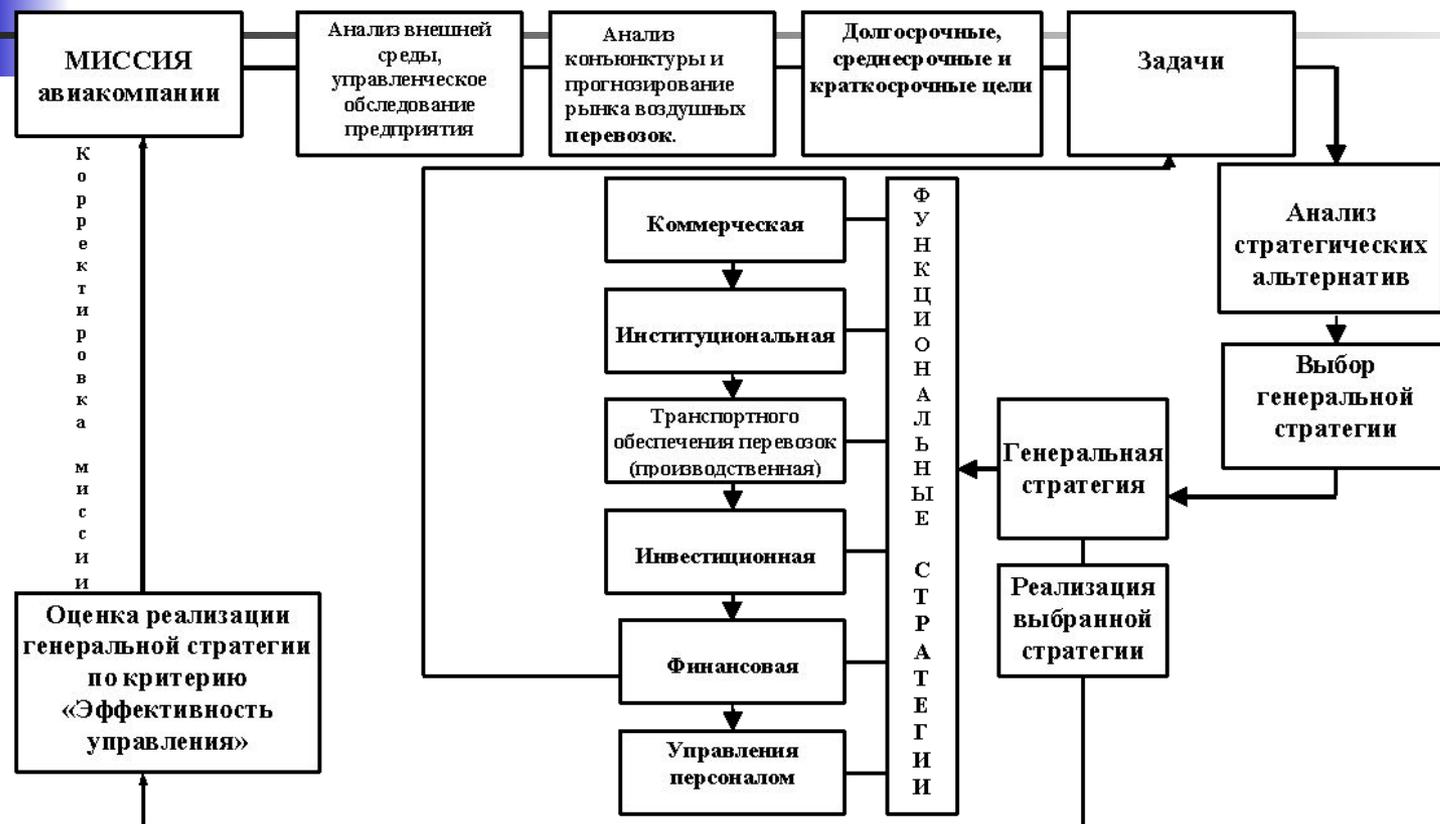
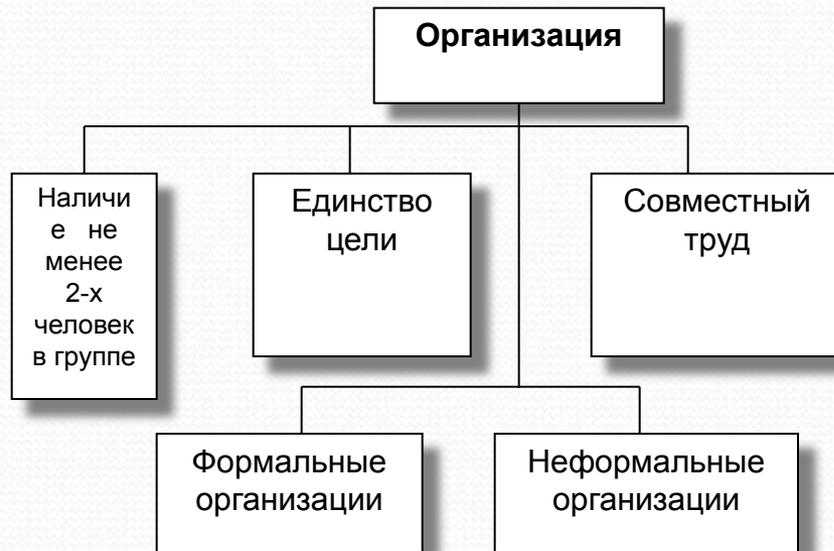


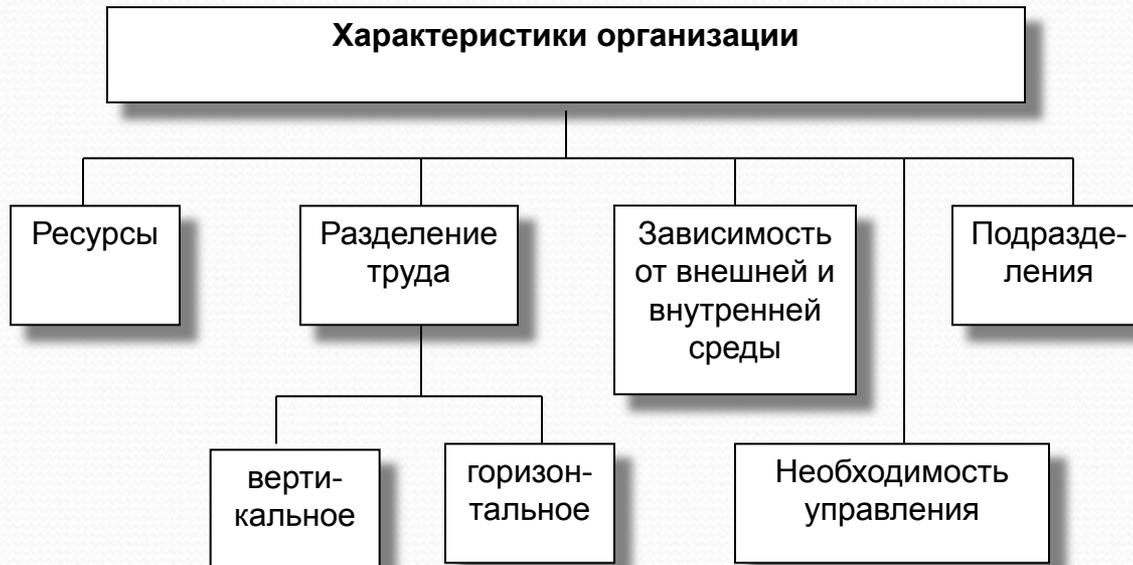
Рис. 3.1 Организация процесса стратегического планирования авиакомпании.

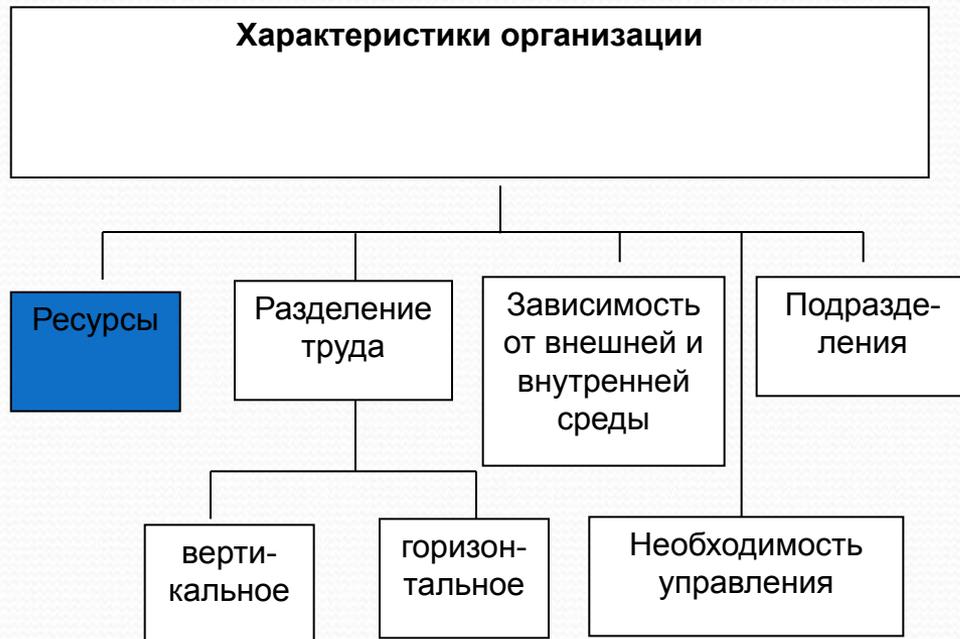
# Организация - как основа менеджмента



# Элементы организации :







## 1. Ресурсы.

- Целью любой организации является наличие и преобразование ресурсов, которые используются ею для достижения тактических и стратегических целей.
- Главные ресурсы – это люди (трудовые ресурсы), основные и оборотные средства, технологии и информация.

## 2. *Разделение труда бывает горизонтальное и вертикальное.*

**Горизонтальное** - это разделение общего производственного процесса на частное, непрерывное обособление различных видов трудовой деятельности со специализацией производства и исполнителей.

**Вертикальное** - отделение работы по координированию действий от самих действий.

Вертикальное разделение труда осуществляется по следующим основным направлениям:

- *общее руководство* - выработка и проведение в жизнь главных, перспективных направлений деятельности организации;
- *технологическое руководство* - разработка и внедрение прогрессивных технологий;
- *экономическое руководство* - стратегическое и тактическое планирование, анализ экономической деятельности организации, обеспечение ее рентабельной работы;
- *оперативное управление* - составление и доведение оперативных планов до микроколлективов и отдельных исполнителей, расстановка исполнителей по рабочим местам, их инструктаж, организация систематического контроля за ходом производственного процесса;
- *управление персоналом* - подбор, расстановка и развитие трудовых ресурсов организаций.



### 3. Зависимость от внешней и внутренней среды.

Ни одна организация не может функционировать изолированно, вне зависимости от внешних ориентиров.

Это - условия и факторы, возникающие в окружающей среде независимо от деятельности организации и так или иначе воздействующие на нее.

Различают факторы **внешней и внутренней среды организации**.

Рассматривая влияние внешней среды на организацию, следует иметь в виду, что ее воздействие не одинаково.

Поэтому важно уметь выявить наиболее существенные факторы внешнего влияния и выработать эффективные способы реагирования на них.



Под внутренней средой организации понимают ситуационные факторы  
внутри организации.



Рис. Внутренняя среда  
организации

## Цели организации

Организацию следует рассматривать как средство достижения целей.

- **Цели** – это конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться трудовой коллектив.
- Организации, имеющие несколько взаимосвязанных целей, называют **сложными организациями**.



# Независимо от вида фирмы ее **главными общими** **целями** будут те, что направлены на :

- - **выживание** (фирма может выжить, если найдет свое место в системе рыночных отношений);
- - **прибыль** (это источник роста и процветания фирмы, средство увеличения благосостояния ее владельцев и работников);
- - **перспективы** (возможность существования в будущем. Проблемы сегодняшнего дня не должны заслонять перспективу).



# Организационная структура

- **Структура организации** - это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенных в форме, позволяющей наиболее эффективно достичь целей организации.
- Образование структуры – следствие разделения труда между специалистами разных видов (технологов, механиков, экономистов). В больших организациях специалисты группируются в пределах функциональных областей (отделов, подразделений).
- Управленческий труд – также специализированный вид труда. Внутри него тоже происходит специализация – разделение на конкретные виды управленческого труда, в результате выделяются уровни управления.



# Задачи

- **Задача** - это предписанная работа или ее часть (операции, процедуры), которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки.
- В соответствии со структурой организации каждой должности предписан ряд задач, рассматривающихся как необходимый вклад в достижение целей организации.



- Традиционно **задачи** делятся на три категории:

- Работа с людьми (менеджер)
- Работа с предметами (рабочий)
- Работа с информацией (экономист)

Производственные задачи выполняются по определенным конкретным технологиям.



# Технология

**Технология** - средство преобразования сырья в искомые продукты и услуги.

- Задачи и технология тесно взаимосвязаны. Выполнение задачи предполагает использование конкретной технологии.



# Люди

- **Люди (трудовые ресурсы)** - это наиболее значимый элемент внутренней среды организации.
- Цели организации достигаются через труд людей.



# Анализ в менеджменте. SWOT-анализ.

Анализ предусматривает сбор, классификацию, систематизацию, хранение и обработку информации в целях управления.

При стратегическом управлении проводят анализ внешней и внутренней среды организации.

Анализ внешней среды включает в себя как анализ макроокружения, так и анализ непосредственного окружения.



# Анализ макроокружения – это:

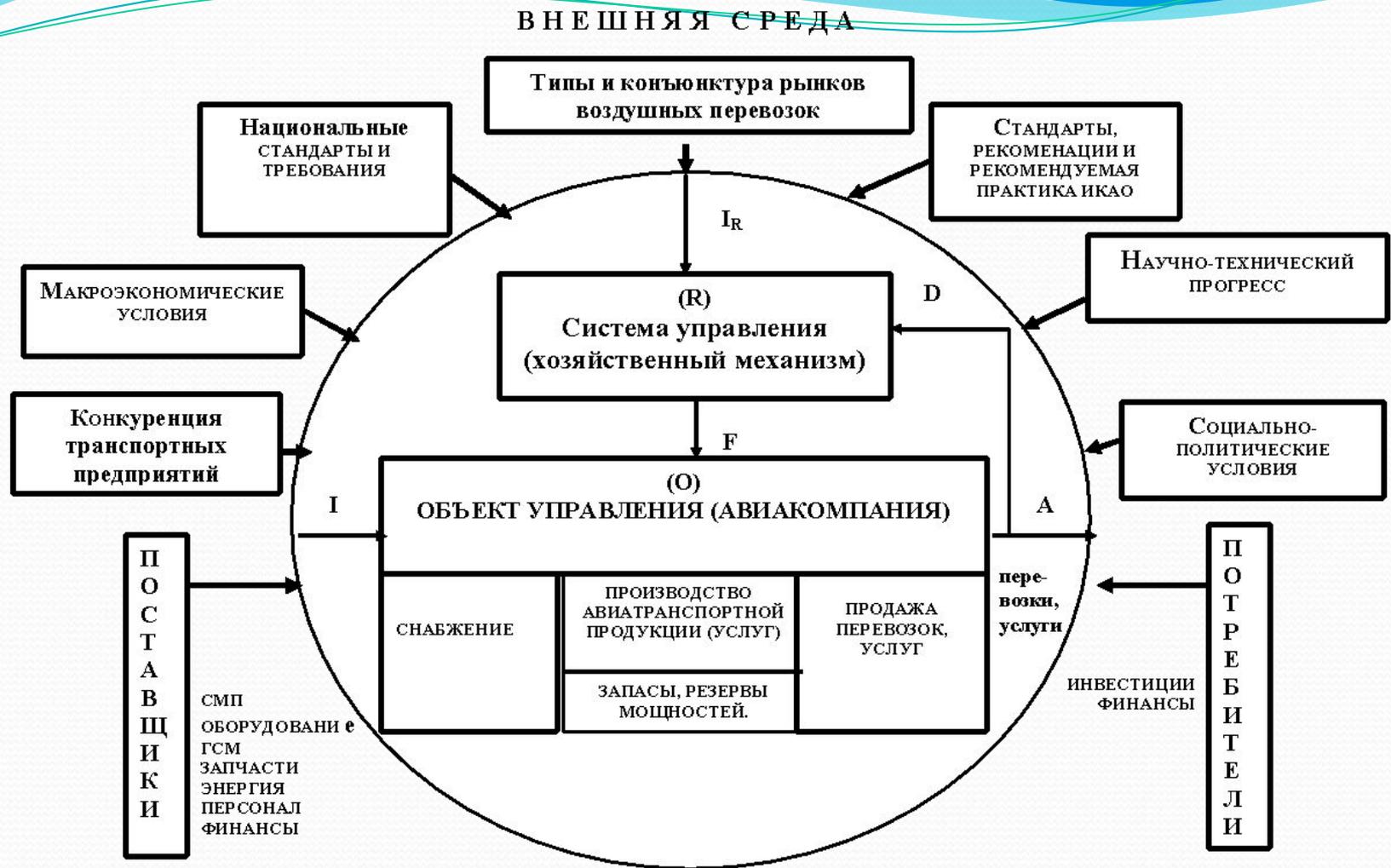
- Анализ экономических факторов (инфляции, курсов валют, уровня безработицы, процентных ставок, налогообложения, производительности труда и др.);
- Анализ правового регулирования;
- Анализ политических факторов;
- Анализ социальных факторов (возраста и прироста населения, уровня образования и доходов, уровня жизни, обычаев, традиций, жизненных ценностей);
- Анализ научного и технологического развития.



# Анализ непосредственного окружения – это:

- Анализ покупателей;
- Анализ поставщиков;
- Анализ конкурентов;
- Анализ рынка рабочей силы.



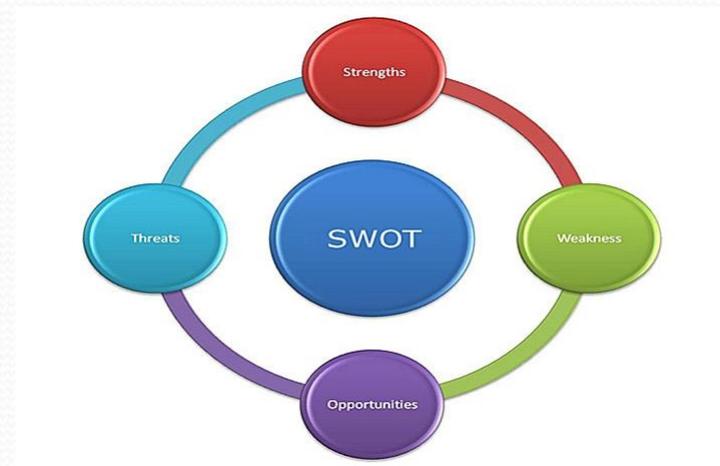


**Блок-схема структурно- функциональной модели авиакомпании как большой организационно-технической системы**



**SWOT-анализ** – простой в использовании инструмент для проведения быстрого анализа стратегической ситуации фирмы.

**Strength – сила**  
**Weakness-слабость**  
**Opportunity- возможность**  
**Threat-угроза**

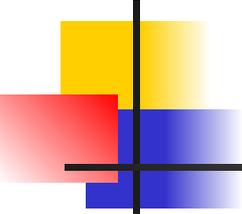


# SWOT-анализ

- Сильные стороны – это то, что предприятие хорошо делает, или его характеристика, показывающая наибольшие возможности.
- Слабая сторона – то, что ставит фирму в невыгодное положение.
- Возможности – то, в чем фирма может приобрести какие-либо конкурентные преимущества, и/или то, что предполагает важные средства, пути к росту.
- Угрозы – это факторы внешней среды, которые представляют опасность для нормального существования фирмы.

A hand-drawn SWOT analysis matrix on graph paper. The title 'RISK ANALYSIS' is written at the top. The matrix is a 2x2 grid with 'INTERNAL' and 'EXTERNAL' on the vertical axis and 'POSITIVE' and 'NEGATIVE' on the horizontal axis. The quadrants contain the letters S, W, O, and T, with their full names written below them in red ink. A hand is visible at the bottom right, pointing at the 'O' quadrant.

		RISK ANALYSIS	
		POSITIVE	NEGATIVE
INTERNAL	S STRENGTHS	W WEAKNESSES	
EXTERNAL	O OPPORTUNITIES	T THREATS	



# Матрица SWOT-анализа



- Система показателей оценки сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз, которые могут быть использованы при формировании матрицы **SWOT-анализа:**

# Система показателей оценки сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз из внешней среды

Внутренние стороны	
<p><b>Сильные:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Уникальная компетентность в ключевых отраслях;</li> <li>▪ Достаточные финансовые ресурсы;</li> <li>▪ Хорошая репутация среди покупателей;</li> <li>▪ Признанный лидер на рынке;</li> <li>▪ Хорошо продуманные стратегии;</li> <li>▪ Изолированность (хотя бы частичная) от давления со стороны сильных конкурентов;</li> <li>▪ Наличие собственной технологии;</li> <li>▪ Стойкое преимущество;</li> <li>▪ Лучшая организация рекламы;</li> <li>▪ Инновационные навыки;</li> <li>▪ Испытанные методы руководства;</li> <li>▪ Лучшие производственные возможности.</li> <li>▪ Большой опыт</li> </ul>	<p><b>Слабые:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Отсутствие четкого стратегического направления;</li> <li>▪ Устаревшее оборудование;</li> <li>▪ Рентабельность ниже средней;</li> <li>▪ Отсутствие управленческого таланта;</li> <li>▪ Отсутствие ключевых навыков и уникальной компетенции;</li> <li>▪ Плохой опыт реализации стратегии;</li> <li>▪ Отставание в области исследований и разработок;</li> <li>▪ Плохой имидж на рынке;</li> <li>▪ Слишком узкий ассортимент;</li> <li>▪ Навыки маркетинга ниже среднего;</li> <li>▪ Неспособность финансировать необходимые стратегические изменения;</li> <li>▪ Средняя себестоимость единицы продукции выше, чем у основных конкурентов;</li> <li>▪ Низкий образовательный и квалификационный уровень кадров</li> </ul>
<p><b>Возможности:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Обслуживать дополнительные группы потребителей;</li> <li>▪ Выйти на новые рынки;</li> <li>▪ Расширить ассортимент, чтобы удовлетворить более широкий круг запросов;</li> <li>▪ Увеличить разнообразие путем производства новой продукции, связанной с основной продукцией;</li> <li>▪ Исчезновение торговых барьеров на привлекательных международных рынках</li> </ul>	<p><b>Угрозы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Выход на рынок конкурентов с низкими ценами;</li> <li>▪ Увеличение продаж продуктов-заменителей;</li> <li>▪ Неблагоприятные изменения в валютном курсе;</li> <li>▪ Дорогостоящие законодательные требования;</li> <li>▪ Чувствительность к спаду и изменениям, связанным с циклом бизнеса;</li> <li>▪ Возрастающая власть покупателей и поставщиков на рынке;</li> <li>▪ Меняющиеся вкусы и потребности покупателей;</li> <li>▪ Неблагоприятные демографические изменения.</li> </ul>
Внешние стороны	

## SWOT-анализ

<p><b>Сильные стороны:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• явные и устойчивые тенденции к наращиванию спроса на грузоперевозки в средне- и долгосрочной перспективе;</li> <li>• слабая конкуренция со стороны других видов транспорта при перевозках дорогостоящих товаров в направлении восточной части страны и внутри нее, а также на международных интерконтинентальных направлениях;</li> <li>• наличие определенного количества воздушных судов с уникальными техническими характеристиками.</li> </ul>	<p><b>Слабые стороны:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• дефицит парка современных воздушных судов;</li> <li>• недостаточно сильная восприимчивость к мировым достижениям, опыту и новациям, которые все более активно внедряются в отрасли, к новым организационным и технологическим решениям;</li> <li>• неоправданно высокие цены на услуги, предоставляемые поставщиками-монополистами, и, как следствие,</li> <li>• постоянное состояние «догоняющего развития».</li> </ul>
<p><b>Возможности:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• поддержка государством отечественного авиастроения, однако, не в форме субсидий и прямой поддержки производителей, а в том виде, в каком это практикуется в большинстве развитых стран мира.</li> <li>• снятие пошлин на импортную авиатехнику, аналогов которой в России не производится, для обеспечения не только конкурентоспособности на международных рынках, но и принципиальной доступности этих рынков для российских перевозчиков.</li> <li>• стимулирование максимально широкого внедрения стандартов и механизмов IOSA, ISAGO, электронных технологий оформления грузов, логистики, современных методов работы с клиентами и др.;</li> <li>• стимулирование развития конкуренции в потенциально конкурентных сферах аэропортовой деятельности (топливозаправка, техобслуживание воздушных судов, обработка багажа, грузов и почты).</li> </ul>	<p><b>Угрозы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• продолжение повышения цен на авиационное топливо;</li> <li>• дальнейшее снижение уровня прибыльности в отрасли;</li> <li>• отсутствие серийного производства конкурентоспособной отечественной авиатехники в сочетании с сохраняющимися ввозными пошлинами на основные типы импортной техники;</li> <li>• допуск иностранных компаний на внутренний рынок;</li> <li>• отсутствие реальной государственной поддержки развития сети авиационных хабов.</li> </ul>

- После анализа выбирается лучшая стратегия в зависимости от миссии и целей фирмы, перспектив развития, внутренней культуры, факторов среды, приемлемого уровня риска.



- **Стратегия** – это оптимальный набор правил и приемов, которые позволяют реализовать миссию, достигнуть глобальных и локальных целей фирмы.

# ВОЗМОЖНЫ СЛЕДУЮЩИЕ ВАРИАНТЫ СТРАТЕГИЙ :

---

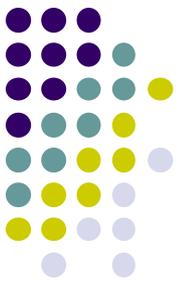
- Стратегия ограниченного роста (характеризуется целями, установленными на уровне прошлых достижений с учетом инфляции). Чаще всего используется в хорошо развитых отраслях со статичной внешней средой.
- Стратегия роста (уровень краткосрочных и долгосрочных целей каждого года значительно увеличивается по отношению к показателям предыдущего года)
- Стратегия сокращения (исключение некоторых направлений деятельности)
- Сочетание различных вариантов стратегий обычно используют фирмы, активно действующие в разных отраслях.

## Типы генеральных стратегий авиакомпаний и методы их реализации

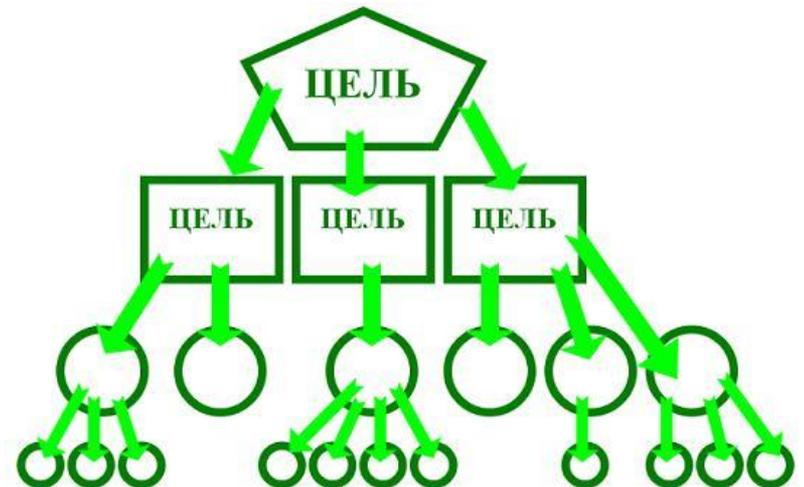
№ п/п	Типы стратегий	Методы реализации
1	Предпринимательская стратегия	Принимаются проекты с высокой степенью финансового риска, минимальным количеством действий. Ресурсы недостаточные, поэтому в центре внимания - быстрое осуществление ближайших мер даже без соответствующей проработки.
2	Стратегия динамического роста	Постоянное сопоставление текущих целей и ресурсов, создание фундамента для будущего, диверсификация деятельности. Степень риска - минимальная.
3	Стратегия сохранения достигнутого уровня прибыльности (ограниченного роста)	В центре внимания - сохранение существующего уровня прибылей, даже возможно ценой сокращения объемов деятельности и доли предприятия на рынке.
4	Ликвидационная стратегия	Продажа активов, устранение возможных убытков. Не уделяется внимание попыткам спасти предприятие.
5	Стратегия выживания	Основное - спасти предприятие, даже ценой роста кредиторской задолженности. Меры по сокращению затрат и персонала.
6	Стратегия обновления	Концентрация ресурсов на новом направлении деятельности, смена руководства предприятия, разработка и реализация антикризисной программы.

- На последующих этапах подготавливаются среднесрочные планы и программы.
- На их основе разрабатываются годовые оперативные планы и проекты.
- Это – **тактика организации**, отражающая краткосрочные цели, согласованные с ее долгосрочными целями.
- Как правило, тактика разрабатывается средним звеном менеджмента.

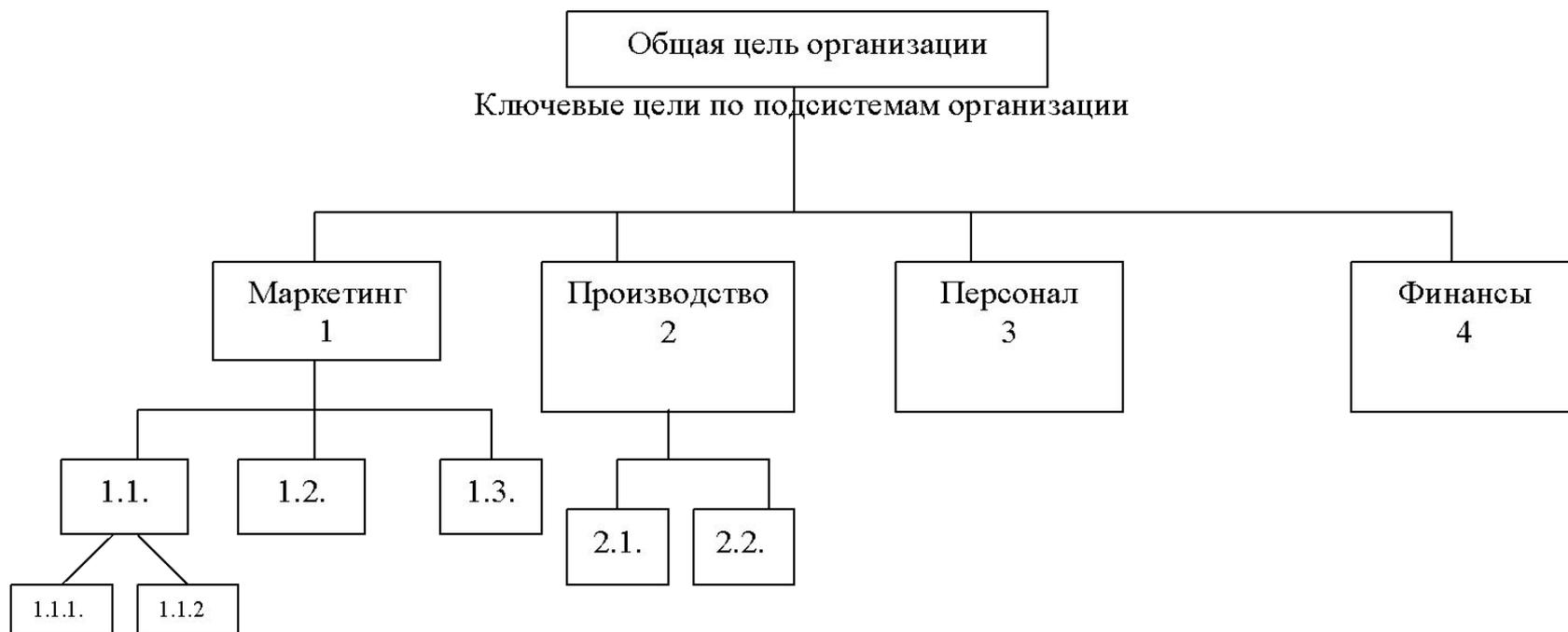
# Широко используемой технологией как стратегического, так и тактического планирования является программно-целевое планирование.



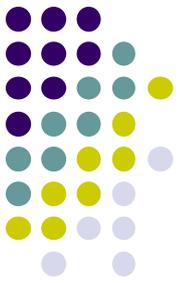
- Оно заключается в том, что при разработке целевой программы определяется ее состав, основные направления деятельности и подпрограммы.
- После этого формулируются цели основных и обеспечивающих подпрограмм.
- Затем последовательно по иерархическим уровням формируется **дерево целей**.



# Схема дерева целей



# Схема дерева целей

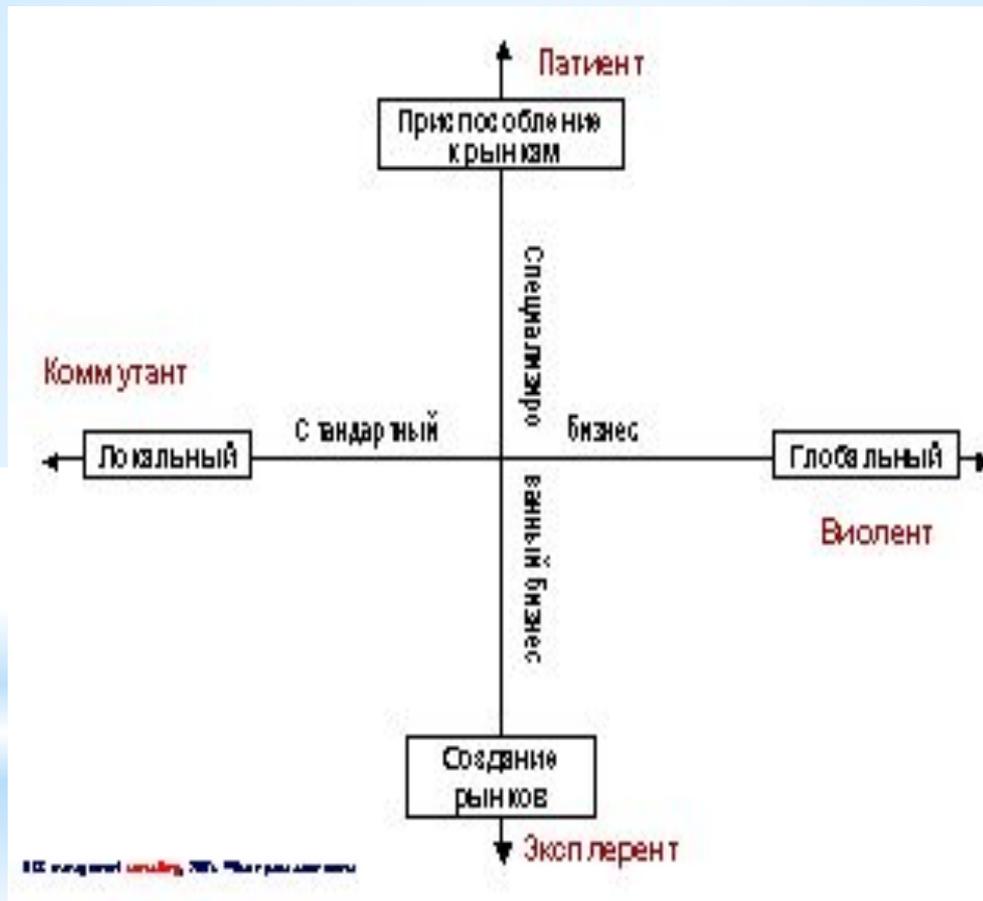


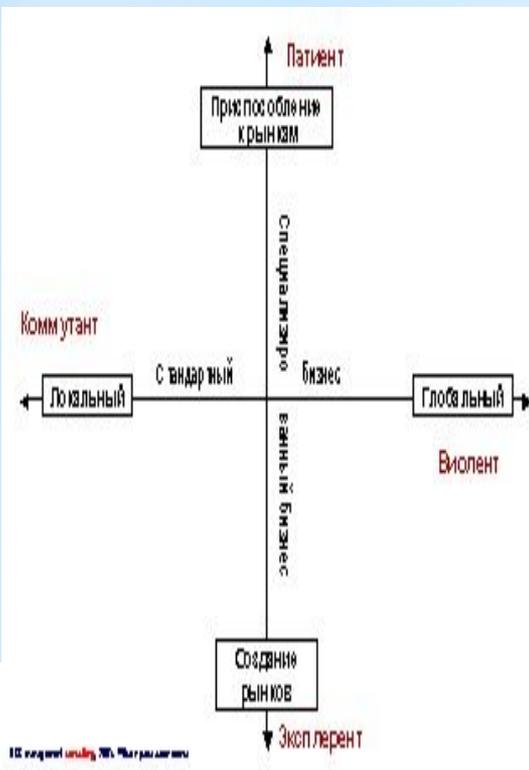
- **Например**, построение программы по четырехуровневому принципу предусматривает: программу в целом (генеральные цели), подпрограмму, блоки мероприятий, отдельные мероприятия (нижний уровень дерева целей).
- Каждое мероприятие должно соответствовать целям более высокого иерархического уровня и быть материально подкрепленным.
- Для каждого мероприятия должны быть определены затраты и ожидаемый эффект.

## Виды стратегии, предложенные профессором Гарвардской школы бизнеса Майком Портером :

- **Преимущество в издержках** ( лидерство по ценам) – основной недостаток – из-за снижения издержек часто происходит неоправданное ухудшение качества производимого продукта
- **Дифференциация**- создание фирмой продукта либо услуги с уникальными свойствами, которые чаще всего бывают закреплены торговой маркой. Основной недостаток – значительные вложения в НИОКР и инновационные процессы
- **Фокусирование** – сосредоточение внимания на одном из сегментов рынка: на особой группе покупателей, товаров или ограниченном географическом районе их распространения. Недостаток – нужны точные результаты маркетинговых исследований, что не всегда возможно получить.

В зависимости от стратегии, которой придерживается фирма, российский ученый Раменский выделяет 4 вида организаций: виоленты, пациенты, эксплеренты и коммутанты.

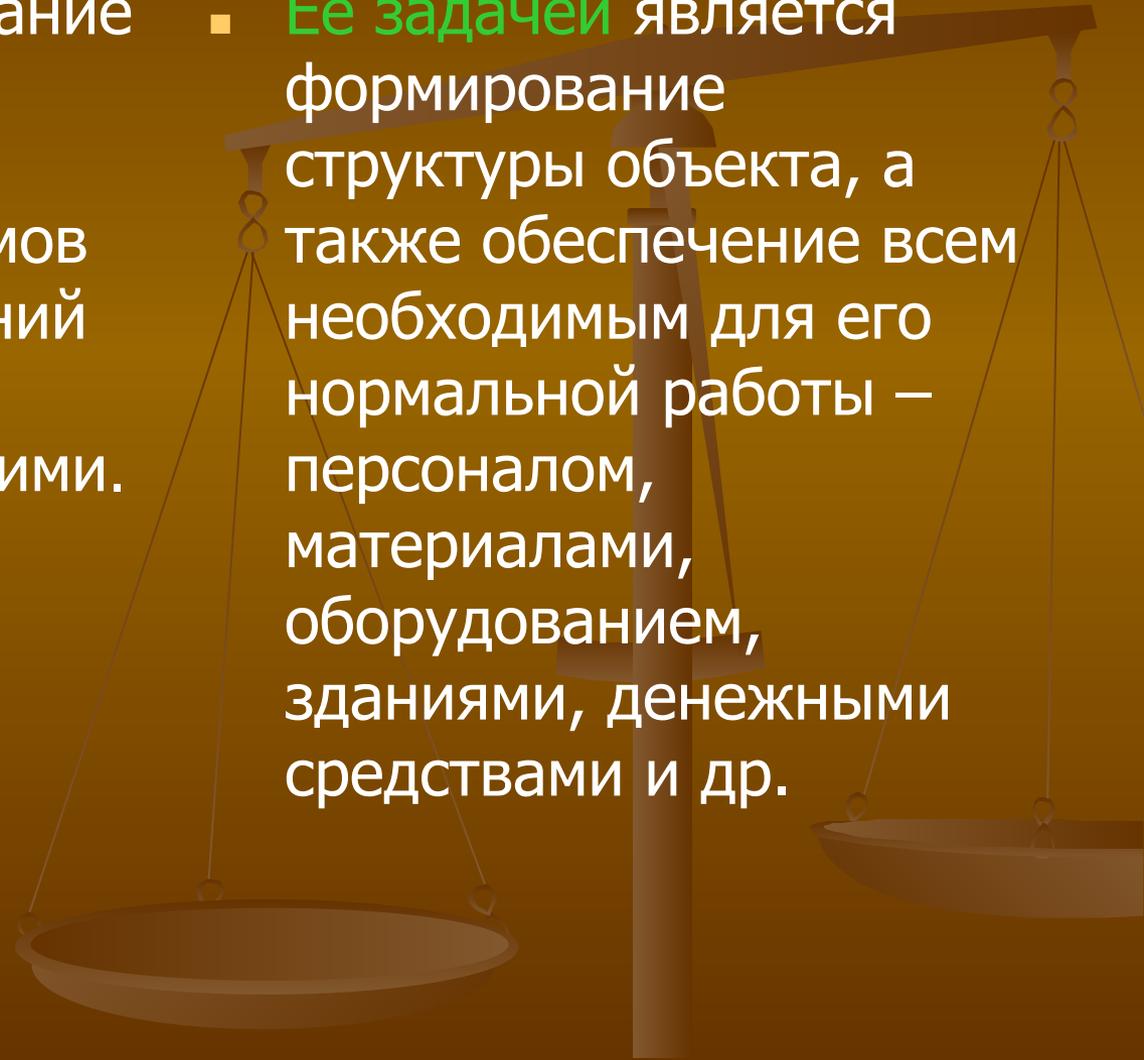




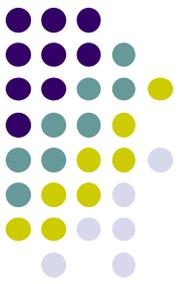
- \* *Виоленты* - крупные компании, осуществляющие массовое производство, выходящие на массовый рынок со своей или приобретенной новой продукцией, опережающие конкурентов за счет серийности производства и эффекта масштаба.
- \* Девиз виолентов: «Дешево, но прилично»
- \* *Пациенты* - приспосабливаются к узким сегментам широкого рынка (нишам) путем специализированного выпуска ограниченного количества узкоспециализированной продукции высокого качества
- \* «Дорого, зато отлично».
- \* *Эксплеренты* - выходят на рынок с новым (радикально инновационным) продуктом и захватывают часть рынка.
- \* «Лучше и дешевле, если получится».
- \* *Коммутанты* - приспосабливаются к условиям спроса местного рынка, заполняют ниши, по тем или иным причинам не занятые «виолентами» и «пациентами», осваивают новые виды услуг после появления новых продуктов и новых технологий, имитируют новинки и занимаются продвижением их к самым широким слоям потребителей.
- \* «Вы доплачиваете за то, что я решаю именно Ваши проблемы».

# Организация - это базисная функция менеджмента.

- Ее цель - формирование субъекта и объекта управления, установление режимов работы подразделений предприятия, отношений между ними.
- Ее задачей является формирование структуры объекта, а также обеспечение всем необходимым для его нормальной работы – персоналом, материалами, оборудованием, зданиями, денежными средствами и др.



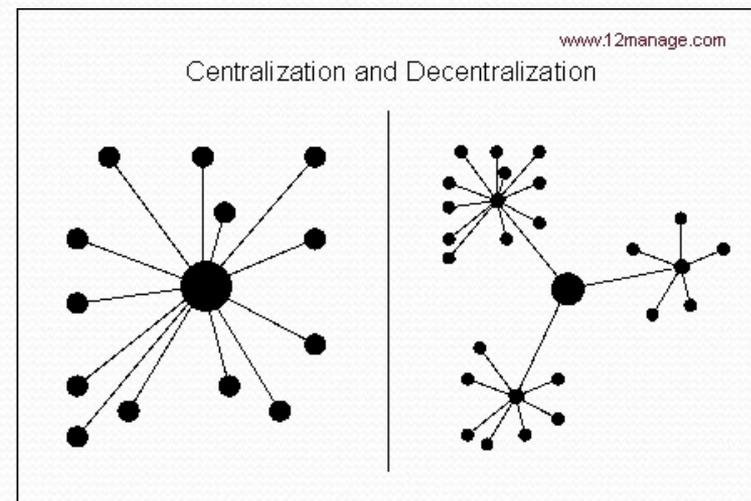
# Организационное планирование включает следующие этапы:



1. **Деление организации по горизонтали на блоки**, соответствующие важнейшим направлениям деятельности.
2. **Установление соотношения полномочий различных должностей** (Средством, при помощи которого руководство устанавливает связь между управленческими уровнями, является делегирование полномочий.)
3. **Определение должностных обязанностей.**



- Особую значимость приобретает вопрос о том, как разделить деятельность сотрудников организации по горизонтали и вертикали – какие задачи должна решать каждая структурная единица и в каком элементе иерархической структуры должны приниматься важнейшие решения.
- Организации, в которых руководство оставляет за собой большую часть полномочий для принятия важнейших решений являются **ЦЕНТРАЛИЗОВАННЫМИ**.
- Организации, в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления – **ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННЫМИ**.





**Рис. Централизованная власть в сравнении с децентрализованной**

## \* Достоинства централизованных организаций:

- Централизация улучшает контроль и координацию специализированных функций, уменьшает количество и масштабы ошибочных решений, принимаемых менее опытными менеджерами;
- Сильное централизованное управление позволяет избежать ситуаций, при которых одни отделы организации растут и развиваются за счет других или организации в целом;
- Централизованное управление позволяет более экономно и легко использовать опыт и знания персонала центрального административного органа.

## \* Преимущества децентрализованных структур:

- Управлять крупными организациями централизованно невозможно из-за огромного количества требующейся информации и, следовательно, сложности процесса принятия решений;
- Децентрализация дает возможность принимать решения тому руководителю, который ближе всего стоит к возникшей проблеме и лучше всех ее знает;
- Децентрализация стимулирует инициативу и позволяет личности отождествлять себя с организацией;
- Децентрализация помогает подготовке молодого руководителя к более высоким должностям, предоставляя ему возможность принимать важные решения в начале карьеры. Это обеспечивает приток в организацию талантливых руководителей. Предполагается, что талантливыми руководителями становятся в процессе приобретения опыта.

- \* Количество решений, принимаемых на нижестоящих уровнях управления. Чем больше число решений, которые принимают нижестоящие руководители, тем меньше степень централизации.
- \* Важность решений, принимаемых на нижестоящих уровнях.
- \* Последствия решений, принимаемых на нижестоящих уровнях. Если руководители среднего звена могут принимать решения, затрагивающие более, чем одну функцию, то организация слабо централизована.
- \* Контроль за работой подчиненных. В слабо централизованной организации высшее руководство редко проверяет повседневные решения подчиненных. Оценка действий делается на основании суммарных достигнутых результатов

## \* Факторы, определяющие степень централизации

# ПРОЦЕСС СОЗДАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ СВЯЗАН С ПРОЦЕССОМ **ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ.**

## ▣ Делегирование –

передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

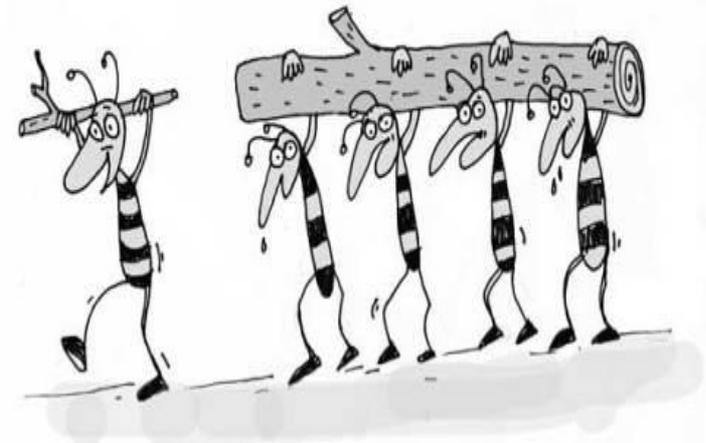
## ▣ Полномочия -

ограниченное право использовать ресурсы и командовать людьми.

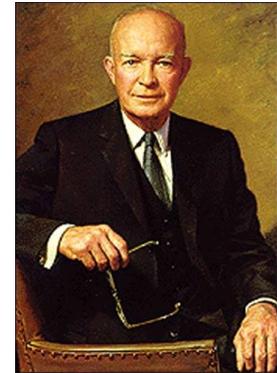


ДЕЛЕГИРОВАНИЕ НАЧИНАЕТСЯ С ТОГО, ЧТО МЕНЕДЖЕР ПРОВОДИТ РЕВИЗИЮ ДЕЛ, КОТОРЫЕ ОН ВЕДЕТ. ПОСЛЕ ЭТОГО ПРИНИМАЕТ РЕШЕНИЕ О ТЕХ ИЗ НИХ, КОТОРЫЕ **МОЖНО ДОВЕРИТЬ ПОДЧИНЕННЫМ**

1. Делегирование освобождает руководителя от выполнения несвойственных, рутинных операций, высвобождая время для решения важных вопросов.
2. Делегирование является целенаправленной формой повышения квалификации сотрудников и способствует использованию их профессиональных знаний и опыта
3. Делегирование положительно влияет на мотивацию сотрудников, помогая проявиться инициативе и раскрыться их творческим способностям.



- Существует **матрица Эйзенхауэра** (президента США в 1953-1961 гг.).
- Другое ее название - **матрица <важность-срочность>**.
- В соответствии с ней **выделяются четыре категории дел:**
- **важные и срочные** (разрешение кризисов; работа над проектами, когда подходят сроки их сдачи);
- **важные и несрочные** (оценка полученных результатов, планирование новых проектов, налаживание отношений);
- **срочные и неважные** (некоторые письма, звонки и совещания);
- **несрочные и неважные** (некоторые другие письма, звонки и совещания).



	СРОЧНО	НЕ СРОЧНО
ВАЖНО	A	B
НЕ ВАЖНО	C	D



Рис. 1. Распределение работы при синдроме «матери-героини»

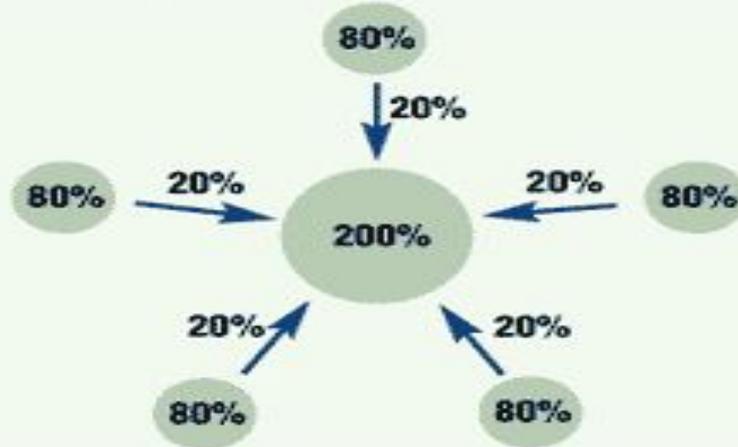
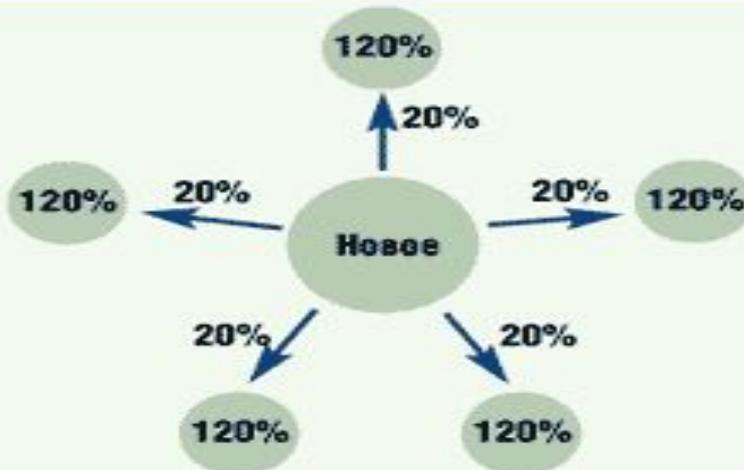


Рис. 2. Распределение работы при делегировании полномочий

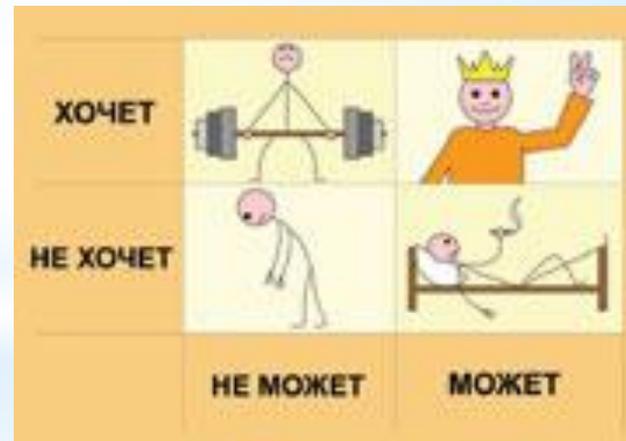


ПРОЦЕСС ДЕЛЕГИРОВАНИЯ МОЖЕТ НОСИТЬ КАК **РАЗОВЫЙ ХАРАКТЕР**, ТАК И ХАРАКТЕР **ГЕНЕРАЛЬНОГО ДЕЛЕГИРОВАНИЯ**.

- Полномочия имеют пределы, которые определяются должностными инструкциями.
- Работник, выходящий за рамки этих правил, превышает свои полномочия.
- Пределы полномочий расширяются в направлении более высоких уровней управления.
- Но полномочия топ-менеджмента ограничены законами, культурными ценностями общества.



- \* Качество совместной работы определяется особенностями характера не только руководителя, но и подчиненных.
- \* Выделяют следующие **типы характеров, которые руководитель может наблюдать у подчиненных:**



## 1. Гипертимный.

- Люди с таким характером общительны, доброжелательны, но к трудностям относятся слишком легко, вследствие чего часто не доводят начатое до конца.
- Самое плохое, что руководитель может сделать для такого работника - это предложить ему кропотливую, рутинную работу.



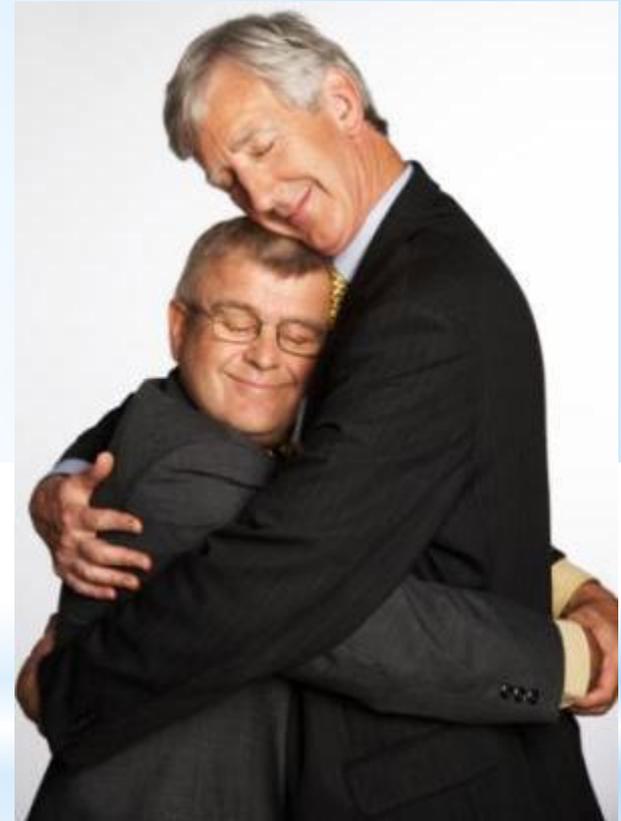
## 2. Аустический.

- \* Люди с этим типом характера малообщительны, держат себя обособленно, холодно-официально.
- \* Окружающие с трудом понимают их, хотя и уважают как специалистов.



### 3. Мобильный.

- Характеризуется частыми сменами настроения, которое меняется в зависимости от обстоятельств.
- Грубость приводит таких людей в уныние, похвала окрыляет.
- Поэтому с ними нужно вести себя крайне осторожно и деликатно.



## 4. Демонстративный.

- Для такого человека вся жизнь - игра.
- Он стремится к успеху и зачастую не может критически относиться к себе, объективно оценивать свои способности и действия, любит, чтобы на него обращали внимание.
- Люди с таким характером незаметно манипулируют окружающими и могут легко вовлечь их в какую-нибудь авантюру.



## 5. Психастенический.

- Люди с таким характером склонны к глубокому анализу информации и осмыслению фактов.
- Рационализм преобладает у них над эмоциями, но они нерешительны в поступках, даже если понимают их необходимость, всегда во всем сомневаются и не могут занять твердую позицию.



## 6. Застревающий.



- \* Таким людям свойственны властолюбие, эгоизм, стремление показать себя.
- \* Обычно это черствые и злопамятные люди, с трудом усваивающие все новое.

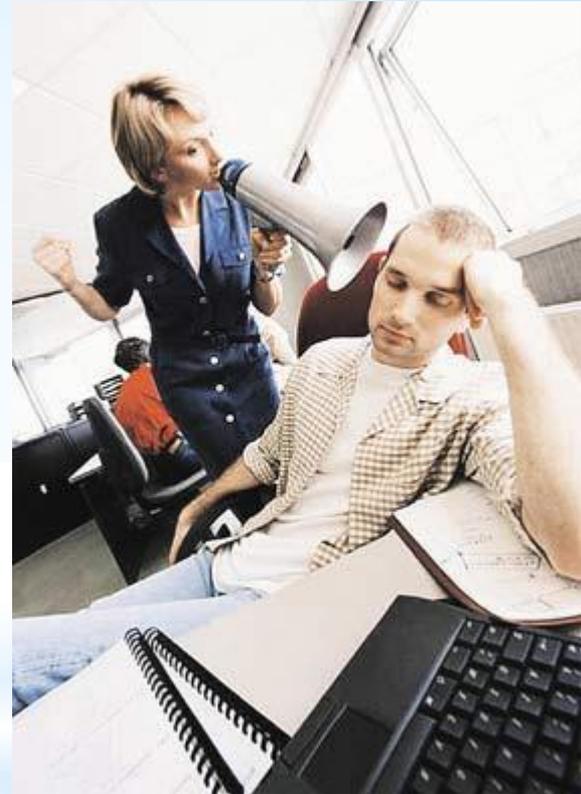
## 7. Конформный.

- Люди с этим типом характера несобранны, быстро теряются, опускают руки, могут успешно действовать только тогда, когда ощущают поддержку окружающих.
- Конформные люди легко поддаются чужому воздействию, поэтому от них не приходится ждать смелых и решительных поступков.
- Их никогда не следует выдвигать на руководящие должности, хотя они могут прекрасно справляться с работой заместителя.



## 8. Неустойчивый.

- В этом случае отсутствуют твердые внутренние принципы, недостаточно развито чувство долга.
- Люди с неустойчивым характером стремятся к сиюминутным удовольствиям, ленивы, все делают из-под палки и при возможности игнорируют выполнение элементарных обязанностей.



## 9. Циклоидный.

- У таких людей большие перепады настроения и деловой активности.
- Это обусловлено биологически, поэтому таких подчиненных бессмысленно критиковать и наказывать.
- Просто лучше не давать им работу, требующую постоянно высокого темпа.



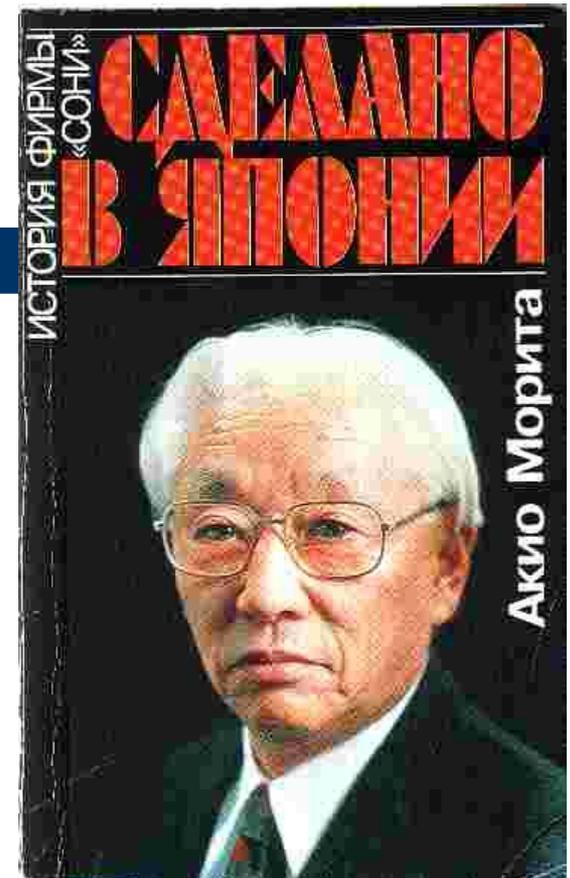
- \* Примерно 50-60% людей вписываются в эту схему, а характеры остальных представляют комбинации этих типов.
- \* При выборе методов руководства следует учитывать эти индивидуальные особенности работников.



# Мотивация

- Когда у нас уже есть штат, состоящий из подготовленных, умелых и энергичных людей, в качестве следующего шага надо **стимулировать** их творческие способности.

А. Морита (основатель фирмы «Сони»)



- ***\*Мотивация*** - это процесс побуждения личности к деятельности для достижения субъективных целей и целей предприятия.\*



- Истинная мотивация заключается не в том, чтобы отдавать команды и добиваться их точного выполнения; она должна вызывать у подчиненного искреннее желание работать лучше, знать больше, совершенствовать свои навыки.



[www.imageproduction.nl](http://www.imageproduction.nl)

- Она повышает производительность труда, делает человека более надежным и ответственным работником.

**Чтобы на практике эффективно выполнять функцию мотивации, руководитель должен овладеть современными моделями мотивации.**



Существуют различные теории мотивации, включающие психологическое и организационно-экономическое направления. Однако их все можно разделить на две основные группы:

- 1) **содержательные теории мотивации**, базирующиеся на исследовании внутренних побуждений субъекта и заставляющие людей действовать так, а не иначе.
- 2) **процессуальные теории мотивации**, появившиеся сравнительно недавно и основывающиеся в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом воспитания и познания

# Для понимания теорий необходимо уяснить смысл главных понятий.

- «**Потребности**» - осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию
- Выделяют **первичные** – физиологические (потребность в пище, тепле, отдыхе)
- и **вторичные** – носят психологический характер (они возникают в ходе познания и обретения жизненного опыта).
- **Потребности можно удовлетворить вознаграждениями.**
- «**Вознаграждения**» - то, что человек считает для себя ценным.
- Менеджеры используют:
  - - **внешнее вознаграждение** (денежные выплаты, продвижения по службе)
  - - **внутреннее вознаграждение** (получаемое посредством самой работы – чувство успеха при достижении цели, чувство содержательности и значимости выполняемой работы и др.)

# Пирамида Маслоу



# Девид Мак-Клеланд

дополнил схему А. Маслоу,  
введя понятия потребностей:

- **Во власти** – это желание воздействовать на других людей. Это энергичные люди, отстаивающие свои позиции, не боящиеся конфронтации.
- **В успехе** – удовлетворение процессом доведения работы до успешного завершения. Такие люди рискуют умеренно, любят брать на себя личную ответственность за поиск решения проблемы.
- **В причастности** – такие люди заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим. Они заинтересованы в такой работе, которая дает им возможность общения.

# Процессуальные теории

Согласно «теории ожиданий» для определения мотивации важно учесть три практически важных фактора:

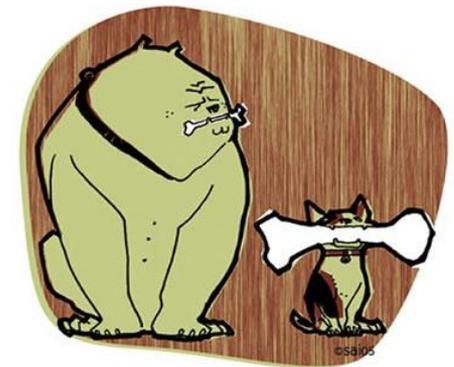
- **Мотивация** = Ожидание того, что усилия дадут желаемые результаты • Ожидание того, что результаты повлекут за собой ожидаемое вознаграждение • Ожидаемая ценность вознаграждения (валентность).

Получаемые результаты, вознаграждения носят вероятностный характер и варьируют от 0 до 1.

Если значение любого из этих факторов будет мало, то будет слабой и мотивация, и низки результаты труда.

# «Теория справедливости»

- В рамках **теории справедливости** предполагается, что люди субъективно оценивают и сравнивают свое вознаграждение с тем, что получили другие сотрудники за аналогичную работу.
- Несправедливое, по их оценкам, вознаграждение приводит к психологическому напряжению.
- Если человек считает свой труд недооцененным, он будет уменьшать затраченные усилия.



Людам нужны деньги,  
но они хотят получить удовольствие  
от своей работы и гордиться ею.

Акио Морита

Sony



**Мотивация** - это процесс побуждения работников к деятельности для достижения целей организации.

Наиболее важные из правил управления мотивацией :

\* Положительное подкрепление эффективнее и конструктивнее отрицательного, особенно в долгосрочной перспективе.



- \* Непредсказуемые и нерегулярные поощрения стимулируют лучше, чем ожидаемые и прогнозируемые.



- ✓ Люди быстро привыкают к сложившейся системе стимулирования.

- ✓ Отсутствие ожидаемого поощрения будет восприниматься как несправедливость.

- ✓ Вместо стимулирующего наступает тормозящий эффект.



\* Поощрение должно быть конкретным и безотлагательным, чем больше временной интервал, тем меньше эффект.

✓ Человеку должно быть совершенно точно известно за что конкретно произошло поощрение.

✓ Тогда эти желательные действия будут закреплены и получат развитие.

✓ Немедленное поощрение сильнее стимулирует работников и их окружающих.

✓ Президент компании IBM Томас Уотсон ввел практику выписывания чеков прямо на месте событий за достижения, которые он обнаруживал во время обходов предприятий.



\* Большие и редко кому достающиеся награды обычно вызывают зависть, небольшие и частые - удовлетворение.

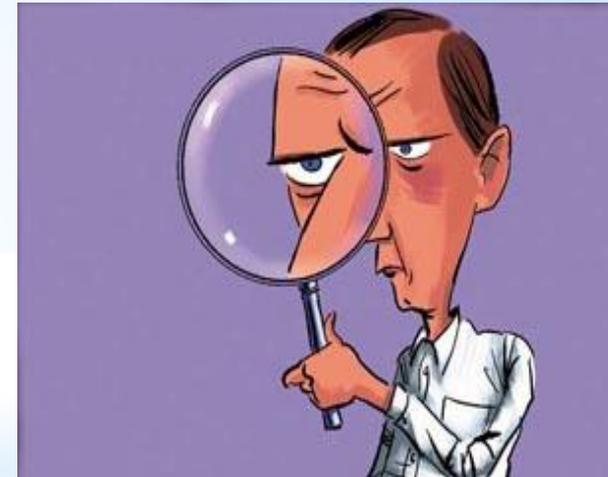
✓ Свои достижения люди преимущественно оценивают путем сравнения с результатами других, а не по абсолютным показателям.

✓ Разница между собственным заработком и заработком коллеги является подчас более устойчивым фактором удовлетворенности, чем сам заработок.

✓ Высокие, редко кому достающиеся награды обескураживают остальных, всех тех, кто их не получил.

✓ Они вызывают напряженность среди персонала.

✓ В то же время небольшие, часто и многими получаемые поощрения оказывают положительное воздействие на индивида и коллектив в целом.



## Нельзя абсолютизировать значение материального стимулирования.

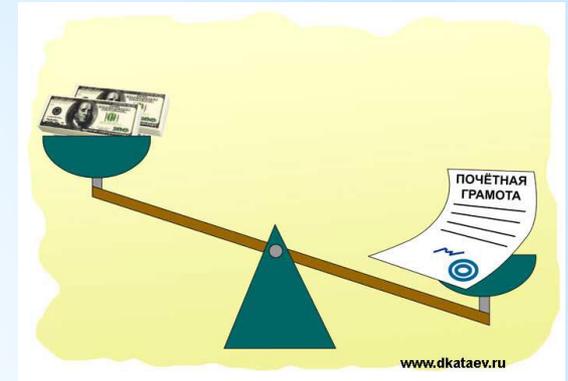
- \*Существование множества форм мотивации сотрудников, не предусматривающих денежных вознаграждений, известно и обосновано в теориях мотивации.



## Неденежные формы мотивации можно сгруппировать следующим образом:

### I группа «Общественное признание отдельной личности»

- \* Планирование карьеры (т.е. план служебного роста)
- \* Внутренняя планировка рабочего места (кабинета)
- \* Специально отведенные места для парковки машин
- \* Ежегодные конференции, на которых отмечаются заслуги того или иного сотрудника перед фирмой
- \* Специальные статьи во внутрифирменной прессе
- \* Почетные значки, вручаемые в присутствии коллег сотрудника
- \* Фотография сотрудника с указанием фамилии, имени, отчества на стенде у входа в фирму



## II группа «Общественное признание деятельности группы»

- \* Статьи о достижениях группы сотрудников в информационном бюллетене фирмы с фотографией всех участников
- \* Таблички на двери отдела с фамилиями сотрудников
- \* Организация обедов с руководством высшего звена
- \* Вручение сувениров всем сотрудникам группы



### III группа «Личное признание со стороны начальства»

- \* Благодарность в письменной форме на справках и отчетах, подготовленных сотрудниками
- \* Письмо, направленное на дом сотруднику его руководителем, с выражением благодарности за конкретный вклад этого сотрудника в деятельность фирмы
- \* Открытки, направляемые сотруднику на дом по случаю его дня рождения или круглых дат трудовой деятельности с выражением признательности за его труд



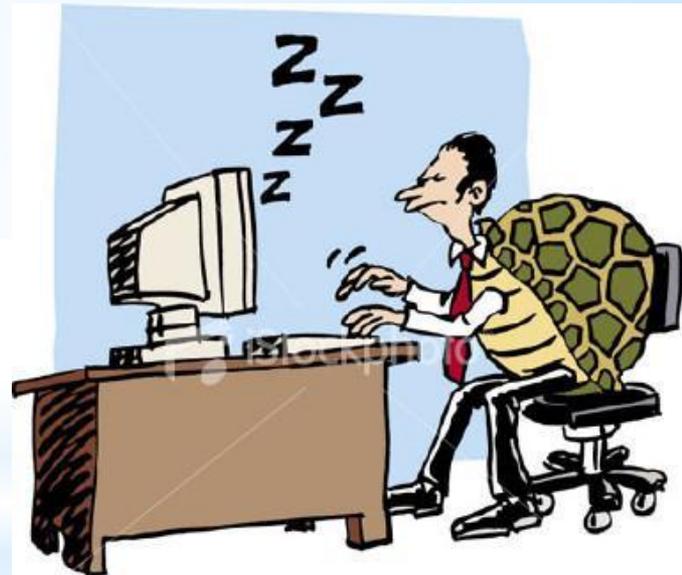
\* Вполне вероятны случаи, когда деньги не имеют стимулирующего влияния вовсе не потому, что человек увлечен исключительно самим содержанием трудового процесса либо на первый план выдвигает для себя вопросы карьеры и социального престижа.

\* Есть причины иного свойства.

\* Две из них обнаружены еще Фредериком Тейлором и Элтоном Мэйо.



- \* Во-первых, как показал Ф. Тейлор, **размер премии должен составлять не менее 30% основной зарплаты**, в противном случае она **теряет свою стимулирующую силу** из-за низкой «чувствительности».
- \* Во-вторых, как обнаружил Э. Мэйо, ближайшее социальное **окружение** (отдел, бригада, смена) может **блокировать** активность своих членов путем установления неформальных норм выработки.
- \* Их превышение повлечет «карательные» санкции в отношении «отступника».



- \* К. Киллен обратил внимание еще на целый ряд **такого рода факторов**.
- \* **Первый** из них — **это недостаточные физические или интеллектуальные возможности человека**.
- \* Далеко не каждому работнику по силам выполнять или перевыполнять необходимые нормативы для получения дополнительной оплаты.



\* Вторая причина нежелания больше работать, а значит, и зарабатывать, заключается в тяготении части сотрудников к социальным и психологическим контактам.

\* Например, сотрудник может отказаться от работы в выходные дни за двойную оплату для того, чтобы провести время в кругу семьи или друзей.

\* Следующая причина может состоять в низком уровне притязаний (потребностей) отдельных работников из-за их неразвитости.

\* У таких работников существуют достаточно низкий порог «насыщения», после которого они не хотят прикладывать дополнительные усилия по зарабатыванию денег.



- \* И еще одна причина - низкий эффект материального стимулирования может происходить из-за **недоверия к администрации**.
- \* Зная о негативном опыте прошлого, работники не захотят работать интенсивнее, опасаясь, что новые результаты станут трудовой нормой и в итоге **за те же деньги придется работать больше**.

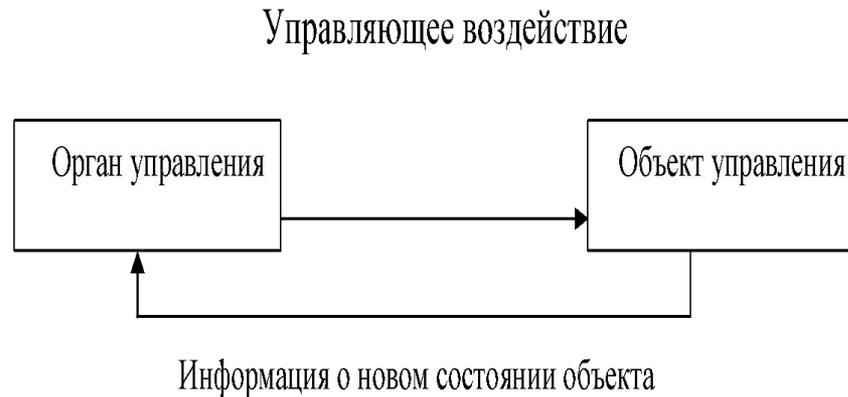


# Контроль

---

- Контроль можно определить как процесс сопоставления фактически достигнутых результатов с запланированными.
- Контроль должен отмечать хорошо сделанную работу, которая слишком часто остается незамеченной.

Контроль называют также **обратной связью**



# В управлении различают три ОСНОВНЫХ ВИДА КОНТРОЛЯ:

---

**1. Предварительный контроль** начинается до фактического начала работ.

**2. Текущий контроль** осуществляется в ходе проведения работ.

Чаще всего его объектом являются сотрудники, а осуществляет контроль их непосредственный начальник.

**Цель** – своевременно выявлять отклонения от намеченных планов для исключения серьезных ошибок или сбоев в деятельности предприятия.

**3. Заключительный контроль** - это контроль параметров и результатов решения задачи.

**Цель** – помочь предотвратить ошибки в будущем.

---

## □ Принципы контроля

- 1. **Контроль должен быть регулярным, он должен быть неотвратим как возмездие.** Если подчиненный видит, что его контролируют от случая к случаю, он чаще надеется на авось, на то, что начальник забудет о задании и отчитываться не придется. Довольно распространенная поговорка советских времен «не спешите выполнять задание, возможно, его еще отменят» как раз и рассчитана на это.
  
- 2. **Прозрачность контроля.** Подчиненный должен точно знать параметры контроля, т.е. что именно подлежит проверке, за что нужно отчитаться. Тогда он будет стремиться соответствовать этим параметрам. Если параметры определены, подчиненный будет лишен возможности оправдать невыполнение задания наивным «а я не знал».
  
- 3. **Единоначалие в области контроля.** Важно, чтобы один параметр работы контролировал только один руководитель. Если одного исполнителя по одному и тому же вопросу контролируют два и более вышестоящих сотрудников, то весьма вероятна ситуация манипулирования руководителями, ссылки на другого руководителя в оправдании невыполнения задания.



- 4. Четкость постановки задачи облегчает контроль. Более того, чем детальнее стандартизирована и регламентирована деятельность, тем проще осуществлять контроль.
  
- 5. Более важные задания нужно более тщательно контролировать. То, что подлежит более пристальному и детальному контролю, подчиненными воспринимается как более важное, и соответственно они уделяют выполнению данных заданий больше внимания.
  
- 6. Документальное сопровождение контроля. Контроль лучше осуществлять по письменным отчетам. Как уже упоминалось, отчеты лучше составлять по определенной форме, а не в свободном виде. Идеально, если отчет составлен на основе плана, тогда сразу понятно, что из запланированного выполнено, в каком объеме, в какие сроки.



## Семь ошибок, вызывающих раздражение:

1. Контроль не должен ограничиваться инцидентами. Нормальный контроль – постоянная задача.
2. Тотальный контроль делает людей несамостоятельными.
3. Скрытый контроль вызывает только досаду. Возможен только в исключительных случаях.
4. Контроль только «любимого участка»
5. Кто не контролирует – тот не интересуется достижениями своих сотрудников.
6. Контроль исходит из недоверия.
7. Кто открыт и честен – тот настоящий руководитель. Нельзя «держат камень за пазухой»

# В процессе контроля выделяются следующие этапы:

---

1. Выработка стандартов и критериев.

2. Сопоставление реально достигнутых результатов с установленными стандартами.

3. Принятие необходимых корректирующих действий :  
Таковыми действиями являются:

*невмешательство в работу* (когда фактические результаты совпадают со стандартными)

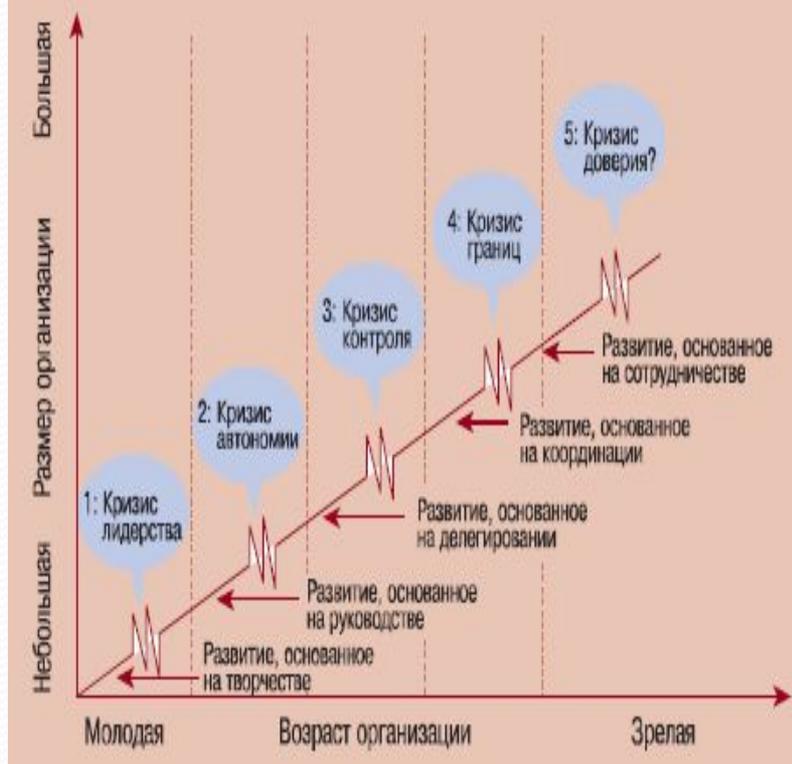
*устранение отклонений* (установить причины отклонений и добиться возвращения к правильным действиям. Это можно осуществить через изменение некоторых внутренних переменных)

*изменение стандартов в результате их пересмотра* (стандарты могут оказаться нереальными. Можно пересмотреть в сторону понижения, если планы были оптимистичные, а можно в сторону повышения. Это случается в успешно работающих предприятиях)

---

**2**

## Модель Грейнера



- В отличие от Айзедиса, **Л. Грейнер** предложил модель, описывающую развитие компаний через последовательность кризисных точек .
- Он выделяет пять стадий организационного развития, отделяемых друг от друга моментами организационных кризисов.
- Путь от одной стадии развития к следующей компания проходит, преодолевая соответствующий кризис данного переходного периода.

2

## Модель Грейнера



## Модель Грейнера



- **Стадия развития, основанного на творчестве.**
- Организация появляется в результате предпринимательских усилий ее основателей и развивается благодаря, как правило, реализации их творческого потенциала.
- Основное внимание в этот период сосредотачивается на разработке продукта и его маркетинге.
- Однако по мере роста организации ее основателям все больше требуется контролировать и направлять ее развитие в специфических направлениях, что требует новых специализированных знаний, которыми они пока не обладают.
- Это становится причиной **первого кризиса**, **главный вопрос которого состоит в том, куда следует вести организацию и кто способен это сделать?**

## Модель Грейнера



- **Стадия развития, основанного на руководстве.**
- Когда кризис лидерства успешно преодолен, наступает период организационного роста, основой которого является четко спланированная работа и профессиональный менеджмент.
- Однако через какое-то время наступает момент, когда бюрократическая структура управления и концентрация большинства процессов принятия решений на ее верхних уровнях начинают ограничивать творчество управляющих среднего звена.
- Система управления в организации становится источником противоречия, суть которого в различном понимании необходимой и достаточной свободы разных уровней управления.
- Это — *кризис автономии*.

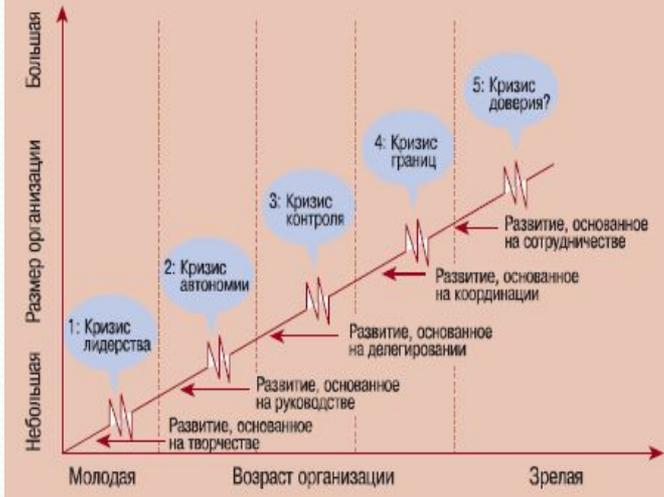
2

## Модель Грейнера



- **Стадия развития, основанного на делегировании.**
- Успешное преодоление кризиса автономии связано со структурной перестройкой и децентрализацией функций, а также последующим делегированием полномочий принятия определенных решений с верхних уровней на более низкие.
- Это до определенной степени увеличивает потенциал развития организации, но, в конце концов, становится причиной нового кризиса — **кризиса контроля**, когда высшие менеджеры начинают осознавать, что теряют контроль над организацией в целом.

## Модель Грейнера



- **Стадия развития, основанного на координации.**
- В этот период в структуре организации выделяются стратегические подразделения, которые имеют достаточно высокую степень оперативной самостоятельности, но, вместе с тем, жестко контролируются из центра с точки зрения использования стратегических ресурсов организации: финансовых, технологических, трудовых и т. п.
- Это дает новый импульс к развитию, но постепенно приводит к возникновению своеобразных границ между штаб-квартирой и функциональными подразделениями организации, которые, в конце концов, становятся причиной **кризиса границ.**

## Модель Грейнера



- **Стадия развития, основанного на сотрудничестве.**
- Для преодоления кризиса границ потребуется высокое мастерство психологов, способных разрешать межличностные конфликты.
- Создание в организации команды **единомышленников** дает ей новый импульс к развитию.
- Данная стадия не является последней.
- Она лишь указывает на логическую завершенность определенного цикла развития организации.
- Грейнер считает, что эта стадия может завершиться **кризисом психологической усталости** или доверия, когда все устают от работы как единая команда.

# Организационная структура

## Принцип проф. Альфреда Чендлера: «Стратегия определяет структуру»

- Термин "структура" (от лат. *structura*) означает совокупность устойчивых связей и отношений между частями какого-то целого.
- Под **организационной структурой управления** понимается совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами.

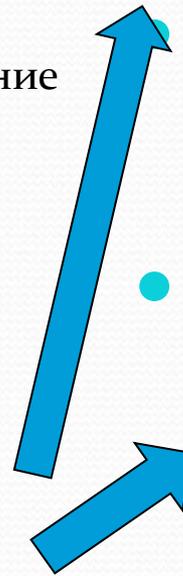


Обычно организационную структуру изображают в виде графической схемы, состоящей из трех ключевых элементов: **звена, связи и уровня.**

1) **Звено** - графическое изображение должности работника, наименование подразделения или выполняемой функции.

2) **Связь** - графическое изображение траектории взаимодействия работников. Связи могут быть линейными и функциональными.

3) **Уровень** - это вертикальное расположение звена относительно высшего для данной организации органа управления.



**Линейные связи** отражают движение управленческих решений и информации между линейными руководителями, т.е. лицами, которые полностью отвечают за деятельность организации или ее подразделения.

● **Функциональные связи** имеют место по линии движения информации и управленческих решений по тем или иным функциям управления. (имеют место при подчинении по определенной группе проблем функциональному руководителю).

# Линейная организационная структура

- Линейная структура существует в фирмах, имеющих только одного менеджера и общую группу работников.
- Все стратегические и оперативные решения принимаются владельцем – менеджером (как правило, менеджер является собственником бизнеса).
- Главная стратегия таких малых организаций обычно сводится к выживанию, поэтому здесь подходит структура, которая доводит до максимума контроль собственника.



- **Линейная организационная структура** образуется в результате построения аппарата управления только из взаимоподчиненных органов в виде иерархической лестницы.
- Линейная структура носит такое название потому, что все ее элементы находятся на прямой линии подчинения, от верхнего уровня до самого нижнего.
- При таком построении в наибольшей степени соблюдается **единоначалие** (когда одно лицо осуществляет руководство всей совокупностью операций в подразделении) и **единство распорядительства** – передача обязанностей для исполнения каждому из звеньев одного уровня только от одного начальника.

# Линейная организационная структура



*Линейная организационная структура используется в небольших фирмах с однородной продукцией и несложной технологией.*



### Достоинства :

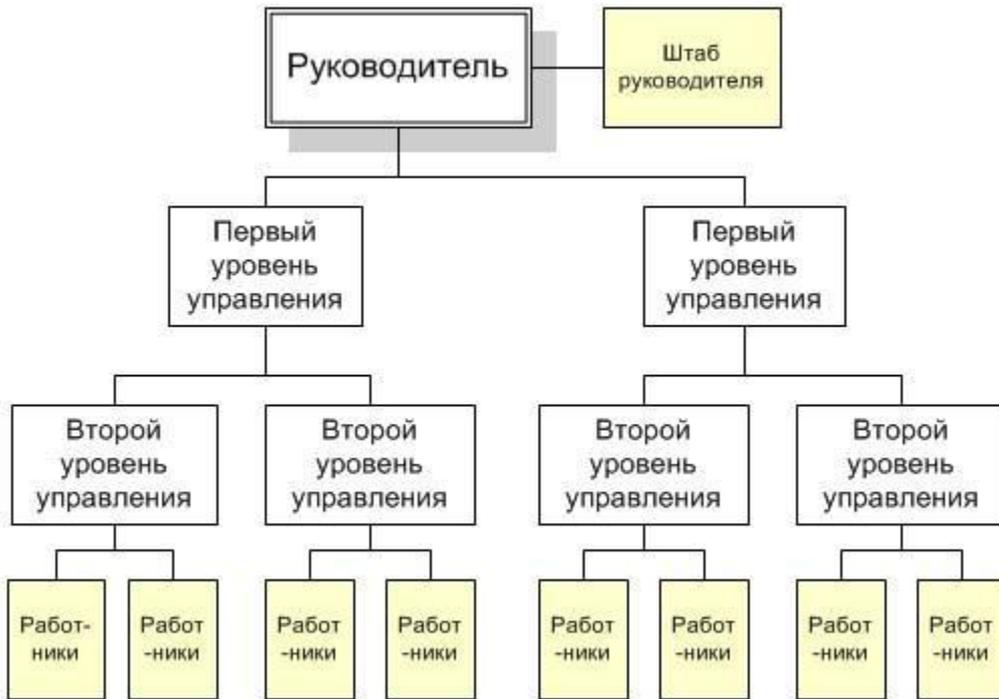
- простота построения
- получение непротиворечивых заданий
- полная персональная ответственность за результаты работы

### Недостатки :

- эффективна только для малых предприятий
- отсутствуют звенья по планированию и подготовке решений
- необходимость широты знаний и опыта у руководителя в ущерб специальным знаниям по отдельным функциям

# Линейно-штабная структура

- С ростом предприятия у менеджеров возникает потребность в привлечении высококвалифицированных специалистов или экспертов.



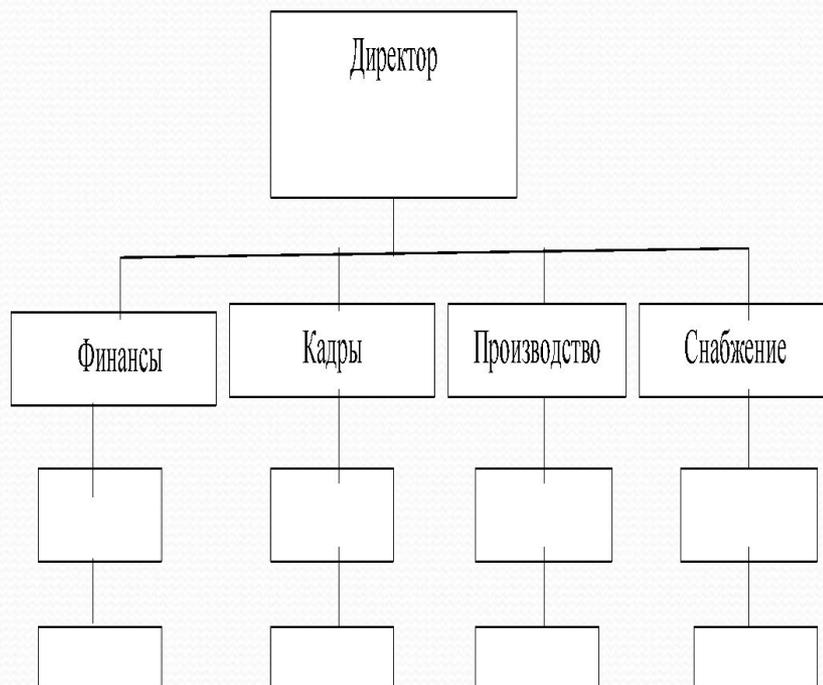
- Это – помощники, советники, референты, юридическая служба, специалисты по маркетингу, служба охраны и т.п.
- Если эксперты привлекаются к работе на предприятии, то его структура управления трансформируется в линейно-штабную (от англ. слова **staff** – персонал, штаб).
- Линейные** менеджеры отвечают за достижение **главных целей** предприятия, а **штабные** – за решение **вторичных задач, подчиненных главным целям**.

# Линейно-штабная структура

- Взаимоотношения между линейными и штабными структурами **часто сложны**.
- Это объясняется тем, что каждый из них стремится отстаивать свой приоритет: **менеджеры штабных подразделений уверены в своей более высокой квалификации и стремятся дать указания линейным руководителям, те же отстаивают права на общее руководство.**



# Линейно-функциональная структура

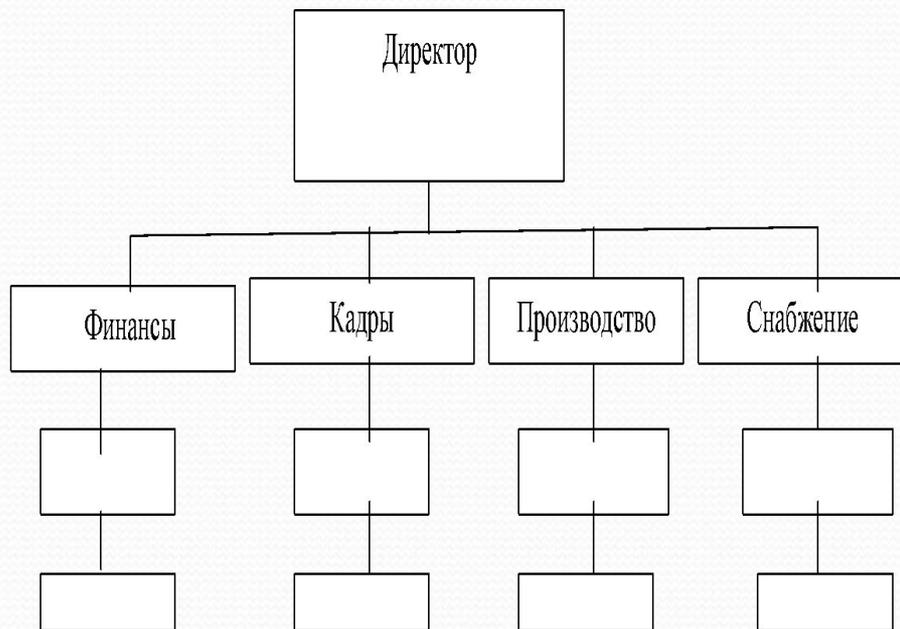


- При этой структуре функциональные органы находятся в подчинении линейного руководителя.
- Их распоряжения отдаются производственным подразделениям только после согласования с ним, что способствует более конкретному решению вопросов.
- Нагрузка на линейного руководителя резко увеличивается.
- Он должен исполнять роль посредника между функциональными службами и подчиненными ему производственными подразделениями.

# Линейно-функциональная структура

## ● Достоинства:

- привлечение к руководству более компетентных в конкретной области специалистов;
- оперативность в решении нестандартных ситуаций;
- быстрый рост профессионализма функциональных руководителей;
- получение непротиворечивых заданий и распоряжений.



## ● Недостатки:

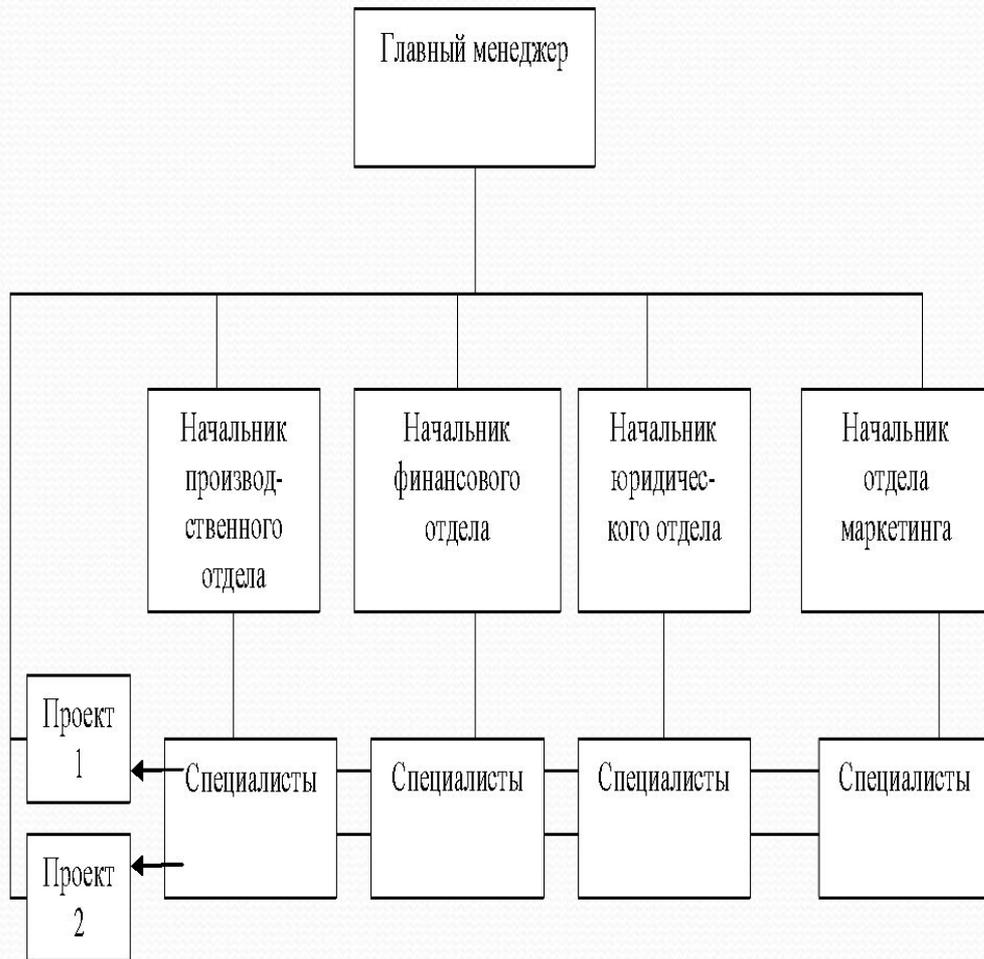
- трудность координации деятельности всех подразделений;
- большая нагрузка общего руководителя по оперативным вопросам производства и управления.

- В усложняющихся рыночных условиях, когда факторы внешней среды меняются очень быстро, организации, используя **бюрократические** структуры, не имеют возможности эффективно реагировать на происходящие изменения.
- Более гибким типом организационных структур являются **адаптивные** – проектные и матричные.

*Это временные структуры, создаваемые для решения конкретной задачи.*

- Смысл в том, чтобы в одну команду собрать самых квалифицированных сотрудников организации для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества.
- Назначается руководитель проекта.
- Когда проект завершен, команда распускается.  
Под проектом понимается любой процесс целенаправленных изменений (модернизация производства, освоение новых изделий и технологии и т.п.).

# Матричная структура



- **Матричная** образуется путем наложения проектной на постоянную для организации функциональную структуру.
- Члены проектной группы подчиняются руководителю проекта и руководителям функциональных отделов, где работают постоянно.
- Руководитель проекта устанавливает состав и очередность работ, а руководители функциональных подразделений несут ответственность за исполнение (надлежащее и своевременное).

# Матричная структура

## ● Преимущества:

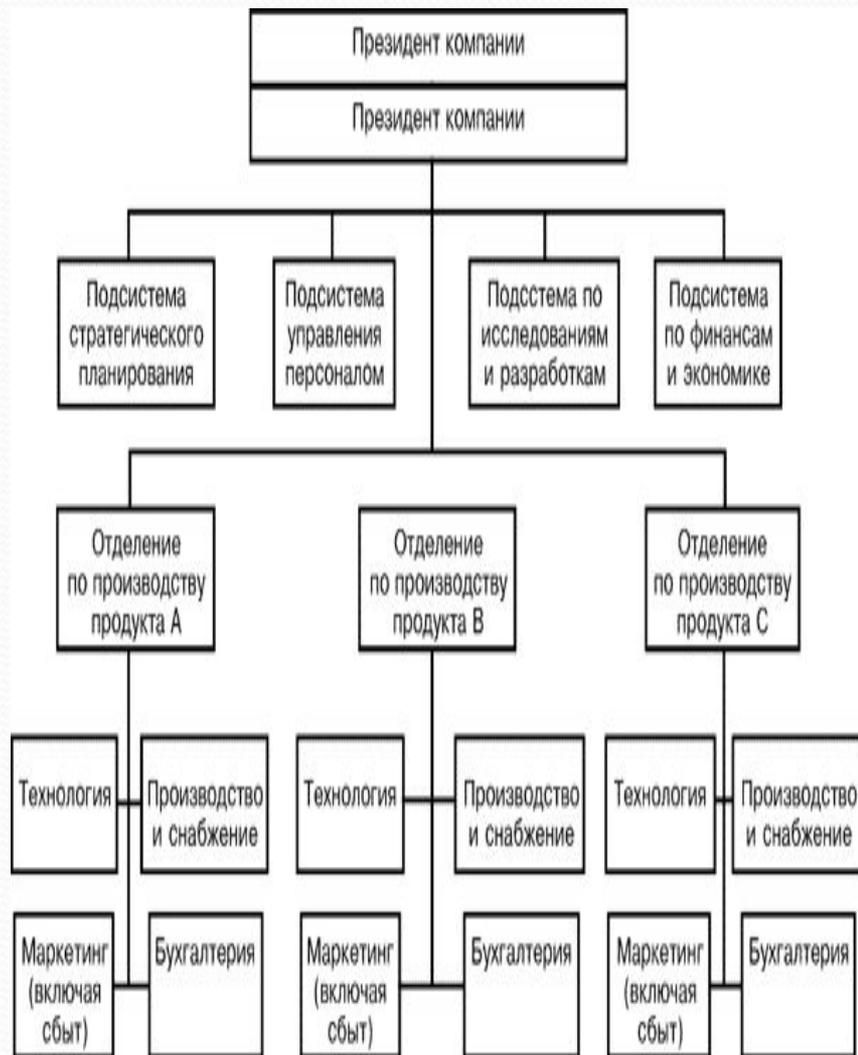
- гибкость;
- усиленная личная ответственность руководителя за программу;
- время реакции на нужды проекта и желания заказчиков сокращается.

## ● Недостатки:

- возникают отношения двойного подчинения исполнителя;
- возможность конфликтов между менеджерами функциональных подразделений и управляющими проектов;
- возможность нарушения установленных правил и стандартов, принятых в функциональных подразделениях из-за длительного отрыва сотрудников, участвующих в работе проекта, от своих подразделений.



- **Дивизиональные (отделенческие) структуры**
- (от англ. слова **division** - отделение, подразделение компании)
- - структуры, основанные на выделении крупных автономных производственно-хозяйственных подразделений (отделений, дивизионов) и соответствующих им уровней управления с предоставлением этим подразделениям оперативно-производственной самостоятельности и с перенесением на этот уровень ответственности за получение прибыли.
- Высший руководящий орган компании оставляет за собой право жесткого контроля по общекорпоративным вопросам стратегии развития, научно-исследовательских разработок, финансов, инвестиций и т. п.
- Для дивизиональных структур характерно **сочетание централизованного стратегического планирования в верхних эшелонах управления** и **децентрализованной деятельности отделений, на уровне которых осуществляется оперативное управление и которые ответственны за получение прибыли.**



- В связи с этим выделяется три типа дивизиональных структур:
- дивизионально-продуктивные структуры;
- организационные структуры, ориентированные на потребителя;
- дивизионально-региональные структуры.

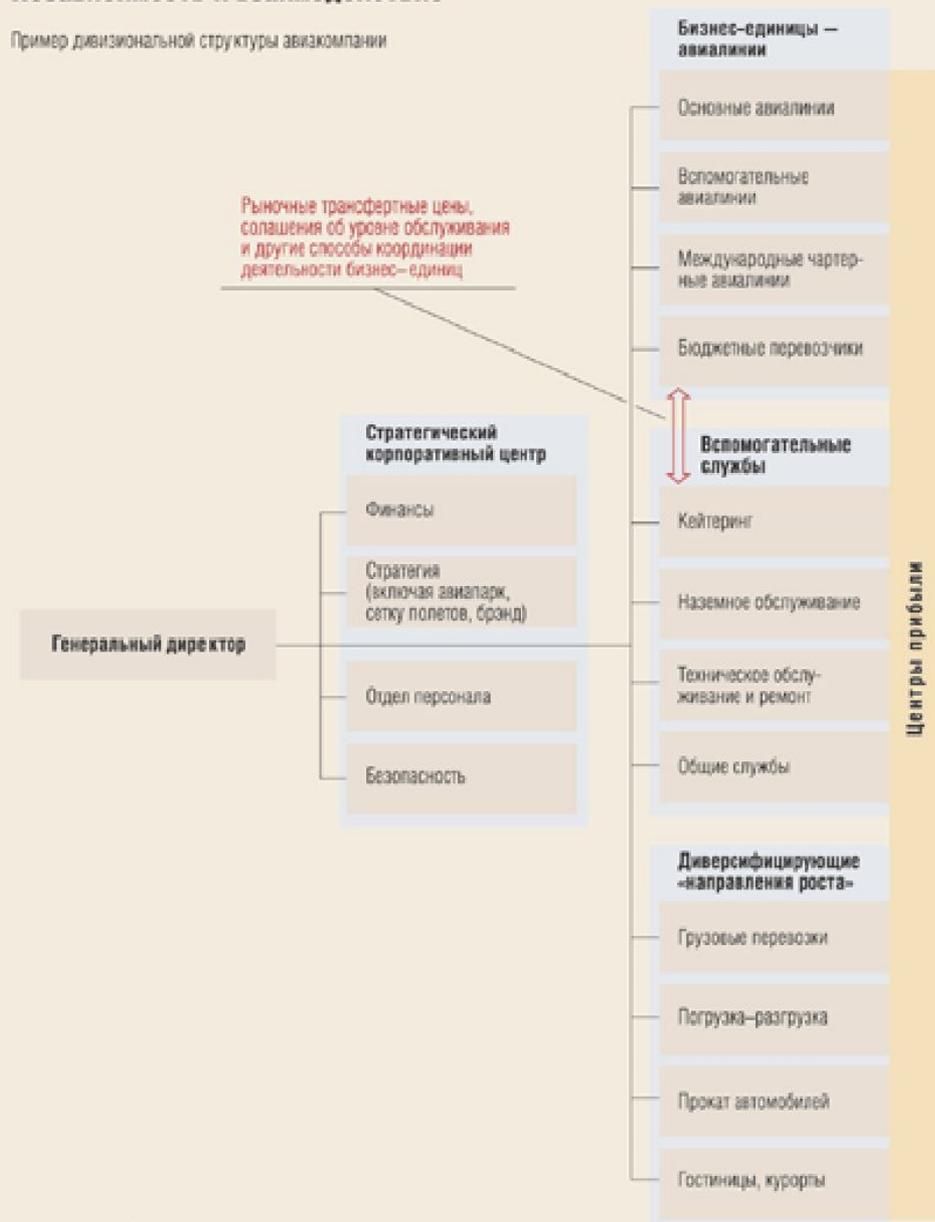
## Функциональная модель оргструктуры

Пример функциональной модели организационной структуры авиакомпании



## Независимость и взаимодействие

Пример дивизиональной структуры авиакомпании



# Организационная структура авиакомпании (для АО по реком. ИАТА)

Общее собрание акционеров

Совет акционеров

## ПРАВЛЕНИЕ (исполнительный орган)

Президент

1-ый Вице президент

Вице президент по кооперации

Вице президент по коммерции

Вице президент по финансам

Вице президент по перевозкам

Вице президент по летной работе

Вице президент по авиатехнике

Вице президент по безопасности

Вице президент по наземной базе

Вице президент по персоналу

## ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ (службы)

Кооперации

Коммерческое

Финансовое

Перевозок

Летное

Авиатехники

Безопасности

Наземной базы

Персонала

Отдел развития и кооперации

Отдел маркетинга и рекламы

Планово-экономический отдел

Отдел контроля полетов

Отдел организации летной работы

Отдел авиатехники

Отдел безопасности полетов

Отдел строительства и эксплуатации

Отдел персонала

Отдел чартерных полетов

Бухгалтерия

Отдел обслуживания на борту

Летный отряд

Отдел обслуживания и ремонта

Отдел безопасности перевозок

Отдел материально-технического снабжения

Отдел обучения и переподготовки

Отдел расписания

Отдел контроля

Отдел обслуживания на земле

Служба бортпроводников

Отдел аварийно-спасательных работ

Отдел подготовки членов экипажа коммерческой авиации

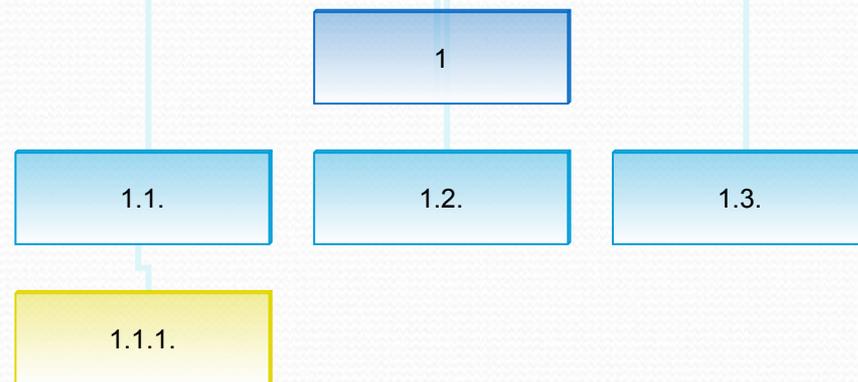
Отдел бронирования и продажи

Отдел контроля перевозок (коммерческой загрузки)

Отдел социального развития

В общем случае, при формировании структуры управления **БОТС** используются известные общие правила.

- Применительно для авиатранспортных предприятий эти правила заключаются в *необходимости использования минимально возможного числа уровней управления* и создания такой взаимосвязи структурных звеньев организации, которая позволяет *практически реализовать кратчайшую цепь команд управления.*



## Принцип проф. Альфреда Чендлера: «Стратегия определяет структуру»

Система целей авиатранспортного предприятия вырабатывается на высших уровнях управления в процессе стратегического планирования.

Выработка системы целей осуществляется на основе использования массива исходных данных, который включает в себя:

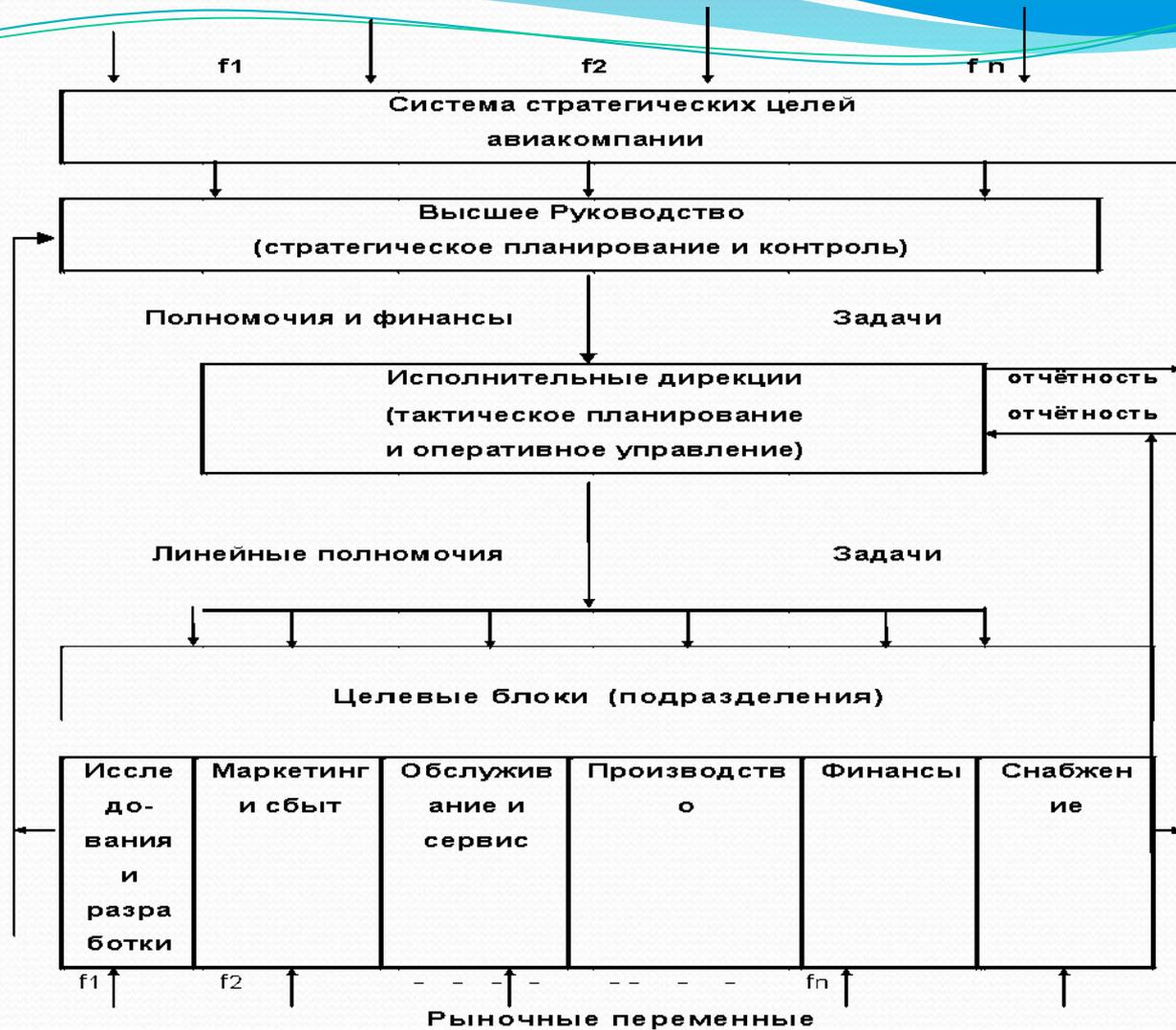
- ✓ систематизированную информацию по развитию мирового и внутреннего рынков авиатранспортной продукции,
- ✓ объективный прогноз спроса на авиаперевозки,
- ✓ достоверную оценку запасов ресурсов авиакомпании и ее производственных возможностей.

- После выработки системы целей авиакомпания основные ее положения конкретизируются в виде задач, которые доводятся до функциональных элементов (служб, подразделений) в виде информационно-распорядительных документов.

- Следовательно, структуру управления авиакомпания целесообразно представить двумя уровнями управления:
  - стратегическое планирование и контроль;
  - тактическое планирование и оперативное управление.

**В процессе организации системы управления ее структура должна отвечать следующим основным требованиям:**

- исключать дублирование функций;
- обеспечивать разделение полномочий и ответственности подразделений;
- ориентировать отдельные звенья структуры управления на решение стратегических задач всего авиапредприятия;
- проявлять свойства гибкости и адаптивности в случае изменения объемов и видов работ предприятия, обеспечивая при этом единство хозяйственного и технологического управления.

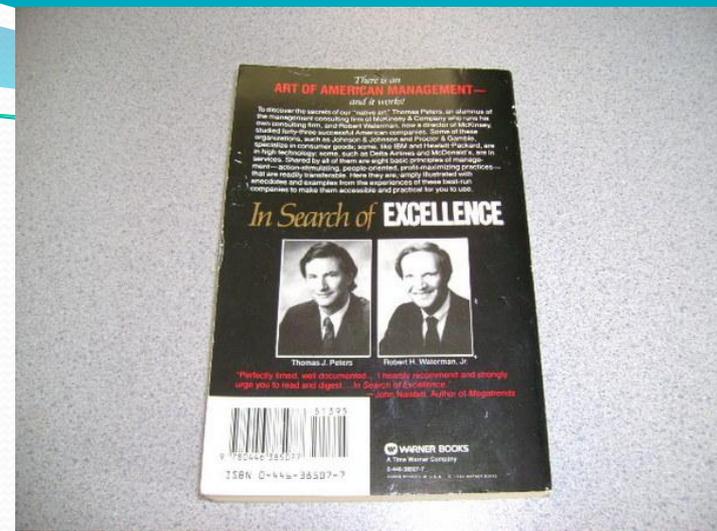


**Рис** Принципиальная схема блочно-целевого метода организационного проектирования авиакомпании

# **Факторы успешного управления предприятием**



- Модели управления, как правило, разрабатываются учеными и впоследствии принимаются и претворяются в жизнь практиками - предпринимателями и менеджерами.
- Несколько лет назад вышла в свет весьма популярная книга, посвященная вопросам управления предприятием.



- Это - книга Тома Питерса и Роберта Уотермана  
«В поисках грандиозных достижений».
- «In Search of Excellence».
- «В поисках эффективного управления»
- Книга признана мировым бестселлером и считается классикой современного менеджмента.

- **Консультационная фирма МакКинзи** работала над исследовательским проектом, посвященным проблеме работоспособности организаций, которым руководили **оба директора МакКинзи** – Том Питерс и Роберт Уотерман.
- Исходная постановка вопроса при начале исследований гласила:  
**«Какие факторы являются решающими для успеха работы удачливых фирм?»**
- Модели, возникшие на основе результатов этих исследований - **модель 7С МакКинзи и восемь основных правил удачливых фирм.**



- Эти основные правила имеют характер *прописных истин*, но ложными от этого они не становятся.
- Проблема заключается в том, что *каждый с ними согласен, но большинство не поступает в соответствии с этими правилами.*



# Восемь основных правил удачливых фирм

- Сначала Питерс и Уотерман нашли для своего исследования 62 предприятия из разных отраслей, которые по мнению ученых, журналистов, предпринимателей, бизнесменов считались особенно прогрессивными и удачливыми.
- Выбранные фирмы должны были в течение нескольких лет находиться в верхней половине рейтинговой таблицы своей отрасли.
- После анализа с использованием экономических критериев осталось 43 фирмы, с которыми авторы проводили интервью и беседы.
- Среди оставшихся фирм, например, оказались: *Ай Би Эм, Хьюлетт-Паккард, Боинг, Дельта Эйрлайнз, Проктер энд Гэмбл, Джонсон энд Джонсон.*



# 1. Ориентация на действие.

## «Пробуй учась».

- Не следует это понимать так, что не надо анализировать проблемы и решения, но анализ не должен быть препятствием действию.
- К решению задач приступают незамедлительно, постоянно ставятся эксперименты, даже невзирая на опасность совершения ошибок.



**покупателю.**

# **"Покупатель всегда прав".**

- Идеи и желания клиентов воспринимаются всерьез и зачастую являются **СТИМУЛОМ** к развитию новых продуктов.



# 3. Свобода

## *предпринимательства.*

- Поощряются молодые талантливые руководители, много места отводится для творческой деятельности и готовности рисковать.
- Компании, склонные к инновациям, способствуют тому, чтобы в их среде было много рационализаторов.
- Они поощряют оправданный риск и поддерживают интересные начинания.



## **4. Производительность через человека.**

**"Все дело в самом человеке".**

- Сотрудники рассматриваются как непосредственный источник качества и производительности
- Доверие к ним и их причастность к улучшению процесса труда и продуктов укрепляют желание трудиться и способствуют развитию из обычных людей хороших сотрудников.



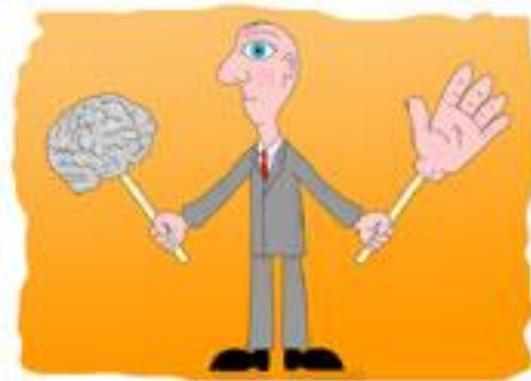
## **5. Жизнеспособность системы ценностей. «Мы имеем в виду то, что говорим - и так поступаем».**

- Такие ценности как качество, забота о клиенте, надежность пронизывают абсолютно все действия, определяют стратегию предприятия.
- Сильная организационная культура.



**6. Связь с исконным делом.  
«Сапожник, знай свои колодки»  
(«Всяк сверчок знай свой шесток»).**

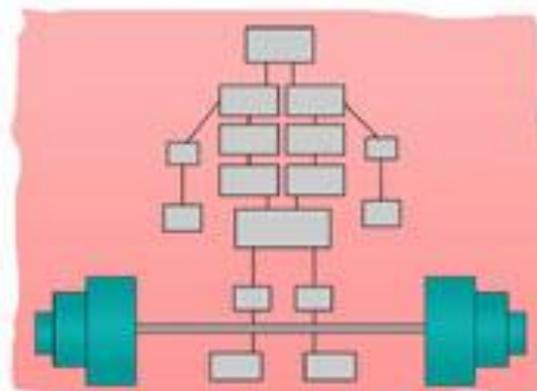
- Знать и использовать свои сильные стороны.
- Деловая активность и сделки имеют смысл только в том случае, если можешь выгодно использовать собственное Ноу-хау.



## **7. Простая, гибкая структура.**

**«Все на борьбу с бюрократией!»**

- Основополагающие системы и структуры просты и обозримы.
- Избегайте раздувания управленческого аппарата.



## 8. *Руководить следует строго, но не ограничивать свободы действий*

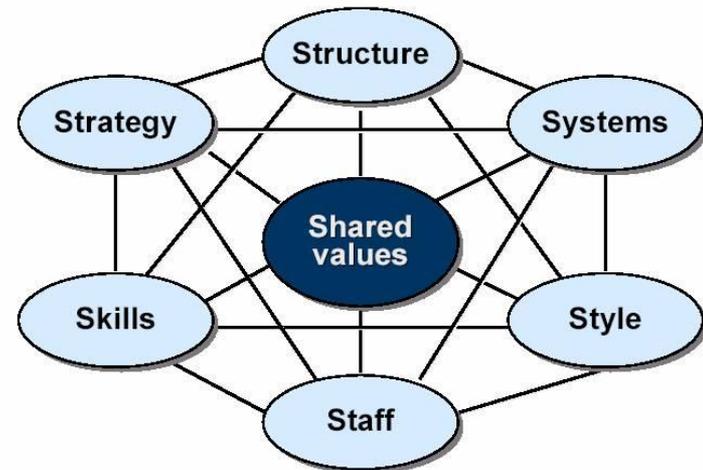
- Сбалансированное сочетание централизованных и децентрализованных структур.
- Свобода инициативе и собственным решениям, но четкая ориентация на главные цели и ценности фирмы.



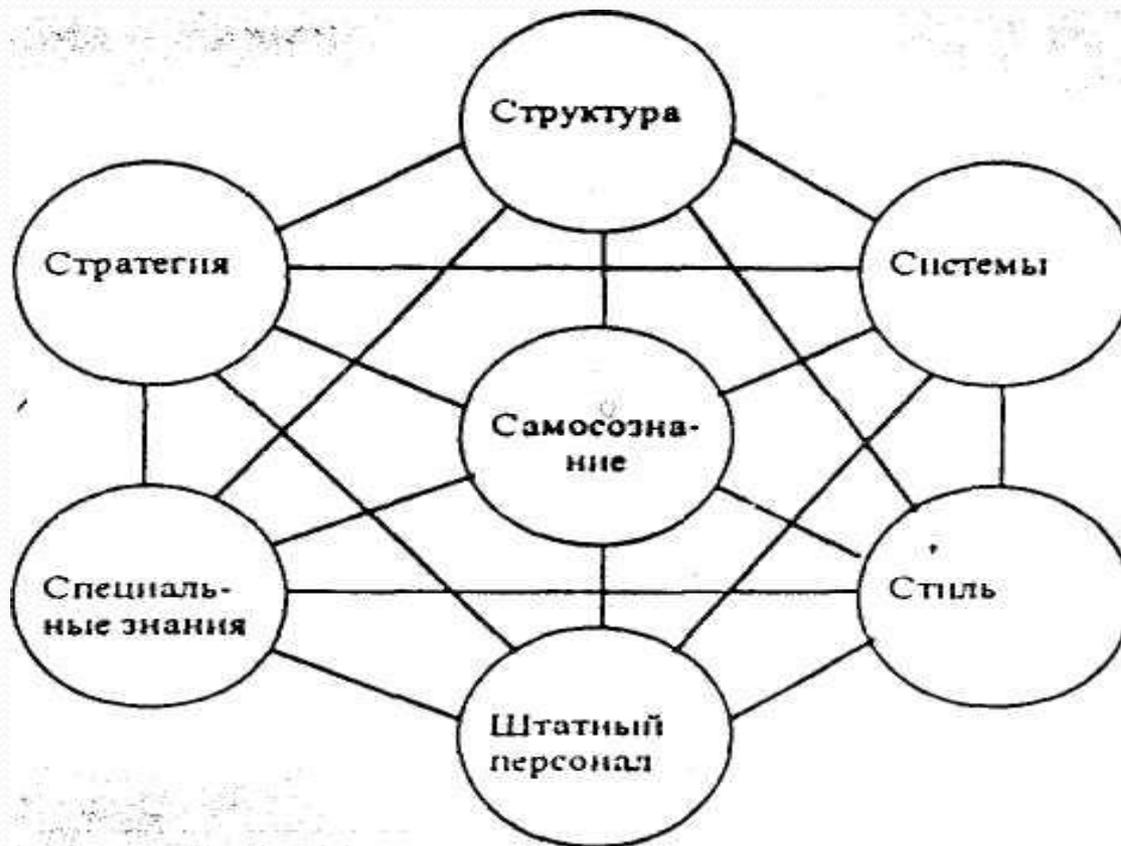
# Модель 7С Мак Кинзи

- По мнению авторов, эффективная организация обеспечивается с помощью **семи составляющих** (название каждой начинается на букву «С»).
- Изменение каждой составляющей требует соответствующего изменения остальных шести.

- Важнейший вывод этой модели заключается в том, что наряду с **"жесткими"** факторами, как стратегия, структура и системы центральное место отводится **"мягким факторам"**.



# Модель 7С МакКинзи



- **Стратегия:** долгосрочные целеустановки для улучшения собственных позиций по отношению к конкурентам;
- **Структура:** организационное строение (организация структуры и процесса) должно быть по возможности обозримым и обладать приспособляемостью.
- **Системы:** все формальные и неформальные процессы и методы, обеспечивающие жизнеспособность организации (система учета затрат, НИС, система оплаты труда, система развития персонала и т.д.)
- **Стиль:** то, как руководящий состав обращается с организацией и людьми, культура предприятия.

- **Состав персонала (Штатный персонал):** развитие и поощрение персонала, возможности служебного роста, свобода действий для раскрытия собственных возможностей и творческого труда.
- **Специальные знания:** концентрация на сильных сторонах предприятия, например, ориентация на клиентов и сервис, производственное управление, новаторская деятельность, ставка на качество.
- **Самоосознание:** ценностные представления, идеалы и философия предприятия, все это создает рамки всей производственной жизни.

