

## **ТЕМА 2. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ**

### 2.1. Менеджер – профессиональный управляющий

#### **Требования к профессиональной компетенции менеджеров:**

- знание должностных обязанностей менеджера, способов достижения целей и повышение эффективности работы организации;
- умение использовать современную информационную технологию и средства коммуникации, необходимые в управленческом процессе;
- владение искусством управления человеческими ресурсами;
- владение искусством налаживания внешних связей;
- способность к самооценке, умение делать правильные выводы и непрерывно повышать квалификацию - знания и умения.

## **Специфические личные качества менеджеров :**

- высокое чувство долга и преданности делу;
- честность в отношениях с людьми и доверие к партнерам;
- умение четко выражать свои мысли и убеждать;
- уважительное отношение к людям вне зависимости от их положения в организационной иерархии;
- способность быстро восстанавливать свои физические и душевные силы и критически оценивать собственную деятельность.

## 2.2. Руководитель организации

Руководителем является человек, который, как правило имеет в своем подчинении других работников организации, наделен полномочиями направлять их действия и несет всю полноту ответственности за состояние управляемого объекта.

*Главные задачи* руководителей высшего уровня в организации:

- определение миссии и общей цели развития организации;
- установление стратегических целей и направлений развития организации;
- разработка и проведение политики в области маркетинга, НИОКР, производства продукции и услуг;
- проведение определенной финансовой и инвестиционной политики;
- формирование организационной структуры управления;
- основные решения по труду и социальным вопросам;
- управление системами, обеспечивающими координацию и контроль за деятельностью составных частей организации.

## 2.3. Разделение труда в управлении

**Функциональное разделение труда:** формирование групп работников управления, выполняющих одинаковые функции менеджмента - планирование, организация, контроль и т. д.

**Структурное разделение труда:** строится исходя из организационной структуры, масштабов предприятия, сферы деятельности, отраслевой или территориальной специфики.

**Вертикальное разделение труда:** выделение трех уровней - низового (работники исполнительского труда - бригады, участки, смены); среднего (50-60% - менеджеры штабных и функциональных служб аппарата управления); высшего (3-7% - администрация предприятия).

**Горизонтальное разделение труда:** выделение пяти подсистем-персонал, НИОКР, маркетинг, производство, финансы

## 2.4. Внешняя и внутренняя среда организации

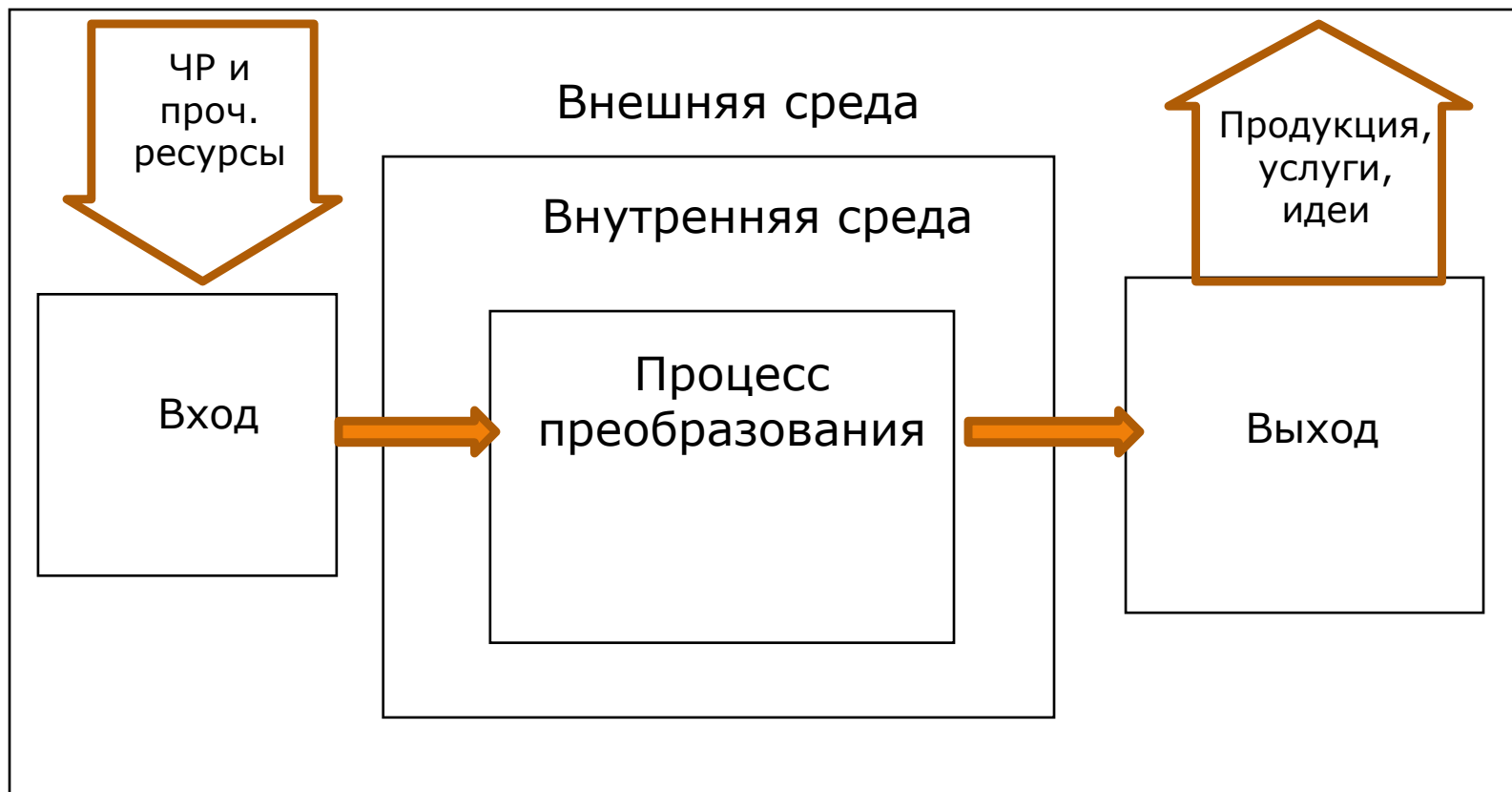
**Система** - это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого.

Существует два основных типа систем: **закрытые** и **открытые**.

**Закрытая** система имеет жесткие фиксированные границы, ее действия относительно независимы от среды, окружающей систему.

**Открытая** система характеризуется взаимодействием с внешней средой. Такая система не является самообеспечивающейся, она зависит от энергии, информации и материалов, поступающих извне. Кроме того, открытая система имеет способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде и должна делать это для того, чтобы продолжить свое функционирование (**системный подход** – конец 50-х гг. XX в.).

# Связь и взаимодействие внешней среды с процессом преобразования в организациях



## 2.5. Факторы внешней среды организации

### 1. Экономические:

- темпы инфляции (дефляции);
- налоговая ставка;
- международный платежный баланс;
- уровень занятости населения в целом и в отрасли;
- платежеспособность предприятий.

### 2. Политические:

- соглашения по тарифам и торговле между странами
- таможенная политика;
- правовое регулирование экономики;
- кредитная политика;

### 3. Рыночные:

- изменение демографических условий;
- уровень доходов населения и их распределение;
- жизненные циклы товаров и услуг;
- уровень конкуренции в отрасли;
- доля рынка, занимаемая организацией;
- емкость рынка или защищенность его правительством;
- анализ покупателей;
- анализ поставщиков;
- анализ рынка рабочей силы.

### 4. Технологические:

- изменения в технологии производства;
- изменения в технологии сбора, обработки и передачи информации;
- изменения в средствах связи

### 5. Факторы конкуренции:

- анализ будущих целей конкурентов;
- оценка их текущей стратегии;
- оценка сильных и слабых сторон конкурентов.

### 6. Социальные:

- национальные чувства;
- отношение к предпринимательству;
- роль женщин и национальных меньшинств в обществе;
- движение в защиту прав потребителей;
- изменение общественных ценностей;
- демографические структуры общества;
- уровень образования населения.

### 7. Международные:

- политика правительств других стран;
- защита правительства от иностранных конкурентов;
- укрепление внутреннего рынка.

## 2.6. Факторы внутренней среды организации

### 1. МАРКЕТИНГ

- доля рынка и конкурентоспособность;
- разнообразие и качество ассортимента продукции;
- рыночные исследования и разработки;
- предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов;
- сбыт, реклама, продвижение товара.

### 2. ФИНАНСЫ

### 3. ПРОИЗВОДСТВО

- может ли фирма производить свои товары и услуги с меньшими издержками по сравнению с конкурентами?
- зависит предприятие от одного поставщика или у нее есть выбор?
- каково оборудование фирмы?
- какова система закупок?
- может ли фирма обслуживать те рынки, которые не могут обслуживать ее конкуренты?
- обладает ли организация эффективной системой контроля?
- можно ли улучшить процесс производства?

### 4. ПЕРСОНАЛ

- требования, предъявляемые к сотрудникам;
- компетентность и подготовка высшего руководства;
- наличие плана преемственности руководящих должностей;
- система вознаграждения;
- текучесть кадров;
- система оценки персонала.

### 5. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА И ИМИДЖ ОРГАНИЗАЦИИ