

КАЗАНСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Филиал КФУ в г.Чистополе

Т.А. САТУНИНА

МЕНЕДЖМЕНТ



Конспект лекций

Казань - 2013

Сатунина Т.А.

Менеджмент: Краткий конспект лекций /Т.А. Сатунина,; Каз.федер.ун-т.,
Казань. - 2013.-136с.

Лекционный курс содержит изложение основных положений теории управления, обобщение практики такого управления, а также методов управления фирмой как субъектом рынка. Вся эта система, базы данных, аналитические отчеты, моделирование и проектирование различных ситуаций, применение деловых игр, имитационного моделирования управления предприятием в условиях рынка, и т.д. представляет собой дисциплину «Менеджмент», которая призвана вооружить будущих управленцев знаниями менеджмента, сформировать умения и навыки грамотного применения этих знаний в управленческой деятельности.

Лаконичное и четкое изложение материала, продуманный отбор необходимых тем позволяют самостоятельно подготовиться к семинарам, зачетам и экзаменам по данному предмету.

Принято на заседании кафедры экономики агропромышленного комплекса
Протокол № 1 от 13 сентября 2013г.

© Казанский федеральный университет
© Сатунина Т.А.

Содержание

Тема 1. Введение в менеджмент.....	7
1.1 Основные понятия.....	7
1.2 Место менеджмента в системе экономических знаний.....	8
1.3 Общий менеджмент и его уровни.....	8
1.4 Функциональные области менеджмента.....	8
1.5. Управление как особый вид деятельности, его специфика.....	9
Вопросы для самоконтроля.....	10
Практикум.....	11
Глоссарий по теме 1.....	11
Тема 2. Эволюция науки управления и концепции менеджмента.....	12
2.1. Классическая школа в управлении. Научное управление (1885 – 1920).....	12
2.2.Классическая (административная) школа (1920 – 1950).....	14
2.3 Школы человеческих отношений и поведенческих наук.....	15
2.4. Количественный подход к управлению (1950 – по настоящее время).....	18
2.5. Системный и ситуационный подходы. Теория 7-S.....	18
2.6. Американская, европейская и японская модели управления.....	19
2.7. «Новая философия управления».....	22
2.8. Развитие и становление менеджмента в России.....	22
Вопросы для самоконтроля.....	36
Практикум.....	36
Глоссарий по теме 2.....	36
Тема 3. Теоретические и методологические основы менеджмента.....	37
3.1. Законы менеджмента.....	37
3.2. Принципы менеджмента.....	37
3.3. Функции менеджмента.....	39
3.4. Содержание общих функций менеджмента.....	39
3.4.1. Планирование.....	39
3.4.2. Организация.....	41
3.4.3. Регулирование.....	42
3.4.4. Координация.....	43
3.4.5. Мотивация.....	44
3.4.6. Руководство.....	45
3.4.7. Контроль.....	46
Вопросы для самоконтроля.....	46
Практикум.....	46
Глоссарий по теме 3.....	47
Тема 4. Методы менеджмента.....	48
4.1. Сущность методов менеджмента, их характеристика.....	48
4.2. Экономические методы менеджмента.....	48
4.3. Административно-правовые методы менеджмента.....	49
4.4. Социально-психологические методы менеджмента.....	52
Вопросы для самоконтроля.....	54
Практикум.....	54
Глоссарий по теме 4.....	54
Тема 5. Менеджмент организации.....	55
5.1. Система менеджмента на предприятии как социально-управляемая система...	55

5.2. Понятие организационной структуры управления, ее элементы, принципы проектирования.....	59
5.3. Типы организационных структур, их характеристика.....	60
5.4. Тенденции в системе организации и управления производством в современных условиях.....	64
5.5. Общая характеристика формальных, неформальных и сложных организаций	66
Вопросы для самоконтроля.....	67
Практикум.....	67
Глоссарий по теме 5.....	67
Тема 6. Внутренняя и внешняя среда организации.....	68
6.1. Содержание понятия «среда организации».....	68
6.2. Внутренняя среда и ее переменные: менеджеры, работники, культура.....	68
6.3. Организационная культура, ее элементы и типы.....	69
6.4. Внешняя среда прямого и косвенного воздействия.	70
6.5. Реакции организации на изменения внешней среды.....	71
Вопросы для самоконтроля.....	75
Практикум.....	75
Глоссарий по теме 6.....	75
Тема 7. Стратегическое управление.....	76
7.1. Понятие стратегического управления, его необходимость и особенности.....	76
7.2. Сущность и значение стратегического планирования.....	77
7.3. Стратегия, ее элементы и уровни.....	78
7.4. Формулирование стратегии: основные этапы и инструменты.....	79
7.5. Многообразие стратегий: корпоративная стратегия и ее типы; бизнес-стратегия и ее типы; функциональные стратегии организации.....	80
Вопросы для самоконтроля.....	83
Практикум.....	83
Глоссарий по теме 7.....	83
Тема 8. Принятие управленческих решений.....	84
8.1. Понятие управленческого решения и его место в процессе управления.....	84
8.2. Классификация управленческих решений.....	85
8.3. Факторы, влияющие на процесс принятия решений.....	87
8.4. Групповое принятие решений.....	89
Вопросы для самоконтроля.....	91
Практикум.....	91
Глоссарий по теме 8.....	91
Тема 9. Коммуникации в организации.....	92
9.1. Понятие и роль коммуникаций в управлении.....	92
9.2. Процесс коммуникаций, его элементы и этапы.....	92
9.3. Формы межличностных коммуникаций и их барьеры.....	93
9.4. Типы коммуникационных сетей.....	96
Вопросы для самоконтроля.....	97
Практикум.....	97
Глоссарий по теме 9.....	97
Тема 10. Мотивация персонала в организации. Методы управления.....	98
10.1. Понятие и модель мотивации.....	98
Вопросы для самоконтроля.....	100

Практикум.....	100
Глоссарий по теме 10.....	100
Тема 11. Лидерство в организации.....	101
11.1. Природа лидерства и его основа.....	101
11.2. Баланс власти и ее формы.....	101
11.3. Эффективный стиль лидерства: подход с позиций личных качеств; поведенческий и ситуационный подходы.....	103
Вопросы для самоконтроля.....	104
Практикум.....	104
Глоссарий по теме 11.....	105
Тема 12. Управление группами.....	106
12.1. Группы в организации и их типы.....	106
12.2. Неформальные группы и причины их возникновения. Управление неформальной группой	107
12.3. Характеристика групп и их эффективность.....	109
12.4. Групповые процессы. Создание команд и управление ими.....	111
12.5. Преимущества и недостатки работы в командах.....	113
Вопросы для самоконтроля.....	114
Практикум.....	114
Глоссарий по теме 12.....	114
Тема 13 . Конфликтность в менеджменте.....	115
13.1. Природа и типы конфликтов в организации.....	115
13.2. Причины и последствия конфликтов.....	117
13.3. Методы разрешения конфликтной ситуации.....	119
Вопросы для самоконтроля.....	120
Практикум.....	120
Глоссарий по теме 13.....	120
Тема14. Эффективность менеджмента и способы ее оценки.....	121
14.1. Основные понятия. Критерии эффективности. Целевая функция.....	121
14.2. В поисках эффективного менеджмента.....	122
14.3. Расчеты эффективного менеджмента.....	128
Вопросы для самоконтроля.....	130
Практикум.....	130
Глоссарий по теме 14.....	130
Глоссарий.....	131
Список литературы.....	136

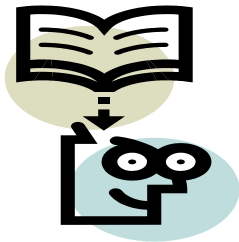
Тема 1. Введение в менеджмент

1.1. Основные понятия

Что такое «менеджмент»?



- ✓ Область человеческой деятельности. Умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей (упрощенно). Для России: тип управления, в наибольшей степени отвечающий потребностям и условиям рыночной экономики;



- ✓ Область человеческого знания;



- ✓ Собирает от менеджеров (категория тех, кто осуществляет работу по управлению).

«Менеджмент» и «управление», «менеджер» и «руководитель» это одно и то же? В принципе, да. На 90% это тождественные понятия. Отличие: руководителем может быть инженер или экономист, занимающийся управлением. Менеджер же – представитель особой профессии, осознающий это, прошедший, как правило, специальную подготовку, имеющий соответствующий диплом. В фирме он специализируется на управлении.

Понятие «менеджмент» очень часто соседствует с понятием «бизнес». **Бизнес**— это деятельность, направленная на получение прибыли путем создания и реализации определенной продукции или услуг. «Управление бизнесом» (businessmanagement) — это управление коммерческими, хозяйственными организациями. Наряду с этим практически как синоним применяется термин businessadministration, который можно перевести как «деловое администрирование». Если речь идет о государственных органах любого уровня, более правильно использовать термин publicadministration - «государственное управление».

«Бизнесмен» и «менеджер» — не одно и то же. **Бизнесмен**— это тот, кто «делает деньги», владелец капитала, находящегося в обороте, приносящего доход. Им может быть деловой человек, в подчинении которого никто не находится, или крупный собственник, который не занимает никакой постоянной должности в организации, но является владельцем ее акций и, может быть, состоит членом ее правления. Менеджер же обязательно занимает постоянную должность, в его подчинении находятся люди. Более частный случай бизнеса — *предпринимательство*. **Предприниматель** - осуществляет бизнес, вкладывая собственные средства в новое предприятие и принимая на себя личный риск.

Таким образом, **менеджмент** (*management*) – это:

- **процесс** управляющего взаимодействия, отношения управления;
- **люди**, управляющие организацией; управленческие должности;
- **наука** управления, область знания, опыт управления людьми и организациями;
- **искусство** управления, совокупность личностных качеств и компетенций.

1.2. Место менеджмента в системе экономических знаний

Менеджмент базируется и тесно связан с такими дисциплинами как теория организации, общая экономическая теория, право и психология.

Теория организации исследует принципы формирования систем и их структур, процессы поведения и взаимодействия составных частей. Менеджмент обеспечивает функционирование и развитие систем в социально-экономической сфере.

Общая экономическая теория формулирует основные принципы хозяйствования в условиях рыночной экономики. Менеджмент регулирует связи и отношения на стадиях экономического кругооборота между предприятием, семьей и государством.

Право. Менеджмент основывается на действующем законодательстве, использует его при принятии управленческих решений.

Психология. Взаимодействие между руководителем и подчиненным строится с учетом особенностей человеческого фактора, межличностных отношений и поведения групп. Менеджмент учитывает эти особенности при принятии решений.

1.3. Общий менеджмент и его уровни

Общий менеджмент содержит в себе общие подходы и методы управления, приемлемых для любой сферы деятельности в социально-экономических системах, для всех уровней управления: государственного, регионального, управления предприятием и его подразделениями.

По уровням общий менеджмент разделяется на нормативный, стратегический и оперативный.

Нормативный менеджмент - включает в себя разработку принципов, норм и правил игры, направленных на обеспечение выживаемости и развития фирмы; устранение конфликтов между группами интересов. Направлен на согласование внешней и внутренней среды фирмы.

Стратегический менеджмент - решает вопросы:

- 1) какими продуктами и на каких рынках должно развивать свою активность предприятие в будущем, учитываются возможные ограничения со стороны внешней среды (рынок, конкуренция и т.п.);
- 2) посредством какого стиля управления, в рамках каких организационных структур и с какими сотрудниками нужно активизировать потенциал предприятия и потенциал рынка;
- 3) с помощью какого инструментария обеспечить регулирование и контроль стратегического процесса.

Оперативный менеджмент. Осуществляет функцию непосредственного регулирования процессов создания продукта на предприятии в условиях дефицита производственных ресурсов (финансы, машины, сырье, трудовые ресурсы). Обеспечивает комбинирование затрат и результатов.

1.4. Функциональные области менеджмента

Менеджмент охватывает отдельные функциональные области производства, предпринимательства и социальную среду на предприятии. Включает:

Инновационный менеджмент - управление процессами создания, распространения и применения продукции и технологий, обладающих научно-технической новизной и удовлетворяющих новые общественные потребности. Область НИОКР.

Финансовый менеджмент - осуществляет управление движением финансовых средств на стадиях жизненного цикла продукции: создание, рост, стабилизация, спад.

Инвестиционный менеджмент - управление процессами привлечения, рассредоточения и использования долгосрочных вложений капитала.

Производственный менеджмент - управление процессами производства продукта на предприятии, использованием ресурсов, затратами и результатами на стадиях производственного цикла и в общефирменном масштабе.

Менеджмент по персоналу - управление процессами найма, расстановки, движения, стимулирования кадров, оптимизация организационных факторов и условий труда.

Информационный менеджмент - управление информационными системами на предприятии.

1.5. Управление как особый вид деятельности, его специфика

Управление представляет собой специфический вид трудовой деятельности. Оно выделилось в особую разновидность труда вместе с кооперацией и разделением труда. В условиях кооперации каждый производитель выполняет только часть общей работы, поэтому для достижения общего результата требуются усилия по соединению, согласованию деятельности всех участников совместного трудового процесса. Управление устанавливает согласованность между индивидуальными работами и выполняет общие функции, вытекающие из движения организации в целом. В этом качестве управление устанавливает общую связь и единство действий всех участников совместного процесса производства для достижения общих целей организации. Такова сущность процесса управления.

Кроме того, в качестве объекта управления можно рассматривать самого «человека управляющего» - управление собственным поведением, состоянием (например, стрессом), временем и т.п.

Дать полное определение управлению трудно, так как это очень сложное, многогранное явление. Существует более 300 определений управления. Ли Якокка считает, что управление – не что иное, как «настраивание людей на труд».

Акио Морита пишет, что о качестве менеджера можно судить по тому, как хорошо он может организовать большое число людей и насколько эффективно может добиваться наилучших результатов от каждого из них, сливая их труд в единое целое.

Питер Друкер определяет управление как особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в целенаправленную, результативную и эффективную группу.

Вернер Зигерт подчеркивает, что управлять – значит приводить к успехам других.

Майкл Мескон считает, что управление – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации через других людей.

Можно дать и такое определение: управление – это подготовка, принятие и реализация решений во всех областях деятельности организации, направленных на достижение запланированных целей.

Все приведенные определения управления имеют нечто общее – это воздействие субъекта управления на объект управления с определенной целью.

Можно выделить следующие **объекты управления** (рис. 1.1.):

А) люди, группы людей, организации; Б) предметы и механизмы; В) информация; Г) деньги; Д) коммуникации; Е) полуавтономные системы (напр. компьютеры).



Рис. 1.1. Объекты управления

Управление как особая разновидность труда отличается от труда, создающего материальные блага и услуги. Оно не принимает непосредственного участия в создании благ, а находится как бы рядом с этим процессом, руководит им.

Специфику управления составляют:

- 1) предмет труда, которым является труд других людей;
- 2) средства труда – организационная и вычислительная техника, информация, система ее сбора, обработки и передачи;
- 3) объект труда, в качестве которого выступает коллектив людей в рамках определенной кооперации;
- 4) продукт труда, которым является управленческое решение;
- 5) результаты труда, выражающиеся в конечных результатах деятельности коллектива.

Отсюда **менеджер** – человек, управляющий подобными объектами и, прежде всего, другими людьми и организациями (в частности, деловыми организациями).

Вопросы для самоконтроля:

- 1) Дайте развернутое определение понятию «менеджмент».
- 2) Охарактеризуйте менеджмент как науку управления (субъект, объект, предмет, цели и задачи, сопряженные области знания и т.п.)
- 3) Опишите известные Вам модели управления.
- 4) Раскройте сущность управленческого труда через описание профессиональных компетенций и навыков менеджера.
- 5) Перечислите принципы научного управления.
- 6) Объясните социальную значимость управления.

Практикум

Задание. Главная задача менеджера - максимизация прибыли, получаемой компанией. Вместе с тем все большее значение приобретают социальная ответственность менеджера перед обществом, его конкретные действия, обеспечивающие решение социальных проблем, стоящих перед страной.

В связи с этим существуют две позиции. Сторонники одной позиции считают, что социальные проблемы должно решать государство, а бизнес - только "делать деньги". Они обосновывают свою позицию тем, что социальной области ведут к снижению прибылей компании, ухудшению ее конкурентоспособности, росту издержек, которые в последующем ведут к росту цен (наноса ущерб потребителям) и другим отрицательным последствиям.

Сторонники другой позиции считают, что бизнесмены имеют перед обществом моральные обязательства, и предпринимаемые ими действия, способствующие решению социальных проблем, могут оказать большую пользу предпринимателям, повысить их имидж в обществе и быть неплохой рекламой.

Вопросы:

1. Чью позицию вы разделяете и почему?
2. Должен ли, по вашему мнению, предприниматель в современной России выполнять социальные обязательства перед страной и в каких формах?
3. Будет ли ему в конечном итоге это выгодно (в том числе в финансовом отношении)? Если выгодно, то почему?

Глоссарий по теме 1

Менеджмент- совокупность принципов, форм, методов, приемов и средств управления производством и производственным персоналом с использованием достижений науки управления. Основная цель менеджмента — высокая эффективность производства, рациональное использование ресурсного потенциала предприятия.

Управление- сознательное целенаправленное воздействие на людей и экономические субъекты, осуществляемое с целью направления их действий и получения желаемых результатов.

Тема 2. Эволюция науки управления и концепций менеджмента

2.1. Классическая школа в управлении. Научное управление (1885 – 1920)

Управленческие знания появились задолго до нашей эры и задолго до того, как управление оформилось в самостоятельную научную дисциплину и профессию. Самостоятельной областью деятельности управление было признано только в XX веке. Вместе с изменением практики менеджмента изменялись и учения об управлении.

Возникновение современной науки управления относится к началу XX века и связывается с именем Фредерика Тэйлора. Его основные теоретические положения изложены в работах «Управление фабрикой» (1903 г.), «Принципы научного управления» (1911 г.), «Показания перед специальной комиссией конгресса» (1912 г.). Взрыв интереса к управлению вызвала его вторая работа, которая и считается началом признания управления наукой и самостоятельной областью исследований.

Таким образом, Ф. Тэйлор является представителем классической школы управления, которая в свою очередь имела два направления: школу научного менеджмента, основоположником которой является Ф. Тэйлор, и школу административного управления, которую возглавил Анри Файоль. Научный менеджмент занимался проблемой повышения производительности труда отдельными рабочими. Административный менеджмент фокусировал внимание на управлении всей организацией как единого целого. Ф. Тейлор формулировал суть своей теории так: создана «наука вместо традиционных навыков; гармония вместо противоречий; сотрудничество вместо индивидуальной работы; максимальная производительность вместо ограничения производительности; развитие каждого отдельного рабочего до максимально доступной ему производительности; максимального благосостояния». Можно выделить основные положения его концепции.

1. Разделение производственных операций на составные элементы, исследование каждого из них. Разработка стандартных методов выполнения каждой операции и замена ими старых, сложившихся на практике методов работы.

2. Отбор рабочих для каждой операции с учетом необходимых способностей; обучение их новым методам работы для наилучшего выполнения операций.

3. Установление дифференцированной заработной платы в зависимости от выполнения установленных норм.

4. Сотрудничество между администрацией и рабочими в деле внедрения новой организации труда.

5. Равномерное распределение труда и ответственности между администрацией и рабочими.

Ф. Тэйлор выступал за отделение управленческих функций обдумывания и планирования от фактического выполнения работы. Он считал, что менеджер должен думать, а рабочий – работать. Главной задачей управления предприятием он считал обеспечение максимальной прибыли для предпринимателя в соединении с максимальным благосостоянием для каждого занятого работника. Ф. Тэйлор подчеркивал, что истинные интересы тех и других не противоположны, а совпадают. Благосостояние одного в долгосрочном периоде не может быть без благосостояния другого.

Тейлор рассматривал управление как искусство знать точно, что предстоит сделать и как это сделать самым лучшим и дешевым способом.

Тейлор сформулировал следующие *функции, элементы и принципы научного менеджмента* (рис.2.1. – 2.2.).



Рис. 2.1. Функция менеджмента (по Ф. Тейлору)

Основной вклад Ф. Тэйлора в науку управления заключается в следующем:

- 1) он положил начало тщательному изучению трудового процесса, его отдельных операций и работ;
- 2) подчеркивал важность отбора и подготовки персонала для выполнения конкретных операций;
- 3) доказал важность справедливого вознаграждения за выполненную работу.



Рис. 2.2. Принципы менеджмента (по Ф. Тейлору)

Слабые стороны его теории:

- 1) Ф. Тэйлор видел в работнике только исполнителя простых операций и функций, средство достижения цели;
- 2) он не принимал во внимание социальный контекст работы и более высокие потребности рабочих, кроме материальных;
- 3) не признавал разногласий, противоречий, конфликтов между людьми;
- 4) склонен был относиться к рабочим как несведующим, необразованным людям, игнорировал их идеи и предложения. Итак, Ф. Тэйлор занимался в основном вопросами управления производством в цехе, рационализацией труда отдельного рабочего. Большой вклад в развитие вопросов организации труда и производства применительно к России внесли Александр Богданов, Алексей Гастев, Осип Ермансий, Платон Керженцев и др.

2.2.Классическая (административная) школа (1920 – 1950)

Но с 20-х годов начинается разработка более общих принципов организации, подходов к управлению предприятием в целом. Родоначальником этого направления в классической школе считается А. Файоль. Его основной труд – «Общее и промышленное управление» (1916 г.). В нем А. Файоль разрабатывает общие принципы администрирования. Управлять, утверждал он, значит вести предприятие к его цели, извлекая максимальные возможности из всех имеющихся ресурсов. По его мнению, администрирование – это составная часть управления, которое охватывает более широкую деятельность предприятия и включает следующие функции: производственную, коммерческую, финансовую, страховую, учетную и административную. Анализируя административную функцию, А. Файоль выделяет 5 ее элементов: предвидение, организация, распоряительство, координирование и контроль. Это была первая попытка представить управление как единый универсальный процесс, состоящий из взаимосвязанных функций.

Школа научного управления в основном изучала повышение эффективности управления производством. Это уровень ниже управленческого. Классическая школа попыталась определить общие характеристики и закономерности организаций и создать *универсальные принципы управления*. При этом она исходила из идеи, что следование этим принципам несомненно приведет организацию к успеху. Эти принципы затрагивали два основных аспекта:

1. Разработку рациональной системы управления организацией. Делили организации на подразделения по основным функциям бизнеса: финансам, производству и маркетингу. Файоль выделил функции менеджмента, которые и сегодня лежат в основе этой науки (рис. 2.3.).



Рис. 2.3. Функции менеджмента (по А. Файолю)

2. Принципы построения структуры организации и управления работниками.

А. Файоль разработал принципы управления, которые считал универсальными, применимыми к любой административной деятельности. Однако на практике применение этих принципов должно носить гибкий характер, зависеть от ситуации, в которой осуществляется управление. Этими принципами являются (рис. 2.4.).

Дальнейшее развитие классической школы происходило в двух направлениях: рационализация производства и исследование общих проблем управления. Здесь можно выделить работы ГаррингтонаЭмерсона, ЛинделлаУрвика, Макса Вебера.



Рис. 2.4. Принципы менеджмента (по А. Файолю)

2.3 Школы человеческих отношений и поведенческих наук

Логическим завершением и претворением в жизнь концепций классической школы стала империя Генри Форда. Он, как Г. Эмерсон, сосредоточил внимание на всем производственном процессе, но и использовал принципы Ф. Тэйлора для научной организации труда рабочих. Эти принципы он применил в массовом производстве. Г. Форд называл свою систему управления «террор машины». Жесткая регламентация труда рабочих, конвейерная система, стандартизация технологии привели к тому, что предприятие действовало как автомат.

Итак, представители классической школы разработали принципы, рекомендации и правила принудительной системы работ, построенной на научных нормах. Эта система исключает влияние отдельных работников. Подобная механическая трактовка места человека в производстве не могла привести к единству интересов предпринимателей и рабочих. Как отмечал президент одной компании, «каждый человек имеет тело, ум и душу. Каждая из этих частей, особенно душа, должны быть использованы для достижения максимальной производительности». Эту цель стремились достичь представители другой школы – человеческих отношений.

Теория человеческих отношений привлекает внимание к людям. Она дает знания о том, как люди взаимодействуют и реагируют на различные ситуации в стремлении

удовлетворить свои потребности. Школа пытается построить модели поведения в отличие от классической, которая строила модели организации.

Родоначальниками нового направления в теории управления являются Элтон Мэйо и Мери Паркер Фоллет. Если Ф. Тэйлор обещал управляющим повышение производительности труда, то Э. Мэйо – повышение престижа и преданность подчиненных.

Теория человеческих отношений возникла на основе обобщения результатов экспериментов с группами рабочих на заводах фирмы «Вестерн Электрик» в г. Хоторне, которые продолжались 13 лет (1927–1939).

Э. Мэйо пришел к выводу, что производительность труда рабочих зависит не только от условий труда, материального поощрения и действий администрации, но и от социального и психологического климата в среде рабочих. Основные рекомендации этой школы сводятся к выявлению роли отношений в малых неформальных группах и использованию психологических и социальных особенностей группы, налаживанию межличностных отношений для повышения удовлетворенности работой.

Представители этой школы поставили под сомнение ряд тезисов классической школы. Например, максимальное разделение труда, которое приводило к обеднению содержания труда, а также координацию посредством иерархии. Они считали, что направление власти только сверху вниз не является эффективным. В связи с этим предлагалась координация посредством комиссий. По-новому они подошли к принципу делегирования ответственности. Рассматривали его как двусторонний процесс. Нижние уровни организации делегируют вверх функции администрации и координации деятельности, а верхние – делегируют вниз право принятия решений в рамках своих производственных функций. Большое внимание школа уделяла мотивации и коммуникациям.

Далее концепция человеческих отношений развивалась школой поведенческих наук. Ее представителями были Абрахам Маслоу, Крис Арджирис, Дуглас МакГрегор, Фредерик Герцберг. Целью этой школы было повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов, которые являются главными ресурсами организации. Школа сосредоточила внимание на изучении и создании условий для наиболее полной реализации способностей и потенциала каждого работника. Поэтому необходимо развивать сотрудничество с подчиненными. Для его налаживания полезно знать теорию Х и теорию У Д. МакГрегора, в которых он представил два основных подхода к организации управления. Для **теории Х** характерен следующий взгляд на человека.

1. Средний человек от природы ленив, он старается избегать работы.
2. Ему не достает честолюбия, он не любит ответственности, безынициативен, предпочитает, чтобы им руководили.
3. Он безразличен к потребностям организации.
4. Он от природы противится переменам.
5. Нацелен на извлечение материальной выгоды.
6. Он доверчив, не слишком сообразителен – легкая добыча для шарлатана и демагога.

Такой взгляд на человека отражается в политике «кнута и пряника», что приводит к акценту на тактике контроля, на процедурах и методах, дающих возможность предписывать людям, что им надлежит делать, определять, выполняют ли они это, и применять поощрения и наказания. Поскольку в основе лежит предположение, что

людей надо заставлять делать то, что необходимо для успеха организации, внимание, естественно, направлено на методы управления и контроля.

По мнению МакГрегора, люди совсем не таковы от природы и им присущи противоположные качества, которые представлены в **теория У**.

1. Люди не являются от природы пассивными и не противодействуют целям организации. Они становятся такими в результате работы в организации.

2. Люди стремятся к результатам, они способны генерировать идеи, брать на себя ответственность и направлять свое поведение на достижение целей организации – все это есть в людях.

Обязанность управления – помочь людям осознать и развить в себе эти человеческие качества. Отсюда в теории У большое внимание уделяется природе взаимоотношений, созданию среды, благоприятствующей возникновению преданности организации, ее целям, предоставляющим возможность для максимального проявления инициативы, изобретательности и самостоятельности при их достижении; поэтому акцент делается не на внешний контроль, а на самоконтроль, который возникает, когда работник воспринимает цели компании как свои собственные.

В нашей стране идеи научного управления трудовыми коллективами развивали Алексей Гастев, Осип Ерманский, Николай Витке.

Достижения школ человеческих отношений и поведенческих наук состояли в том, что они:

1) расширили понимание и практическое применение таких организационных процессов, как мотивация, коммуникации, лидерство, групповая динамика;

2) рассматривали членов организации как богатых способностями людей, а не как инструменты для достижения целей;

3) создавали модели поведения, в которых каждый работник мог быть использован в соответствии с его потенциалом.

Общим недостатком ранних школ менеджмента – классической и человеческих отношений – является отсутствие комплексности исследования, изучение какого-то одного элемента организации, поиск единственного пути решения управленческих проблем. Этот недостаток стал причиной возникновения нового направления в эволюции управленческой мысли—школы социальных систем, или системного подхода. Школа возникла в конце 1950-х гг. Ее представителями были А. Чандлер, Г. Саймон, Д. Марч, П. Друкер, а в России – В. Г. Афанасьев, И. В. Блауберг, Э. Г. Юдин. Они рассматривали организацию как сложный комплекс взаимозависимых и взаимодействующих элементов, а человека – как одного из элементов. Кроме того, школа подчеркивает, что организация – открытая система, встроенная в более сложную систему – внешнюю среду, с которой она находится в постоянном взаимодействии. Система получает некие ресурсы из внешней среды, трансформирует их и возвращает готовые продукты во внешний мир. При этом она характеризуется энтропией и синергизмом. Системный подход подчеркивает необходимость учета в управленческой деятельности влияния и взаимодействия множества факторов, находящихся как внутри, так и вне организации и оказывающих на нее либо прямое, либо косвенное влияние.

Основными частями системы в данном подходе являются: индивиды, формальные и неформальные группы, их отношения, типы статусов и ролей в группах. Части системы связаны организационными формами, к которым относятся формальные и неформальные структуры, каналы коммуникаций, процессы принятия решений. Системный подход объединил вклады всех школ, которые доминировали в теории и

практике управления в разное время. Школа социальных систем продолжила разработку современных теорий мотивации, коммуникаций, лидерства, начала разрабатывать теории принятия решений, конфликтов, гибких организационных структур, стратегического управления.

Одной из наиболее популярных в 1980-х гг. системных концепций менеджмента является теория 7-S, разработанная Т. Питерсом, Р. Уотерменом, Р. Паскалем и Э. Атосом. Они считали, что эффективная организация формируется на базе 7 взаимосвязанных и соответствующих друг другу элементов. Изменение одного из них требует изменения остальных. Это:

- 1) стратегия—комплексный план достижения миссии и целей организации посредством обеспечения соответствия между организацией и ее средой
- 2) структура – внутреннее строение организации, определяющее место, права, обязанности и ответственность каждого работника, подразделения в организации; определение сопод-чиненности между ними;
- 3) системы – процедуры и рутинные процессы, протекающие в организации (контрольные системы, информационные и мотивационные системы);
- 4) штат – ключевые группы персонала, охарактеризованные по возрасту, полу, образованию;
- 5) стиль руководства – манера управления организацией и организационная культура;
- 6) квалификация – отличительные возможности ключевых людей в организации;
- 7) разделенные ценности – смысл и содержание основных направлений деятельности, которые организация доводит до своих членов.

2.4. Количественный подход к управлению(1950 – по настоящее время)

Одновременно с системным подходом в 1950-х гг. возник количественный подход в управлении, или исследование операций.

Он продолжал направление Ф. Тэйлора, но на основе новых достижений в математике, статистике, компьютерной технике. Данное направление разрабатывало модели принятия решений в наиболее сложных ситуациях, где нельзя ограничиваться прямой причинно-следственной зависимостью. В готовую модель подставлялись количественные значения исследуемых переменных и рассчитывался оптимальный вариант решения проблемы.

Школа науки управления использует количественные методики, такие как построение моделей и исследование операций, чтобы помочь в принятии решений и повысить эффективность. Ее влияние растет, поскольку она рассматривается как дополнение к существующим и широко применяемым подходам. MS/OR (managementscience/operationsresearch) – близко к понятию «экономико-математические методы»

2.5. Системный и ситуационный подходы. Теория 7-S

В конце 60-х годов начал разрабатываться ситуационный подход к управлению. Он стал логическим продолжением теории систем. Ситуационный подход не отвергает приведенные теории. Он использует возможности прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям. Центральным моментом этого подхода является

ситуация. Под ситуацией понимается конкретный набор внутренних и внешних обстоятельств (факторов), которые оказывают воздействие на организацию в данное время. Именно ситуация определяет функции управления, выбор методов, стилей, структур, принципов управления для достижения целей организации наиболее эффективным способом. С точки зрения ситуации лучшего способа управления не существует. Ситуационный подход пытается определить, какие переменные являются значимыми и как они влияют на эффективность организации.

Методологию ситуационного подхода можно разделить на 3 основные части:

1) менеджер должен быть знаком с основными концепциями управления; он должен понимать процесс управления; индивидуальное и групповое поведение; системный анализ; методы планирования и контроля; количественные методы принятия решений;

2) каждая из управленческих концепций имеет свои сильные и слабые стороны, их необходимо учитывать, применяя к конкретной ситуации, а также необходимо предвидеть вероятные последствия применения данных концепций;

3) менеджер должен уметь правильно интерпретировать ситуацию, определять, какие факторы наиболее важны в данной ситуации, а какими переменными можно пренебречь.

2.6. Американская, европейская и японская модели управления

Американская модель управления



Управление как наука, научная дисциплина возникла в США в начале XX века. Основоположником науки управления по праву считается американский инженер и исследователь Ф. Тейлор (1856 – 1915). Предложенная им система организации труда и управленческих отношений вызвала «организационную революцию» в сфере производства и управления им.

В 20—30-е годы нашего столетия зародилась школа человеческих отношений, в центре внимания которой находится человек. Возникновение доктрины «человеческих отношений» обычно связывают с именами американских ученых Э. Мэйо и Ф.Ротлисбергера, которые известны своими исследованиями в области социологии производственных отношений.

Термин «менеджмент человеческих ресурсов» возник в 60-е гг. Модель «человеческие ресурсы» рассматривается, как стратегическая и ориентирована на активную позицию личности в организации. Каждый человек должен отвечать за результаты своего труда и способствовать их достижению. В свою очередь, организация должна поощрять своих сотрудников.

Современный американский менеджмент базируется на трех исторических предпосылках:

- ✓ *наличие рынка;*
- ✓ *индустриальный способ организации производства;*
- ✓ *корпорация как основная форма предпринимательства.*

Корпорации имеют статус юридического лица, а их акционеры - право на часть прибыли, распределяющейся пропорционально количеству принадлежащих им акций. Корпорации пришли на смену небольшим предприятиям, в которых вся собственность принадлежала владельцам капитала, и они полностью контролировали деятельность рабочих.

В настоящее время в США получили распространение четыре основные формы привлечения рабочих к управлению:

- ✓ участие рабочих в управлении трудом и качеством продукции на уровне цеха;
- ✓ создание рабочих советов (совместных комитетов) рабочих и управляющих;
- ✓ разработка систем участия в прибыли;
- ✓ привлечение представителей рабочих в советы директоров корпораций.

Американские ученые продолжают ставить и разрабатывать реальные проблемы менеджмента. Американская практика подбора руководящих работников делает главный акцент на хорошие организаторские способности, а не на знания специалиста.

Японская модель управления



Японская система менеджмента признана наиболее эффективной во всем мире и главная причина ее успеха – умение работать с людьми. Основным богатством страны японцы считают свои человеческие ресурсы.

Японская система управления развивалась частично под влиянием местных традиций, частично – вследствие американской оккупации после второй мировой войны, частично – как реакция на необходимость борьбы с бедностью и разрухой после войны.

Японский менеджмент постоянно использует наиболее полезные концепции управления западных стран, их методы и технику, приспособлявая их к своим национальным особенностям, сохраняя и усиливая тем самым свои ценности и способствуя установлению особого стиля мышления и методов, присущих только японским менеджерам.

Сущностью японского менеджмента является управление людьми. Японская модель основывается на философии «мы все одна семья», поэтому самая важная задача японских менеджеров – установить нормальные отношения с работниками, сформировать понимание того, что рабочие и менеджеры одна семья. Компании, которым удалось это сделать, достигли наибольшего успеха. Кроме того, в Японии сложилась традиция подчинения старшему по возрасту, позиция которого одобряется группой. Основные черты японской системы управления определяет ряд концепций, отсутствующих в американской модели. Важнейшими из них являются система пожизненного найма и процесс коллективного принятия решений. Другой немаловажной особенностью японского менеджмента является концепция непрерывного

обучения. Японцы уверены, что непрерывное обучение приводит к постоянному совершенствованию мастерства. Каждый человек путем непрерывного обучения может улучшить выполнение своей работы.

Одной из отличительных особенностей японского управления является управление трудовыми ресурсами. Японские корпорации управляют своими служащими таким образом, чтобы последние работали максимально эффективно. Японцы преклоняются перед трудом. Их часто называют «работоголики». В иерархии ценностей японского народа труд стоит на первом месте.

Японская модель менеджмента ориентирована на «социального человека», который имеет специфическую систему стимулов и мотивов. Формула «предприятие есть люди» является искренним убеждением работодателей. Японские управляющие прививают своим работникам не только технические навыки, но и моральные и нравственные ценности.

Сильнейшим средством мотивации в Японии является «корпоративный дух» фирмы, под которым понимается слияние с фирмой и преданность ее идеалам. В основе «корпоративного духа» фирмы лежит психология группы, ставящей интересы группы выше личных интересов отдельных работников, поскольку фирма должна функционировать как одна сплоченная команда. Таким образом, менеджмент всегда рассуждает с позиции группы.

Европейская модель менеджмента



Европейская модель менеджмента стала продолжением и отражением европейской модели управления государством. Принято считать, что зародилась европейская модель в Великобритании, и берет свои истоки в работах Р.Фэлка и Л.Урвика, занимавшихся непосредственно основами принципов управления. Создавалась эта модель в условиях военного напряжения 30-х годов, что, безусловно, повлияло как на ее форму, так

и на содержание.

Если рассматривать модель комплексно, то этапы ее реализации выглядят следующим образом:

1. Целеполагание (четкое определение задач);
2. Сбор и компиляция достаточных объемов информации;
3. Планирование;
4. Принятие решений;
5. Реализация плана, достижение поставленных целей;
6. Контроль за выполнением плана.

Некоторые исследователи выделяют такой седьмой пункт, не описанный в классических работах о принципах и функциях европейской модели менеджмента, как анализ. Этот пункт подразделяется на два типа – анализ фактического выполнения (не выполнения) плана и анализ достаточности процесса подготовки к реализации плана (в частности достаточности информации для принятия обоснованных решений).

Таким образом, можно сделать вывод, что европейская модель менеджмента представляет собой четкую иерархичную систему действий, направленную на выполнение поставленных задач. Задачи направляются сверху вниз по бюрократической лестнице управления. Функцию контроля и анализа выполнения задач выполняет зачастую отдельный ответственный орган, подчиненный непосредственно одной из высших структур в системе управления.

Основными принципами стали жесткая иерархия и бюрократизация системы управления. В процессе имплементации этих принципов в основу было положено изучение поведенческих реакций подчиненных и групповой динамики при воздействии коллективного, ступенчатого управления. При этом значительная роль отводится разработке и внедрению плановых показателей, выполнение которых является двойственным индикатором - эффективности труда и эффективности управления. Это позволяет отслеживать выполнение поставленных задач на каждом из уровней управления и своевременно принимать необходимые решения, для корректировки деятельности подчиненных.

2.7. «Новая философия управления»

В сложном сочетании разных подходов и школ управления произошло оформление «новой философии управления», ее еще называют политикой постфордизма, которая характеризует современный этап развития науки управления. «Новая философия управления» имеет три составляющие.

1. Концепцию группового сотрудничества, предполагающую улучшение трудового взаимодействия, ориентацию на работу в командах, проектных и целевых группах, создание благоприятного климата в коллективе, сотрудничество с администрацией.

2. Концепцию гуманизации труда, связанную с приспособлением техники к рабочему, улучшением условий труда, обогащением процесса труда, усилением творческих элементов в его содержании.

3. Демократизацию управления, которая заключается в переходе от жестких иерархических структур к плоским, гибким структурам; в делегировании вниз части управленческих полномочий, расширении самостоятельности и ответственности исполнителей в решении проблем, возникающих на рабочих местах.

Закрепляется демократизация управления применением более гибких систем оплаты труда и участием работников в прибыли и собственности организации. Эти три составляющие необходимы в связи с тем, что организация работает в неопределенной среде и должна вырабатывать способность приспосабливаться к изменениям окружения. Она должна производить разнообразные товары небольшими партиями с использованием многоцелевого оборудования и квалифицированного труда, тогда как фордизм характеризуется массовым производством стандартизованных товаров на основе использования специального (рассчитанного на одну задачу и привязанного к одному продукту) оборудования и полуквалифицированной рабочей силы.

2.8. Развитие и становление менеджмента в России

Управленческая деятельность в нашей стране имеет многовековую историю. В древнерусских летописях X века упоминается о купцах – жителях городов, занимающихся торговлей, и «гостях» – торговцах из заморских стран.

В «Истории государства Российского» Н. М. Карамзина рассказывается: «...в X веке жило множество россиян в Цареграде, которые продавали там невольников и

покупали всякие ткани. Звериная ловля и пчеловодство доставляли им множество воску, меду и драгоценных мехов, бывших вместе с невольниками главным предметом их торговли... Они ходили на судах не только в Болгарию, Грецию, Хазарию или Тавриду, но... и в самую отдаленную Сирию. Черное море, покрытое их кораблями или, справедливее сказать, лодками, было названо Русским».

В этот период в городах образуются купеческие общества, купцы и «гости» становятся любимыми героями русского фольклора (Садко Богатый гость, Добрыня Никитич, Иван Гостиный сын и др.).

Монголо-татарское нашествие надолго задержало развитие страны. Но уже в XIII–XIV веках начали возрождаться русские города, вместе с ними – промысел и торговля, а также и купечество. К концу XVI века уже существовали три купеческие корпорации, имевшие выборных руководителей и пользовавшиеся определенными правами.

В 1653 году вводится первый в истории страны Торговый устав, устанавливающий единый торговый налог. Но этому уставу иностранные купцы облагались более высокими пошлинами, чем российские.

Правление Петра I дало мощный толчок экономическому развитию России, превращению ее в первоклассную мировую державу. Формируется единый всероссийский рынок, развиваются производительные силы, растет народное благосостояние. В Манифесте 16 апреля 1700 года Петр I провозглашает: «С самого вступления нашего на престол все старания и намерения наши клонились к тому, чтобы все подданные наши приходили в лучшее и благополучнейшее состояние». Петр твердой рукой проводит в жизнь главную идею самодержавия: «Государь никому на свете о своих делах ответу дать не должен». Это дало возможность установить строгий порядок, столь необходимый для управления огромной страной.

Но даже в те времена силовые, командно-административные методы управления были не единственными. Интересный материал по этому вопросу содержит книга начальника олонечких и уральских горных заводов В. И. Геннина «Описание уральских и сибирских заводов». Вот что там говорится: «Управителю надлежит быть доброму, радетельному и трудолюбивому, трезву, и который бы к своей безумной корысти не прилежал, и тщание б имел, и к делам был понятен, и содержал бы над мастерами добрую команду, чтобы оные в указанные часы всяк были при своем деле». Есть в упомянутой книге и другие, близкие нынешнему времени мысли: «Когда начальство вместо настоящих дел занимается одними рапортами о получении и исполнении указов, ответами и объяснениями – сие правление по существу и течению дел доказывает происходящий от него вред... Все остается в одних бумагах». И еще: «Надлежит смотреть, дабы по должности всяк свое дело исправлял, как надлежит, радетельно, а не леностно. А понеже в инструкциях о должностях для краткости объявлено только о самых главнейших делах, как поступать и от чего предостерегаться, то кто сверх сих инструкций усмотрит к пользе заводского интереса, то в том ему... за благо принято будет».

Первые русские предприниматели-капиталисты выросли из купечества с началом развития капитализма в начале XVIII века. Значительная часть их стала владельцами фабрик и заводов. Государство оказывало этим предпринимателям существенную материальную поддержку, помогало организовывать производство. В этот период складываются торгово-промышленные династии Морозовых, Прохоровых, Рябушинских, Третьяковых и многие другие. Их предприятия, вплоть до Октябрьского переворота 1917 года, сохраняли, как правило, семейный характер.

Конец XIX и начало XX века были для России годами экономического роста. Особенно быстро развивалась промышленность и торговля. Торгово-промышленный оборот Европейской России составлял тогда около 10 миллиардов рублей. Чтобы представить себе масштабы этой цифры, отметим, что средний ежемесячный заработок основной массы трудового населения страны составлял тогда около 7 рублей на человека, учитель получал 20–25 рублей в месяц, килограмм хлеба стоил 3–5 копеек, за 1 копейку можно было купить порцию мороженого.

Только в Московской губернии действовало 53 тысячи предприятий. В стране быстрыми темпами развивались добывающая и обрабатывающая промышленность: горнозаводская, железоделательная, сахарная, текстильная. Правительством С. Ю. Витте была проведена денежная реформа. Россия быстро ликвидировала разрыв в развитии экономики по сравнению с развитыми странами Запада. Многие российские предприятия того времени завоевали себе славу лучших в мире.

Развитие предпринимательства в России имело ряд особенностей. В истории экономики отмечается, что на русской почве меньшее значение, чем в европейских странах, и особенно в США, придавалось личному богатству, не было принимавшего там уродливые формы культа денег, поклонения «золотому тельцу». Не отмечалось столь характерного для молодого бизнеса стремления нажиться нечестным путем, продать товар подороже во что бы то ни стало. Хорошим предпринимателем считался тот, кто умел наживать деньги за счет ускорения оборота товара, лучшего обслуживания покупателя. Для многих российских предпринимателей было свойственно отношение к своему делу не только как к источнику личного богатства, но как к важной миссии, возложенной на него Богом или судьбой, – подавляющее большинство предпринимателей России были глубоко верующими людьми.

В прямой связи с этими качествами находится и широчайшая благотворительная деятельность российских промышленников и купцов. Свидетельства тому существующие и поныне Морозовский и Щукинский музеи европейской живописи, Третьяковская галерея, Бахрушинский театральный музей, Художественный театр Станиславского и Немировича-Данченко, опера Зимина, другие замечательные явления культуры, созданные на деньги благотворителей-меценатов.

Вместе с тем следует иметь в виду, что самобытность российской экономики не мешала ей развиваться в русле мирового экономического процесса со всеми присущими ему атрибутами рынка. Уже в 1703 году в Санкт-Петербурге была организована первая в России биржа. К началу Первой мировой войны более ста бирж существовали уже во всех крупных городах страны. Быстро развивалась банковская деятельность. Заслуженной всемирной славой пользовалась Нижегородская ярмарка.

Российские предприниматели были для своего времени прекрасно образованы. Образцовыми учебными заведениями мирового класса считались в начале нашего века Петербургский политехнический институт с его экономическим факультетом, Московский, Киевский и Харьковский коммерческие институты. В стране успешно работало 250 средних коммерческих училищ (первое было открыто в Москве в 1773 году), в которых обучали десятки тысяч будущих предпринимателей и управляющих.

Вплоть до Октябрьской революции заслуженной всемирной славой пользовались хлопчатобумажные предприятия Морозовых, кожевенное и суконное производство Бахрушиных, промышленные предприятия Третьяковых, текстиль Прохоровых (знаменитая «Трехгорка»), машины и судостроение Путиловых, железные дороги

Мамонтовых, химические заводы Ушаковых, гастрономия братьев Елисеевых и многое-многое другое.

Пять поколений семьи **Морозовых** внесли огромный вклад в развитие российской экономики, в промышленность, торговлю, культуру. Это были великие благотворители и меценаты. Основателем династии Морозовых считается Савва Васильевич, который, будучи еще крепостным крестьянином, в 1797 году создал ткацкое предприятие, на котором работал вместе с членами своей семьи. Производимые ими шелковые ткани пользовались большим спросом и высоко ценились на рынке. В 1820 году он выкупился из крепостной зависимости и со временем построил огромную ткацкую фабрику, которая наряду с шелком производила также шерстяные и хлопчатобумажные ткани. Купив участок земли в Средней Азии, Морозов создал там хлопковые плантации и предприятие по первичной переработке хлопка. В 1890 году на четырех фабриках, принадлежащих его потомкам, работало 39 тысяч рабочих, производивших товара на 35 миллионов рублей в год. Ткани Морозовых продавались не только в Европе, но и в Персии и даже в Китае.

Морозовы были капиталистами широкого государственного масштаба (что не мешало отдельным представителям фамилии сочувствовать и помогать материально русскому революционному движению). Представители этого семейства были организаторами и участвовали в работе первых русских акционерных компаний, банков, учебных заведений.

Основателем дела **Найденовых** был красильный мастер Егор Иванович. В 1816 году он создал собственное предприятие – фабрику по производству женских шалей. Но представители этого семейства прославились не столько собственной хозяйственной деятельностью (им принадлежали фабрики и жилые дома в Москве), сколько огромной работой по организации предпринимательства в России. Николай Александрович Найденов был лидером московской буржуазии. С 1871 года он – председатель Московского торгового банка и один из его учредителей, в 1877–1905 годах – председатель Московского биржевого комитета. Он также был и руководителем Совета торговли и мануфактур. Велика его роль в налаживании и содержании в порядке московского городского хозяйства, в благотворительной деятельности, во многих других благих делах.

Купеческий род **Третьяковых** ведет свою историю с 1646 года, когда в городе Малоярославце его представителями было открыто первое дело. Но по-настоящему прославили эту семью братья Павел и Сергей – основатели знаменитой на весь мир Третьяковской галереи. Свой капитал они заработали в торговле и промышленности, связанной с льняным производством. Костромская льняная мануфактура поставляла изделия из этого «русского хлопка» (так называли лен за рубежом) во многие страны.

Создание картинной галереи потребовало от Третьяковых около двух миллионов рублей – огромных по тем временам денег. Роль Павла Третьякова, однако, не исчерпывалась одной благотворительностью. Он был подлинным знатоком, тонким ценителем живописи, одним из первых в России предпринимателей и менеджеров в сфере культуры.

Торговый дом «**И. В. Щукин с сыновьями**» был образован в 1878 году для торговли хлопчатобумажной пряжей и тканями. Происходили Щукины из купечества города Боровска Калужской губернии. Их род упоминается в московских писцовых книгах с 1787 года. Из этой семьи вышли выдающиеся промышленники и банкиры.

Иван Васильевич Щукин (1853–1912) получил шестилетнюю коммерческую практику в Берлине. Современники считали его одним из самых гениальных русских торгово-промышленных деятелей. При нем его фирма заняла первенствующее положение в московском предпринимательстве. Он сам пользовался огромным авторитетом и уважением, причем не только из-за богатства и успеха в коммерции. Щукины были всемирно известные меценаты и коллекционеры. Сегодня наша страна и весь мир обязаны им великолепными собраниями живописи. Так же как братья Третьяковы, семья Щукиных внесла огромный вклад в развитие русской и мировой культуры.

Семья **Прохоровых** известна как создатель знаменитой Трехгорной мануфактуры – крупнейшего текстильного предприятия Европы. Ее начало было положено созданием в 1799 году ситценабивной фабрики. А в 1874 году на ее основе было учреждено Товарищество прохоровской Трехгорной мануфактуры, в состав которого входили прядильная, бумаготкацкая, ситценабивная, отбельная фабрики, а также ремонтная и газовая мастерские в Москве, антрацитовые рудники на Северном Кавказе. Основным капитал товарищества в 1914 году составлял более 8 миллионов рублей. Предприятия Прохоровых имели собственные склады по всей России, в Сибири и Средней Азии, был организован Торговый дом «Братья К. и Я. Прохоровы». В России и за ее пределами заслуженной славой пользовался «прохоровский ситец» – не только фабричная марка, но и продукт творчества этой замечательной семьи. Большое внимание Прохоровы уделяли, как сказали бы сейчас, «социальной сфере». При прохоровеком предприятии в Москве еще в 70-е годы прошлого века были созданы больница, амбулатория, родильный приют, богадельня (дом престарелых), ремесленное училище, библиотека, театр.

Род **Рябушинских** повел свое начало из ремесленников. В 1887 году было организовано Товарищество мануфактур П. М. Рябушинского с капиталом 2,4 миллиона рублей. А к 1914 году капитал удвоился. Главным делом семьи Рябушинских было банковское. Основанный в 1902 году Банкирский дом братьев Рябушинских к 1911 году имел оборот около 1,5 миллиарда рублей.

В начале нашего века Рябушинские создали целый ряд столь нужных стране предприятий: лесо- и торфоразработочное, писчебумажное, стекольное, льноперерабатывающее. В 1916 году Рябушинские заложили в Москве автомобильный завод. В 1917 году была открыта крупная типография.

Особое место в истории российского (так же как и мирового) менеджмента занимает появление и развитие идей и практика *политического и социального управления*.

Еще в допетровскую эпоху были проведены весьма серьезные управленческие реформы, связанные с именем крупного государственного чиновника **Афанасия Лаврентьевича Ордын-Нащекина** (1605– 1680). Суть этих реформ, своим острием направленных против боярского местничества, можно коротко свести к следующему:

- развитие самоуправления городов;
- создание целостного народного хозяйства в масштабах всей страны и усиление в этой связи роли государства;
- развитие торговли и средств ее экономического регулирования (налоги, пошлины);
- финансовая политика, направленная на привлечение в страну золота и серебра (треть продаж за рубеж – только с оплатой благородными металлами);

- контроль за качеством ввозимых иностранных товаров;
- соблюдение этических норм в торговле («Во весь свет огласив, отослать с бесчестьем с ярмарки, чтобы впредь таких худых не ввозили и добротным товарам цен не портили»).

Все эти меры за триста с лишним лет ничуть не устарели.

Особенно насыщенной управленческими преобразованиями была эпоха великого реформатора России **Петра I**(1672–1725). С его именем связаны следующие фундаментальные преобразования:

- изменение летосчисления, облегчившее внешнеэкономическую деятельность;
- создание качественно нового государственного аппарата – по европейскому образцу;
- изменение внешнего облика населения (новая мода на одежду, бритье бороды) с целью сделать его как можно более близким к принятому в цивилизованных странах того времени;
- абсолютизация царской власти – главного двигателя петровских реформ;
- отделение гражданской службы от военной;
- введение единого табеля о рангах;
- создание крупной промышленности;
- усиление роли дворянства – социальной опоры царской власти;
- в финансовой сфере – требование сбалансированного бюджета по приходу и расходу;
- усиление государственного вмешательства в экономику;
- проведение налоговой реформы по принципу «без тягости народа»;
- решительная борьба со взяточничеством (Петру I принадлежит такой впечатляющий критерий размера наказания за взятку: «Если на сумму взятки можно купить веревку – повесить»);
- глубокая реформа образования.

Прошедшие после петровских реформ столетия показали их в целом прогрессивный характер: они вывели страну на магистральную для человечества дорогу капиталистического развития, способствовали созданию мощного целостного государства.

Выдающимся продолжателем дела Петра I и его управленческих усилий явилась **Екатерина II**(1729–1796). Ее усилия были направлены на укрепление крепостнического, т. е. феодального, строя. Но вместе с тем реформы Екатерины II продолжали закладывать в России основы товарного, капиталистического производства и соответствующего ему рыночного хозяйства. При Екатерине II впервые в России были выпущены бумажные деньги – ассигнации. В стране возникло 50 губерний, разделенных каждая на 10–12 уездов. Появились губернаторы. Екатерина II учредила Вольное экономическое общество к поощрению в России земледелия и домостроительства, которым стала лично руководить. Она неоднократно высказывалась о необходимости воплощения в России идей европейских просветителей, в том числе о целесообразности ликвидации крепостничества. Большое внимание уделялось развитию передовой для того времени промышленности и сельского хозяйства.

Одним из ярких выразителей екатерининских планов преобразования страны был великий русский ученый-просветитель **Михаил Васильевич Ломоносов** (1711–1765). Главной задачей, считал М. В. Ломоносов, должно быть «благополучие, слава и цветущее состояние» страны, забота о ее экономической и политической независимости.

С именем М. В. Ломоносова связан научный подход к развитию производительных сил России, ее экономики и политики. Вот краткий перечень тех проблем, решение которых ученый считал первостепенным:

- о размножении и сохранении русского народа;
- об истреблении праздности;
- об исправлении нравов и о большом народопросвещении;
- об исправлении земледелия;
- об исправлении и размножении ремесленных дел и художеств;
- о лучших пользах купечества;
- о лучшей государственной экономии;
- о сохранении военного искусства во время долговременного мира.

Все эти проблемы остаются актуальными и сегодня.

Незаслуженно забытыми в истории управленческой мысли России оказались прогрессивные идеи, связанные с именем внука Екатерины II царя **Александра I** (1777–1825) и его соратников, в первую очередь М. М. Сперанского.

В начале своего царствования Александр I создал Негласный комитет, состоявший из его близких друзей. В задачу комитета входили разработка и проведение в жизнь необходимых реформ. Одним из заметных мероприятий Негласного комитета стало учреждение министерств.

Главной идеей Александра I была необходимость упорядочивания управления страной на всех уровнях исходя из единой правовой базы. Разработка проекта реформ была возложена на крупного чиновника **Михаила Михайловича Сперанского** (1771–1839).

М. М. Сперанский разработал план государственных преобразований, названный им «Введение к уложению государственных законов». Главным двигателем хозяйственного развития страны М. М. Сперанский считал экономически независимое сословие, действующее в своих интересах. Причем гарантией независимости этого сословия реформатор объявлял частную собственность. Это явно капиталистическая идея. Роль государства мыслилась в создании условий, благоприятствующих появлению и становлению частных собственников, в создании и реализации соответствующей правовой базы, в соответствующем «народном воспитании».

М. М. Сперанскому принадлежит идея создания специального закрытого учебного заведения для подготовки высшего звена государственного управления - знаменитого пушкинского лицея и целой системы подобных учреждений.

М. М. Сперанский подготовил указ, по которому главным критерием при продвижении чиновника по служебной лестнице становилась не выслуга лет, а «действительные заслуги и отличные познания». Предусматривалось обязательное образование для чиновников и их периодическое аттестование. Следуя идее французского просветителя Шарля Монтескье, М. М. Сперанский предложил создать три ветви власти: законодательную (Государственная дума), исполнительную (министерства) и судебную (Сенат).

Прямым продолжением преобразований Александра I явилась великая крестьянская реформа, подготовленная и проведенная царем Александром II. Осуществлению реформы способствовало сочетание целого ряда разнородных обстоятельств:

- осознанная различными слоями общества отсталость России и неизбежность преобразований;

- сокрушительное поражение в Крымской войне и ухудшение положения России в мире;
- огромный дефицит государственного бюджета;
- затянувшийся кризис крепостнической системы (восстание декабристов, крестьянские бунты и т. п.).

Основной смысл реформы заключался в освобождении крестьян от крепостной зависимости, в превращении их в собственников своих наделов (после выкупа земли), прекращении всевластия помещиков, в наделении крестьян гражданскими правами. Крестьянская реформа сопровождалась широким комплексом сопутствующих преобразований органов управления, судов и т. д.

Историческое значение имело введение в России органов всесословного самоуправления – земства, которое оказалось весьма жизнеспособным. Общепризнанными являются успехи земства в области народного образования, здравоохранения, кредитных отношений, в налаживании статистических исследований.

Основополагающие идеи преобразования Российского государства и его системы управления в эпоху становления в России капиталистического рыночного хозяйства в начале XX века связаны с именами С. Ю. Витте и П. А. Столыпина.

Сергей Юльевич Витте (1849-1915) известен благодаря проведению им ряда радикальных реформ в российской экономике и политике. Витте осуществил денежную реформу 1897 года путем понижения золотого содержания рубля, ему удалось закрепить на несколько лет установленный им новый курс бумажного рубля, а затем сделать его разменным на золото! Кроме того, Витте разработал наиболее рациональные тарифы на товарные и пассажирские железнодорожные перевозки, ввел в 1894 году государственную винную монополию, сумел привлечь в страну огромные зарубежные капиталы, что привело к бурному промышленному росту, заключил с Японией на весьма выгодных для России условиях мир после поражения страны в русско-японской войне 1905 года. За это царь пожаловал Витте титул «граф Порцсмутский» (недружи, однако, называли его «граф Полусахалинский» – по договору Россия получила половину о. Сахалин). Витте удалось получить для России ряд иностранных займов на выгодных для страны условиях.

Достойным преемником и продолжателем реформ Витте по праву считается **Петр Аркадьевич Столыпин** (1862--1911). Его назначили министром внутренних дел в 1906 году, когда страна была погружена в хаос революции, и он сразу же стал принимать решительные меры по восстановлению в стране законности и порядка. Столыпину было чем заниматься: в годы революции разграбили и сожгли более 16 тысяч помещичьих усадеб.

Вскоре Столыпин стал главой правительства страны. Он провозгласил принцип: «Сначала успокоение, а потом реформы». О революционерах Столыпин говорил: «Им нужны великие потрясения, нам нужна великая Россия!»

Главным детищем Столыпина была земельная реформа. Суть ее заключалась в разрушении крестьянской общины и создании у крестьян частной собственности на землю. Крестьянская община с ее круговой порукой и отсутствием личных стимулов производительного труда досталась стране в качестве наследства от крепостничества. Столыпин решил дать крестьянину-труженику шанс начать единоличную жизнь на земле, стать хозяином своего продукта. Это был решительный шаг в борьбе с уравниловкой и безответственностью. Столыпину принадлежат слова: «Нельзя человека

ленивого приравнивать к трудолюбивому, нельзя человека тупоумного приравнивать к трудоспособному».

Уже в начале реформы примерно 200 тысяч крестьянских семей получили около 2 миллионов десятин (2,9 миллиона гектаров) земли в личное владение. Полученным правом выхода из общины воспользовались около 3 миллионов крестьян. Крестьяне выкупали землю у помещиков и приобретали свободные государственные земли, получая под небольшой процент и на весьма значительный срок (более пятидесяти лет) предусмотренные реформой ссуды Крестьянского банка.

Результаты столыпинских реформ не замедлили сказаться: в 1909–1913 годах производство зерна в нашей стране было на 28 % больше, чем в США, Канаде и Аргентине, вместе взятых.

Своей важнейшей задачей Столыпин считал организацию добровольного переселения людей из перенаселенных областей европейской части России в Западную Сибирь. Все расходы по переезду и обустройству на новом месте брало на себя государство. В итоге к моменту начала Октябрьской революции новую, лучшую жизнь получили более 4 миллионов человек, освоивших около 45 миллионов гектаров плодородных земель.

Нельзя не отметить, что деятельность великих российских реформаторов постоянно наталкивалась на ожесточенное сопротивление реакционных сил: Александр II и П. А. Столыпин пали от рук террористов, С. Ю. Витте едва не стал жертвой покушения, в послеоктябрьской исторической науке имена Петра I и Екатерины II упоминались исключительно в негативном плане.

Развитие предпринимательства и менеджмента в России было беспощадно и надолго прервано революцией 1917 года и последующими экономическими экспериментами, получившими название «строительство социализма в одной, отдельно взятой, стране», а также созданием соответствующего «планового хозяйства». В экономике это означало ликвидацию частной собственности и неразрывно связанного с ней предпринимательства. Переход к централизованному планированию (Госплан планировал из Москвы около 24 миллионов наименований товаров) исключал частную коммерческую инициативу, отстранял от самостоятельной экономической деятельности миллионы людей, умеющих и желающих рационально хозяйствовать с пользой для себя и общества. Главным и практически единственным собственником в стране становилось государство, что фактически означало безраздельное господство партийно-чиновничьего аппарата. Сформировалась низкоэффективная, базирующаяся на внеэкономическом принуждении и подавлении тоталитарная, командно-административная система.

Уже упоминавшийся русский ученый-эмигрант Г. К. Гипс писал: «В дореволюционное время русский предприниматель получал в среднем 13 % прибыли на свой капитал и из нее уделял еще часть на расширение дела и создание новых предприятий. Теперь в Советской России один только хозяйственный аппарат обходится в 13 % выручки... Причем эта крупная доля целиком им пожирается... Потомки когда-то растрогавших Карла Маркса мучеников работают сегодня в хороших санитарных условиях и живут сейчас совсем недурно. Гораздо хуже живут рабочие в царстве социалистического хозяйства, организованного в СССР учениками Маркса».

И действительно, богатейшая страна мира (СССР располагал, например, половиной чернозема планеты) вынуждена была начать крупные закупки зерна за рубежом. По детской смертности Страна Советов оказалась на одном из первых мест в мире, а по продолжительности жизни людей – на одном из последних. В итоге к 1986

году естественный прирост населения составил 1 % против 1,6 % в дореволюционном 1913 году.

Умение и желание работать, успешно управлять предприятиями не заглохло в нашей стране и после Октябрьской революции. Вот лишь три характерных примера, которые говорят о людях, внесших значительный вклад в теорию и практику менеджмента – управления предприятиями в советский период.

Известный русский ученый, писатель, революционер **Александр Александрович Богданов** (1873–1928) заложил основы важнейшей составной части менеджмента – общей теории систем. В годы Первой мировой войны он написал книгу «Всеобщая организационная наука», в которой на основе общей теории описывалось строение и выводились закономерности организационных систем различной природы – живой и мертвой, в работе стихийных сил и в сознательной деятельности людей. Свою теорию Богданов назвал *организационной наукой*, или *тектологией*, Богданов предположил, что в организационных процессах разного рода (в природе, обществе, технике) есть много общего. А раз так, то могут быть выделены принципы, открыты законы, свойственные любым организационным процессам и связанным с ними процессам управления в разных сферах. Ему принадлежит, например, мысль о том, что сложная система обладает некоторыми свойствами, которых нет у ее частей, взятых порознь, т. е. целое не сводимо к частному (так называемый «закон эмерджентности»). Богдановым введены и обоснованы понятия «управляющая и управляемая системы», «обратная связь» и другие, без которых немыслима современная наука управления. В своих работах Богданов предвосхитил многие идеи современной общей теории систем, разработанные впоследствии одним из ее признанных авторов – Людвигом Берталанфи (1901-1972).

Алексей Капитонович Гастев (1882–1941) был одним из наиболее заметных специалистов по управлению социалистическими предприятиями. Ему принадлежит популярная в 20-е годы идея «узкой базы». Смысл ее в том, что узким местом, с «расшивки» которого надо начинать совершенствование производства, является организация труда отдельного человека – от директора до рядового рабочего. Гастев не увлекался высокой теорией. В духе своего времени он был весьма конкретен: управление производством делилось им на два вида – управление вещами и управление людьми. Гастев находил в этих видах много общего. «Рабочий, который управляет станком, есть директор предприятия, которое известно под именем станка». Несмотря на упрощение, даже очевидную сегодня вульгаризацию, подобные представления содержат рациональное зерно: труд любого работника может быть легко разложен на ряд операций, функций, которым можно обучить и которыми можно управлять. Вот эти функции, составляющие непрерывный ряд и одинаковые, по мнению Гастева, и для рабочего, и для директора: расчет – установка – контроль – учет – расчет и т. д.

Гастеву принадлежит и следующая прекрасная мысль: «Мы проводим на работе лучшую часть жизни. Нужно же научиться так работать, чтобы работа была легка и чтобы она была постоянной жизненной школой». Сохраняют свое значение до нашего времени принадлежащие Гастеву семь правил для всякого труда.

Правило № 1. Что такое научная организация труда? Это организация, основанная на строгом учетном опыте.

Правило № 2. Если хочешь вводить научную организацию труда, стань мастером хоть одной операции, рассчитай ее и дай ускорение. Тогда ты будешь говорить фактами, а не зубрежкой.

Правило № 3. Прежде чем изменить способы работы, надо их тщательно изучить.

Правило № 4. Не старайся сразу сделать переворот, начинай с пустяков.

Правило № 5. Не надоедай со своим изобретением, не хлопочи, а во что бы то ни стало претвори его в вещь.

Правило № 6. Никогда не говори о безвыходности. Не склоняйся перед происшествиями. Настойчивая мысль и упорная воля сумеют их победить.

Правило № 7. Знающий, но не умеющий – это механизм без двигателя.

Гастев предложил и следующие мудрые правила повышения производительности труда, полезные на каждом рабочем месте, не исключая и места менеджера.

1. Сначала продумай свою работу досконально.
2. Приготовь весь нужный инструмент и приспособления.
3. Убери с рабочего места все лишнее, удали грязь.
4. Инструмент располагай в строгом порядке.
5. При работе ищи удобного положения тела: наблюдай за всей установкой, по возможности садись; если стоишь, то ноги расставляй, чтобы была экономная опора.
6. Не берись за работу круто, входи в работу исподволь.
7. Если надо сильно приналечь, то сначала приладься, испробуй вполсилы, а потом уж берись вовсю.
8. Не работай до полной усталости. Делай равномерные отдыхи.
9. Во время работы не ешь, не пей, не кури. Делай это в твои рабочие перерывы.
10. Не надо отрываться в работе для другого дела – работай ровно.
11. Работа приступами, сгоряча портит и работу, и твой характер.
12. Если работа не идет – не волноваться; надо сделать перерыв, успокоиться – и снова за работу.
13. Полезно в случае неудачи работу прервать, навести порядок, прибрать рабочее место, облубовать его – и снова за работу.
14. При удачном выполнении работы не старайся ее показывать, хвалиться, лучше потерпи.
15. В случае полной неудачи легче смотри на дело, попробуй сдержать себя и снова начни работу.
16. Кончил работу – приberi все до последнего гвоздя, а рабочее место вычисти.

Значительный вклад в развитие менеджмента в нашей стране внес **Платон Михайлович Керженцев** (1881–1940). В отличие от Л. К. Гастева, его интересовали главным образом вопросы организации производства, руководства трудовым коллективом, управления людьми. Керженцев исходил из того, что в организации деятельности людей в различных областях, в том числе и на производстве, существует много общего. На этой основе им был выделен и раскрыт ряд общеорганизационных признаков, таких, как выработка плана, руководство организацией его выполнения, учет, контроль, четкое распределение задач, прав, обязанностей и ответственности внутри организации. Керженцев считал эти признаки универсальными для любой отрасли деятельности: в народном хозяйстве, в армии, в партии, в других общественных организациях, в повседневной жизни. Задачу научной организации труда он видел в получении максимального трудового эффекта при наибольшей возможной экономии человеческой энергии и материальных средств. Этот принцип, названный Керженцевым «принципом экономии», сегодня широко используется для предпринимательской деятельности, является краеугольным камнем менеджмента. В работах Керженцева рассмотрен также ряд основополагающих проблем управления, в том числе вопросы организации (типа и формы), построения организационных планов, подбора и

использования работников, ответственности, дисциплины, системы подчинения, учета и контроля. Им неоднократно подчеркивалась необходимость использования для успешного управления предприятиями передового опыта, зарубежной практики.

В истории СССР известны попытки подправить, модернизировать социалистическую экономику. Наиболее крупная из них – так называемая новая экономическая политика (нэп). Она начала осуществляться в 1921 году и заглохла в 30-е годы. Ее основные направления: разрешение частной торговли, мелких капиталистических предприятий, концессий, замена продразверстки продналогом, введение хозрасчета – одним словом, попытка внедрения элементов рыночной экономики на фоне безраздельного господства социализма.

Как известно, нэп, подобно другим подобным мероприятиям по латанию дыр плановой системы хозяйствования (например, «косыгинская» реформа 70-х годов), не дал желаемого результата. Справедливости ради, надо сказать о том, что и в годы господства плановой системы хозяйства в нем трудилось множество предприимчивых, инициативных, полных энтузиазма людей. Система ограничивала их возможности, не давала простора для реализации их усилий, но не могла до конца истребить тот творческий дух инициативы и предпринимательства, который всегда был свойствен нашему народу. Среди этих людей были управляющие, руководители предприятий, ученые, простые труженики.

После Октябрьской революции 1917 года руководство экономикой страны было возложено на Высший совет народного хозяйства (ВСНХ). В качестве первоочередной задачи ВСНХ была поставлена организация перехода от рабочего контроля к рабочему управлению предприятиями, банками – всем народным хозяйством страны. ВСНХ получил самые широкие полномочия: по экономическим вопросам ему подчинялись все наркоматы; в отношении частных предприятий было дано право их конфискации и принудительного объединения.

Не потеряли своего значения и поныне принципы управления, разработанные и реализованные на практике одним из руководителей нашей промышленности с 1964 по 1974 год – **Георгием Андреевичем Кулагиным**. Кулагин был генеральным директором Ленинградского станкостроительного объединения им. Я. М. Свердлова. Его принципы касаются главным образом вопросов организации управления предприятием. Дадим их с небольшими комментариями.

1. Нельзя строить организационную структуру предприятия применительно к способностям имеющихся работников. Наоборот, надо подстраивать людей к разработанной оптимальной организационной структуре.

Легче всего это делается на вновь создаваемых предприятиях. На действующих же менеджеру надо проявить немало характера и решительности, чтобы удержаться самому и удержать других от радения «родному человечку».

2. Каждое лицо должно отчитываться не более чем перед одним начальником и получать приказы только от него.

«Лучше одно плохое решение, чем два хороших» – странное на первый взгляд, но, если подумать, мудрое правило.

3. Все регулярно повторяющиеся действия должны быть твердо распределены между работниками аппарата и не должны дублироваться.

Несмотря на самоочевидность этого принципа, он систематически нарушается, и обычно стоит больших усилий навести порядок в этом деле. Очень уж мы привыкли, и полюбили иной, прямо противоположный принцип, который можно назвать

«размазыванием ответственности». У него тоже есть понятные «достоинства», но к совершенствованию менеджмента они не имеют никакого отношения.

4. *Не следует пытаться дать в должностной инструкции подробный и совершенно исчерпывающий перечень конкретных обязанностей.*

Инструкция, как считает Кулагин, подобна карте местности, которая при любом масштабе не может полностью описать территории. Инструкции, по Кулагину, следует писать так, как это делают дипломаты, составляя договоры: избегают конкретных перечислений и вместе с тем «прикрываются» на все возможные случаи жизни. Должностные инструкции на все случаи жизни – атрибут командно-административного управления. Если профессионал идет по знакомой ему местности, карта ему вряд ли необходима. А тем более – дипломатические хитрости. Может быть, сегодня правильнее сказать так: инструкция нужна лишь тогда, когда без нее действительно нельзя обойтись.

5. *Число лиц или подразделений, подчиняющихся одному начальнику, должно быть строго ограничено.*

Исходя из опыта, Кулагин считает, что для промышленного предприятия это число должно быть в пределах 6–12 человек. Исключение составляет звено мастер – рабочий, где при наличии бригадиров оно может увеличиваться до нескольких десятков подчиненных. Этот принцип систематически нарушается, особенно в верхних эшелонах управления. И делается это обычно по инициативе руководителя, который стремится замкнуть все на себя, «освятить» управление своим именем, авторитетом и властью. В итоге, однако, он теряет нити руководства, которое становится чисто формальным и поэтому неэффективным.

6. *Число уровней – ступеней в организационной структуре предприятия должно быть ограничено.*

Это требование необходимо для того, чтобы управление было конкретным, оперативным и передача распоряжений не напоминала игры в испорченный телефон. Вместе с тем следует иметь в виду, что сокращение числа звеньев управления требует увеличения количества руководителей на каждом уровне (если выдерживать приведенный выше принцип ограничения числа подчиненных у каждого руководителя). Где же выход? Как избежать в этом случае разбухания управленческого аппарата? Путь один – уменьшение количества персонала на одном предприятии. Пора отойти от гигантомании, перенять зарубежный опыт сокращения размеров предприятий, смело давать «дочерним» предприятиям полную самостоятельность.

7. *Передача высшими начальниками полномочий и ответственности за решение повторяющихся рутинных вопросов своим подчиненным.*

Это так называемое делегирование полномочий. «Потери, вызванные чрезмерной централизацией управления предприятием и связанной с этим задержкой важных решений, наносят больше вреда... чем не вполне оптимальные решения, принимаемые подчиненными самостоятельно. Даже если директор в 10 раз повысил свою личную «производительность», то это принесет в 10 раз меньше пользы, чем тогда, когда каждый из 10 тысяч членов коллектива увеличит свою производительность только на один процент.

8. *Непременное условие успешного развития предприятия – высокая активность людей труда.*

Революционная **реформа экономики**, начатая в 1985 году, означает совершенно новую систему хозяйствования и связанный с ней новый механизм управления. В

управлении предприятиями возникает новая, непривычная ситуация. Вот ее *основные черты*.

1. Хозяином предприятия становится собственник его имущества. Ему предоставлены такие очевидные хозяйские права, как планирование работы, выбор путей реализации намеченных планов, распределение заработка. Вмешательство кого бы то ни было в ведение хозяйства предприятия воспрещается: так, например, план не только разрабатывается, но и окончательно утверждается на самом предприятии.

2. Качество работы предприятия, выпуск нужной народу продукции обеспечиваются за счет высокой заинтересованности его хозяина в конечном результате своего труда. Основным рычагом повышения производительности труда становится порожденное этой заинтересованностью ускорение научно-технического прогресса, экономия материальных и трудовых ресурсов.

3. Основным мотивом трудовой деятельности работающих становится удовлетворение их кровных интересов, материальных и культурных потребностей, в том числе в высокой зарплате, жилье, хорошем рабочем месте.

4. Главным инструментом управления предприятиями в новых условиях становятся экономические методы менеджмента: хозрасчет, самофинансирование, новая система стимулирования труда, ценообразование, кредит. Административные методы приобретают обеспечивающее, вспомогательное значение.

5. Экономическое управление может осуществляться лишь в соответствующей экономической среде. Оно требует развитых товарно-денежных отношений, рынка средств производства, товаров и услуг, экономического ценообразования, состязательности (конкуренции) товаропроизводителей и торговли, возможности ликвидации ненужных предприятий (банкротства).

6. Права трудового коллектива реализуются демократическим путем.

7. Интересы государства проводятся в жизнь через экономические рычаги. Действие этих рычагов строго ограничено и контролируемо.

8. Развертывание и надежное функционирование экономической системы менеджмента, права трудового коллектива, защита интересов предприятия от незаконных посягательств «сверху» обеспечиваются с помощью нового правового защитного механизма.

9. Новая ситуация в экономике и управлении предприятием требует от менеджера и нового экономического мышления, суть которого сводится к следующему:

- реализм, т. е. базирование не на желаемом, а на возможном (противоположность ему – «экономический романтизм», который наделал в нашем народном хозяйстве немало бед);

- ориентировка на конечные результаты, необходимые как потребителю и собственнику, так и государству;

- приоритет социальной сферы: «работа для человека, а не человек для работы» или «работать, чтобы жить, но не наоборот»;

- владение экономическими, в том числе и количественными, методами управления, выработкой наилучших хозяйственных решений;

- использование других современных научных методов менеджмента, базирующихся на социологии, психологии, теории управления и т. д.;

- умение решать информационные проблемы управления с широким использованием для этого электронной вычислительной техники.

Вопросы для самоконтроля:

- 1) Расскажите об эволюции управленческой мысли.
- 2) Каковы современные концепции менеджмента?
- 3) Что означает «ситуационный подход» к менеджменту?
- 4) Что означает «количественный подход» к менеджменту?
- 5) Каковы современные концепции менеджмента?
- 6) В чем суть концепции научного управления?
- 7) В чем суть концепции административного управления?
- 8) В чем суть концепции управления с позиций психологии и человеческих отношений?
- 9) В чем суть концепции управления с позиций науки о поведении?
- 10) Как развивалась управленческая мысль в России?
- 11) Что общего в концепциях отечественных и зарубежных специалистов в области управления?
- 12) В чем с позиций сегодняшнего дня слабые и сильные стороны отечественных концепций управления?

Практикум

Задания к семинарским занятиям:

1. Исторические предпосылки менеджмента.
2. Научные школы менеджмента.
3. Развитие отечественного управления.
4. Зарубежные модели менеджмента.

Глоссарий к теме 2

Системный подход – методология исследования объектов как систем. Система состоит из двух составляющих: 1) внешнее окружение, включающее вход, выход системы, ее связь с внешней средой, обратную связь (первично); 2) внутренняя структура – совокупность взаимосвязанных компонентов, обеспечивающих процесс воздействия субъекта на объект, переработку входа в выход и достижение целей системы (вторично).

Тема 3. Теоретические и методологические основы менеджмента

3.1. Законы менеджмента

По сравнению с другими видами труда в организации управленческий труд имеет ряд специфических особенностей:

- представляет собой умственный труд, состоящий из трех видов деятельности: организационно-административной и воспитательной, аналитической и конструктивной, информационно-технической;
- участвует в создании материальных благ и оказании услуг опосредованно, через труд других работников;
- предмет труда – информация;
- средство труда – организационная и вычислительная техника;
- результат труда – управленческое решение.

Специфические особенности менеджмента, т.е. творчества менеджеров, основаны на определенных законах (табл. 3.1.).

Таблица 3.1. Законы управления

Законы управления	Содержание
I. Законы, свойственные управлению в целом	1. Согласование интересов 2. Сочетание государственного регулирования экономики с хозяйственной самостоятельностью предприятий 3. Организация управления 4. Участие трудового коллектива в управлении предприятием
II. Законы, присущие всем сторонам управления	1. Закон спроса и предложения 2. Закон конкуренции и антимонопольное законодательство 3. Закон убывающей доходности 4. Закон экономии времени 5. Закон зависимости между ценой и предложением
III. Законы, присущие отдельным сторонам, подсистемам управления и их элементам	1. Изменение значимости функций управления 2. Сокращение числа уровней управления 3. Концентрация функций управления 4. Распространенность контроля
IV. Законы, открытые кибернетикой	1. Обратная связь 2. Оптимизация 3. Единство управления и информации

3.2. Принципы менеджмента

Специфические особенности менеджмента, т.е. творчества менеджеров, реализуются с помощью определенных принципов.

Принципы – правила, нормы, предписания к действию.

Рыночная концепция менеджмента потребовала пересмотра принципов менеджмента. Были сформулированы новые принципы, относящиеся к неформальной модели менеджмента:

- ✓ лояльность к работающим;
- ✓ ответственность – обязательное условие успешного менеджмента;
- ✓ атмосфера в фирме, способствующая раскрытию способностей сотрудников;
- ✓ своевременная реакция на изменения окружающей среды;
- ✓ установление долевого участия каждого сотрудника в общих результатах;
- ✓ методы работы с людьми, обеспечивающие их удовлетворенность собственным трудом;
- ✓ коммуникации, пронизывающие фирму по горизонтали и по вертикали;

Таблица 3.2. Принципы управления

Группа принципов	Перечень признаков
I. Как надо руководить (работать)	1. Экономичность 2. Действенность 3. Инновация 4. Единоначалие и коллегиальность 5. Мотивация 6. Лидерство 7. Научность 8. Ответственность 9. Правильный подбор и расстановка кадров 10. Обеспечение обратной связи 11. Ориентация на потребителя 12. Предпринимательство 13. Оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления 14. Коллективность принятия решения 15. Сочетание прав, обязанностей и ответственности
II. Как не надо руководить (работать)	1. Бюрократизм 2. Волокита 3. Несамостоятельность суждений 4. Неумение работать с людьми 5. Безынициативность 6. Отрыв слова от дела и т.п.

- ✓ непосредственное участие менеджеров в деятельности групп на всех этапах как условие согласованной работы;
- ✓ честность и доверие к людям;
- ✓ умение менеджера слушать всех, с кем он сталкивается в своей работе;
- ✓ этика бизнеса – золотое правило менеджмента;
- ✓ качество личной работы и ее постоянное совершенствование;
- ✓ опора на фундаментальные основы менеджмента: качество, затраты, сервис, нововведения, контроль ресурсов, персонал.

3.3. Функции менеджмента

Специфические особенности менеджмента, т.е. творчества менеджеров, реализуются с помощью определенных функций.

Функции – виды деятельности, с помощью которых субъект управления (руководитель, аппарат по руководству предприятием) воздействует на управляемый объект (трудовой коллектив).

Функции управления бывают:

✓ *общие* – часть управленческого цикла, характеризующаяся регулярным видом деятельности;

✓ *конкретные* – определяются по принадлежности к конкретной стадии производственного процесса;

✓ *специальные* – подфункция конкретной функции.

Любое предприятие рассматривается как сложная система, для которой необходимо определить состав функций управления и учесть **следующие факторы:**

➤ ресурсы: материальные, трудовые, финансовые, оборудование, здания, сооружения, информация, производственная технология, продукт;

➤ содержание процесса управления: планирование, организация, регулирование, контроль, учет;

➤ цикл принятия управленческого решения: подготовка, утверждение, внедрение, оценка;

➤ стадии жизненного цикла продукта.

3.4. Содержание общих функций менеджмента

Современный подход к изучению процесса менеджмента бизнесом состоит в разделении управленческих функций. Первоначальный перечень пяти функций А. Файоля расширен сегодня до семи (рис. 3.1.).



Рис. 3.1. Современные управленческие функции

Все эти функции должны рассматриваться с позиций комплексного подхода.

3.4.1. Планирование

Планирование – управленческая деятельность, отражаемая в планах и фиксирующая будущее состояние объекта менеджмента в текущие моменты времени.

Содержание планирования как функции менеджмента состоит в обоснованном определении основных направлений и пропорций развития производства с учетом материальных источников его обеспечения и спроса на рынке.

Задачи планирования:

- обеспечение целенаправленного развития организации в целом и всех ее структурных подразделений;
- перспективная ориентация и раннее распознавание проблем развития;
- координация деятельности структурных подразделений и сотрудников организации;
- создание объективной базы для эффективного контроля. Наличие планов позволяет производить объективную оценку деятельности предприятия путем сравнения фактических и планируемых значений параметров по принципу «факт – план»;
- стимул (мотивация) трудовой активности сотрудников. Успешное выполнение плановых заданий – объект особого стимулирования и основание для взаимных расчетов, создающие действенные мотивы для продуктивной и скоординированной деятельности всех участников процесса управления;
- информационное обеспечение работников организации. Планы содержат важную для каждого участника его реализации информацию в целях, прогнозах, альтернативах, сроках, ресурсных и административных условиях проведения работ.

Результатом процесса планирования в организации является система взаимосвязанных плановых документов – планов.

План – основа деятельности организации любой формы собственности и размеров; содержит указания, кому, какую задачу и в какое время решать, какие ресурсы нужно выделить на решение каждой задачи.

Принцип планирования в современном менеджменте: от будущего к настоящему, а не от прошлого к будущему (рис. 3.2.).

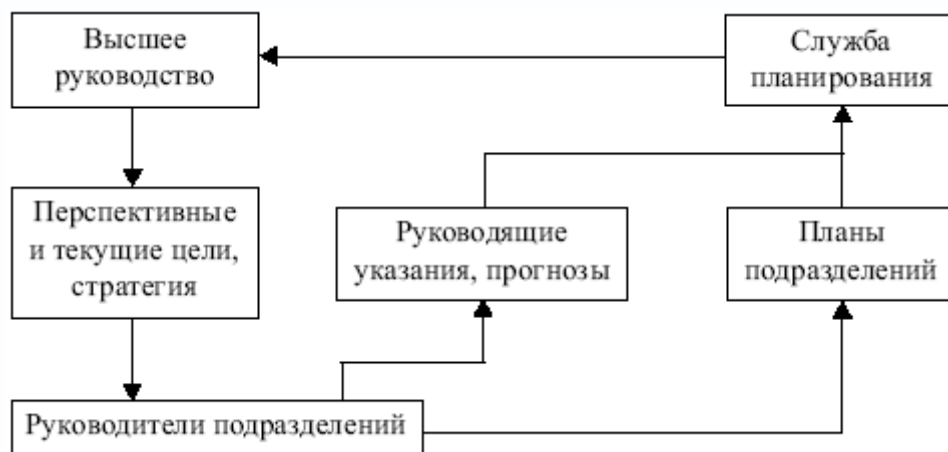


Рис. 3.2. Общая схема планирования

По форме планирование может быть:

- ✓ **перспективным** {стратегическим}: определение главных целей деятельности на период более 5 лет;

- ✓ **среднесрочным:** выбор средств для выполнения целей на период от 1 до 5 лет;
- ✓ **текущим {оперативным):}** программа использования ресурсов на период до 1 года с детализацией по месяцам.

Результат планирования – определение оптимального использования возможностей предприятия и предотвращение ошибочных действий, ведущих к снижению эффективности его работы.

3.4.2. Организация

Организация – управленческая деятельность, посредством которой система управления приспособляется для выполнения задач, поставленных на этапе планирования.

Содержание организации как функции менеджмента состоит в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями предприятия, определении порядка и условий функционирования предприятия (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Принципы функции организации

Организация как функция менеджмента реализуется через:

- **административно-оперативное управление:**
 - определение структуры предприятия;
 - распределение функций между подразделениями;
 - установление ответственности (предоставление прав) между работниками аппарата управления;
- **оперативное управление:**
 - периодическое или непрерывное сравнение фактических результатов с плановыми;
 - корректировка результатов.

Формы организации производственных процессов – это концентрация, специализация, комбинирование, кооперирование:

концентрация – процесс сосредоточения производства на более крупных предприятиях, производствах, в регионах;

специализация – выделение особого (специализированного) вида производства и создание нового производственного процесса, подразделения;

комбинирование – производство продукта ведется из готовой продукции предыдущего передела или отходов производства других переделов;

кооперирование – установление производственных связей между производителями на основе их специализации.

Организация управления обеспечивает создание наиболее благоприятных условий для достижения поставленных целей в установленный период времени при минимальных затратах производственных ресурсов.

3.4.3. Регулирование

Регулирование – управленческая деятельность, направленная на ликвидацию отклонений от заданного режима функционирования и приведение объекта управления в требуемое состояние.

Содержание регулирования как функции менеджмента состоит в перераспределении материально-технических и финансовых ресурсов, оперативном управлении ходом производственного процесса (рис. 3.4.).



Рис.3.4. Принципы функции регулирования

Регулирование предполагает процесс выработки корректирующих мер и реализации принятых организационно-технологических, экономических и технических решений, обеспечивающих своевременное и безусловное устранение выявленных проблем (отклонений).

Задача регулирования – обновление плановых заданий, нормативов, стандартов с целью обеспечения своевременного и эффективного достижения целей организации.

В зависимости от содержания проблемы (выявленного отклонения) и способа выработки регулирующего воздействия различают два вида регулирования:

- ✓ **реактивное** – осуществляется, когда не достигнуты стандарты. Направлено на сглаживание отклонений от стандартов;
- ✓ **упреждающее** – проблема рассматривается как потенциальная возможность. Направлено на улучшение деятельности или извлечение наибольшей выгоды из представившихся возможностей.

Процесс оперативного регулирования включает следующие этапы:

1. информационную подготовку для принятия решения;
2. разработку и принятие решений (формирование альтернативных вариантов, установление сроков выполнения, выбор исполнителей, обработка дополнительной информации, утверждение варианта решения, выделение ресурсов для его реализации);
3. реализацию решения и контроль его исполнения (необходимо организационное обеспечение решения, т.е. наличие ресурсов в распоряжении ответственных лиц, а также инструктивных материалов; информационное обеспечение, дающее возможность проводить согласованные действия всем исполнителям).

Функция регулирования в процессе управления производством выполняет роль гибкого инструмента, с помощью которого ход производства непрерывно вводится в строгие рамки, предусмотренные планом (рис. 3.5.).



Рис. 3.5. Результат регулирования

3.4.4. Координация

Координация – управленческая деятельность, обеспечивающая согласованность работы различных производственных и функциональных подразделений предприятия в процессе выполнения плановых заданий.

Содержание координации как функции менеджмента состоит в том, чтобы своевременно принять меры по обеспечению равномерного хода производства и устранению «узких мест» из-за рассогласования в сроках поставки материалов, технологического оснащения.

Эффективным средством достижения скоординированной работы подразделений является проведение совещаний менеджеров, на которых осуществляется согласование их деятельности по обслуживанию, материальному обеспечению производства.

Оперативная координация работ состоит из *этапов*:

1. выяснение причин отклонений от плановых заданий;
2. определение состава дополнительных работ и производственных заданий для их выполнения;
3. определение резервов, выделяемых предприятием для выполнения дополнительных работ;
4. уточнение распределения обязанностей и ответственности между менеджерами различных уровней управления, призванным устранять возникшие отклонения в ходе производства.

3.4.5. Мотивация

Мотивация – процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения определенных целей; воздействие на факторы результативности работы менеджеров, специалистов и на основе ее оценки использование соответствующих побудительных мотивов.

Сущность мотивации как функции менеджмента состоит в том, чтобы персонал предприятия выполнял работу в соответствии с делегированными ему правами и обязанностями и сообразуясь с принятыми управленческими решениями.

В зависимости от целей **теории мотивации** можно разделить на *три* большие группы:

- ✓ *содержательные*, цель которых – установить потребности работников и определить оптимальное для них соотношение внутреннего и внешнего вознаграждения;

✓ *процессуальные*, цель которых – установить вероятность наступления ожидаемого от работника результата при мотивирующей роли различных потребностей и возможной различной степени их удовлетворения;

✓ *параллельные*, цель которых – определить, какие виды деятельности удовлетворяют параллельно низшие и высшие потребности человека, и какие отдельно каждую группу потребностей, и создать на этой базе оптимальную систему стимулирования труда с материальными и нематериальными составляющими.

Для успешной мотивации сотрудников руководителю необходимо предоставить им возможность удовлетворения определенных активных потребностей для творческого выполнения производственных задач, распределенных дифференцированно, с учетом индивидуальных особенностей каждого работника. Этот процесс будет сопровождаться повышением преданности интересам организации и производительности труда. При этом каждый человек должен рассматриваться не в качестве орудия для достижения целей, а как личность, требующая к себе бережного отношения и индивидуального подхода. Итак, работа в значительной мере должна соответствовать интересам и способностям работника.

3.4.6. Руководство

Руководство – управленческая деятельность, обеспечивающая нормальное протекание производственных и управленческих процессов.

Содержание руководства как функции менеджмента состоит в том, что руководитель влияет на других так, что его идею не только принимают, но и начинают внедрять. Для этого руководителю нужна власть – возможность влиять на поведение других людей.

Эффективному менеджеру власть необходима, но эффективный менеджер никогда не будет проявлять свою власть в приказной манере, ожидая беспрекословного подчинения.

Власть – это возможность влиять на поведение других (рис. 3.6.).

Влияние – это поведение одного человека, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого человека.



Рис. 3.6. Типы власти

Существуют **две формы влияния**, которые могут побудить исполнителя к более активному сотрудничеству:

- ✓ убеждение;
- ✓ участие сотрудников в управлении.

Особенно эффективным является влияние лидера, признанного коллективом. Применительно к управлению *лидерство* – это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации.

3.4.7. Контроль

Контроль, учет, анализ – система наблюдений и проверки соответствия процесса функционирования объекта управления принятым управленческим решениям.

Контроль – управленческая деятельность, фиксирующая состояние объекта управления в заданные моменты времени.

Содержание контроля как функции менеджмента заключается в своевременном обнаружении возникающих в ходе производственно-хозяйственной деятельности объектов управления проблем (отклонений от плановых заданий, нормативов, стандартов) и изменений внешней среды (рис. 3.7.).

Контроль – комплексная функция, включающая функции учета, оценки, анализа.

Задачи контроля:

- ✓ сбор и систематизация информации о фактическом состоянии деятельности и ее результатах (функция – учет);
- ✓ оценка состояния и значимости полученных результатов деятельности, выявление отклонений от стандартов – плановых заданий, нормативов (функция – оценка);
- ✓ анализ причин отклонений и дестабилизирующих факторов, влияющих на результаты деятельности (функция – анализ);
- ✓ прогнозирование последствий сложившейся ситуации и обоснование необходимости принятия корректирующих воздействий.

Процесс контроля включает:

1. установку стандартов, выработку критериев оценки;
2. изменение фактических результатов;
3. принятие необходимых корректирующих действий.

По *форме осуществления* контроль может быть:

- ✓ внутренним – система контроля организуется предприятием самостоятельно;
- ✓ внешним – контроль со стороны внешних контрольных органов, вышестоящей организации, государственных органов и т.д.



Рис. 3.7. Принципы функции контроля

Эффективная система контроля характеризуется:

- стратегической направленностью;
- ориентацией на результаты;
- соответствием контролируемому виду деятельности;
- своевременностью (нужная информация нужным людям до того, как произойдет кризис) и гибкостью;
- экономичностью и простотой.

Учет – управленческая деятельность по финансированию состояния объекта управления с начального до конкретного момента времени.

Содержание учета как функции менеджмента состоит в учете выполнения производственной программы, наличии материальных и финансовых ресурсов и т.д.

По виду учет делится на:

- ✓ *оперативный* – текущее управление определенными видами хозяйственной деятельности или отдельными операциями;
- ✓ *финансовый* (бухгалтерский) – информация о кругообороте всех средств и ресурсов в процессе хозяйственной деятельности предприятия;
- ✓ *статистический* – дополняет предыдущие виды учета информацией о процессах, не имеющих стоимостной оценки; может быть сплошным и выборочным.

Анализ – управленческая деятельность, обеспечивающая выявление причин отклонения желаемого состояния системы от фактического и осуществляющая разработку мероприятий по устранению выявленных недостатков.

Содержание анализа как функции менеджмента состоит в изучении выполнения производственной программы, эффективности использования материальных и финансовых ресурсов.

Цели экономического анализа:

- ✓ определить эффективность производственно-сбытовой деятельности предприятия;
- ✓ выявить направления деятельности на текущий и перспективный периоды.

Вопросы для самоконтроля

- 1) Назовите основные функции менеджмента.
- 2) Что такое функция прогнозирования и планирования?
- 3) Что такое функция организации?
- 4) Что такое функция активизации и стимулирования?
- 5) Что такое функция координации и регулирования?
- 6) Что такое функции учета, контроля и анализа?
- 7) Каковы требования к организации контроля?

Практикум

Задания к семинарским занятиям:

1. Контроль в системе управления.
2. Роль координации в процессе управления.
3. Задания к семинарским занятиям.
4. Понятие и состав процесса управления.
5. Планирование как функция процесса управления.
6. Организация управления.

Глоссарий к теме 3

Анализ – разложение целого на элементы и последующее установление взаимосвязей между ними с целью повышения качества прогнозирования, оптимизации, обоснования, планирования управленческого решения по развитию объекта и оперативного управления его реализацией.

Координация– центральная функция менеджмента по установлению связей, организации взаимодействия и согласованности работы компонентов системы, оперативной диспетчеризации выполнения планов и заданий.

Организация– функция менеджмента как процесса по реализации планов, суть которой – в координации действий отдельных элементов системы; форма объединения людей для их совместной деятельности в рамках определенной организационно-правовой формы.

Планирование – функция менеджмента, комплекс работ по анализу ситуаций и факторов внешней среды, прогнозированию, оптимизации, оценке альтернативных вариантов достижения целей, выбору наилучшего варианта плана.

Учет– функция менеджмента по фиксации времени, расхода ресурсов, каких-либо параметров системы менеджмента на различных видах носителей.

Функция– этап процесса управления (стратегический менеджмент, маркетинг, планирование, организация процессов, учет и контроль, мотивация, регулирование).

Тема 4. Методы менеджмента

4.1. Сущность методов менеджмента, их характеристика

Метод менеджмента – способ, связанный со спецификой воздействия на управляемый объект для достижения поставленной цели. Особенности этого воздействия различают методы менеджмента друг от друга (табл. 4.1.).

В современных условиях происходит переход от преимущественно административно-правовых к экономическим методам менеджмента.

Все методы менеджмента направлены на социальную потребность человека – признание, уважение, самоутверждение.

Высшей потребностью является познавательная – самовыражение, свобода, развитие личности.

При выборе метода менеджмента необходимо учитывать:

- ✓ скорость достижения цели;
- ✓ вероятность достижения цели;
- ✓ отношения подчинения;
- ✓ личность управляемого;
- ✓ личность управляющего;
- ✓ экономическую самостоятельность;
- ✓ климат в коллективе.

Таблица 4.1. Методы менеджмента

Параметр	Метод		
	экономический	административно-правовой	социально-психологический
1. Основа использования	Экономические законы и экономические интересы	Законы государственности и права, правовые интересы	Законы социально-психологического развития, социальные интересы
2. Орудия воздействия	Экономические формы	Административно-правовые и организационные формы	Социально-психологические факторы
3. Объекты соблюдения	Экономическая среда	Организационно-правовая среда	Благоприятный социально-психологический климат
4. Место в рыночной экономике	Исходный и основополагающий метод	Вспомогательный метод	Обеспечивающий и основополагающий метод
5. Главная нагрузка в аппарате управления	Экономические службы	Руководитель с аппаратом управления и контроля	Общественные организации и руководитель

4.2. Экономические методы менеджмента

Экономические методы менеджмента – комплекс способов и приемов управления, основанный на использовании экономических законов, интересов и системы взаимосвязанных экономических показателей, норм и нормативов.

Приоритет экономических методов в рыночных условиях объясняется тем, что отношения управления определяются в первую очередь экономическими отношениями и в конечном итоге сводятся к управлению интересами через интересы и посредством интересов.

Отличительная черта современного этапа развития экономических методов менеджмента – их направленность на поощрение деятельности предприятия в зависимости от его эффективности, экономии ресурсов (табл.4.2.).

Таблица 4.2.-Экономические методы менеджмента

Группа методов	Составляющие группы методов
1. Методы, регулируемые федеральными и региональными органами (относятся к экономическим факторам внешней среды системы менеджмента, параметры которой не определяются предприятием)	— налоговая система страны; — налоговая система региона; — кредитно-финансовый механизм страны; — кредитно-финансовый механизм региона
2. Методы, регулируемые предприятием (вышестоящей организацией)	— экономические нормативы функционирования предприятия; — система материального поощрения работников; — система ответственности за качество и эффективность работы; — применение научных подходов к менеджменту

4.3. Административно-правовые методы менеджмента

Административно-правовые методы менеджмента – совокупность средств юридического (правового и административного) воздействия на отношения людей в процессе производства.

В условиях рыночных отношений эти методы играют вспомогательную роль.

Административно-правовые методы опираются на следующие системы:

✓ систему законодательных актов страны и региона – федеральные (государственные) законы, указы, постановления, государственные стандарты, положения, инструкции, методики и другие документы, утвержденные федеральными органами для обязательного применения на территории страны. Глобальная цель этой системы – повышение качества жизни населения;

✓ систему нормативно-директивных и методических документов предприятия и вышестоящей организации, обязательных к применению. К ним относятся: стандарты, методики, положения, инструкции и подобные документы долговременного использования, а также приказы, распоряжения, указания, утвержденные руководством предприятия (вышестоящей организации) и действующие только на предприятии. Обязательные атрибуты нормативно-директивных документов – цель документа, основание для разработки, место данной цели, ссылки на научные подходы и принципы, которые должны соблюдаться при решении цели, потребитель информации, нормы и правила их использования, возможный круг исполнителей, требования к качеству работ, экономии ресурсов, санкции, источники информации;

✓ систему планов, программ, заданий, так как их срыв может нарушить стабильность работы всего коллектива;

✓ систему оперативного руководства (власти). Данная система включает:

– *распоряжения*: руководитель в устной или письменной форме указывает подчиненному, что тот должен (не должен) совершать в определенных условиях;

– *популяризацию*: способ реализации власти, когда акцент переносится с прямых указаний на инициативы, в которых руководитель проявляет активность. Приказы и наказания используются лишь в крайнем случае;

– *делегирование полномочий*: работнику доверяется самостоятельное решение задачи и возлагается функциональная ответственность. Руководитель сохраняет за собой ответственность за общее руководство, которое не может быть делегировано;

– *участие в управлении*: руководитель привлекает сотрудников к решению текущих вопросов, предоставив им все необходимые полномочия и возложив на них ответственность. Целесообразно использовать там, где люди могут и желают самостоятельно работать.

Общая схема осуществления административно-правовых методов менеджмента представлена на рис. 4.1.

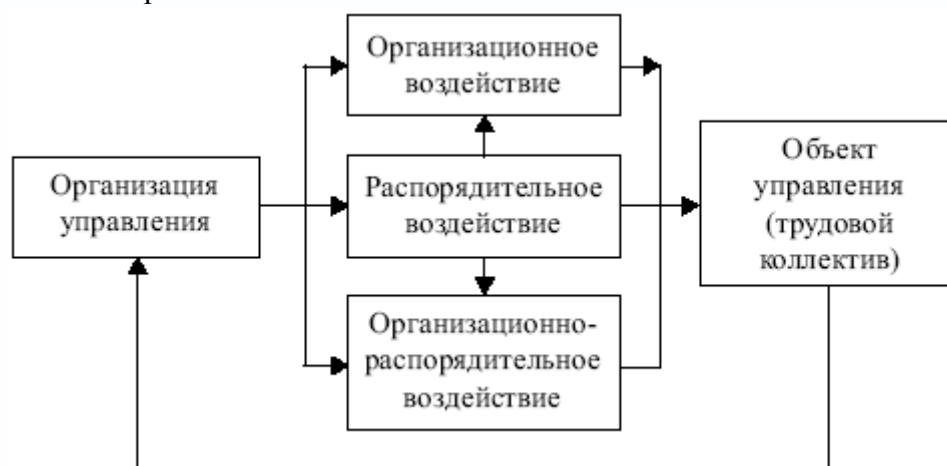


Рис. 4.1. Общая схема осуществления административно-правовых методов менеджмента

Административное воздействие определяется объемом полномочий, которым наделен руководитель. Передача части полномочий подчиненным – способ усиления власти менеджера (рис. 4.2.).

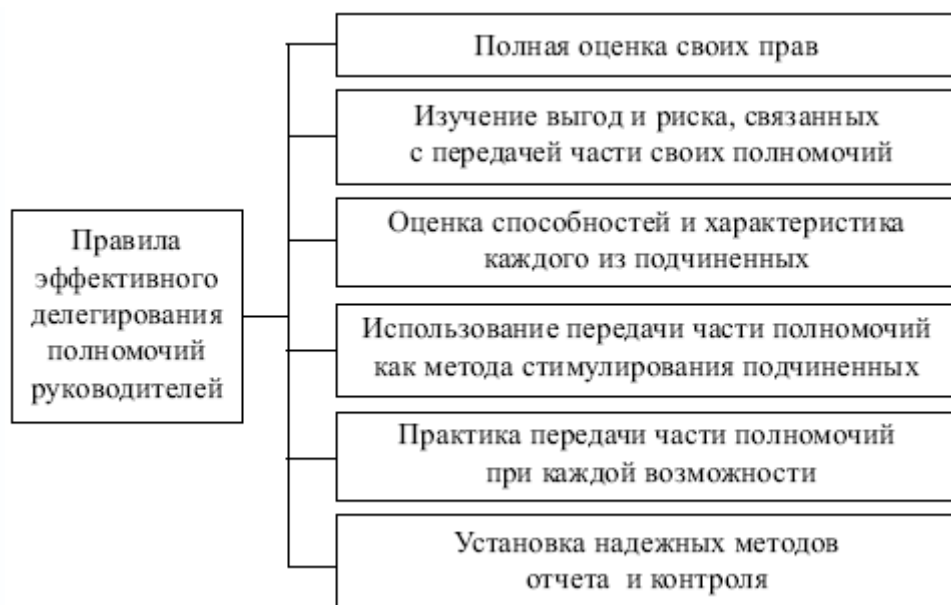


Рис. 4.2. Эффективное делегирование полномочий



Рис. 4.3. Характеристика организационного воздействия

Действенность организационного воздействия зависит от четкости составления должностных инструкций, правильности установленных норм и нормативов. Действенность *распорядительного* воздействия зависит от степени полноты и своевременности информации об объекте управления (рис. 4.3.).

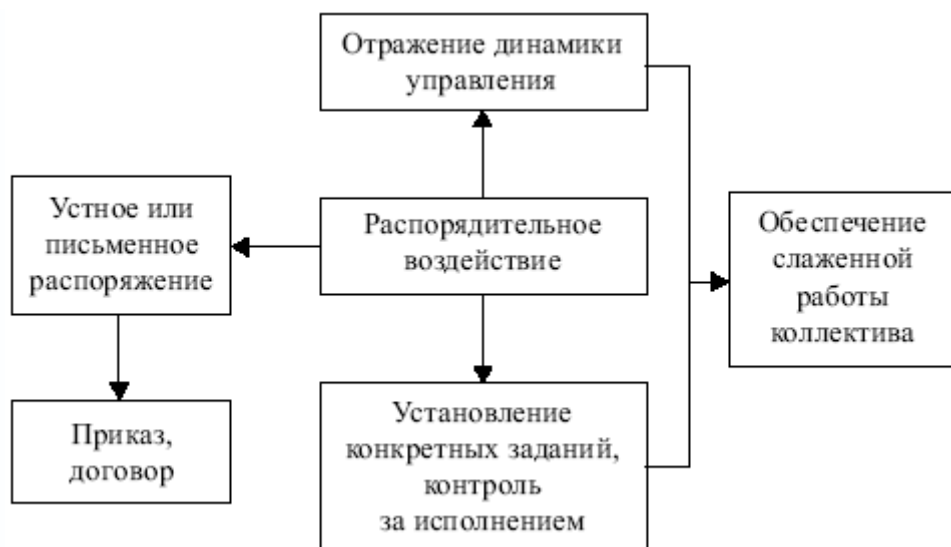


Рис.4.3. Характеристика распорядительного воздействия



Рис. 4.4. Характеристика организационно-распорядительного воздействия

Особую роль играет организационно-распределительное воздействие (рис.4.4.).

Итак, административно-правовые методы прямо воздействуют на объем управления, определяя его ближайшие задачи и сроки выполнения, давая однозначное решение ситуаций, принимая форму указаний и распоряжений, обязательных для выполнения.

4.4. Социально-психологические методы менеджмента

В основе использования социально-психологических методов менеджмента лежат социальные отношения, возникающие в процессе производства и влияющие на конечный результат деятельности предприятия.

Из социологических исследований известно, что производственные коллективы успешно решают свои задачи, если имеется благоприятный «социальный климат» между членами коллектива, между руководителями и коллективом.

Социологические методы управления разнообразны (рис.4.5).

Обязательными условиями создания благоприятного социального климата являются добровольность, равноправие, ответственность, самоограничение и взаимные уступки как между руководителями и коллективом, так и внутри трудового коллектива.

Источники социологической информации:

- ✓ статистическая документация;
- ✓ статистические справочники;
- ✓ коллективное обсуждение проблем;

- ✓ наблюдение;
- ✓ анкетирование;
- ✓ интервью.



Рис. 4.5. Социологические методы управления

Управление психологическими процессами предполагает учет психологии коллектива, менеджера, управления, взаимоотношений людей.

Исследования показывают, что результат производства во многом предопределяется решением вопросов подбора кадров, влиянием на психику работника с целью повышения производительности труда, формированием «нового» работника.

Психологические методы управления представлены на рис. 4.6.



Рис. 4.6. Психологические методы управления

Социально-психологические методы направлены на решение следующих задач:

- ✓ повышение производственной и творческой активности членов трудового коллектива;
- ✓ формирование благоприятного социально-психологического климата;
- ✓ эффективное использование различных форм морального поощрения;
- ✓ воздействие на групповое самосознание коллектива.

Вопросы для самоконтроля

- 1) Назовите и охарактеризуйте методы менеджмента.
- 2) Охарактеризуйте экономические методы менеджмента.
- 3) Что такое административные методы менеджмента?
- 4) Что такое социально-психологические методы менеджмента?

Практикум

Задание 1. Необходимо разработать мероприятия по стабилизации кадров на предприятии. Какие методы менеджмента использовать? Сформулируйте мероприятия.

Глоссарий к теме 4

Методы управления предприятием – способы достижения поставленной цели (экономические, организационно-распорядительные, социально-психологические, воспитательные).

Тема 5. Менеджмент организации

5.1. Система менеджмента на предприятии как социально-управляемая система

Любой вид управленческой деятельности связан с управлением людьми, объединенными в отделы, отделения, службы. Иными словами, менеджмент – это прежде всего управление социальными коллективами людей, а потому его необходимо рассматривать как социально-управляемую систему.

Система – некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристику целого.

Менеджмент функционирует в рамках отдельного предприятия, которое является сложной социально-экономической системой, складывающейся из управляющей подсистемы (аппарат управления – субъект менеджмента) и управляемой подсистемы (коллектив предприятия – объект менеджмента).

Система управления включает в себя две подсистемы: управляющую (субъект управления) и управляемую (объект управления), связь между которыми осуществляется посредством передачи информации (в форме управленческого воздействия и обратной связи). Процесс управления схематично приведен на рис. 5.1.

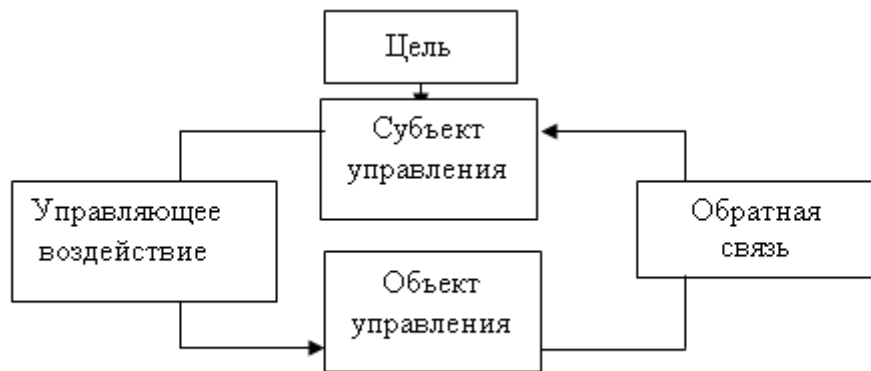


Рис. 5.1. Процесс управления

Субъектом управления признается человек или группа людей, наделенные определенными правами, решающие задачи и выполняющие конкретные функции для достижения поставленной цели. **Объектом управления** выступают выше обозначенные элементы. Как видно, управленческий цикл всегда замкнут. Любое управление невозможно без *управляющего воздействия* и *обратной связи*. Согласно приведенной схеме, субъект управления вырабатывает и передает управленческое воздействие (команды, сигналы) объекту управления. Тот, в свою очередь, восприняв сигнал, изменяет свой образ действия. О том, что объект принял и отреагировал на команду, субъект управления узнает, получая сигнал обратной связи. В зависимости от полученной информации, субъект управления вырабатывает новое воздействие, либо, признав ранее переданный сигнал удачным, позволяет объекту развиваться в указанном направлении. Таким образом, обратная связь является важнейшим инструментом контроля.

Таким образом, вне зависимости от вида управления процесс управления происходит одинаково, и ключевым элементом является человек – субъект управления.

Системный подход в менеджменте продемонстрирован схематично на рис.5.2.

Системы бывают закрытыми и открытыми (табл. 5.1.).

Закрытая система характерна для предприятий-монополистов при стабильной внешней среде и ясной ситуации на рынке. Менеджер должен предвидеть и корректировать повседневные задачи, принятые обязательства. Менеджмент организации в закрытой системе должен быть ориентирован на оперативное управление, с помощью которого оптимизируется структура факторов производства и всего производственного процесса. Модель позволяет установить технико-экономические связи и зависимости между различными факторами производства, что составляет ее сильную сторону. В модели недостаточно учитывается роль человеческого фактора в эффективной работе организации.



Рис. 5.2. Системный подход в менеджменте

Таблица 5.1. Сравнительный анализ открытой и закрытой систем

Фактор сравнения	Система	
	закрытая	открытая
Основная цель	Экономическая	Выживание в условиях неопределенности, нестабильности внешней среды
Внешняя среда	Прогнозируемая	Совершенно неопределенная
Функция	Точно описанные права, методы	Точные инструкции отсутствуют
Контроль и ответственность	В соответствии с иерархией на предприятии	Каждый несет ответственность за отдельную проблему
Факторы престижа	Положение в иерархии, должность	Личностные качества, компетентность
Управление	Авторитарное: инструкции, правила, решения	Демократическое: информация, предложения, советы

Открытая система характерна для постоянно меняющейся внешней среды, динамично развитом рынке. Менеджер свою работу должен строить в зависимости от быстро меняющихся задач и событий, которые невозможно предвидеть. От менеджера требуются творчество, новаторство. Главная идея открытой системы заключается в

признании взаимосвязей и взаимозависимости элементов, подсистем и всей системы в целом с внешней средой. Главным направлением деятельности менеджеров становится стратегическое управление. Эффективность организации при этом оценивается как системная целесообразность, учитывающая ее способности к саморегулированию и самоорганизации, а также к достижению целей при изменении внешних условий.

Таблица 5.2. Анализ внутренней среды по направлениям

Направление	Составляющие направления
Производство	объем, структура, темпы производства; номенклатура продукции предприятия; обеспеченность сырьем и материалами, уровень запасов, скорость использования, система контроля запасов; наличный парк оборудования и степень его использования, резервные мощности, техническая эффективность мощностей; местонахождение производства и наличие инфраструктуры; экология производства; контроль качества, издержки и качество технологий; патенты, торговые марки и т.д.
Персонал	структура и потенциал; квалификация; количественный состав и текучесть кадров; производительность труда; стоимость рабочей силы; интересы и потребности сотрудников
Организация управления	организационная структура, система управления; уровень менеджмента, квалификация, способности и интересы высшего руководства; культура фирмы; престиж и имидж фирмы; организация системы коммуникаций
Маркетинг	товары, произведенные предприятием, доля на рынке; возможность собирать необходимую информацию о рынках; каналы распределения и сбыта; маркетинговый бюджет и его исполнение; маркетинговые планы и программы; нововведения; имидж, репутация и качество товаров; стимулирование сбыта, реклама, ценообразование
Финансы и учет	финансовая устойчивость и платежеспособность; прибыльность и рентабельность (по товарам, регионам, каналам сбыта, посредникам); собственные и заемные средства и их соотношение; эффективная система учета

Информация о внутренней среде организации необходима менеджеру, чтобы определить возможности, потенциал, на которые фирма может рассчитывать в конкурентной борьбе для достижения поставленных целей. Анализ внутренней среды позволяет также лучше уяснить цели и задачи организации (табл. 5.2.).

Предприятие зависит от внешней среды в отношении поставок ресурсов, энергии, кадров, потребителей. Менеджер должен уметь выявлять существенные факторы в

окружении, подбирать методы и способы регулирования на внешние воздействия. Предприятие вынуждено приспосабливаться к внешней среде, чтобы выжить и сохранить эффективность (табл. 5.3.).

Любое предприятие должно определить свою миссию, *выражающую философию и смысл существования хозяйствующего субъекта, главную цель его деятельности.* «Предоставление людям дешевого транспорта», – такова миссия компании «Форд».

Таблица 5.3. Основные характеристики внешней среды

Направление	Характеристика направления
Взаимосвязанность факторов внешней среды	Уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Изменение какого-либо фактора окружения может обуславливать изменение других
Сложность внешней среды	Число факторов, на которые предприятие обязано реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора
Подвижность среды	Скорость, с которой происходят изменения в окружении предприятия. В высокоподвижной среде предприятие или подразделение должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения
Неопределенность внешней среды	Соотношение между количеством информации о среде, которой располагает организация, и уверенностью в точности этой информации. Чем неопределеннее внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решения

Таблица 5.4. Примеры формирования целей

Область действия	Цель
Инновации	Завоевание передовых позиций по производству новых видов продукции
Маркетинг	Выход на первое место по продаже определенного товара, создание собственного имиджа у товара
Производство	Достижение наивысшей производительности труда, повышение эффективности
Финансы	Сохранение и поддержание на необходимом уровне всех видов финансовых ресурсов, их рациональное использование
Управление персоналом	Обеспечение условий, необходимых для развития творческого потенциала работников, повышения уровня заинтересованности и удовлетворенности работающих
Менеджмент	Определение критических областей управленческого воздействия

Цель – конечное состояние, желаемый результат которого стремится добиться любое предприятие. Цели всегда основаны на гипотезах развития в будущем, поэтому их обоснованность зависит от точности этих гипотез (табл. 5.4).

Задачи – цели, достижение которых желательно к определенному моменту времени в пределах периода, на который рассчитано управленческое решение. Задача указывает на непосредственные цели организации, поддающиеся количественной характеристике.

5.2. Понятие организационной структуры управления, ее элементы, принципы проектирования

Организационная структура – состав, взаимосвязи, соподчиненность совокупности организационных единиц (подразделений) аппарата управления, выполняющих различные функции менеджмента.

Организационная структура – форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение целей организации.

Элементы организационной структуры:

- ✓ *самостоятельное структурное подразделение* – административно обособленная часть, выполняющая одну или несколько функций менеджмента;
- ✓ *звено управления* – одно или несколько подразделений, которые необязательно обособлены административно, но выполняют определенную функцию менеджмента;
- ✓ *управляющая ячейка* – отдельный работник управления или самостоятельное структурное подразделение, выполняющее одну или несколько специальных функций менеджмента.

Построение организационной структуры базируется на функциях менеджмента и определяется *принципом первичности функции и вторичности органа управления*, имея характер пирамиды, т.е. содержит несколько уровней управления (рис.5.3.).



Рис. 5.3. Уровни управления

Пирамидальная структура функционирует как единое целое на скалярной основе (предполагается, что объем полномочий и ответственности, делегированный каждому должностному лицу в линейной цепи подчиненных, уменьшается пропорционально его удалению от президента, т.е. скалярно).

Чем выше уровень управления, занимаемый руководителем, тем меньше его работники заняты решением конкретных технических задач и тем больший удельный вес в структуре рабочего дня работников занимает решение вопросов по оценке перспектив развития производства, выработке тактики и стратегии управления.

Иерархичность организационной структуры обеспечивает ей устойчивость, способствуя ликвидации возможных конфликтных ситуаций в аппарате управления.

Структура управления характеризуется наличием связей между ее элементами:

- *горизонтальные связи* носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми;
- *вертикальные связи* – это связи подчинения, которые возникают при наличии нескольких уровней управления, вертикальные связи бывают линейными и функциональными.

Структуры управления должны отражать цели и задачи организации, функциональное разделение труда и объем полномочий работников управления с учетом ограничений внутренней и внешней среды. Попытки слепо копировать структуры управления, действующие успешно в других организациях, обречены на провал, если условия работы различны.

Принципы организационного менеджмента:

- ✓ сочетание централизованного руководства с широкой самостоятельностью и инициативой коллектива;
- ✓ системный подход;
- ✓ управляемость;
- ✓ соответствие субъекта и объекта менеджмента;
- ✓ адаптация;
- ✓ профессиональная регламентация;
- ✓ правовая регламентация.

5.3. Типы организационных структур, их характеристика

Концепцию традиционных, или так называемых иерархических, организационных структур, сформулировал Макс Вебер. Согласно этой концепции структуры бывают линейными и функциональными.

В *линейной структуре* разделение системы управления на составляющие части осуществляется по производственному признаку с учетом степени концентрации производства, технологических особенностей, широты номенклатуры продукции и других признаков.

Линейная структура управления широко используется мелкими и средними фирмами, осуществляющими несложное производство при отсутствии широких кооперационных связей между предприятиями (табл. 5.5.).

Таблица 5.5. Линейная оргструктура

Достоинства	Схема	Недостатки
1. Четкая система взаимных связей	<pre>graph TD; P((Р)) --- L1((Л1)); P --- L2((Л2)); L1 --- I1((И1)); L1 --- I2((И2)); L1 --- I3((И3)); L2 --- I4((И4));</pre>	1. Отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений
2. Ясно выраженная ответственность		2. Перегрузка менеджеров верхнего уровня
3. Быстрота реакции в ответ на прямые приказания		3. Тенденция к волоките при решении вопросов, решаемых между подразделениями
<i>Примечание:</i> Р — руководитель; И — исполнитель; Л — линейный руководитель; — — функциональные связи.		

Область применения **функциональной структуры**— это однопродуктовые предприятия; предприятия, реализующие сложные и длительные инновационные проекты; средние узкоспециализированные предприятия; научно-исследовательские и проектно-конструкторские организации; крупные специализированные предприятия (табл. 5.6.).

Специфические задачи менеджмента при использовании функциональной структуры:

- ✓ тщательный подбор специалистов-руководителей функциональных подразделений;
- ✓ выравнивание загрузки подразделений;
- ✓ обеспечение координации деятельности функциональных подразделений;
- ✓ разработка специальных мотивационных механизмов;
- ✓ предоставление автономного развития функциональных подразделений;
- ✓ приоритет специалистов над линейными руководителями.

Таблица 5.6. Функциональная оргструктура

Достоинства	Схема	Недостатки
1. Освобождает линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов	<pre>graph TD; P((Р)) --- F1((Ф1)); P --- F2((Ф2)); F1 --- I1((И1)); F1 --- I2((И2)); F1 --- I3((И3)); F2 --- I4((И4)); I1 --- I4; I2 --- I3;</pre>	1. Усложняются взаимосвязи
2. Создает основу для использования в работе консультаций опытных специалистов		2. Затрудняется координация
3. Уменьшает потребность в специалистах широкого профиля		3. Проявляется тенденция к чрезмерной централизации
<i>Примечание:</i> Р — руководитель; Ф — функциональный руководитель; И — исполнитель; — — функциональные связи.		

Современная оргструктура – это *линейно-функциональная структура*, которая обеспечивает разделение управленческого труда. При этом линейные звенья управления призваны командовать, а функциональные – консультировать, помогать в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов. Руководители функциональных служб осуществляют влияние на производственные подразделения формально, не имея, как правило, права самостоятельно отдавать им распоряжения (табл. 5.7).

Линейно-функциональная оргструктура обеспечила качественно новое разделение труда в управлении, но при решении проблемных задач становится малоэффективной.

Таблица 5.7. Линейно-функциональная оргструктура

Достоинства	Схема	Недостатки
1. Более глубокая подготовка решений, что связано со специализацией определенных категорий персонала	<pre>graph TD; R((Р)) --- L((Л)); L --- F1((Ф1)); L --- F2((Ф2)); L --- I1((И1)); L --- I2((И2)); L --- I3((И3)); L --- I4((И4)); F1 -.- L; F2 -.- L;</pre>	1. Недостаточна ответственность, так как готовящий решение не участвует в его осуществлении
2. Освобождение линейных менеджеров от более глубокого анализа проблем		2. Тенденции к чрезмерной централизации
3. Возможность привлечения консультантов и экспертов		

Примечание: Р — руководитель; Ф — функциональный руководитель; Л — линейный руководитель; И — исполнитель; — — — — — линейные связи; - - - - - функциональные связи.

Совершенствование линейно-функциональной оргструктуры привело к появлению *дивизиональной оргструктуры* управления, когда отдельные подразделения, обладающие определенной самостоятельностью, вступают в договорные отношения друг с другом на основе самофинансирования. Принятие стратегических решений остается за высшим руководством.

Потребность в применении дивизиональной структуры возникла в связи с резким увеличением размеров предприятий, диверсификацией их деятельности, усложнением технологических процессов. Ключевыми фигурами в управлении организациями с данной структурой становятся не руководители функциональных подразделений, а менеджеры, возглавляющие производственные подразделения.

Структуризация организации по отделениям производится, как правило, по одному из критериев: по выпускаемой продукции, ориентации на потребителя, обслуживаемым регионам. Руководители вторичных функциональных служб отчетываются перед управляющим производственного подразделения. Помощники руководителя производственного отделения контролируют деятельность функциональных служб, координируя их деятельность по горизонтали (табл. 5.8.)

Таблица 5.8. Дивизиональная оргструктура

Достоинства	Схема	Недостатки
1. Четкое разграничение ответственности		1. Высокая потребность в руководящих кадрах
2. Высокая гибкость и адаптивность системы		2. Сложная координация, повышенные затраты за счет дублирования функций
3. Высокая самостоятельность структурных единиц		3. Сложность осуществления единой политики
4. Разгрузка высшего уровня менеджмента		4. Разобщенность персонала
5. Простота коммуникационных сетей		5. Слабый синергетический эффект
6. Кадровая автономия, высокая мотивация		
<i>Примечание:</i> Р — руководитель; ДР — дивизиональный руководитель; — дивизиональные связи.		

Область применения — это многопрофильные предприятия; предприятия с расположением в различных регионах; предприятия, осуществляющие сложные инновационные проекты.

Специфические задачи менеджмента при использовании дивизиональной оргструктуры:

- ✓ обоснование критериев выделения проектов и продуктовых групп;
- ✓ тщательный подбор руководителей подразделений;
- ✓ обеспечение единой инновационной политики во всех продуктовых группах;
- ✓ предотвращение внутрифирменной конкуренции между продуктовыми группами;
- ✓ предотвращение автономного развития продуктовых групп;
- ✓ разработка специальных мотивационных механизмов, регламентирующих внутрифирменную кооперацию;
- ✓ приоритет линейных руководителей над специалистами.

Структуры органического типа ориентируются на ускоренную реализацию сложных программ и проектов в рамках крупных предприятий и объединений, целых отраслей и регионов.

Как правило, органические структуры управления формируются на временной основе, т.е. на период реализации проекта, программы, решения проблемы или достижения поставленных целей.

Разновидностями структур органического типа являются программно-целевые организационные структуры. Такие структуры формируются при разработке организацией проектов, под которыми понимаются любые процессы целенаправленных

изменений в системе, например модернизация производства, освоение новых изделий или технологий, строительство объектов и т.д.

В условиях управления многофункциональными программами, требующими увеличения числа проектных и функциональных руководителей, становится необходимым создание специального штаба-координатора на среднем уровне. Его задачи: обеспечение руководителей проектов необходимой информацией, анализ организационно-технических решений, фиксация сроков выполнения программ и т.д. Такая структура называется *матрично-штабной*. Она отражает все виды руководства: линейное, функциональное, дивизиональное, обеспечивая координацию деятельности между ними.

Одной из последних разработок, развивающих идею *гибких оргструктур*, является их построение в форме перевернутой пирамиды, в которой на верхний уровень иерархии выведены специалисты-профессионалы, в то время как руководитель организации находится в нижней части схемы (рис. 5.4.).



Рис. 5.4. Гибкая оргструктура

Такие оргструктуры могут использоваться там, где профессионалы имеют опыт и знания, дающие им возможность действовать независимо и квалифицированно, удовлетворять запросы клиентов, например в организациях здравоохранения и образования, где сконцентрировано большое число специалистов, работающих самостоятельно при поддержке вспомогательного или обслуживающего персонала.

В рыночных условиях появляются новые формы интеграции предприятий диверсифицированного типа. Принцип создания таких структур: концентрация ресурсов, мощностей, производств разного профиля для выпуска продукции массового спроса, возможность маневрирования средствами, сокращения затрат производства, создание предпосылок внедрения научно-технических новшеств.

5.4. Тенденции в системе организации и управления производством в современных условиях

Любую перестройку структуры управления необходимо оценивать прежде всего с точки зрения достижения поставленных перед ней задач.

В условиях *не кризисной экономики* реорганизация направлена чаще всего на то, чтобы путем совершенствования системы управления повысить эффективность работы организации. Главными показателями улучшения являются: сокращение затрат, рост прибыли, улучшение обслуживания клиентов, более гибкий стиль управления, ускорение технического развития, кооперация в принятии и реализации управленческих решений, восприятие оргструктуры людьми.

В табл. 5.9. представлены тенденции в области совершенствования организационных структур в современных условиях.

На практике чаще всего используются смешанные типы организационных структур, формируемые исходя из объективных условий их деятельности.

Основные инструменты формирования организационных структур предприятий:

- ✓ анализ и дифференциация (разделение) управленческих и инновационных процессов на отдельные составляющие, функции, задания;
- ✓ синтез и группирование заданий в однородные группы, достаточно устойчивые на протяжении длительного периода деятельности предприятия;
- ✓ создание специализированных подразделений и служб путем закрепления за ними однородных групп заданий, объектов, функций управления, состава работников и оборудования;
- ✓ разработка должностных инструкций и положений об отделах, службах, подразделениях для документального фиксирования принятой организационной структуры.

Построение организационных структур осуществляется в последовательности :

- определение состава и содержания функций менеджмента на предприятии;
- оценка трудоемкости выполнения отдельных работ и операций;
- расчет численности работников для каждой функции менеджмента;
- формирование структурного подразделения в пределах рассчитанной численности;
- определение необходимого количества уровней управления;
- распределение работников по уровням;
- составление (изменение) положений о структурном подразделении, разработка должностных инструкций.

Таблица 5.9. Тенденции совершенствования организационных структур

Тенденции	Характеристика
1. Переход от формальных к неформальным органическим системам управления	1. Софтизация экономики 2. Автоматизация производства 3. Нацеленность работника на реализацию своих способностей
2. Развитие экономической самостоятельности и ответственности предприятия	1. Создание центров прибыли (бизнес-центров) 2. Максимальная степень удовлетворения потребностей рынка
3. Сильная кадровая политика	1. Гарантированная занятость 2. Уважение личности 3. Обеспечение единого статуса всех работников
4. Ориентация на человека	1. Раскрепощение творческой энергии человека 2. Предоставление возможности проявить инициативу, предприимчивость, самостоятельность 3. Вера в индивидуализм. 4. Удовлетворение потребностей
5. Формирование высокоэффективных внутрифирменных связей	1. Развитие информационных технологий 2. Совершенствование горизонтальных связей внутри предприятия

5.5. Общая характеристика формальных, неформальных и сложных организаций

Организации, имеющие не одну цель, а набор взаимосвязанных целей принято называть сложными. Все **сложные организации** обладают рядом общих характеристик:

- наличие, привлечение и использование ресурсов;
- зависимость от внешней среды;
- горизонтальное и вертикальное разделение труда;
- наличие подразделений;
- необходимость управления.

В литературе существует множество подходов к построению **типологий организаций**.

В первом, **традиционном**, выделяют три вида:

- **предприятия фирмы** (производственные, торговые, обслуживающие);
- **учреждения** (финансовые, культурные, научные, управленческие, образовательные, медицинские);
- **общественные организации** (религиозные, профсоюзные, добровольные).

Второй подход - это **деление организаций на основе общественных отношений**: *экономические, социальные, культурные и управленческие* (государственные, политические и общественные). В каждом из этих типов есть существенное сходство, определяющее близость целей и функций организаций.

Американский социолог **А. Этциони** подразделяет все организации на три основные группы:

- **добровольные**, члены которых объединяются на добровольной основе (политические партии, профсоюзные союзы, клубы, религиозные объединения и др.);
- **принудительные**, членами которых становятся принудительным путем (армия, тюрьма, психиатрические лечебницы и др.);
- **утилитарные**, члены которых объединяются для достижения общих и индивидуальных целей (предприятия, фирмы, финансовые структуры и др.)

Современные **российские социологи** (например, А.И. Пригожин [9, 10]) выделяют преимущественно следующие виды социальных организаций:

- **деловые**, членство в которых обеспечивают работников средствами к существованию (предприятия, фирмы, банки и др.);
- **общественные**, представляющие собой массовые объединения, членство в которых позволяет удовлетворять политические, экономические, социальные, культурные и другие потребности (политические партии, общественные движение и т.п.);
- **промежуточные**, сочетающие признаки деловых и общественных организаций (кооперативы, товарищества и т.п.);
- **ассоциативные**, возникающие на основе взаимной реализации интересов (клубы по интересам, не формальные группы и т.д.).

В отечественной литературе широкое распространение получила типология организаций по отраслевому признаку: *промышленно-хозяйственные, финансовые, административно-управленческие, научно-исследовательские, образовательные, лечебные, социокультурные* и др.

Наконец, в зависимости от **характера внутренних связей** можно разделить все организации на **формальные** и **неформальные**.

Формальная организация строится на основе извне установленных связей, иерархии позиций, нормативной регуляции поведения, распределения функциональных обязанностей. Такие организации формируют отношение власти, сферы ответственности за принятое решение и его выполнение. Они определяют порядок прохождения информационных потоков для прямых и обратных связей управления. Формальные организации как правило зарегистрированы (чаще всего это – юридические лица), для них характерно наличие официального руководителя (начальника). Такие организации являются результатом запланированных действий и усилий.

Неформальная организация представляет собой спонтанно сложившуюся систему связей, являющихся результатом межличностного взаимодействия. Неформальная организация зачастую функционирует внутри формальной, поддерживает и усиливает ее. В ней открываются более продуктивные каналы коммуникаций, чем это возможно в официальной иерархии. Многие члены организации находят в ней таких людей, с кем они чувствуют себя более свободно, ощущают защиту. В данном случае такие организации называют неформальными. Во главе такой группы чаще всего стоит общепризнанный лидер. Неформальные организации чаще всего не зарегистрированы и как правило возникают стихийно.

Вопросы для самоконтроля

- 1) Что такое система управления?
- 2) Что такое организационное проектирование?
- 3) Как классифицируются организации?
- 4) Что такое открытая и закрытая система?
- 5) Что такое сложная система?
- 6) Что такое структура управления организацией?
- 7) Что такое линейное, функциональное и целевое управление?
- 8) Охарактеризуйте три типа протекания управленческого процесса.
- 9) Назовите требования к формированию организационных структур управления.
- 10) Какова должна быть последовательность формирования организационных структур управления?
- 11) Опишите типовые схемы организационных структур управления (линейно-функциональной, штабной, целевой, матричной, смешанной).

Практикум:

Деловая игра. Разработка структуры управления организацией.

Глоссарий к теме 5.

Организационная структура – разделение работ на задачи, функции, закрепление полномочий по рабочим группам и подразделениям.

Система менеджмента – система научных подходов и методов, целевой, обеспечивающей, управляемой и управляющей подсистем, способствующая принятию и реализации конкурентоспособных решений.

Тема 6. Внутренняя и внешняя среда организации

6.1. Содержание понятия «среда организации»

Все предприятия функционируют в определенной среде, которая обуславливает их действия, и выживание их в долгосрочном периоде зависит от способности адаптироваться к ожиданиям и требованиям среды. Различают внутреннюю и внешнюю среду организации. Внутренняя среда включает основные элементы и подсистемы внутри организации, обеспечивающие осуществление протекающих в ней процессов. Внешняя среда – это совокупность факторов, субъектов и условий, находящихся за пределами организации и способных влиять на ее поведение.

Элементы внешней среды подразделяются на две группы: факторы прямого и косвенного воздействия на организацию. Среда прямого воздействия (деловая среда, микроокружение) включает такие элементы, которые непосредственно влияют на хозяйственный процесс и испытывают на себе такое же влияние функционирования организации. Эта среда специфична для каждой отдельной организации и, как правило, контролируется ею.

Среда косвенного воздействия (макроокружение) включает элементы, которые влияют на процессы, протекающие в организации не прямо, а косвенно, опосредованно. Эта среда в основном не имеет специфического характера по отношению к отдельно взятой организации и, как правило, находится вне ее контроля.

6.2. Внутренняя среда и ее переменные: менеджеры, работники, культура

Внутреннюю среду организации можно рассматривать с точки зрения статики, выделяя состав ее элементов и структуру, и с точки зрения динамики, т. е. протекающих в ней процессов. К элементам внутренней среды относятся цели, задачи, люди, технологии, информация, структура, организационная культура и другие составляющие.

Особое место во внутренней среде организации занимают люди. От их способностей, образования, квалификации, опыта, мотивации и преданности зависят в конечном счете результаты работы организации. Осознание того, что организация – это прежде всего работающие в ней люди, что они – главный ресурс организации, меняет отношение к персоналу. Менеджеры уделяют большое внимание отбору людей, введению их в организацию, занимаются обучением и развитием работников, обеспечением высокого качества трудовой жизни.

Люди, работающие в организации, их отношения и взаимодействия образуют социальную подсистему организации. Производственно-техническая подсистема включает комплекс машин, оборудования, сырья, материалов, инструментов, энергии, который производит переработку входящих ресурсов в готовый продукт. Основными характеристиками этой подсистемы являются: используемые технологии, производительность труда, издержки производства, качество продукта, объем запасов. Финансовая подсистема осуществляет движение и использование денежных средств в организации. В частности, поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей. Маркетинговая подсистема связана с удовлетворением потребностей клиентов в продуктах предприятия путем изучения рынка, создания системы сбыта, организации оптимального ценообразования и эффективной рекламы, а также активного воздействия на рынок с целью формирования новых потребностей для увеличения рыночной доли и повышения рентабельности продаж.

6.3. Организационная культура, ее элементы и типы

Внутренняя среда пронизывается организационной культурой, которая является ее интегрированной характеристикой. Организационная (корпоративная) культура – это совокупность главных предположений, ценностей, традиций, норм и образцов поведения, которые разделяются членами организации и направляют их поведение на достижение поставленных целей. Она может сознательно формироваться ведущими членами организации или возникать и развиваться стихийно.

В современных предприятиях организационная культура должна выполнять следующие функции:

- 1) формирование определенного имиджа организации, отличающего ее от любой другой;
- 2) развитие чувства общности, сплоченности всех членов организации;
- 3) усиление социальной стабильности в организации;
- 4) усиление вовлеченности работников в дела организации и преданности ей;
- 5) формирование и контроль образцов поведения, целесообразных с точки зрения данной организации;

Существует много подходов к выделению различных атрибутов, характеризующих содержание определенной культуры. Так, Ф. Харрис и Р. Моран предлагают 10 содержательных характеристик.

1. Осознание работниками себя и своего места в организации (в одних организациях относятся к работникам как к коллегам, профессионалам, экспертам, имеющим знания и творческий потенциал для достижения целей организации; в других видят в них лишь исполнителей, от которых требуется только точное выполнение распоряжений менеджера).

2. Коммуникационная система и язык общения (использование устных или письменных, вертикальных или горизонтальных коммуникаций, доступность или недоступность руководства для общения, возможность использования жаргона, ненормативной лексики).

3. Внешний вид, одежда, представление себя на рабочем месте (униформа, спецодежда, деловой, спортивный или вечерний стили, косметика, прически и т. д.).

4. Привычки и традиции в организации питания (наличие или отсутствие кафе, столовых, буфетов на предприятии, дотация питания, продолжительность обеденного перерыва, наличие привилегированных, закрытых мест).

5. Отношение ко времени, его использование (соблюдение временного распорядка, степени точности времени и поощрение за это, монокроническое или полихроническое использование времени).

6. Взаимоотношения между людьми (по возрасту, полу, национальности, статусу и власти, интеллекту, степень формализации этих отношений, пути разрешения конфликтов).

7. Ценности и нормы (ориентиры приемлемого и неприемлемого поведения в организации, общепринятые стандарты индивидуального и группового поведения, сложившиеся с течением времени в результате взаимодействия членов организации).

8. Вера во что-то (вера в руководство, коллектив, успех, в свои силы, в справедливость, во взаимопомощь и т. п.).

9. Процесс развития работника (наличие системы адаптации, профориентации, непрерывного обучения, управления карьерой работников, степень их информированности).

10. Трудовая этика и мотивирование (проектирование работы, отношение к ней и ответственность на рабочем месте, его чистота, качество работы, оценка деятельности, вознаграждение).

6.4. Внешняя среда прямого и косвенного воздействия. Характеристики внешней среды

Внешняя среда прямого воздействия включает следующие основные элементы: потребители, поставщики, конкуренты, рынок труда, внешние собственники, органы государственного регулирования и контроля, стратегические альянсы предприятия с другими фирмами. Макросреду предприятия формируют экономические, политико-правовые, социально-культурные, технологические и международные условия.

Экономические условия среды отражают общую экономическую ситуацию в стране или регионе, в котором работает предприятие. Она помогает понять, как формируются и распределяются ресурсы. Для этого в первую очередь анализируются величина ВВП (ВНП), темп его роста/падения, уровень безработицы, темп инфляции, процентные ставки, производительность труда, нормы налогообложения, платежный баланс, валютный курс, величина заработной платы и др. Изменение этих макроэкономических показателей влияет на уровень жизни населения, платежеспособность потребителей, колебания спроса; определяет инвестиционную политику, уровень цен, прибыльность и т. п. Важными факторами экономической среды являются денежно-кредитная и бюджетно-налоговая политика государства.

Социокультурные факторы представляют социальные процессы и тенденции, происходящие в обществе. К ним относятся: существующие традиции, ценности, привычки, этические нормы, стиль жизни, отношение людей к работе, вкусы и психология потребителей. Сюда входят социальная структура общества, его демографические характеристики, такие как уровень рождаемости, средняя продолжительность жизни, средний возраст населения, уровень образования, квалификации и т. д. Текущая структура населения определяет состав рабочей силы, уровень спроса, потребительские предпочтения, выбор рынков сбыта продукции. При этом как потребители, так и члены организаций отличаются все большим многообразием.

Основными современными тенденциями, определяющими вкусы, ценности населения, являются: негативное отношение к курению, употреблению крепких спиртных напитков, стремление людей к здоровому образу жизни, потреблению продуктов с пониженным содержанием холестерина, рост покупательной способности детей и т. д.

Политико-правовая среда включает характеристику политической системы, государственное регулирование бизнеса и основные отношения между бизнесом и правительством. Она важна по трем причинам. Во-первых, правовая система устанавливает нормы деловых взаимоотношений, права, ответственность, обязанности фирм, включая ограничения на отдельные виды деятельности. От знания и соблюдения принятых законов зависят правильность заключения и соблюдения контрактов, решение спорных вопросов. В современных условиях возрастает роль законов по защите окружающей среды, прав потребителей, стандартов безопасности продуктов, справедливой торговли.

Во-вторых, выбор правительством приоритетных для развития направлений деятельности и отраслей, которые будут поддерживаться, настроения в правительстве в пользу или против предпринимательства воздействуют на его деловую активность. Эти

настроения влияют на налогообложение доходов предприятий, установление налоговых льгот и льготных таможенных пошлин, контроль цен и заработной платы, регулирование взаимоотношений между администрацией и работниками. Кроме того, важно знать группы лоббирования, возможности их влияния на принятие тех или иных законов.

В-третьих, политическая стабильность учитывается при планировании деятельности предприятий, особенно имеющих отношения с другими странами. При этом необходимо выяснить следующие базовые характеристики политической подсистемы: политическая идеология, определяющая политику правительства; насколько стабильно правительство; насколько оно в состоянии проводить свою политику; какова степень общественного недовольства; насколько сильны оппозиционные политические структуры; какие партии, блоки, движения существуют и каковы их программы.

Технологические факторы включают научные и технологические нововведения, которые позволяют предприятию модернизировать старую и создавать новую продукцию, совершенствовать и разрабатывать технологические процессы. Организации должны быстро реагировать на новые разработки в их отрасли и сами предлагать нововведения. Только так можно поддерживать высокую конкурентоспособность.

НТП несет в себе как огромные возможности для фирм, так и не менее огромные угрозы. Многие предприятия не в состоянии увидеть новые перспективы, так как технические возможности для осуществления коренных изменений создаются за пределами отрасли, в которой они функционируют. Опоздав с модернизацией, они теряют свою долю рынка, что может привести к негативным последствиям. В последние десятилетия наиболее значимыми инновациями отличаются компьютерная и телекоммуникационная отрасли. Кроме них, к наукоемким отраслям относятся: химическая и нефтехимическая, производство турбин и двигателей, машин и оборудования для легкой и пищевой промышленности, атомная энергетика, аэрокосмическая промышленность, генная инженерия и т. д.

Международные факторы показывают степень вовлеченности или воздействия на фирму бизнеса других стран. Фактически каждая фирма находится под воздействием международных факторов, даже если она функционирует в одной стране. Она может использовать сырье или продукты, созданные в других странах, или столкнуться с международной конкуренцией на своих внутренних рынках. На российском рынке в последние годы появилась опасность конкуренции со стороны иностранных фирм и вытеснения российских производителей иностранными, обеспечивающими лучшее качество товаров, например таких, как автомобили, компьютеры, бытовая электроника, ряд продуктов питания. Если компания действует на международном уровне, то факторы международной среды влияют на все другие элементы внешней среды предприятия.

В международной среде появляются новые потребители, поставщики, конкуренты, особенности государственного регулирования, новые правила, стратегические альянсы и т. д. Организация изучает особенности этих факторов, подстраивается под них, и в конце концов эти факторы изменяют саму организацию.

6.5. Реакции организации на изменения внешней среды

Внешняя среда прямого воздействия (деловая среда) организации формируется в процессе ее деятельности и меняется со временем. Среда меняется, если меняется

продукт, рынки, стратегия и т. д. Главным фактором деловой среды являются потребители. Это все непосредственные покупатели и клиенты: торговые фирмы, официальные дистрибьюторы, магазины, фирмы-производители, торговые агенты, индивидуальные покупатели и клиенты. Влияние потребителей может выражаться в различных формах: в установлении определенного уровня цен, наличии особых требований к качеству, дизайну, техническим характеристикам продукции, формам оплаты и т. д.

Производители могут оказывать влияние на потребителей, устанавливая более низкие цены, гарантируя высокое качество и сроки поставок, предлагая уникальную продукцию, хорошее сервисное обслуживание. Потребители очень важны для фирмы. Именно они определяют ее успех. Современная цель бизнеса – создать своего потребителя. Изучение покупателей позволяет лучше понять, какой товар фирмы будет пользоваться наибольшим спросом, на какой объем продаж она может рассчитывать, что ожидает продукт в будущем, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей.

Профиль покупателя может быть составлен по следующим характеристикам:

- 1) географическое месторасположение покупателя;
- 2) демографические характеристики (возраст, образование, сфера деятельности);
- 3) социально-психологические характеристики (положение в обществе, стиль поведения, вкусы, привычки и т. д.).

Изучая покупателя, фирма должна определить его торговую силу. Эта сила определяется такими факторами, как:

- 1) объем закупок, осуществляемых покупателем;
- 2) наличие товаров-субститутов;
- 3) уровень информированности покупателя;
- 4) стоимость перехода к другому продавцу;
- 5) чувствительность к цене.

Конкуренты – это фирмы, реализующие продукцию на одних и тех же рынках или оказывающие услуги, удовлетворяющие одни и те же потребности. Они конкурируют между собой за ресурсы. И самым главным из них является рубль покупателя. Фирма должна знать сильные и слабые стороны конкурента и на базе этого строить свою стратегию конкурентной борьбы. Конкурентная среда формируется не только внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию. Конкурентами могут стать фирмы, производящие замещающий продукт, и фирмы, вновь входящие на рынок («пришельцы»). Необходимо создавать барьеры на пути вхождения потенциальных «пришельцев» (специализация, низкие издержки, контроль над каналами распределения, доступ к дешевым источникам сырья, известная марка товара и т. д.). В современных условиях зачастую не борьба с конкурентом, а сотрудничество с ним позволяет эффективно адаптироваться к среде и достигать поставленных целей.

Поставщики материальных и природных ресурсов могут воздействовать на организацию, создавая ресурсную зависимость. Эта зависимость дает власть поставщикам и позволяет им оказывать влияние на себестоимость, качество продукции, сроки ее изготовления и в целом – на эффективность деятельности организации. Установление предприятиями-монополистами неоправданно высоких тарифов на электроэнергию, газ, нерегулярное снабжение или отключение этих жизненно важных источников поступления ресурсов в случае неуплаты ставят многие организации на грань выживания или банкротства. Поэтому они стараются поддерживать со своими

основными поставщиками взаимовыгодные отношения, порой на многолетней контрактной основе. Если фирма имеет надежных поставщиков, она может сэкономить на хранении запасов. От ненадежных поставщиков необходимо избавляться.

Анализ поставщиков должен показать, какова конкурентная сила поставщика и каковы ее факторы. При анализе следует обращать внимание на цены товаров и услуг, их качество, соблюдение сроков, условий и объемов поставок, на то, является ли поставщик монополистом данного вида ресурсов, возможна ли смена поставщика.

Рынок труда – это люди, обладающие необходимой квалификацией, способные реализовать цели фирмы и желающие в ней работать. В современной организации это главный ресурс. В данную группу входят все, с кем фирма взаимодействует, чтобы обеспечить себя необходимыми человеческими ресурсами: кадровые агентства, служба занятости, учебные заведения, биржи труда, системы переобучения и переподготовки кадров, профсоюзы. Изучение рынка труда позволяет получить информацию о наличии рабочей силы (необходимой специальности, квалификации, возраста, опыта работы, личностных качеств), способной работать с фирмой.

Внешняя среда организации характеризуется следующими чертами: сложностью, подвижностью, неопределенностью и взаимосвязанностью всех факторов.

Неопределенность – основная характеристика внешней среды, которая в свою очередь зависит от ее сложности и подвижности. Под неопределенностью понимается неполнота или неточность информации о факторах внешней среды, следствием чего является сложность определения ее потребностей и изменений. Чем выше уровень неопределенности, тем сложнее принимать эффективные решения, тем выше риск. Поэтому фирма пытается снизить уровень неопределенности своего окружения. Для этого могут использоваться два типа стратегий – адаптации фирмы к изменениям среды и влияния, изменения самой среды, чтобы сделать ее более совместимой с целями и потребностями организации.

Адаптация организации реализуется через следующие инструменты.

1. Создание информационной системы, позволяющей получать информацию об изменениях, произошедших у основных контрагентов предприятия; снижать неопределенность на входах и выходах и защищать, реализовывать интересы предприятия в среде. Деятельность по сбору информации осуществляется такими службами, как снабжение, маркетинг, стратегическое планирование, логистика. Создание этих отделов требует больших финансовых вложений со стороны предприятия, но данная деятельность может осуществляться и с привлечением консалтинговых фирм, специализирующихся на выполнении такого вида работ.

2. Прогнозирование тенденций развития внешней среды и стратегическое планирование деятельности предприятий подготавливают предприятие к возможным изменениям рыночной ситуации и неблагоприятным воздействиям окружения. Стратегическое планирование формулирует цели и стратегию предприятия, которая обеспечивает соответствие между предприятием и его средой.

3. Слияния, приобретение новых предприятий, образование стратегических альянсов с другими предприятиями, в том числе с бывшими конкурентами. Использование этого инструмента обеспечивает предприятие полноценными партнерами для создания перспективных, стабильных, интегрированных производственных, снабженческо-сбытовых, инвестиционных и инновационных структур. Это сокращает неопределенность среды за счет создания зоны стабильности; подготавливает предприятие к труднопрогнозируемым изменениям ситуации;

ограничивает возможности оппортунистического поведения партнеров; снижает транзакционные издержки; позволяет найти новое место предприятия в среде; обеспечивает его гибкость и адаптивность, создает предпосылки влияния на внешнюю среду и приводит к образованию синергетических эффектов. Синергетический эффект возникает в результате усиления субординации, координации и интеграции в сети предприятий-партнеров.

4. Гибкие организационные структуры, значимость которых как инструмента приспособления предприятия к среде состоит в том, что структура определяет характер и количество информационных и коммуникационных связей как внутри предприятия, так и между ним и его контрагентами. Гибкая адаптивная структура позволяет предприятию эффективно реагировать на изменения, происходящие во внешней среде, и осуществлять внутренние трансформации благодаря таким чертам, как способность быстро внедрять изменения и ориентация на человеческий потенциал как основной ресурс предприятия. Гибкие организационные структуры ориентируют предприятие на освоение новых продуктов, новых рынков и новых технологий. Они позволяют обеспечить партнерство и сотрудничество между всеми участниками хозяйственной деятельности предприятия, а также с потребителями его продукции и поставщиками ресурсов.

5. Партнерские отношения между руководством предприятия и его персоналом обеспечивают взаимодействие экономических агентов внутри предприятия, интеграцию внутренней среды и поддержание внутренней целостности.

6. Предприятие не только подчиняется существующим экономическим отношениям, но и само формирует их, формирует ту среду, в которой функционирует. Влияние предприятия на среду возможно, когда оно интегрирует в себя достаточное количество ресурсов и обладает высоким социально-экономическим потенциалом. Предприятие предпочтет влияние на среду, когда очередное приспособление под изменения внешней среды будет оценено им как более дорогостоящий процесс, чем изменение самого окружения.

Инструменты влияния предприятия на среду перечислены ниже:

✓ Реклама, которая формирует новые потребности, изменяет среду функционирования предприятия посредством сигналов о качестве товара, возведения барьеров входа на рынок предприятий-конкурентов, формирования доверительных отношений с потребителями и поставщиками.

✓ «Паблик рилейшнз» устанавливают и поддерживают систему коммуникаций с контрагентами предприятия с целью формирования репутации, благоприятного общественного мнения о предприятии, его продукте, что укрепляет доверительные партнерские отношения в сети взаимодействующих с предприятием агентов и контрагентов.

✓ Постоянные и устойчивые связи с поставщиками и потребителями на основе долгосрочных контрактов изменяют внешнюю среду через ограничение реакций партнеров на изменение ситуации, увеличение взаимных обязательств и доверия, на основе которых усиливается координация и интеграция между ними. Все это способствует формированию устойчивой сети взаимодействующих предприятий, которая структурирует внешнюю среду и позволяет контролировать ее.

✓ Благодаря лоббированию интересов предприятия в парламенте, правительстве, в том числе местном, других властных структурах предприятие становится участником, а порой и равноправным партнером правительства при

формировании правовой базы и отраслевой, микроэкономической и макроэкономической политики. Для получения возможности лоббирования предприятия организуют вертикальные или горизонтальные структуры (объединения и ассоциации производителей одного вида продукции) ФПГ, которые, кроме экономической, приобретают и политическую силу, возможность давления и равноправного сотрудничества с правительством и Центральным банком России.

✓ Профессиональные ассоциации – добровольные объединения различных предприятий, создаются с целью оказания помощи, поддержки, содействия, защиты и лоббирования их интересов. Обычно ассоциации создаются для достижения некоммерческих целей. Необходимость их формирования связана с тем, что рынок предполагает взаимодействие фирм – производителей одного товара. Деятельность ассоциаций направлена на налаживание взаимодействия, координацию предприятий – членов ассоциации, оказание информационных, маркетинговых услуг, повышение профессионального уровня управленческих кадров, защиту прав и интересов в законодательных, исполнительных, правоохранительных органах, информирование общественности, влияние на общественное мнение. Прежде всего- это организационная, методологическая и консультационная помощь, юридическая защита.

Вопросы для самоконтроля

- 1) Что предусматривает характеристика организации?
- 2) В чем заключается цель организации?
- 3) Что предусматривает деятельность организации?
- 4) Что составляет внешняя среда организации?
- 5) Что составляет внутренняя среда организации?
- 6) Как может реагировать организация на изменения внешней среды?

Практикум:

Деловая игра. Постановка целей функционирования предприятия. Анализ влияния факторов внешней и внутренней среды на управление по целям.

Глоссарий к теме 6

Внешняя среда системы менеджмента — компоненты макросреды, инфраструктуры региона и микросреды предприятия, оказывающие прямое или косвенное влияние на его устойчивость, эффективность и конкурентоспособность.

Тема 7. Стратегическое управление

7.1. Понятие стратегического управления, его необходимость и особенности

Термин «стратегическое управление» появился в обиходе на рубеже 1960—70-х годов. Он обозначал различия между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на уровне корпорации в целом. Необходимость такого различия была вызвана изменениями в условиях осуществления бизнеса. Такими изменениями являются:

- 1) возрастание динамизма внешней среды организации;
- 2) появление новых потребностей;
- 3) возрастание конкуренции за ресурсы;
- 4) интернационализация и глобализация бизнеса;
- 5) возрастание роли НТП и нововведений;
- 6) доступность современных технологий;
- 7) развитие информационных сетей, что делает возможным быстрое распространение и получение информации;
- 8) изменение роли человеческих ресурсов в организации.

Сущность перехода от оперативного управления к стратегическому заключается в переносе центра внимания высшего руководства на внешнюю среду. Это позволяет вовремя реагировать на происходящие изменения.

В литературе существует множество определений стратегического управления. Его можно определить как управленческий процесс, состоящий из формулирования и реализации стратегий, которые способствуют установлению наилучшего конкурентного соответствия между организацией и ее средой для достижения целей организации.

Стратегическое управление – это система целенаправленных действий организации, ведущих к долгосрочному превышению уровня результативности деятельности организации над уровнем результативности конкурентов.

Задача стратегического управления заключается в том, чтобы подготовить организацию к возможным изменениям рыночной ситуации, противостоять неблагоприятным воздействиям внешней среды в долгосрочной перспективе.

Процесс стратегического управления, как любой управленческий процесс, раскрывается через взаимосвязанные функции управления: основные и специфические. Но изменяется содержание некоторых основных функций и появляются новые специфические функции управления.

Так, планирование становится стратегическим планированием, и появляются такие новые функции, как маркетинг, управление нововведениями, публичными отношениями, логистика, управление человеческими ресурсами и др.

Процесс планирования начинается с постановки целей. Они выполняют организующую, мотивирующую и контролирующие функции. Цель – это желаемое, возможное и необходимое состояние управляемого объекта.

Целевое начало в деятельности организации возникает как отражение целей и интересов различных групп людей, связанных с ее деятельностью. Это интересы собственников, сотрудников организации, ее покупателей, деловых партнеров, местного сообщества и общества в целом.

Организация устанавливает много разнообразных целей. Эти цели различаются по уровням, сферам, периодам времени. Существует четыре основных уровня целей в организации: это миссия, стратегические, тактические и операционные цели. Вершиной в иерархии целей является миссия.

Миссия – основополагающая, уникальная, качественная цель, которая подчеркивает особенности бизнеса фирмы, ее отличие от других фирм в отрасли.

Она раскрывает причину, смысл существования фирмы, ее предназначение. Корпоративная миссия связывает организацию и внешнюю среду, именно там организация ищет свое предназначение. Миссия может определяться кругом удовлетворяемых потребностей; совокупностью потребителей; выпускаемой продукцией; конкурентными преимуществами; технологиями, которые будут использоваться; политикой роста и финансирования; культурой организации, которая определяет взаимоотношения внутри фирмы, требования, предъявляемые к работникам.

Миссия не должна нести в себе конкретные указания относительно того, что, как и в какие сроки следует делать организации. Она задает основные направления движения организации. Конкретные конечные состояния, к которым стремится организация, фиксируются в виде ее целей.

Стратегические цели устанавливаются высшим звеном управления на основе миссии. Это общие долгосрочные цели, определяющие будущее состояние организации в целом. В отличие от миссии они указывают сроки их достижения.

Тактические цели устанавливаются средним и высшим звеном управления для среднего уровня в организации. Они определяют результаты, которых должны достичь основные подразделения организации, чтобы обеспечить реализацию стратегических целей. Таким образом, тактические цели являются средством достижения стратегических целей.

Операционные (производственные) цели устанавливаются низшим и средним звеньями управления для низшего уровня в организации. Они относятся к краткосрочным ориентирам, вытекающим из тактических целей. Это специфические, измеряемые результаты деятельности отделов, рабочих групп, отдельных работников в организации. Являются средством достижения тактических целей.

Организация определяет цели для различных функциональных подразделений (производство, маркетинг, финансы и т. д.); различных результатов деятельности (качество продукции, производительность труда, издержки производства, объем продаж, эффективность и др.).

Основными сферами постановки целей являются: прибыльность, рынки, производительность, продукция, финансовые ресурсы, производственные мощности, исследования и внедрение нововведений, организация (изменение структуры), человеческие ресурсы, социальная ответственность.

7.2. Сущность и значение стратегического планирования

Стратегическое планирование – процесс разработки стратегий и основных методов их осуществления. Это адаптивный процесс, в результате которого происходит регулярная (ежегодная) корректировка решений, оформленных в виде планов, пересмотр системы мер по выполнению этих планов на основе непрерывного контроля и оценки происходящих изменений внутри и вне организации.

Стратегическое планирование определяет, что организация должна делать в настоящем, чтобы достичь желаемых целей в будущем исходя из того, что окружение и организация будут меняться. Другими словами, при стратегическом планировании как бы осуществляется взгляд из будущего в настоящее.

Стратегическое планирование правомерно трактовать как систему всего многообразия видов плановой деятельности в организации. Оно обобщает долгосрочное,

среднесрочное, годовое, оперативное, функциональное планирование. Основная смысловая нагрузка возлагается на долгосрочное планирование. Его назначение – сделать оперативные управленческие решения обоснованными не только с точки зрения сложившейся конъюнктуры, но прежде всего с позиций завтрашнего дня.

В соответствии с поставленными целями разрабатываются стратегические, тактические и производственные (операционные) планы.

Для эффективного управления процессами постановки целей, планирования и контроля за выполнением планов широко используется **метод управления по целям** (УПЦ). Посредством УПЦ менеджеры совместно с работниками определяют цели организации, подразделений, отдельного человека и используют их для последующего контроля достигнутых результатов.

Первый этап – постановка целей. Это наиболее трудный шаг в УПЦ, он предполагает взгляд за пределы текущих, ежедневных обязанностей, чтобы ответить на вопрос: «Чего мы пытаемся достичь в ближайшей перспективе, через полгода, год?» Совместное соглашение между менеджерами и служащими создает прочное обязательство для достижения поставленных целей. Хорошо сформулированная цель должна быть конкретной, реалистичной, иметь временные рамки и конкретных исполнителей.

Второй этап – разработка планов действий. Эти планы определяют последовательность действий, необходимых для достижения намеченных целей. Они разрабатываются как для подразделений, отделов, так и для отдельных сотрудников.

Третий этап – наблюдение, контроль за реализацией планов и при необходимости – их корректировка. В ходе выполнения плана руководитель должен предоставить подчиненным свободу действий, например через снятие текущего, ежедневного контроля за их деятельностью.

Вместо этого можно больше внимания уделять обучению и консультированию сотрудников для достижения ими поставленных целей. Контроль обычно проводится через три, шесть и девять месяцев после начала планового периода. Этот периодический контроль позволяет менеджерам и служащим видеть, как реализуются планы и не нужны ли корректирующие действия для достижения запланированных целей.

Четвертый этап – оценка результатов деятельности, их соответствия поставленной цели. Оценки могут быть положены в основу системы вознаграждения персонала. Оценка результатов деятельности работников, отделов, организации в целом служит основанием для постановки целей на следующий год, и цикл УПЦ возобновляется.

7.3. Стратегия, ее элементы и уровни

Стратегия – комплексный план достижения миссии и целей организации посредством установления наилучшего соответствия между организацией и ее внешней средой.

Хорошо продуманная стратегия содержит четыре компонента: масштаб, распределение ресурсов, конкурентные преимущества и синергию. Под масштабом понимается тип и количество рынков, на которых организация собирается конкурировать. Выбор рынков определяет структуру и объем производства. Стратегия включает проект распределения ресурсов организации по различным подразделениям, бизнес-единицам, отделам.

Конкурентные преимущества – это уникальные материальные и нематериальные активы, которыми владеет фирма и которые создают ее превосходство над

конкурентами. Существенные конкурентные преимущества обеспечивают корпорации ее внутренние и внешние компетенции. Как правило, для их создания требуется значительный период времени и опыт работы в конкретной отрасли. Например, к **внутренним компетенциям** можно отнести следующие:

- 1) НИОКР (НОУ-ХАУ), технологии, способность создавать конкурентоспособную продукцию);
- 2) наличие отработанных и эффективных бизнес-процессов (управление проектами, логистика, сбыт, маркетинг, планирование, мотивация персонала и т. д.);
- 3) наличие уникальных технологий, недоступных конкурентам;
- 4) наличие квалифицированного персонала, который нелегко может быть найден на рынке и на подготовку которого требуется значительное время.

К внешним компетенциям относятся:

связи с поставщиками и потребителями (агентами, дилерами, дистрибьюторами);
возможности лоббирования;
наличие «раскрученной» торговой марки;
способность обеспечивать финансирование в требуемом объеме и по приемлемой стоимости (связи с финансовыми институтами и инвесторами).

Синергия возникает, когда совместная деятельность всех частей организации производит эффект больший, чем сумма их отдельных действий. Синергия подчеркивает, что первые три элемента стратегии не только взаимосвязаны между собой, но и дополняют, усиливают друг друга, приводят к наилучшему эффекту взаимодействия.

Стратегия формулируется на трех уровнях: корпоративном, уровне бизнес-единиц и функциональном.

7.4. Формулирование стратегии: основные этапы и инструменты

Формулирование стратегии – это процесс разработки и определения стратегии, т. е. процесс стратегического планирования. Каждая организация имеет свой специфический подход к формулированию стратегии, но существует и общая последовательность этапов в этом процессе:

- 1) постановка стратегических целей;
- 2) анализ организации;
- 3) анализ внешней среды;
- 4) установление соответствия между организацией и средой.

Анализ организации, ее потенциала предполагает диагностику ее сильных и слабых сторон в сравнении с другими организациями. Потенциал организации обычно оценивают в таких областях, как маркетинг, финансы, производство, исследования и разработки, человеческие ресурсы, качество управления, структура организации.

Анализ внешней среды предполагает определение возможностей и угроз для организации по всем факторам внешней среды. Для такого анализа необходимо использовать информацию из разнообразных источников.

После завершения анализа внешней среды и предприятия необходимо привести в соответствие его сильные и слабые стороны с возможностями и угрозами внешней среды. Баланс между средой и организацией устанавливается таким образом, чтобы конкурентные преимущества организации, ее сильные стороны были направлены на реализацию возможностей и устранение угроз внешней среды, а также слабых сторон

организации. Рассмотренный метод анализа организации и ее среды называется SWOT-анализ.

Кроме того, для формулирования стратегии, установления соответствия между характеристиками организации и ее внешней среды можно использовать матрицу SWOT.

7.5. Многообразие стратегий: корпоративная стратегия и ее типы; бизнес-стратегия и ее типы; функциональные стратегии организации

Существует два основных подхода к формулированию корпоративной стратегии – формулирование главной (основополагающей) стратегии и анализ бизнес-портфеля. **Главная стратегия** – это общая программа действий, разработанная на корпоративном уровне.

Она обычно формулируется для организации, которая конкурирует на одном рынке или нескольких, но тесно связанных между собой. Существуют три основные **главные стратегии**: рост, стабилизация, сокращение.

Рост может быть генерирован изнутри. Сюда относятся стратегии концентрированного роста, которые связаны с изменением продукта или рынка:

- 1) усиление позиций на существующем рынке, увеличение доли рынка;
- 2) развитие рынка, освоение новых рынков;
- 3) разработка новых товаров.

Рост может базироваться на внешних источниках. К ним относятся приобретения других производств, слияния, объединение рискованных предприятий, создание стратегических альянсов. Вторую группу стратегий роста образуют стратегии интегрированного роста.

К ним относятся стратегии вертикальной интеграции «вперед» и «назад». Такой рост осуществляется как путем слияния, поглощения новых структур, так и путем расширения изнутри. К третьей группе стратегий роста относятся **стратегии диверсифицированного роста**. Их три:

- 1) стратегия концентрической диверсификации;
- 2) стратегия горизонтальной диверсификации;
- 3) стратегия конгломеративной диверсификации. **Стратегиями сокращения**

являются:

- 1) стратегия ликвидации;
- 2) стратегия «сбора урожая»;
- 3) стратегия отсечения лишнего;
- 4) стратегия сокращения расходов.

Первая осуществляется тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес.

Стратегия «сбора урожая» предполагает отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения дохода в краткосрочной перспективе. Она применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести доход во время пожинания плодов. Цель – получить максимально возможные денежные средства после прекращения капиталовложений. Основные методы:

- 1) сокращение материально-технического обслуживания производства;
- 2) сворачивание рекламной деятельности и НИР, получение прибыли за счет нематериальных активов (деловых связей, устойчивой клиентуры и т. д.);
- 3) сокращение ассортимента продукции;

- 4) сокращение каналов оптовых продаж;
- 5) отказ от обслуживания мелких покупателей;
- 6) снижение качества сервисных услуг (сокращение продавцов-консультантов, увеличение сроков выполнения заказов и т. д.).

Стратегия отсечения лишнего означает, что фирма закрывает или продает лишние подразделения, не дающие прибыли или плохо сочетающиеся с другими подразделениями.

Стратегия сокращения расходов заключается в поиске возможностей сокращения издержек для увеличения конкурентоспособности фирмы и выживания в долгосрочной перспективе.

Реализация связана со снижением производственных затрат, повышением производительности труда, сокращением найма и даже увольнением персонала, сокращением социальных программ, снятием с производства неприбыльных товаров.

Стратегия стабилизации разрабатывается для поддержания существующего положения. Стратегический план фирмы направлен на то, чтобы остаться в своем бизнесе и защитить себя от угроз внешней среды.

Эта стратегия часто используется фирмами, которым не хватает ресурсов для роста, или имеющими слабо растущие рынки. Стратегия стабилизации полезна после осуществления стратегий быстрого роста или сокращения.

Когда фирма диверсифицирована и имеет много различных производств, направлений деятельности, особенно не связанных между собой, для формулирования корпоративной стратегии используется подход бизнес-портфеля. Этот подход представляет корпорацию как совокупность различных подразделений, стратегических бизнес-единиц (СБЕ), каждая из которых имеет свою миссию, товарные линии, конкурентов, рынки сбыта и свою конкурентную стратегию.

Начальной точкой в использовании бизнес-портфеля считается определение каждой СБЕ, входящей в корпорацию. Следующий шаг – их классификация и анализ текущего портфеля продукции.

Наиболее простым, но достаточно абстрактным инструментом классификации СБЕ является матрица Бостонской консультационной группы (БКГ). Она классифицирует СБЕ по двум критериям: темп роста ее рынка и доля рынка.

Матрица БКГ позволяет сопоставлять позиции СБЕ в составе одного портфеля. С ее помощью можно выявить лидеров рынка и установить сбалансированность между подразделениями в разрезе четырех квадрантов матрицы.

Теоретически СБЕ, функционирующие в быстрорастущих отраслях, для расширения своих мощностей и поддержания конкурентоспособности нуждаются в постоянном притоке капитала. СБЕ, функционирующие в медленно растущих отраслях, наоборот, должны иметь избыток денежных средств.

Портфели корпораций должны быть сбалансированы, в них должно быть обеспечено правильное сочетание СБЕ, испытывающих потребность в капитале для своего роста, с подразделениями, располагающими избытком капитала.

Анализ текущего бизнес-портфеля предполагает ответы на следующие вопросы:

- 1) включает ли портфель достаточное количество бизнес-единиц в привлекательных отраслях;
- 2) содержит ли портфель слишком много «вопросительных знаков»;
- 3) имеется ли достаточное количество «денежных коров» для развития «звезд» и финансирования «вопросительных знаков»;

4) дает ли портфель достаточное количество как прибыли, так и денег;
5) сильно ли уязвим портфель в случае появления негативных тенденций, непредвиденных событий;

6) много ли в портфеле «собак», слабых в смысле конкурентоспособности. В зависимости от ответов на эти вопросы формируется стратегический портфель корпорации. Бизнес-стратегия формулируется для каждой бизнес-единицы.

Она направлена на поиск наилучших методов конкурентной борьбы на своем рынке. Даже если организация конкурирует только на одном рынке, она должна разрабатывать конкурентную стратегию.

Основными инструментами разработки данной стратегии являются: пять сил конкуренции; конкурентные стратегии М. Портера и жизненный цикл товара.

Структура конкуренции в отрасли, по мнению М. Портера, формируется под воздействием пяти сил конкуренции, которые определяют уровень прибыли в отрасли. Это:

- 1) проникновение новых конкурентов;
- 2) угроза появления на рынке товаров-субститутов;
- 3) возможности покупателей отстаивать свои интересы;
- 4) возможности поставщиков диктовать свои условия;
- 5) конкуренция между компаниями, уже укрепившимися на рынке.

Конкурентные стратегии формулируются, исходя из понимания особенностей и правил конкуренции, действующих в отрасли и определяющих ее привлекательность. Целью конкурентной стратегии является изменение этих правил в пользу своей компании.

М. Портер представляет три общие конкурентные стратегии, которые могут быть использованы организациями для создания конкурентных преимуществ и повышения конкурентоспособности. Это:

- 1) лидерство в снижении издержек;
- 2) дифференциация;
- 3) фокусирование.

Лидерство в снижении издержек – наиболее характерная из трех общих стратегий. Компания удерживает издержки на более низком уровне, чем у конкурентов. Природа лидерства в снижении издержек зависит от особенностей отрасли: это может быть экономия на масштабах производства, передовая технология, доступ к дешевым источникам сырья, стандартизованный продукт, сильная и дешевая распределительная система. Однако лидер в снижении издержек не может позволить себе игнорировать принципы дифференциации.

Дифференциация означает, что компания стремится к уникальности в каком-либо аспекте, который считается важным для большого числа клиентов.

Смысл фокусирования состоит в том, чтобы выбрать сегмент отраслевого рынка, специфическую группу покупателей и обслуживать их лучше, чем конкуренты. Существует два вида стратегии фокусирования: достижение преимуществ в снижении издержек либо усиление дифференциации.

Жизненный цикл продукта (ЖЦП) – это концепция, которая описывает сбыт продукции, прибыль, потребителей, конкурентов и стратегию организации с момента поступления товара на рынок и до его снятия с рынка. Типичный ЖЦП состоит из четырех этапов:

- 1) выводение товара на рынок;

- 2) рост;
- 3) зрелость;
- 4) спад.

Целью на этапе внедрения является создание рынка для нового товара. Темп роста продаж зависит от новизны продукции и ожиданий, запросов покупателей. На этом этапе только одна или две фирмы выходят на рынок, и конкуренция ограничена. Но издержки производства и маркетинга высоки. Прибыль отсутствует или очень мала. Покупателям предлагаются одна или две базовые модели продукта.

Цель стадии роста состоит в расширении сбыта и совокупности новых модификаций продукта. На рынке появляются новые конкуренты, прибыли растут, так как растет объем продаж и сокращаются издержки. Для того чтобы растянуть период роста рынка, фирма может использовать несколько стратегических подходов:

- 1) повысить качество новинки, придать ей дополнительные свойства, выпустить новые модели;
- 2) проникнуть в новые сегменты рынка;
- 3) использовать новые каналы распределения;
- 4) использовать убеждающую массовую рекламу;
- 5) своевременно снизить цену для привлечения дополнительного числа потребителей.

На этапе зрелости замедляется темп роста сбыта. Компания пытается сохранить отличительные преимущества как можно дольше. Конкуренция на этом этапе достигает максимума, в результате сокращаются прибыли в целом по отрасли на единицу продукции, так как распространяется система скидок. Часть конкурентов начинает покидать отрасль. Здесь полезны стратегии модификации рынка, модификации товара и комплекса маркетинга.

Последний этап ЖЦП – спад, сокращается объем продаж. Причин для этого много: изменение вкусов, появление новых товаров, обострение конкуренции, в том числе иностранной. Фирма должна либо продолжать производство товара, либо снимать его с производства, либо применить стратегию «снятия урожая» за счет сокращения всех возможных издержек (на НИОКР, рекламу, штат продавцов и т. д.).

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое миссия организации?
2. В чем суть стратегического планирования?
3. Что служит основой для разработки стратегических планов?
4. Какие виды стратегий вы знаете? Охарактеризуйте их.
5. Что такое жизненный цикл продукта?

Практикум

Задание. На основе анализа опыта создания миссии известной вам компании раскройте ее сильные и слабые стороны.

Глоссарий к теме 7

Миссия - цель деятельности организации, ориентированная на будущее.

Стратегия – обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов; набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.

Тема 8. Принятие управленческих решений

8.1. Понятие управленческого решения и его место в процессе управления

Управленческое решение – это продукт управленческого труда, а его принятие – процесс, ведущий к появлению этого продукта. Принятие решения – это сознательный выбор из имеющихся вариантов направления действий, позволяющий достичь существующую цель. Решение – это форма, в которой осуществляется управляющее воздействие субъекта управления на объект управления. Поэтому качество управленческих решений является критерием эффективности менеджера.

Решение должно отвечать ряду требований. Главные среди них – обоснованность, четкость формулировок, реальная осуществимость, своевременность, экономичность, эффективность (степень достижения поставленной цели в сопоставлении с расходом ресурсов).

Как правило, решения должны приниматься там, где возникает проблемная ситуация; для этого менеджеров соответствующего уровня необходимо наделить надлежащими полномочиями, возложив на них в то же время ответственность за состояние дел на управляемом объекте. Очень важным условием положительного воздействия решения на работу организации является его согласованность с теми решениями, что принимались ранее (как по вертикали, так и по горизонтали управления (здесь, конечно, не имеется в виду тот случай, когда ставится задача кардинального изменения всей политики развития)).

Под технологией принятия решений следует понимать состав и последовательность процедур, приводящих к решению проблем организации, в комплексе с методами разработки и оптимизации альтернатив. Для руководителя принятие решения не самоцель. Главное, что должно заботить менеджера, — разрешение определенной управленческой проблемы. Для этого очень часто требуется определенная последовательность решений и, главное, их осуществление. Поэтому решение – это не одномоментный акт, а результат процесса, развивающегося во времени, имеющего определенную структуру.

Итак, процесс принятия решения — это циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, принятии решения и организации его выполнения (рис. 8.1).



Рис.8.1.Состав и последовательность этапов принятия управленческих решений

Рассмотрим этапы процесса принятия решений.

Анализ ситуации. Необходимость принятия управленческого решения возникает при поступлении сигнала о внешнем или внутреннем воздействии, вызвавшем или способном вызвать отклонения от заданного режима функционирования системы, то есть наличии управленческой ситуации. Поэтому одним из важнейших условий принятия правильного решения является анализ ситуации.

Идентификация проблемы. Первый шаг на пути решения проблемы — ее определение. Выявление и формулировка проблемы — весьма сложная процедура. Дело в том, что в момент возникновения многие важнейшие проблемы слабо структурированы, то есть не содержат очевидных целей, альтернативных путей их достижения, представления о затратах и эффекте, связанных с каждым из вариантов. Доведение этих проблем до количественной определенности требует от руководителей не только знаний и опыта, но и таланта, интуиции, творческого подхода.

Определение критериев выбора. Прежде чем рассматривать варианты решения возникшей проблемы, руководителю необходимо определить показатели, по которым будут производиться их сравнение и выбор наилучшего варианта. Эти показатели принято называть критериями выбора. Например, при приеме на работу нового сотрудника критериями выбора могут быть образование, опыт работы, возраст, личные качества, разработка альтернатив. В идеале желательно выявить все альтернативные пути решения проблемы, только в этом случае решение может быть оптимальным.

Выбор альтернативы. Разработав возможные варианты решения проблемы, их необходимо оценить, то есть сравнить достоинства и недостатки и объективно проанализировать вероятные результаты реализации. Для сопоставления вариантов решения необходимо использовать стандарты или критерии, по которым их можно сравнивать. Используют показатели, отобранные на этапе «Определение критериев выбора».

Согласование решения. В современных системах управления в результате разделения труда сложилось положение, при котором подготавливают, разрабатывают решение одни работники организации, принимают или утверждают — другие, а выполняют — третьи. Иначе говоря, руководитель часто утверждает и несет ответственность за решение, которое не разрабатывал, специалисты, готовившие и анализировавшие решение, не участвуют в его реализации, а исполнители не принимают участия в подготовке и обсуждении готовящихся решений. Поэтому в процессах принятия решений весьма существенную роль играет стадия согласования.

Исправление реализацией. Процесс решения проблемы не заканчивается выбором альтернативы: для получения реального эффекта принятое решение должно быть реализовано.

Для успешной реализации решения необходимо определить комплекс работ и ресурсов и распределить их по исполнителям срокам, то есть предусмотреть, кто, где, когда и какие действия должен предпринять, какие для этого необходимы ресурсы. Если речь идет о достаточно серьезных решениях, может потребоваться разработка программы их реализации. Руководитель должен следить за тем, как выполняется решение, в случае необходимости оказывать помощь и вносить определенные коррективы.

Контроль и оценка результатов. Даже после того как решение введено в действие, процесс не может считаться полностью завершенным, так как необходимо убедиться, оправдывает ли оно себя. Этой цели и служит этап контроля, выполняющий функцию обратной связи. На этом этапе производятся измерение и оценка результатов сопоставление фактических результатов с теми, которые руководитель надеялся получить.

8.2. Классификация управленческих решений

В организации принимается большое количество самых разнообразных решений. Они разнятся по содержанию, срокам действия и разработке, направленности и масштабам воздействия, уровню принятия, информационной обеспеченности и т. д. С помощью классификации можно выделить классы решений, требующих различного подхода к процессу и методам их принятия, не одинаковых по затратам времени и других ресурсов.

Программируемые решения – это решения повторяющихся и четко определенных проблем. Как правило, это стандартные задачи, неоднократно возникающие в организации, по поводу которых имеется достаточно надежная и достоверная информация, а также готовые, разработанные и успешно применявшиеся ранее правила и процедуры. Процедура устанавливает порядок, последовательность действий, права, обязанности участников взаимодействия в процессе принятия решения. В качестве примера можно привести задачу оформления периодического заказа инвентаря для одного из цехов предприятия. Для разработки и оптимизации программируемых решений используются формализованные методы, которые имеют четкий алгоритм решения задачи в виде экономико-математических моделей, методик анализа и расчета данных, компьютерных программ, обеспечивающих высокую точность количественной оценки разрабатываемых вариантов.

Непрограммируемые решения связаны с новыми, сложными, не встречавшимися ранее, нетрадиционными, непредвиденными проблемами, не поддающимися точной количественной оценке. Как правило, их сложно определить и структурировать, они характеризуются неясной формулировкой цели, неточностью и неопределенностью информации, отсутствием четких правил и процедур решения. При разработке непрограммируемых решений применяются эвристические методы. Они характеризуются тем, что разработка альтернативных вариантов решений основана не на точных расчетах, а на логике, суждениях и умозаключениях. При этом используются профессиональные знания, высокий уровень квалификации, творческие способности специалистов различных областей. К непрограммируемым относятся решения, связанные с определением целей и формулировкой стратегии развития организации, с изменением ее структуры, с прогнозами работы на новых рынках и т. д. Количество таких решений увеличивается по мере роста масштабов и сложности организации, усиления динамичности и неопределенности ее внешней среды.

Интуитивные решения – это выбор, сделанный только на основе ощущения его правильности. Принимающий решение не взвешивает «за» и «против» по каждой альтернативе, он не оценивает ситуацию, а опирается на озарение, чувство. Интуиция включает предчувствие, воображение, пронизательность или мысли, которые часто спонтанно проявляются в сознательном постижении проблемы и в последующем принятии решений. Интуитивный подход может дать хорошие результаты при анализе проблем, требующих срочного решения, в ситуации с трудно определяемыми целями, неточной информацией и невозможностью количественной оценки.

Решения, основанные на суждениях – это выбор, обусловленный знаниями и накопленным опытом. Человек использует знание о том, что случалось в подобных ситуациях раньше и прогнозирует результат альтернативного выбора. Здесь существует опасность упустить новую альтернативу, так как руководитель ориентируется на старый опыт решения аналогичных проблем.

Рациональные решения не зависят от прошлого опыта. Процесс их принятия предполагает выбор такой альтернативы, которая принесет максимум выгоды для организации. Идет поиск наилучшего решения. Процедура принятия рационального решения включает семь последовательных этапов:

- 1) определение проблемы;
- 2) формулировка ограничений и критериев принятия решений;
- 3) выявление альтернатив;
- 4) оценка альтернатив;
- 5) выбор альтернативы;
- 6) реализация решения;
- 7) обратная связь.

8.3. Факторы, влияющие на процесс принятия решений

Определение проблемы. Необходимым условием принятия решения является сама проблема: если бы не существовало проблем, то не было бы никакой необходимости в решениях. Проблемы обычно бывают трех типов: благоприятные, кризисные и обычные.

Кризисные и обычные—это явные проблемы, которые должны рассматриваться менеджерами.

Благоприятные, напротив, обычно завуалированы, и менеджер должен их обнаруживать.

Поскольку большинство кризисных и обычных проблем по своей природе требует немедленного внимания, менеджер может тратить массу времени, рассматривая их, и не иметь времени заниматься важными новыми благоприятными проблемами.

Многие хорошо управляемые организации пытаются отвлечься от кризисных и обычных проблем и обратить внимание на более долгосрочные вопросы посредством определения перспективных целей, стратегий и программ планирования.

Первая фаза определения проблемы – осознание симптомов сбоев или имеющихся благоприятных возможностей. Такими симптомами являются:

- 1) низкие прибыль, сбыт, производительность труда, качество продукции;
 - 2) высокие издержки производства и обращения;
 - 3) многочисленные конфликты в организации, большая текучесть кадров, низкая мотивация и преданность персонала.
- Вторая фаза диагностирования проблемы* – определение причин возникновения проблем.

Следующим шагом является ранжирование проблемы в ряду других проблем. В основу ранжирования могут быть положены следующие факторы:

- 1) воздействие на организацию;
- 2) срочность проблемы и ограничения по времени;
- 3) поддержка проблемы извне в пользу ее решения;
- 4) жизненный цикл проблемы.

Формулировка ограничений и критериев принятия решения.

На этом этапе учитываются ресурсы для реализации решения. Они должны быть реалистичными. Ограничителями могут быть лимиты времени на разработку и решение проблемы, размеры выделяемых для этого средств, параметры эффективности достижения целей. Кроме ограничений, руководитель определяет и стандарты, по которым необходимо оценивать альтернативные варианты выбора. Это критерии принятия решений. Они имеют разное содержание и форму. Наиболее полно критерии разработаны для программируемых решений, где возможны использование методов количественного анализа и электронная обработка данных.

Применение экономико-математических методов к решению управленческих проблем позволяет использовать в качестве критерия выбора целевую функцию, которую обычно надо максимизировать или минимизировать; поэтому такой выбор называется оптимизационным. Примерами оптимизационных критериев могут служить: максимизация прибыли, доходов, производительности, эффективности; минимизация— затрат, потерь от брака или простоев и т. д. Оптимальное решение выбирается на основании сравнения количественного значения целевой функции по всем возможным вариантам; самым лучшим решением считается то, которое обеспечивает наиболее желательное значение целевого критерия. Примером таких решений являются оптимизация загрузки оборудования, складских запасов, раскроя материалов и т. д.

Для оценки вариантов слабоструктурированных решений применяют систему взвешенных критериев. Возможности такого подхода к выбору наилучшего варианта можно показать на несложном примере. Допустим, перед организацией стоит проблема выбора фирмы-поставщика нужных материалов. Таких фирм обнаружилось несколько, и все они в ходе предварительных переговоров дали согласие сотрудничать с данной организацией. Однако ими предлагаются разные условия в отношении поставок, цен, скидок и т. д. Требуется определить самого подходящего поставщика. Для этого проводится сравнительный анализ предлагаемых вариантов с ориентацией на наиболее значимые для организации-потребителя критерии. Предположим, что в данном случае в качестве таких критериев избраны следующие:

- 1) цена за единицу поставляемого материала;
- 2) размер минимальных поставок;
- 3) условия предоставления скидок и льгот;
- 4) качество материала;
- 5) географическое расположение фирмы-поставщика;
- 6) статус последней.

Выявление альтернатив. Теоретически необходимо выявить все возможные варианты решения проблемы, но на практике руководитель редко располагает знаниями и временем для этого. Поэтому число альтернатив для дальнейшего рассмотрения ограничивается несколькими вариантами, которые считаются достаточно хорошими для улучшения проблемной ситуации. Нередко возникают новые, уникальные проблемы. Тогда выбор альтернатив становится сложным творческим процессом.

Имеется много методов творческого поиска альтернатив, основной целью которых является генерирование идей: «мозговая атака», групповой анализ ситуации, причинно-следственная диаграмма, морфологический анализ, метод электронного «мозгового штурма» и т. д. Задача руководителя – создать творческую атмосферу поиска альтернатив.

Условиями создания такой атмосферы могут быть:

- 1) мотивация в поиске;
- 2) предоставление всей необходимой информации, позволяющей всесторонне познать проблему;
- 3) свободное обсуждение и допущение любых идей по решению проблемы, исключение критики предложений;
- 4) выделение времени для вынашивания идей.

Оценка альтернатив. На этом этапе определяются достоинства и недостатки выявленных вариантов решения проблемы. Для сопоставления альтернатив используют критерии, установленные на втором этапе. Если какое-то решение не удовлетворяет

критерию, его дальше не рассматривают. Важным моментом в оценке является определение вероятности осуществления каждой альтернативы.

Выбор альтернативы или принятие решения. Наилучшим решением будет то, которое в наибольшей степени соответствует целям и ценностям фирмы при использовании наименьшего объема ресурсов.

Если проблема была правильно определена, а альтернативные решения тщательно оценены, то принять решение сравнительно просто.

Однако если проблема новая, сложная и приходится принимать во внимание множество вероятностных факторов или субъективной информации, может оказаться, что ни один выбор не будет наилучшим.

В этом случае можно положиться на интуицию и опыт. Можно также прибегнуть к эксперименту и использованию готовых моделей решений для особо сложных ситуаций.

Реализация решения. Этот этап позволяет определить правильность, оптимальность принятого решения. Для реализации решения его надлежит довести до исполнителей. Они должны получить четкую информацию о том, кто, где, когда и какими способами должен осуществлять действия, соответствующие этому решению.

Необходимо разработать план его реализации, которым предусматривается система мер, обеспечивающих успешное достижение поставленных целей.

Одним из механизмов планирования на этом этапе может быть так называемое дерево решений, позволяющее путем декомпозиции выбранного варианта представить совокупность целей и задач, подлежащих достижению и решению. Условный пример таков.

Допустим, в процессе решения проблемы определения стратегии организации на перспективу были выбраны главные стратегические направления, обеспечивающие достижение цели, поставленной руководством на данный период: выжить в тяжелых кризисных условиях; сохранить и упрочить свои позиции на рынке конкурентоспособной продукции; создать предпосылки для дальнейшей интервенции на рынки, а также для максимального использования и наращивания потенциала организации. Эти направления сформулированы следующим образом:

1) сконцентрировать усилия на выпуске конкурентоспособной продукции А, Б, В, используя как внутренний, так и внешний рынки ее сбыта;

2) разработать и реализовать программу кооперации с другими предприятиями и организациями, прямо или косвенно связанными с производством продукции А, Б, В, с целью привлечения долевых капиталовложений;

3) изменить систему управления организацией с целью ее де бюрократизации, создания максимально благоприятных условий для развития творчества и применения бригадной структуры работ.

Обратная связь. Она осуществляется в форме контроля выполнения решения на основе информации о ходе его реализации, измерения, оценки и сравнения фактических результатов с запланированными.

Контроль может выявить не только отклонения от намеченного плана действий, но и недостатки самого решения, требующие своевременного устранения.

Чтобы таких недостатков было меньше, контрольная функция должна осуществляться на всех этапах процесса принятия решений.

Это может вызвать необходимость повторного выполнения процедур предыдущих этапов. Принятие решений превращается в непрерывный процесс.

Он не заканчивается этапом принятия решения, выбором единственного варианта. Обратная связь обеспечивает менеджеров информацией, которая может инициировать новый цикл принятия решений.

8.4. Групповое принятие решений

В большинстве организаций многие решения принимаются в коллективах, группах. Менеджеры часто сталкиваются с ситуациями, требующими обсуждения на собраниях. Это особенно касается непрограммируемых проблем, которые новы, сложны и заключают в себе большую неопределенность результата. Решение таких проблем одним человеком редко принимается на регулярной основе.

Оно требует специальных знаний в ряде областей, которыми обычно один человек не обладает. Это требование наряду с очевидной реальностью, что принятые решения должны восприниматься и выполняться множеством подразделений организации, расширило применение коллективного подхода к процессу принятия решений.

Существует множество методов группового обсуждения проблемы и принятия решения. Основными из них являются: синектика, метод номинальной группы, метод Дельфи, метод экспертных оценок, планирование согласия, написание сценариев. Остановимся подробнее на синектике.

Синектика – это соединение различных, не соответствующих друг другу элементов. Как метод она предполагает выявление в рассматриваемом объекте противоположных сторон или тенденций. Большое значение придается формулированию задачи. Считается, что преждевременное формулирование может препятствовать поиску оригинальных решений. Поэтому часто обсуждение начинается не с формулирования задачи, а с выявления сущности проблемы, основополагающих принципов функционирования данного объекта или процесса. Это позволяет перейти затем от общего круга проблем к исследованию конкретных условий данной задачи.

При «синекторной атаке» допускается конструктивная критика. Основными творческими приемами, используемыми в синектике, являются различные виды аналогий: прямая, личная, символическая и фантастическая.

При прямой аналогии рассматриваемая проблема или объект сопоставляются с похожими проблемами или объектами из другой области (биологии, техники, медицины и т. д.). Например, если решается проблема адаптации, то легко можно провести параллель с хамелеоном, меняющим окраску, и т. п. При личной аналогии участники «синекторной атаки» пытаются вжиться в проблему или объект, слиться с ними воедино, посмотреть на них изнутри для того, чтобы глубже понять условия и механизм действия.

При символической аналогии подбирается сжатая смысловая формулировка в виде краткого определения, отражающего суть рассматриваемой проблемы. Например, пламя – видимая теплота, прочность – принудительная целостность и т. д. При фантастической аналогии разработчик вводит в решаемую задачу какие-либо фантастические существа или предметы (например, волшебную палочку или волшебную лампу Аладдина), которые могли бы выполнить то, что требуется по условиям задачи. Таким образом, с помощью аналогий разработчики пытаются, решая сложную неординарную задачу, увидеть в неизвестном уже известное, что позволяет использовать знакомые методы. Если решается обычная задача, то аналогия позволяет избежать шаблонного мышления и посмотреть на проблему с новой, неожиданной стороны и найти оригинальное решение.

Синектика является более развитым и сложным способом творческой деятельности группы, цель которой состоит в формулировании решения. Синектическая группа

формируется из исследователей, обученных методам творческой работы, являющихся высококлассными специалистами разных профессий или разных дисциплин.

Возраст участников не имеет значения, однако опыт показал, что наиболее подходящие для «синекторов» – люди в возрасте 25–40 лет. Считается, что до 25 лет человек не имеет достаточного опыта, а после 40 лет он уже не так восприимчив к новым идеям.

Члены синектической группы должны отличаться творческой зрелостью, богатым воображением и фантазией, независимостью и непредвзятостью мнений, способностью рисковать, умением абстрагироваться от привычных суждений, нестандартно мыслить и выделять сущность явления, быть раскованными и свободными в своих мыслях, благожелательно воспринимать чужие идеи, уметь остановить развитие найденных идей для того, чтобы искать новые, быть целенаправленными и верить в возможность решения задачи. Как показывает опыт, формирование синектической группы может занять целый год. Она создается на постоянной основе в отличие от групп, организованных на краткосрочный период, для решения любых сложных проблем, возникающих в организации.

Она работает полный рабочий день в течение времени, которое необходимо для решения проблемы. Руководит группой опытный специалист, хорошо знающий приемы синектики. Основная задача синектической группы – использовать опыт и знания из разных областей, имеющиеся у членов команды, для поиска идей и разработки возможных решений.

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое решение?
2. Что такое управленческое решение?
3. Как классифицируются управленческие решения?
4. Что включает процесс подготовки и принятия решения?
5. Опишите этапы процесса принятия решения.
6. Перечислите факторы, влияющие на процесс принятия решений.
7. Назовите методы группового решения проблем

Практикум

Деловая игра. Алгоритм решения управленческих проблем.

Глоссарий к теме 8

Управленческий процесс – совокупность операций и процедур воздействия управляющей подсистемы на управляемую, осуществляющихся в рамках организационной структуры. Управленческие процессы подразделяются на основные, вспомогательные и обслуживающие. В качестве предмета труда выступают управленческое решение, информация, нормативно-технический и управленческий документ.

Управленческое решение – результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента.

Тема 9. Коммуникации в организации

9.1. Понятие и роль коммуникаций в управлении

Коммуникация может быть определена как процесс обмена и понимания информации между двумя и более людьми с целью мотивирования определенного поведения или влияния на него. Цель коммуникационного процесса – обеспечение понимания информации. Однако сам обмен информацией не гарантирует такого понимания и эффективного общения участвующих в обмене сторон. Обмен информацией происходит только в том случае, когда одна сторона предлагает информацию, а другая воспринимает ее. Поэтому эффективные коммуникации требуют от каждой из сторон определенных коммуникативных навыков, умений, взаимопонимания.

9.2. Процесс коммуникаций, его элементы и этапы

Чтобы лучше понять процесс обмена информацией, условия его эффективности, назовем элементы и стадии процесса коммуникаций. В процессе обмена информацией выделяют четыре элемента.

1. **Отправитель**, лицо, задумавшее передать информацию (идею, сообщение) или выразить эмоции, чувства.

2. **Сообщение**, собственно информация, ясно сформулированная мысль, закодированная с помощью символов. Смысл и значение сообщения представляют собой идеи отправителя, факты, ценности, чувства и отношения. При этом отправитель рассчитывает, что сообщение будет получено с тем же значением, которое в него заложено.

3. **Канал**, средство передачи информации. С его помощью она направляется к заданному адресату. Каналами могут быть телефонная линия, радиоволна, воздух, передающий устную речь, компьютерные сети, каналы доставки письменной корреспонденции и т. д. Если канал в момент передачи или обмена информацией связывает более двух организационных единиц, он образует информационную сеть.

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

Этапами обмена информацией являются следующие:

1) зарождение идеи, сообщения;

2) кодирование и выбор канала. Кодирование – это преобразование передаваемой информации с помощью символов в послание или сигнал, который может быть передан. Формами кодирования выступают речь, текст, рисунок, поступок, жест, улыбка, интонация и т. д. Отправитель также выбирает канал, совместимый с формой кодирования;

3) передача – использование канала для доставки сообщения;

4) декодирование – перевод символов отправителя в мысли получателя.

Декодирование включает восприятие послания, его интерпретацию и оценку. Эффективное декодирование предполагает понимание идеи получателем, что означает, что смысл сообщения для отправителя и получателя одинаков. Эффективность обмена информацией повышает обратная связь, при которой отправитель и получатель меняются местами и ролями, и процесс коммуникации осуществляется в обратном порядке, проходя все этапы обмена информацией. Обратная связь – это реакция получателя на сообщение отправителя и учет этой реакции отправителем.

Обратная связь делает коммуникацию динамическим двухсторонним процессом. Она может рассматриваться как сообщения отправителю, которые содержат данные об эффективности акта коммуникации.

Положительная обратная связь информирует, что желаемый результат сообщения достигнут. Отрицательная обратная связь показывает источнику, что желаемый результат сообщения достигнут не был. С точки зрения повышения эффективности коммуникации отрицательная обратная связь имеет большее практическое значение, чем положительная.

В идеале обратная связь должна быть сознательной, а поэтому планироваться заранее, облекаться в оптимальную форму, соответствующую ситуации, возможности восприятия партнером (а не собственному удобству), устанавливаться без промедления, в ответ на конкретный сигнал (особенно, если о ней просят) и характеризоваться доброжелательностью. Сигналами сознательной обратной связи при устной передаче информации бывают уточнение, перефраз, обобщение, выражение чувства. Поскольку такие сигналы могут быть достаточно слабыми, то за реакцией партнеров нужно внимательно наблюдать.

9.3. Формы межличностных коммуникаций и их барьеры

Существуют межличностные и организационные формы коммуникаций, последние в конечном счете тоже сводятся к межличностным. В зависимости от канала передачи межличностные коммуникации подразделяют на устные и письменные.

Устные коммуникации выступают в форме обсуждений, беседы, диалога, телефонного звонка, и символом кодирования информации здесь является устное слово, речь и невербальная информация (жест, мимика, выражение лица, улыбка, интонация и другая несловесная информация). У такой формы коммуникации два основных преимущества:

1) она проста для использования, не требует специальной подготовки и средств связи;

2) обеспечивает быструю обратную связь и обмен информацией между отправителем и получателем через заданный вопрос, высказанное согласие, жест, голос и другую невербальную информацию.

Эта информация передает мысли и ощущения гораздо более эффективно, чем любые, самым тщательным образом подобранные слова. Недостатками устных коммуникаций являются:

1) невозможность хранения информации, так как такие коммуникации не оставляют документов, записей, заметок;

2) возникновение определенных барьеров на пути устных коммуникаций, которые приведут к неточностям, ошибкам, непониманию.

В качестве таких барьеров назовем: разное восприятие, стереотипы, неумение слушать, семантические и невербальные.

Восприятие – это процесс приема и преобразования информации, обеспечивающий человеку понимание реальности и ориентацию в ситуации. Восприятие влияет на ожидания людей. Люди реагируют не на то, что происходит в действительности, а на то, что воспринимается как происходящее.

На восприятие могут влиять: уровень образования, возраст, накопленный опыт, ценности, идеология, социально-психологический климат в коллективе. В атмосфере доверия растут информационные потоки и точность информации в обменах между

людьми. И, наоборот, информация, противоречащая нашему опыту, ценностям, установкам, зачастую либо полностью отторгается, либо воспринимается частично, либо искажается в соответствии с опытом и представлениями. Помогает преодолеть этот барьер и активное слушание как способ доведения реакции на сообщаемую информацию (демонстрация интереса, задавание вопросов, краткий пересказ сказанного и другие формы обратной связи с отправителем для завершения коммуникационного цикла).

Стереотипы – это устойчивые мнения по поводу людей и ситуаций, позволяющие судить о них по ассоциации. Пристрастием к стереотипам может страдать как отправитель информации, так и ее получатель, поэтому при осуществлении коммуникаций необходимо удостовериться в реальном понимании партнерами сути проблемы, а не ограничиваться традиционным вопросом «Как поняли?», на который обычно в любом случае отвечают утвердительно.

Неумение слушать является серьезным барьером на этапе принятия сообщения. Чтобы понять сообщение, его надо услышать. Под умением слушать понимают навыки принимать сообщения, четко выделяя содержащиеся в них факты и ощущения, правильно интерпретировать их значения. Только тогда получатель имеет возможность дать адекватный ответ исходному отправителю, т. е. создать обратную связь и замкнуть коммуникативный круг. Умение слушать требует от человека внимания, энергии и опыта.

В управленческой литературе приводятся некоторые советы по эффективному слушанию:

- 1) перестаньте говорить, не перебивайте говорящего;
- 2) создайте говорящему непринужденную атмосферу, находите интересные темы;
- 3) покажите говорящему, что вы готовы слушать;
- 4) будьте терпеливы, отзывчивы;
- 5) задавайте вопросы, поддерживайте в собеседнике интерес;
- 6) не допускайте споров и критики, оценивайте суть, а не слова.

Семантические барьеры связаны с разным значением одних и тех же слов, предложений. Это особенно касается резюме, технических и узкопрофессиональных терминов. Поэтому менеджеру надо добиваться понимания того смысла, который он вкладывает в слова. Например, слово «организация» означает и предприятие, учреждение, и процесс их проектирования. Исследования показали, что рабочие и менеджеры придают неодинаковые значения таким словам, как стимулы, сотрудничество, доверие, прибыль, затраты-выгоды, бюджет и др. Поэтому менеджер должен использовать уточнения, расшифровку употребляемых терминов, по возможности исключать двусмысленные слова, фразы.

Невербальные преграды вызваны неверным использованием в коммуникации любых символов, кроме слов. Такими символами являются: жесты, выражение лица, движения глаз, прикосновения, позы, интонация, дистанционная близость в общении и др. Зачастую невербальная передача происходит одновременно с вербальной и может усиливать или изменять смысл слов. Один и тот же вопрос «У вас есть идея?», заданный с разной интонацией: заинтересованно, одобряюще и угрожающе, даст разное его восприятие. Во многих случаях более важно то, как мы говорим, чем то, что мы говорим. Поэтому неверные невербальные символы часто полностью подавляют вербальные. Отсюда вывод: нужно добиваться, чтобы невербальные символы

соответствовали смыслу сообщения, которое передается. В противном случае возникает «шум», который препятствует правильному пониманию информации.

Второй формой межличностных коммуникаций являются письменные коммуникации в форме отчета, доклада, письма, докладной записки, представления, приказа и др., где символом кодирования информации выступает письменное слово.

Преимущества письменных коммуникаций:

1) большая точность и тщательность при формулировании сообщений;

2) возможность хранения информации. Недостатки в том, что они:

1) требуют больше времени на сбор, обдумывание и формулирование сообщений;

2) препятствуют установлению обратной связи и обмену информацией.

При выборе формы межличностных коммуникаций можно руководствоваться правилом: устная коммуникация предпочтительней при персональном, новом, нерутинном, двусмысленном, эмоциональном и кратком сообщении (личные встречи, беседы, телефонный разговор), а письменная обычно более эффективна при обезличенных, простых, рутинных и длинных посланиях (официальное письмо, докладная записка, электронная почта).

Для усиления преимуществ каждой из этих форм их можно комбинировать. Например, короткий телефонный звонок позволяет предупредить о времени совещания и получить немедленный ответ, а напоминающая записка о времени и повестке дня гарантирует, что получатель не забудет о совещании, подготовится к нему и придет. Новые средства связи: мобильные телефоны, факсы, компьютерные сети—стирают различия между устной и письменной формами коммуникаций и делают каждую более эффективной.

Формы организационных коммуникаций:

1) коммуникация с внешней средой;

2) вертикальные коммуникации в рамках организации;

3) горизонтальные коммуникации внутри организации;

4) неформальные коммуникации;

5) коммуникационные сети.

Каждая из этих форм предполагает использование устной или письменной форм коммуникаций.

Вертикальные коммуникации осуществляются по нисходящей или восходящей формальным линиям между руководителями и подчиненными и могут вовлекать в процесс обмена информацией несколько уровней в организации. По нисходящим коммуникациям передаются сообщения о целях и стратегиях, текущих задачах, новых процедурах и правилах, должностных инструкциях и предстоящих изменениях в организации, обратная связь по результатам деятельности и др. По восходящим коммуникациям поступают сообщения о возникающих проблемах, идеях и предложениях, отчеты о результатах деятельности и другая контрольная информация, жалобы и просьбы и т. д.

Горизонтальные коммуникации представляют собой обмен сообщениями между разными отделами, подразделениями, находящимися на одном уровне в организации, и между коллегами по работе внутри этих подразделений. Цель этих коммуникаций – координация и кооперация работы взаимосвязанных подразделений, решение проблем внутри отделов, консультирование друг друга. Для согласования работы разных подразделений иногда создаются специальные группы, комитеты, комиссии,

назначаются консультанты, создаются матричные структуры, в которых большую роль играют горизонтальные связи.

Неформальные коммуникации не связаны ни с формальными каналами, ни с иерархией в организации. Они возникают спонтанно, не по предписанию руководства, являются случайным обменом информацией между людьми при встрече и соединяют всех сотрудников организации. Существует два типа неформальных каналов: слухи («виноградная лоза») и «выходы в народ». Слухи представляют собой непроверенные сведения, обычно циркулирующие внутри организации (внутренние толки) или во внешней среде организации (внешние толки). Слухи позволяют сотрудникам восполнить информационный вакуум, уточнить решения руководства. Они активизируются, когда в организации происходят перемены, ощущается возбуждение, беспокойство или когда ухудшается экономическая ситуация.

9.4. Типы коммуникационных сетей

Коммуникационная сеть – это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе людей с помощью информационных потоков. Посредством сети коммуницируют члены группы. От того, как построены коммуникационные сети, деятельность группы может отличаться большей или меньшей эффективностью. Основными сетями являются «звезда» («колесо»), «шпора» и «круг» («всеканальная»). Каждая из них имеет свои преимущества и недостатки. Выбор той или иной коммуникационной сети зависит от задач, которые стоят перед группой, желаемых результатов, времени, мотивации и квалификации работников и других факторов.

«Звезда». В такой сети руководитель контролирует деятельность подчиненных. Число каналов может быть различным, но всегда есть центр, к которому они сходятся.

Преимущества «звезды» в следующем:

- 1) есть признанный лидер, который несет ответственность за работу сети. Здесь сильны связи между начальником и подчиненным;
- 2) «звезда» устойчивее других сетей, вся официальная информация исходит из центра и идет к центру;
- 3) позволяет быстро приступить к выполнению заданий, так как информацию и инструкции из центра можно послать одновременно всем участникам группы;
- 4) здесь больше порядка, точности в выполнении заданий, так как центр контролирует всю сеть. Поэтому главное значение в «звезде» имеет выбор лидера. «Звезда» является централизованной сетью и наиболее эффективна для решения простых, текущих задач.

«Круг» можно назвать полной противоположностью «звезды». Члены группы свободно общаются между собой, в равной степени обрабатывают информацию и принимают решение. Здесь полностью отсутствует формальный лидер, контролирующий деятельность сети. Это не означает, что в нем отсутствуют силовые линии или целенаправленное воздействие.

Преимущества «круга» в том, что он:

- 1) формирует более благоприятный морально-психологический климат в группе и обеспечивает более высокую мотивацию и активность ее участников;
- 2) воспитывает лидеров, так как способности каждого человека на виду, и он заинтересован в том, чтобы показать себя с лучшей стороны;
- 3) ограничивает «просеивание» информации;
- 4) благоприятствует творческой работе;

5) имеет больше контрольных точек, так как информация поступает от всех участников сети.

Недостатки «круга»:

- 1) может возникнуть феномен «группового мышления»;
- 2) возможный выигрыш в гибкости может угрожать стабильности и порядку;
- 3) возможный выигрыш от неполного просеивания информации и большего числа контрольных точек может достигаться за счет уменьшения контрольных функций каналов.

«Круг» наиболее эффективен для решения сложных творческих задач.

«Шпора» внешне похожа на «звезду», это тоже централизованная, жесткая сеть, но есть отличия: в структуре «шпоры» три уровня, а не два, как в «звезде».

Вторичными коммуникационными сетями являются: «тент», «палатка» и «дом».

«Тент» – очень распространенная, сильная и устойчивая, как «звезда», коммуникационная сеть. Имеет минимальное количество неофициальных взаимодействий работников.

«Палатка» возникает из «тента», когда формально устанавливается канал Б – В (он может существовать неофициально с ведомо А). «Палатка» образуется, когда руководитель А решает, что его старшим подчиненным необходимо согласовывать свои действия и дела, представляющие взаимный интерес, прежде чем передавать их ему вверх. Такая сеть может быть очень эффективной и действенной структурой, если четко определить права и обязанности подчиненных Б и В.

С организационной точки зрения «дом» может оказаться самой опасной из всех информационных сетей из-за множества официальных каналов, по которым от одного к другому передается информация.

Вопросы для самоконтроля

1. Какие вы знаете элементы коммуникационного процесса?
2. Что представляет собой модель обмена информацией?
3. Назовите этапы коммуникационного процесса.
4. Какие существуют виды коммуникаций?
5. Что может послужить преградой в организационных и межличностных коммуникациях?
6. Назовите типы коммуникационных сетей?
7. Каковы пути совершенствования коммуникаций в организациях?

Практикум

Задания к семинарским занятиям:

1. Коммуникация как связующее звено между всеми функциями управления в организации.
2. Общность, отличия в организации коммуникационных процессов внутри фирмы и в обмене информацией между фирмой и внешней средой.
3. Коммуникации по горизонтали (между различными подразделениями организации).

Глоссарий к теме 9

Коммуникационный процесс - последовательность взаимосвязанных этапов, необходимых для осуществления информационного обмена: формулирование идей, кодирование информации, выбор канала связи и передачи сообщения, декодирование сообщения, формирование ответа и передача его отправителю.

Тема 10. Мотивация персонала в организации. Методы управления

10.1. Понятие и модель мотивации

Мотивация – одна из основных функций управления, т. е. обособившийся вид деятельности, представляет собой процесс побуждения себя и других к деятельности, направленной на достижение целей организации. Развитие мотивации приводит к повышению производительности труда в не меньшей степени, чем технологическое перевооружение.

Мотив - это то, что вызывает определенные действия у человека. В современной психологии мотив понимается неоднозначно, это:

- побуждение к деятельности, связанное с удовлетворением потребности субъекта;
- побуждающий и определяющий выбор направленности деятельности на предмет (материальный или идеальный);
- осознаваемая причина, лежащая в основе выбора действий и поступков личности.

Мотивирование - это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование составляет сердцевину и основу управления человеком.

Простая **модель мотивационного процесса** состоит из четырех основных элементов:

- **Внутренние факторы неравновесия:** потребности, желания, побуждения и т.д. На этом этапе возникает желание вновь обрести равновесие (удовлетворить потребности и желания.)
- **Поведение:** направленные на восстановление равновесия действия.
- **Результат:** т.е. удовлетворение потребностей и желаний, которое часто рассматривается как вознаграждение.
- **Обратная связь:** получаемое вознаграждение определяет восприятие поведения как приемлемого и целесообразность его повторения в будущем.

Простая модель мотивации содержит 4 основных элемента: потребности, поведение, вознаграждение и обратную связь. Потребность—это нужда, необходимость в чем-либо; это состояние неудовлетворенности субъекта наличием или отсутствием какого-либо объекта; это состояние противоречия между имеющимся и желанным, имеющимся и необходимым. Осознание человеком потребности заставляет его предпринимать определенные действия, направленные на снятие состояния неудовлетворенности, осуществлять поведение, направленное на получение ценного вознаграждения, способного удовлетворить потребность. От полученного вознаграждения зависит оценка человеком своего поведения как приемлемого и его повторение в будущем. Люди стремятся повторить то поведение, которое ассоциируется с удовлетворением потребности.

Значение мотивации определяется тем, что менеджеры, опираясь на нее, имеют возможность добиться от подчиненных соответствующего целям организации поведения. Если уровень мотивации сотрудников к достижению организационных целей недостаточен, менеджерам необходимо пересмотреть систему вознаграждения за труд.

Важнейшим понятием концепции мотивации является мотив. В структуру мотива труда входят: потребность, которую хочет удовлетворить работник; благо, способное удовлетворить эту потребность; трудовое действие, необходимое для получения блага; цена – издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением

трудового действия. Большое значение для формирования мотивов труда имеет оценка вероятности достижения целей. Если получение желаемого блага не требует особых усилий либо это благо очень трудно получить, т. е. требуются сверхусилия, то мотив труда чаще всего не формируется. И в том, и в другом случае работник пассивен. Если благо формирует мотив труда, оно становится стимулом труда. Таким образом, стимулами могут быть любые блага, удовлетворяющие значимые потребности человека, если их получение предполагает трудовую деятельность. Стимулы выполняют роль рычагов воздействия, вызывающих действие определенных мотивов.

Сила мотива зависит от степени актуальности потребностей для работника. Чем насущнее нужда в том или ином благе, чем сильнее стремление его получить, тем активнее действует работник. Мотивы труда разнообразны. Они различаются по потребностям, которые человек стремится удовлетворить посредством трудовой деятельности, по тем благам, которые требуются человеку для удовлетворения своих потребностей, по той цене, которую работник готов заплатить за получение желаемых благ.

Можно выделить несколько групп мотивов труда, образующих в совокупности единую систему. Это мотивы содержательности труда, его общественной полезности, статусные мотивы, связанные с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности, мотивы получения материальных благ, а также мотивы, связанные с желанием работать именно в этой организации и ориентированные на определенную интенсивность работы.

Эффективная **мотивационная программа** должна включать следующие элементы:

- **Установление** актуальных, труднодостижимых **целей**, которые понятны и могут быть приняты подчиненными.

- **Удаление** личностных и организационных **препятствий** к выполнению. Создание благоприятных условий для достижения целей.

- **Использование вознаграждений и наказаний** для предотвращения нежелательного поведения и поощрение отличного исполнения.

- **Обеспечение** соответствующих внутренних и внешних **побуждений**.

- Справедливое **распределение вознаграждений**.

- **Обеспечение** своевременности вознаграждения и правдивой **обратной связи** о результатах исполнения

Создание **мотивационной программы** проходит в несколько этапов:

1. Анализ методов – форм стимулирования работников и возможностей по их использованию в конкретных условиях.

2. Анализ актуальных потребностей и удовлетворенности работников трудом.

3. Сопоставление результатов анализа.

4. Выбор методов и форм вознаграждения на основе проведенного сопоставления и с учетом индивидуальных особенностей работников.

5. Проверка эффективности форм и методов вознаграждения в организации в целом или на отдельных рабочих местах. Их коррекция в случае необходимости.

6. Внедрение мотивационной программы и периодическая проверка её эффективности.

При поиске решения проблемы мотивации важно уметь правильно поставить задачи, а именно:

- Найти такие нематериальные стимулы к труду, которые были бы вполне сопоставимы с действием денег.
- Необходимо разработать такие оперативные гибкие, быстроперестраиваемые средства оценки персонала, которые в большей мере, ориентировали бы его на будущее.
- Мотивация и оценка чаще всего отделены одна от другой. Поэтому надо попытаться соединить их методически и практически.
- Необходимо выстроить мотивационную систему, максимально завязанную на весь комплекс целей организации.

Ведущие специалисты сходятся во мнении, что решение поставленных задач для их эффективной реализации надо поручить внешним консультантам, или службе персонала, если сотрудники будут обучены этому делу. Если на это решится первый руководитель, он должен ответить себе сначала на вопрос о его стратегических приоритетах. Именно отталкиваясь от этого, он может объяснить подчиненным, что он от них хочет.

Вопросы для самоконтроля

1. Опишите систему индивидуального и коллективного экономического стимулирования персонала.
2. Расскажите о содержательных подходах в психологии к мотивации сотрудников.
3. В чем заключаются процессуальные теории мотивации?
4. Что такое система социальных компенсаций? Какие неденежные формы вознаграждения Вы знаете?
5. Расскажите о создании мотивационной программы.
6. Что включает в себя современная концепция мотивации?

Практикум

Задания к семинарским занятиям:

1. Коммуникация как связующее звено между всеми функциями управления в организации.
2. Общность, отличия в организации коммуникационных процессов внутри фирмы и в обмене информацией между фирмой и внешней средой.
3. Организация коммуникаций по нисходящей и восходящей системе.
4. Коммуникации по горизонтали (между различными подразделениями организации).
5. Неформальные коммуникации, дезинформация, слухи.
6. Основные этапы и их составляющие в модели обмена информации.
7. Межличностные коммуникации и причины их неэффективности.
8. Влияние структуры организации на эффективность информационного обмена.
9. Перспективы внедрения современных информационных технологий в коммуникационные процессы организаций.

Глоссарий к теме 10

Мотивация – создание внутреннего и внешнего побуждения к действиям.

Социальная политика предприятия — генеральная линия, проводимая руководством в области стратегии социального развития коллектива и охраны окружающей среды как компонентов системы менеджмента.

Тема 11. Лидерство в организации

11.1. Природа лидерства и его основа

Любая организация может рассматриваться с двух сторон: как формальная и неформальная. В них возникают два типа отношений: формальные – должностные, функциональные и неформальные – эмоциональные, психологические. Руководство – это феномен формальных, официальных отношений, а лидерство – феномен, порожденный системой неформальных отношений. Руководитель назначается извне, вышестоящим руководством, получает соответствующие властные полномочия. Лидер выдвигается из числа окружающих его людей, равных ему по статусу.

Лидерство – тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к общей цели. Лидерство характеризует отношения, в основе которых лежит доверие, признание высокого уровня квалификации, готовность поддерживать во всех начинаниях, личные симпатии, стремление перенимать положительный опыт.

Согласно Дж. Терри лидерство – это воздействие на группы людей, побуждающее их к достижению общей цели. Р. Танненбаум, И. Вэшлер и Ф. Массарик определяли лидерство как межличностное взаимодействие, проявляемое в определенной ситуации с помощью коммуникативного процесса и направляемое на достижение специфической цели. П. Друкер отмечал, что лидерство – это способность поднять человеческое видение на уровень более широкого кругозора, на уровень более высоких стандартов, а также способность формировать личность. Большинство авторов признает, что лидерство означает способность оказывать влияние на людей, группы, направляя их усилия на достижение общих целей.

Влияние – это целенаправленное воздействие одного человека на другого, которое изменяет поведение, отношения этого другого человека.

11.2. Баланс власти и ее формы

Для того чтобы оказывать эффективное влияние на людей, руководитель должен обладать властью. Власть – это возможность влиять на других людей, возможность осуществлять свою деятельность по собственному усмотрению.

Власть и влияние являются основой лидерства, необходимым условием изменения поведения людей и достижения целей организации. Власть – это взаимоотношения, взаимозависимость между участниками управленческого процесса. Чем больше зависимость от другого человека, тем больше власть данного человека. Обладание властью – это возможность влияния на удовлетворение чьих-то потребностей, желаний.

Власть может принимать разнообразные формы. В управленческой литературе **выделяют восемь основных форм власти.**

✓ **Власть, основанная на принуждении**, предполагает влияние через страх, через угрозу удовлетворению потребностей человека. При этом менеджер использует различные формы наказания: намек на увольнение, лишение каких-то полномочий, блокирование продвижения по службе, понижение в должности, выговор, штраф. Есть и более изощренные формы использования страха и принуждения: вскользь брошенное замечание, которое ранит самолюбие, предоставление отпуска в неудобное время, сравнение с другими сотрудниками, которые лучше справляются с заданиями. Это подчеркивает низкую оценку работника, неуважение его со стороны руководителя и необходимость работать более напряженно.

Но принуждение, страх редко приводят к желаемым результатам, хотя могут приносить временные улучшения. Страх ограничивает инициативу, творчество, снижает удовлетворенность работой, порождает отчуждение, сопротивление, месть.

✓ **Власть вознаграждения** основана на возможности руководителя обеспечить то, что люди хотели бы иметь. Это один из самых древних и широко используемых способов влияния на людей. Если работники согласны принять вознаграждение (благодарность, признание, премию, повышение заработной платы, назначение на хорошую должность, дополнительный отпуск, отдельный кабинет и т. д.), то они будут подчиняться приказам, требованиям и указаниям. Трудность в том, чтобы верно определить вознаграждение для каждого сотрудника. Деньги и более престижная должность производят впечатление не на каждого человека и могут не повлиять на его поведение.

✓ **Легитимная (законная, традиционная) власть** основана на готовности подчиненными признать власть руководителя в силу занимаемой им должности. Люди реагируют не на человека, а на должность, служебное положение руководителя. Они осознают необходимость подчинения начальству, поддержания дисциплины, соблюдения норм, правил, традиций организации. Это повышает ее стабильность, предсказуемость, так как она не зависит от способностей конкретного человека.

✓ **Власть информации** базируется на возможности доступа к нужной и важной информации и умении использовать ее для влияния на других людей. Координация информационных потоков и контроль за коммуникационной сетью делают человека властным. Такой властью обладают не только люди, занимающие определенные должности, но и их помощники, секретари.

✓ **Власть примера**, референтная власть основана на харизме, свойственной личным качествам или стилю поведения человека. «Харизма» – термин, используемый для описания притягательных черт характера некоторых людей. Многие люди попадают под влияние определенного лица в силу его особенных личностных качеств. Обаяние этого лица (харизма) является основой референтной власти. Человек, обладающий харизмой, вызывает восхищение, желание подражать ему, он служит примером для других, идеалом, кумиром, непререкаемым авторитетом.

✓ **Власть эксперта** осуществляется через влияние на поведение подчиненных посредством специализированных знаний руководителя, высокого образовательного уровня, опыта, таланта, навыков. Экспертная власть не связана жестко с должностью. Ее уровень определяется уровнем компетентности руководителя, специалиста, а может быть, и исполнителя. Принимая на веру мнение подчиненного, которого руководитель считает экспертом в своей области, руководитель экономит время, а также, что более важно, формирует благоприятную деловую атмосферу.

Во многих современных организациях, где подчиненные имеют высокий образовательный уровень, ликвидирован интеллектуальный разрыв между ними и руководителями. В этих условиях становится трудно осуществлять влияние в перечисленных формах власти. Возникает необходимость сотрудничества со стороны подчиненных.

К такому сотрудничеству побуждают две современные формы влияния – убеждение и участие.

✓ **Власть, основанная на убеждении** – это влияние через активную передачу своей точки зрения. Оно может быть основано на примере, харизме, власти эксперта. Но здесь исполнитель понимает, что он делает и почему.

Власть построена на признании руководителем зависимости от исполнителя, его компетентности, на передаче ему части власти. Причем руководитель увеличивает свою власть, передавая ее подчиненному.

Слабыми сторонами убеждения являются медленное воздействие, неопределенность, одноразовость действия.

✓ **Власть, основанная на участии в принятии решений**, предполагает еще большее, чем в случае убеждения, признание власти исполнителей.

Современная практика управления фактически исключает принятие решений одним человеком, поэтому на конкретное решение могут влиять не только руководители. Они не навязывают своей точки зрения, а создают условия для свободного обмена информацией. Эта форма влияния предполагает готовность руководителя поступиться своими полномочиями и наличие у подчиненных потребностей высшего уровня: в успехе, уважении, росте, самовыражении, власти.

11.3. Эффективный стиль лидерства: подход с позиций личных качеств; поведенческий и ситуационный подходы

Эффективный руководитель знает и использует в зависимости от ситуации все формы власти. Кроме того, очень важен стиль его поведения с подчиненными.

Стиль руководителя – это совокупность определенных принципов, наиболее характерных и устойчивых методов решения задач и проблем, возникающих в процессе реализации функций управления.

Существует три подхода к определению эффективного лидерства. Первый – подход с позиций личных качеств – предполагает, что лидер должен обладать определенным набором достаточно устойчивых качеств, в том числе врожденных. Разные исследователи выделяли разные группы лидерских качеств. Их можно объединить в пять групп: физиологические, психологические (эмоциональные), интеллектуальные, личностно-деловые и моральные.

Назовем необходимые качества эффективного лидера: настойчиво стремится к управлению людьми; образован, обладает нетрадиционным мышлением; признает, что не все знает сам; ставит в известность подчиненных о характере работы; скучный труд превращает в творческий; уверен в себе; инициативен; умеет ценить время подчиненных; требователен и строг; умеет поощрять и наказывать; уравновешен, вежлив и приветлив; обладает чувством юмора; умеет говорить и слушать; умеет радоваться чужим успехам; честен и неподкупен; самостоятелен и независим; способен взять на себя риск и ответственность.

Конечно, лидер должен обладать определенным набором личностных качеств. Однако этот набор не может быть постоянным, пригодным ко всем управленческим ситуациям и присущим всем руководителям. В разных ситуациях руководители обнаруживают разные личностные качества. Это приводит к тому, что список потенциально важных характерных личностных черт не может быть окончательным. Добавляются все новые и новые характеристики (знак зодиака, под которым рожден тот или иной руководитель, почерк, происхождение и т. д.), необходимые для эффективного лидерства.

Второй подход к определению эффективного лидерства – поведенческий, основан на изучении поведения лидера и средствах его воздействия на подчиненных. Данный подход, как и первый, тоже пытается найти один, наилучший тип эффективного лидерства. Но критерий для отбора здесь другой – лидерское поведение. Если первая концепция основывается во многом на врожденных качествах лидера, то вторая

предполагает возможность подготовки лидеров по специальным программам. Главное – найти ответ на вопрос, что и как лидеры делают, а не на вопрос, кто является лидером.

Наиболее известны следующие концепции:

- 1) три стиля руководства;
- 2) исследования Университета штата Мичиган: лидерство, ориентированное на работу, и лидерство, ориентированное на работников;
- 3) исследования Университета штата Огайо: формирование структуры и внимание к подчиненным;
- 4) управленческая решетка Роберта Блэйка и Джейн Моутон.

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое власть?
2. Охарактеризуйте виды власти.
3. Каковы основания для получения власти?
4. Что такое руководство и лидерство?
5. Какие основные направления деятельности руководителя организации?
6. В чем отличия в технологии руководства и лидерства?
7. Приведите практические правила работы с персоналом?
8. Раскройте понятие «Эффективный стиль лидерства»?

Практикум

Задание. В практике менеджмента известны два основных способа руководства людьми: через прямое использование власти или через отказ от нее.

Вопросы:

1. Какой способ управления сотрудниками фирмы вы полагаете предпочтительным: приказывать или советоваться с подчиненными, как эффективнее решать ту или иную проблему? Поясните свой выбор.

2. В чем вы видите преимущества неформального управления по сравнению с директивным?

Задание 2. Если вы хотите стать менеджером, постарайтесь объективно ответить «да» или «нет» на вопросы анкеты, взятой из этой брошюры.

Самоанализ

1. Лидер ли вы по натуре?
2. Любите ли вы сами принимать решения?
3. Обращаются ли к вам другие за советом при принятии решений?
4. Нравится ли вам конкуренция?
5. Есть ли у вас сила воли и самодисциплина?
6. Планируете ли вы наперед?
7. Любите ли вы иметь дело с людьми?
8. Умеете ли вы с ними ладить?
9. Осознаете ли вы, что, открыв собственное дело, вы, возможно, должны будете работать по 12 - 14 часов в день, шесть дней в неделю, а может быть и по воскресеньям и праздникам?
10. Хватит ли у вас физических сил выдержать такую нагрузку и график работы?
11. Достаточно ли у вас душевных сил, чтобы выдержать такое напряжение?
12. Готовы ли вы если потребуется временно снизить свой «жизненный стандарт» пока ваше предприятие не окрепнет?

13. Готова ли ваша семья разделить с вами эти трудности?

14. Готовы ли вы лишиться своих сбережений?

Ваши знания и опыт

1. Какие основные знания вам нужны для успешного ведения дела?

2. Обладаете ли вы этими знаниями?

3. При найме сотрудников сможете ли вы определить, соответствуют ли способности кандидатов тем должностям, на которые вы их нанимаете?

4. Приходилось ли вам когда-либо занимать руководящие должности?

5. Работали ли вы когда-либо в деле, подобном тому, которое вы собираетесь открыть?

6. Обучались ли вы бизнесу в школе?

7. Если окажется, что у вас нет основных знаний, необходимых для вашего дела, будете ли вы готовы осуществление своих планов до приобретения требуемых знаний?

Оценка результатов

Если на большую часть вопросов вы ответили «да», то путь к вершинам менеджмента для вас открыт.

Глоссарий к теме 11

Власть – возможность действовать или воздействовать на ситуацию или поведение других людей.

Влияние – асимметричные отношения между людьми, когда один человек получает возможность воздействовать на другого.

Лидерство – ведущее положение отдельной личности или социальной группы, обусловленное более эффективными результатами деятельности; процессы внутренней самоорганизации и самоуправления группы, возникшие в результате индивидуальной инициативы его членов.

Тема 12. Управление группами

12.1. Группы в организации и их типы

В каждой организации существует сложное переплетение формальных и неформальных групп. Они оказывают сильное влияние на качество деятельности и эффективность организации. Менеджер должен уметь взаимодействовать с ними. Группа – это два или более человек, которые взаимодействуют друг с другом, чтобы выполнить задачи, достичь общей цели. При этом каждый человек оказывает влияние на других, и сам находится под их влиянием.

Формальные группы создаются руководством организации для выполнения конкретных задач, достижения определенных целей. Они являются частью формальной структуры организации. Под формальной организацией понимается планируемая система совместных усилий, в которой каждый участник имеет свою, четко определенную роль, задачи, обязанности. Они распределяются между участниками во имя достижения целей организации. Существует три основных типа формальных групп: вертикальные, горизонтальные и специальные целевые группы.

Вертикальная группа создается менеджером и его подчиненными с формальной цепью команд. Иногда данная группа называется функциональной, группой руководителя или командной группой. Она включает 3, 4 уровня иерархии в функциональном подразделении. Например, командными группами будут отделы: контроля качества продукции, развития человеческих ресурсов, финансового анализа и др. Каждый из них создается для достижения определенных целей посредством объединения усилий входящих в группу людей и их взаимодействия.

Горизонтальная группа создается из служащих, находящихся на одном иерархическом уровне организации, но работающих в разных функциональных областях. Такая группа формируется из работников нескольких отделов. Перед ними ставится определенная задача, и когда эта задача решена, группа может быть распущена. Существует два основных вида горизонтальных групп: рабочая, или целевая группа, и комитет.

Рабочая группа иногда называется межфункциональной. Она может быть использована для создания нового продукта в производственной организации или написания учебника в университете. Примером таких групп являются кружки качества или группы в матричных структурах управления, работающих над реализацией нового проекта. В рабочих группах тоже есть руководитель, но от командных групп они отличаются тем, что имеют больше самостоятельности и возможности решать свои проблемы.

Комитет – это группа внутри организации, которой делегированы полномочия для выполнения какого-либо задания. Иногда его называют советом, комиссией, командой, целевой группой. Эта форма предполагает групповое принятие решений. Имеется два основных вида комитетов: специальный и постоянный.

Специальный комитет – это временная группа, сформированная для выполнения определенной цели.

Постоянный комитет – это группа внутри организации, имеющая конкретную цель, постоянно возникающие задачи. Чаще всего они консультируют организацию по важным проблемам, например Совет директоров фирмы, ревизионная комиссия, комиссии по пересмотру заработной платы, рассмотрению жалоб, снижению себестоимости и т. д. Комитет обладает либо штабными, либо линейными полномочиями.

Специальные целевые группы создаются за пределами формальной организационной структуры для разработки проекта особой важности, сложности, риска или предполагающего реализацию творческого потенциала исполнителей. Эти группы имеют большую свободу действий.

Примером подобных групп являются так называемые венчурные команды.

В рамках формальной организации, созданной руководством, возникает неформальная организация. Это связано с тем, что люди взаимодействуют в группах и между группами не только по предписанию руководства. Они общаются во время собраний, обеда, корпоративных праздников, после работы. Из такого социального общения рождается множество дружеских, неформальных групп. Их единство образует неформальную организацию.

12.2. Неформальные группы и причины их возникновения. Управление неформальной группой

Неформальная организация – это спонтанно образованная группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели. В большой организации существует множество неформальных групп. У неформальных организаций, так же как и у формальных, есть иерархия, лидеры, задачи, нормы поведения.

Основными причинами возникновения неформальных групп являются:

- 1) неудовлетворенные социальные потребности в причастности, принадлежности;
- 2) потребность во взаимопомощи;
- 3) потребность во взаимозащите;
- 4) тесное общение и симпатия;
- 5) сходный образ мышления.

Принадлежность. Одна из высших потребностей человека, которая удовлетворяется через установление и поддержание социальных контактов, взаимодействий. Но многие формальные организации лишают людей социальных контактов. Поэтому работники обращаются к неформальным организациям.

Взаимопомощь. Помощь, поддержку, консультации, советы работники должны получать от своих непосредственных начальников. Но это не всегда происходит, ибо руководитель не всегда умеет создать атмосферу открытости и доверия, когда исполнители хотят делиться с ним своими проблемами. Поэтому часто люди предпочитают прибегать к помощи своих коллег. Такое взаимодействие приносит двойную пользу. Тот, кто ее оказал, приобретает репутацию эксперта, престиж, самоуважение. Кто получил – необходимое руководство к действию, принадлежность к неформальной организации.

Взаимозащита. Члены неформальных организаций защищают свои интересы и друг друга от начальства, других формальных и неформальных групп. Например, защищают друг друга от несправедливых решений, причиняющих вред правил, плохих условий труда, вторжения в свою зону влияния других подразделений, понижения зарплаты, увольнения.

Тесное общение. Благодаря формальной организации и ее задачам одни и те же люди собираются каждый день вместе, иногда на протяжении многих лет. Они вынуждены часто общаться и взаимодействовать, так как решают одни задачи. Люди хотят знать, что происходит вокруг них, особенно это касается их работы. Но порой

руководители намеренно скрывают от подчиненных информацию. Подчиненные вынуждены прибегать к неформальному каналу коммуникаций – слухам. Это удовлетворяет потребности в защищенности, принадлежности. Кроме того, люди хотят быть ближе к тем, кому симпатизируют, с кем имеют много общего, с кем можно обсудить не только рабочие, но и личные дела. Такие отношения чаще возникают с теми, кто находится рядом по рабочему пространству.

Сходный образ мышления. Людей объединяют одни и те же разделяемые социальные и идеологические ценности, общие интеллектуальные традиции, исповедуемая жизненная философия, общее хобби и др.

Необходимо знать основные характеристики неформальных групп, которые оказывают большое влияние на эффективность формальной организации и которые необходимо учитывать в управлении. Такими характеристиками являются:

- 1) осуществление социального контроля;
- 2) сопротивление переменам;
- 3) появление неформального лидера;
- 4) распространение слухов.

Социальный контроль. Неформальные группы устанавливают и укрепляют нормы приемлемого и неприемлемого поведения в группе. Это может касаться как одежды, манер поведения, так и приемлемых видов работы, отношения к ней, интенсивности труда. Кто нарушает эти нормы, подвергается отчуждению, другим санкциям. Данные нормы могут соответствовать или не соответствовать нормам и ценностям формальной организации.

Сопротивление переменам. Это явление свойственно и формальным группам, так как перемены нарушают привычный, устоявшийся ритм работы, распределение ролей, стабильность, уверенность в завтрашнем дне. Перемены могут нести угрозу дальнейшему существованию неформальной группы. Реорганизация, внедрение новой технологии, расширение производства, ликвидация традиционных производств могут привести к распаду неформальных групп или сокращению возможностей удовлетворения социальных потребностей, реализации общих интересов.

Руководство должно ослабить сопротивление переменам, используя разные методы, в том числе и партисипативное управление.

Неформальные лидеры. Неформальные организации, так же как и формальные, имеют своих лидеров. Для оказания воздействия на членов группы они применяют по отношению к ним те же методы, что и формальные лидеры. Этих двух лидеров отличает лишь то, что лидер формальной организации имеет поддержку в виде делегированных ему официальных полномочий и обычно действует в отведенной ему конкретной функциональной области. Опора неформального лидера – признание его группой. В своих действиях он делает ставку на людей и их взаимоотношения. Сфера влияния неформального лидера может выходить за административные рамки формальной организации.

Основными факторами, определяющими возможность стать лидером неформальной организации, являются: возраст, должностные полномочия, профессиональная компетентность, расположение рабочего места, свобода передвижения по рабочей зоне, моральные качества (отзывчивость, порядочность и др.). Точные характеристики определяются принятой в группе системой ценностей.

Неформальные организации взаимодействуют с формальными. Это взаимодействие можно представить в виде модели Хоманса. Модель демонстрирует, как

из процесса взаимодействия людей, выполняющих определенные задания, возникает неформальная группа.

В организации люди выполняют поставленные перед ними задачи, в процессе выполнения этих задач люди вступают во взаимодействие, которое в свою очередь способствует появлению эмоций – положительных и отрицательных в отношении друг друга и начальства. Эти эмоции влияют на то, как люди будут осуществлять свою деятельность и взаимодействовать в будущем. Эмоции, благоприятные или неблагоприятные, могут приводить либо к повышению, либо понижению эффективности, прогулам, текучести кадров, жалобам и другим явлениям, которые немаловажны для оценки деятельности организации. Поэтому, даже если неформальная организация создана не по воле руководства и не находится под его полным контролем, ею необходимо управлять, чтобы она могла достигнуть поставленных целей.

Чтобы обеспечить эффективное взаимодействие между формальной и неформальной группами, можно использовать следующие методы:

- 1) признать существование неформальной организации, отказаться от ее уничтожения, осознать необходимость работы с ней;

- 2) выявить лидеров в каждой неформальной группе, привлекать к процессу принятия решений и учитывать их мнения, поощрять тех, кто участвует в решении производственных проблем;

- 3) проверять все управленческие действия на их возможное отрицательное влияние на неформальную группу;

- 4) для ослабления сопротивления переменам привлекать членов группы к принятию управленческих решений;

- 5) быстро обеспечивать точной информацией, чтобы препятствовать распространению ложных слухов.

На эффективность работы групп, кроме общеорганизационных факторов, влияют и специфические факторы. Их можно разделить на две группы:

- 1) характеристики группы;

- 2) групповые процессы.

12.3. Характеристика групп и их эффективность

Характеристики группы включают ее размер, состав, статус и роли членов группы.

Размер группы. Много теоретиков управления посвятили внимание определению идеального размера группы. Суммируя их, можно сказать, что такой группой будет группа 5-12 человек. Объяснение этому заключается в том, что в группах меньшего размера меньше возможности для реализации преимуществ группового принятия решений, извлечения выгод из различия мнений. Кроме того, члены группы могут быть обеспокоены слишком большой персональной ответственностью за результаты работы, принимаемые решения.

В группах большего размера затрудняется общение между членами, более трудным становится достижение согласия по вопросам, связанным с деятельностью группы. Может возникнуть затруднение, робость в высказывании своего мнения перед большим количеством людей. Ограничивается участие каждого в обсуждении решаемых вопросов.

Состав группы. Под составом понимается степень сходства личностей, точек зрения, подходов при решении проблем. Группа должна состоять из непохожих

личностей, с разными знаниями, способностями, навыками, образом мышления, чтобы работать с большей эффективностью.

Статус членов группы – это положение, позиция человека в группе. Он может определяться рядом факторов: должностью, расположением кабинета, образованием, социальными талантами, информированностью, накопленным опытом, моральными качествами. Эти факторы могут способствовать как повышению, так и понижению статуса в зависимости от ценностей и норм группы. Чтобы принимать эффективные решения, необходимо исключить доминирующее влияние членов с более высоким статусом.

Роли членов группы. Роль – это набор правил поведения, ожидаемых от индивида в определенной ситуации. Выделяют две основные направленности ролей для создания эффективной группы: целевые роли, которые направлены на отбор и постановку групповых задач и их выполнение, а также поддерживающие (социальные) роли, которые способствуют активизации деятельности группы. Большинство американских управляющих выполняют целевые роли, японские – целевые и поддерживающие.

Целевые роли:

- 1) инициирование деятельности, т. е. предложение новых решений, идей, поиск новых подходов к их решению;
- 2) поиск информации, необходимой для решения поставленных задач, для разъяснения выдвинутых предложений;
- 3) сбор мнений членов группы, выяснение их отношения к обсуждаемым вопросам. Уяснение их идей, ценностей;
- 4) обобщение, т. е. увязка различных идей, предложений на решение проблемы и обобщение их в окончательном решении;
- 5) проработка – разъяснение решения, прогнозирование его судьбы, если оно будет принято;
- 5) побуждение – стимулирование действий группы, когда интересы и мотивы ее участников угасают.

Поддерживающие роли:

- 1) поощрение – это похвала за высказанные идеи, положительная оценка их вклада в решение проблемы, поддержание дружелюбной атмосферы;
- 2) гармонизация, заключающаяся в сокращении эмоциональной напряженности, улаживании конфликтов, уменьшении несогласия и достижении соглашений;
- 3) обеспечение участия – создание атмосферы доверия, открытости, свободы общения, чтобы каждый член группы мог и хотел вносить свои идеи, предложения;
- 4) преданность, поддержка – это умение слышать и соглашаться с другими идеями, идти вместе с группой;
- 5) готовность к компромиссу – способность изменить собственное мнение, чтобы поддержать гармонию в команде. Если большинство членов группы выполняет социальные роли, команда становится социально-ориентированной. Ее члены не конфликтуют друг с другом, не навязывают другим свое мнение и не особо стремятся к выполнению задач команды, потому что главное для них – сохранить команду сплоченной и счастливой, гармонизировать взаимоотношения. Участники таких команд могут получать высокое индивидуальное удовлетворение, но, как правило, за счет снижения производительности.

Другая крайность – команда, состоящая преимущественно из «специалистов». В ней все подчинено одной цели – результату. Такая команда будет эффективной в

краткосрочный период времени, но в долгосрочной перспективе степень удовлетворенности, а значит, и мотивации ее членов снижается, так как игнорируются социальные и эмоциональные потребности ее участников.

Некоторые члены команды играют двойную роль. Эти люди нацелены и на задачи, и на эмоциональные потребности других участников. Эти люди могут стать лидерами команды, потому что на них, удовлетворяющих оба типа потребностей, равняются все члены группы. Наконец, есть еще одна роль – роль стороннего наблюдателя, который не перетруждается ни в решении командных задач, ни в удовлетворении социальных потребностей. Такие члены команды не пользуются уважением ее участников.

Менеджерам важно помнить, что эффективные команды должны быть хорошо сбалансированы, иметь людей, выполняющих обе направленности ролей: и на достижение целей, решение производственных проблем, и на создание социального единства.

12.4. Групповые процессы. Создание команд и управление ими

Групповые процессы включают этапы развития группы, сплоченность, нормы и конфликтность. Стадии развития группы

Исследования показывают, что группа развивается не стихийно, а проходит через определенные стадии. Существует несколько моделей развития команд. Они включают в себя пять стадий. В командах, работающих в условиях дефицита времени, или существующих всего несколько дней, смена стадий происходит очень быстро. И на каждой лидера и участников команды поджидают свои уникальные проблемы.

Формирование – это стадия ориентации и знакомства. Члены группы оценивают способности друг друга, умение достигать поставленных целей, возможность установления дружеских отношений, приемлемые для остальных типы поведения. Это стадия высокой неопределенности, и участники группы обычно принимают на себя любые полномочия, предложенные формальными или неформальными лидерами. На стадии формирования лидер команды должен дать участникам время познакомиться и поощрять неформальное общение.

Стадия разногласий и противоречий выявляет индивидуальные особенности людей. Они утверждают в своих ролях и осознают, чего от них ожидает команда. Эта стадия отмечена конфликтами и разногласиями. Члены могут не соглашаться с пониманием целей группы и способов ее достижения, создавать коалиции с общими интересами. Команда еще не достигла сплоченности и единства. И пока она не преодолеет разногласия, ее производительность находится на низком уровне. В это время лидер команды должен побуждать ее членов к участию в управлении, обсуждению целей, задач, выдвижению новых идей.

Достижение нормального состояния. На этой стадии конфликты разрешаются, достигается состояние взаимного признания. Команда укрепляется, возникает согласие относительно распределения ролей и власти в группе. Возникает чувство доверия и сплоченности. Лидер должен акцентировать внимание на единстве, согласии в команде и помогать ее членам в понимании ее норм и ценностей.

Функционирование. На этой стадии выполнения работы главным является разрешение проблем и достижение намеченных целей. Члены команды координируют свои усилия, возникающие разногласия устраняют цивилизованными способами в интересах группы и ее целей. Лидер должен концентрировать внимание на достижении

высоких результатов. Для этого необходимо выполнение обеих ролей, направленных и на достижение целей, и на социальное взаимодействие.

Расформирование имеет место в таких группах, как комитеты, целевые и специальные целевые группы, после выполнения ими своих задач. Внимание уделяется сворачиванию и замедлению групповых процессов.

Участники команды могут переживать эмоциональный подъем, ощущение привязанности, депрессию, сожаление по поводу расформирования группы. Они могут быть удовлетворены достижением запланированных целей и огорчены предстоящим расставанием с друзьями и коллегами. Для смягчения негативных последствий лидер может заявить о прекращении деятельности команды на торжественном собрании, раздать награды, премии или памятные значки.

Сплоченность команды – это мера тяготения членов группы друг к другу и к группе. Высокосплоченная группа – это группа, члены которой испытывают сильную тягу друг к другу и считают себя единомышленниками. В таких группах хороший моральный климат, дружеская атмосфера, совместное принятие решений. Эти группы являются более эффективными, если их цели совпадают с целями организации. Работа в группе друзей и единомышленников приносит большее удовлетворение. Группа с низким уровнем сплоченности не обладает межличностной притягательной силой для ее участников.

Потенциальным отрицательным последствием высокой степени сплоченности является групповое мышление. Это тенденция подавления отдельной личностью своих действительных взглядов, отказ от высказывания противоположных точек зрения, чтобы не нарушить гармонию в группе.

В результате проблема решается с меньшей эффективностью, так как не обсуждаются альтернативные предложения и не оценивается вся имеющаяся информация.

Групповые нормы – это общепринятые стандарты индивидуального и группового поведения, сложившиеся с течением времени в результате взаимодействия членов группы. Это стереотипы поведения, которые прививаются всем членам группы посредством одобрения или неодобрения со стороны ее членов. Только выполнение этих норм позволяет рассчитывать на принадлежность к группе, ее признание и поддержку. Групповые нормы могут быть как положительными, так и отрицательными.

Положительные нормы поддерживают цели организации и поощряют поведение, направленное на достижение этих целей.

Положительные групповые нормы:

- 1) гордость за организацию;
- 2) стремление к наивысшим результатам;
- 3) прибыльность;
- 4) ориентация на клиента;
- 5) коллективный труд и взаимопомощь;
- 6) непрерывное развитие персонала;
- 7) профессиональная подготовка кадров;
- 8) управление карьерой работников;
- 9) поощрение нововведений;
- 10) уважительное, доброе отношение друг к другу;
- 11) интерес к мнению коллег;
- 12) забота о людях со стороны руководства.

12.5. Преимущества и недостатки работы в командах

Решая вопрос о возможности использования группы для выполнения определенных задач, менеджер должен взвесить их преимущества и недостатки.

Преимущества команд

Возрастание индивидуальных трудовых усилий связано с объективным возникновением состязательности, желанием отличиться или по крайней мере не отстать от других людей. Присутствие других людей вызывает дополнительную энергию, энтузиазм, что приводит к росту мотивации, производительности и качества труда, раскрытию творческого потенциала работников.

Удовлетворенность членов группы. Именно работа в группе позволяет удовлетворить потребности в причастности, принадлежности, социальном взаимодействии. Сплоченные группы уменьшают одиночество, способствуют развитию чувства собственного достоинства, значимости, так как люди включены в групповую работу с особыми целями. У такой работы больше шансов приносить наслаждение.

Расширение рабочих навыков и знаний. Люди, обладающие большим опытом, навыками и секретами мастерства, передают их всем участникам группы, обучают необходимым операциям, работам по выполнению задач группы. Кроме того, командам делегируются полномочия по решению производственных проблем. Это обогащает работу и увеличивает мотивацию работников.

Возрастание организационной гибкости. Традиционные организации имеют жесткую структуру, когда каждый работник выполняет только одну специфическую работу, функцию. В командах ее члены могут выполнять обязанности друг друга. В случае необходимости задание команды может быть изменено, а сотрудники перераспределены, что позволяет повысить гибкость производства и быстро реагировать на изменение потребностей покупателей.

Недостатки команд

Перераспределение власти. Когда в компании создаются самоуправляемые рабочие команды, основными проигравшими являются менеджеры низшего и среднего звена. Им трудно приспособиться к новой ситуации: они не хотят делиться своими полномочиями, боятся потерять свой статус или даже работу. Некоторые из них не в силах освоить новые навыки, необходимые им для выживания.

Проблема безбилетника. Этот термин относится к члену команды, который пользуется всеми преимуществами членства в команде, но не вносит пропорционального вклада в работу команды, прячется за спины других людей. Иногда это явление называют социальным изживенчеством. В больших группах некоторые люди работают с меньшей отдачей, нежели при индивидуальной работе или в малой группе.

Затраты на координацию – это время и усилия, необходимые для координации действий членов группы, чтобы обеспечить выполнение ее задач. Кроме того, группы должны тратить время и на подготовку к совместной работе, чтобы решить, кто будет выполнять определенные рабочие задания и когда.

Итак, эффективная группа – это такая группа, чей размер соответствует ее задачам, в составе которой находятся люди с непохожими чертами характера и образом мышления, чьи нормы соответствуют достижению целей организации и созданию высокого морального духа, где хорошо выполняются как целевые, так и социальные роли и где не доминирует высокий статус членов группы.

Высокий моральный дух – это такое психологическое состояние человека, которое побуждает его активно участвовать в работе группы и направлять всю свою энергию на выполнение ее задач.

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое группа?
2. Что такое формальная и неформальная группа?
3. Что такое командная и целевая группа?
4. Каковы принципы подбора группы?
5. Каковы характерные черты неформальной группы?
6. Каковы мотивы создания неформальной группы?
7. Назовите основные принципы управления неформальной группой.

Практикум

Задания к семинарским занятиям:

1. Механизм образования формальных и неформальных коллективов.
2. Персонал предприятия и его структура. Кадровый потенциал организации.
3. Методы оценки персонала. Основные проблемы.
4. Соотношение понятий власть и влияние. Власть над подчиненным (просьба, указание, распоряжение, приказ).
5. Стил ь руководства. Связь между типом организации и стилем руководства.
6. Индивидуальное планирование карьеры менеджера.
7. Причины возникновения конфликтов (межличностных, организационных) и пути их разрешения.
8. Содержание понятия организационной культуры, ее субъективные и объективные факторы.

Деловая игра. Мозговой штурм.

Глоссарий к теме 12

Неформальная организация – это спонтанно образованная группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели.

Тема 13. Конфликтность в менеджменте

13.1. Природа и типы конфликтов в организации

Бесконфликтных организаций не существует. Более того, чем активнее и динамичнее организация, тем чаще в ней возникают причины для больших и малых конфликтов. Поэтому понимать истоки конфликта и уметь управлять его течением и разрешением – неотъемлемая составляющая профессионализма руководителя.

Принято различать два основных подхода к конфликту. В рамках первого подхода конфликт определяется как столкновение интересов, противоречие, борьба и противодействие. Истоки этого подхода предложены социологической школой Т. Парсонса, одним из лейтмотивов которой является гармонизация организационных структур. С позиций второго подхода (Г. Зиммель, Л. Кодер) конфликт рассматривается как процесс развития взаимодействия, который обладает рядом неоценимых преимуществ с точки зрения развития организации.

Для большей наглядности дадим несколько определений конфликта. Конфликт – это столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или более людей.

Конфликт – это такое взаимодействие между субъектами, которое характеризуется их противоборством на основе противоположно направленных мотивов (потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений) или суждений (мнений, взглядов, оценок).

Конфликт – это отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которыми могут быть как конкретные лица, группы, так и организации в целом, причем это несогласие между сторонами приводит к тому, что сознательное поведение одной из сторон вступает в противоречие с интересами другой стороны.

Современная точка зрения на конфликты в организации – они не только возможно, но могут быть желательны. Конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, позволяет выявить большее число альтернатив, проблем. Это делает процесс принятия решений в организации более эффективным.

Таким образом, конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации и дисфункциональным, т. е. приводить к снижению эффективности организации, личной удовлетворенности, группового сотрудничества. Разрушительные последствия возникают, когда конфликт находится на очень низком или очень высоком уровне. Когда конфликт мал, его стараются не замечать и не пытаются найти способы его разрешения. Несогласие кажется незначительным для того, чтобы побудить стороны менять свое решение или общее решение. Но совместное решение, не учитывающее всех позиций, менее эффективно с точки зрения его мотивации.

Высокий уровень конфликта сопровождается развитием у стресса участников. Это ведет к снижению морали и сплоченности. Разрушаются коммуникационные сети, что приводит к сокрытию информации и принятию неверных решений. Организация может погибнуть.

Функциональные конфликты проявляются тогда, когда уровень конфликта достаточен для мотивации людей. Такие конфликты возникают на основе различия в целях, объективно обусловленных выполняемой работой. Стороны по-разному видят желаемое состояние управляемой системы в будущем. Развитие конфликта сопровождается активным обменом информацией, согласованием разных позиций и желанием понять друг друга. При обсуждении различий, которые нельзя не учесть, но и

нельзя совместить, вырабатывается компромиссное решение, основанное на творческом подходе к проблеме.

Позитивные функции конфликта.

1. Разрядка напряженности между сторонами.
2. Сплочение коллектива перед внешним врагом. Широко известно, что дружить легче против кого-то.
3. Несомненно, внешний враг может помочь усилению консолидации членов группы.
4. Получение новой информации об оппоненте и окружающей социальной среде.
5. Большая расположенность к сотрудничеству в будущем.
6. Снятие синдрома покорности у подчиненных.

Нормотворчество – фиксирование новых правил взаимоотношений между субъектами конфликта и третьими силами, чьи интересы также фигурировали в ходе его.

Создание новых социальных институтов. Конфликт является одним из «родоначальников» новых организаций и направлений деятельности. Большинство организаций возникло в процессе и в результате отделения групп сотрудников от материнской организации. Именно конфликт позволил им сплотиться и осознать отличие своих интересов от интересов других сотрудников и руководителей.

Негативные функции конфликта.

1. Большие эмоциональные и материальные затраты на участие в конфликте.
2. Рост неудовлетворенности, плохое моральное состояние.
3. Снижение производительности труда, рост текучести кадров.
4. Представление о второй стороне как о враге.
5. Уменьшение сотрудничества после завершения конфликта.
6. Сложное восстановление деловых отношений («шлейф» конфликта).
7. Усиление тенденции к авторитарному руководству.

Роль конфликта в организации зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы управлять, надо знать компоненты конфликта, их типы, причины, процесс разрешения и методы разрешения конфликтов.

В конфликте можно выделить следующие компоненты:

- 1) участники (оппоненты) с их несовпадающими целями;
- 2) посредник (может отсутствовать);
- 3) объект (предмет конфликта);
- 4) предконфликтная ситуация;
- 5) инцидент;
- 6) конфликтные действия оппонентов;
- 7) фаза конфликта;
- 8) меры по разрешению конфликта;
- 9) завершение конфликта.

В настоящее время не создано единой классификации конфликтов. Наиболее распространенным критерием классификации организационных конфликтов является масштаб. По этому критерию различают внутриличностный, межличностный, конфликт между личностью и группой, внутригрупповой и межгрупповой конфликты.

Внутриличностный конфликт – это столкновение внутри личности равных по силе, но противоположно направленных мотивов, потребностей, интересов. Это конфликт выбора из двух зол меньшего. Например, работнику поручили срочную интересную работу, а у него дома – капитальный ремонт и необходимы уходы с работы.

Причинами такого конфликта могут быть:

- 1) несоответствие служебных требований личным потребностям, целям, ценностям;
- 2) предъявление работнику противоречивых требований;
- 3) нарушение принципа единоначалия;
- 4) перегрузка или недогрузка, вследствие чего возникает неудовлетворенность работой;
- 5) осознание своей несостоятельности.

Межличностный конфликт вовлекает двух или более людей. Это самый распространенный конфликт. Примером может служить борьба двух руководителей за ресурсы организации или борьба между двумя претендентами за должностное повышение. Причинами конфликта могут быть различия в целях, взглядах, ценностях, чертах характера, манере поведения, методах работы.

Конфликт между личностью и группой возникает по следующим причинам:

- 1) несоответствие норм поведения, принятых в группе, и норм поведения, которых придерживается работник;
- 2) неверное распределение обязанностей;
- 3) разные позиции группы и личности в решении какой-то проблемы;
- 4) смена руководства;
- 5) появление неформального лидера.

Примером подобного конфликта является конфликт между руководителем и группой или конфликт между группой и ее новым членом.

Внутригрупповой конфликт представляет собой столкновение между частями или всеми членами группы, влияющее на результаты работы группы в целом. По масштабам данный конфликт является большим, чем сумма межличностных конфликтов.

Основными причинами конфликта являются:

- 1) изменение баланса сил в группе вследствие смены руководства;
- 2) появление неформального лидера;
- 3) возникновение коалиций.

13.2. Причины и последствия конфликтов

Межгрупповой конфликт – это противостояние двух или более групп в организации. Такое противостояние может иметь, во-первых, профессионально-производственную основу. Примерами данного конфликта могут служить конфликты между различными функциональными подразделениями – конструкторским отделом и отделами маркетинга и производственным; между руководителями разных уровней управления; между штабным и линейным руководством. Причины конфликта следующие:

- 1) различия в целях;
- 2) неверное распределение власти в организации;
- 3) разный уровень профессионализма;
- 4) плохие коммуникации.

Во-вторых, межгрупповой конфликт может иметь социальную основу. Это конфликты между работодателями, собственниками, менеджерами, с одной стороны, и наемными работниками – с другой. Например, конфликт между администрацией и профсоюзом. Причины: разные позиции в организации, которые обуславливают различия в интересах, целях, властных полномочиях.

Третья основа межгруппового конфликта – эмоциональная. Примером может быть конфликт между так называемыми «лентяями» и «тружениками».

Итак, основными причинами конфликтов являются:

- 1) ограниченность ресурсов, подлежащих распределению;
- 2) взаимозависимость заданий, неверное распределение полномочий и ответственности;
- 3) плохие коммуникации;
- 4) различия в целях, ценностях, манере поведения, методах работы;
- 5) психологическая несовместимость;
- 6) разный уровень образования, непрофессиональность;
- 7) низкий уровень исполнительской дисциплины;
- 8) несбывшиеся ожидания;
- 9) неодинаковый вклад в дело;
- 10) плохой морально-психологический климат в коллективе;
- 11) нарушение этических норм (грубость, высокомерие, игнорирование чужого мнения);
- 12) нарушение трудового законодательства.

Управление конфликтом – это целенаправленное воздействие на устранение причин конфликта или на коррекцию поведения участников. Методы управления и разрешения конфликтов делятся на три группы: внутриличностные; структурные и межличностные.

Внутриличностные методы воздействуют на отдельную личность и состоят в правильной организации своего собственного поведения, в умении высказывать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны оппонента.

Структурные методы изменяют структуру заданий работникам или структуру организации. К структурным методам разрешения конфликтов относятся следующие.

1. Разъяснение требований к работе. Работники должны знать параметры и уровень ожидаемых от них результатов, систему полномочий, ответственности и взаимодействий с другими исполнителями и руководством, правила и процедуры, используемые для выполнения заданий.

2. Использование координационных и интеграционных механизмов, которые улучшают согласованность между подразделениями и отдельными людьми. К ним относятся иерархия полномочий, которая упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации; принцип единоначалия, облегчающий использование иерархии для управления конфликтом; специальные службы, осуществляющие связь между функциональными подразделениями; слияния разных подразделений и наделение их общей задачей.

Например, объединение отдела труда и заработной платы и отдела кадров в отдел развития персонала.

3. Постановка общеорганизационных целей. Их осуществление требует совместных усилий двух или более сотрудников, групп, отделов, подразделений. Идея, которая заложена в эти высшие цели, – направить усилия всех участников на достижение общей цели. Такие цели на уровне фирмы формулируются как миссия, высшие ценности.

4. Использование системы вознаграждений для поощрения поведения, направленного на избежание негативных последствий конфликтов. В более широком понимании систему вознаграждений и стимулирования труда можно рассматривать как

основу для предотвращения конфликтов. К таким формам стимулирования труда относятся следующие:

1) реконструкция процесса труда: расширение набора трудовых функций, создание привлекательных рабочих мест, интеллектуализация труда, создание социально-технических систем, работа на дому;

2) участие в принятии решений: участие в выработке производственной политики, расширение самостоятельности производственных подразделений и их работников в решении проблем, возникающих на рабочих местах;

3) развитие чувства сопричастности: участие в прибылях, участие в капитале предприятия;

4) гибкий рабочий день: подвижный график рабочего времени, неполная рабочая неделя.

13.3. Методы разрешения конфликтной ситуации

Межличностные методы разрешения конфликтов были предложены К. У. Томасом и Р. Х. Киллменом в 1972 г. Они выделили пять методов разрешения конфликтов, представленных в виде матрицы, которая строится на основе двух переменных: интерес к себе и интерес к другим. Интерес измеряется как низкий и высокий. Уровень направленности на собственные интересы или интересы оппонента зависит от трех условий:

1) содержания предмета конфликта;

2) ценности межличностных отношений;

3) индивидуально-психологической особенности личности.

1. *Уклонение*, уход от конфликта связан с отсутствием желания кооперироваться с другими или решать самому возникшую проблему, чтобы не попасть в ситуацию, чреватую разногласиями. Игнорирование несогласия может вызвать недовольство другой стороны. При таком подходе к конфликту проигрывают обе стороны, поэтому он приемлем в качестве временного выхода из ситуации.

2. *Принуждение*, разрешение конфликта силой характеризуется большой личной вовлеченностью в решение конфликта, но без учета мнений другой стороны. Этот стиль эффективен в ситуациях, где руководитель имеет большую власть над подчиненными, но он подавляет инициативу подчиненных, может вызвать их возмущение, так как не учитывает их точку зрения на возникшую ситуацию. Это стиль типа «выигрыш—проигрыш».

3. *Сглаживание*. Метод основан на стремлении кооперироваться с другими, учитывать их мнения, но без внесения своего сильного интереса. Этот метод помогает реализовать желания других, сохраняет благоприятный климат в коллективе, подчеркивает общность интересов и принижает их различия. К сожалению, иногда забывают про проблему, лежащую в основе конфликта. Это стиль типа «невыигрыш—выигрыш».

4. *Компромисс* характеризуется умеренным учетом интересов каждой из сторон. Реализация данного метода связана с проведением переговоров, в ходе которых каждая из сторон идет на уступки, находится некий средний путь взаимодействия оппонентов, более или менее удовлетворяющий обоих. Однако возникает опасность уступки по принципиальным вопросам, тогда компромиссное решение не разрешит конфликтную ситуацию эффективным способом. При компромиссе нет взаимной удовлетворенности сторон, но нет и неудовлетворенности. Это стиль типа «невыигрыш—непроигрыш».

5. *Сотрудничество* основано на признании различий во мнениях оппонентов и готовности ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти приемлемые для обеих сторон методы решения проблемы. В данном случае идет поиск наилучшего варианта решения конфликтной ситуации. При таком подходе выигрывает каждая из сторон.

Если силы сопротивления не могут быть достаточно сокращены или движущие силы достаточно увеличены, проводить изменения не следует, они не достигнут желаемой цели. Однако если данные силы управляемы, следующей проблемой становится разработка методов сокращения или преодоления сопротивления переменам.

Данные **методы включают:**

- предоставление информации, объяснение сути перемен. Улучшение коммуникаций в организации с целью увеличения информированности людей. Имеется в виду обсуждение новых идей, предложений, мероприятий в трудовых коллективах, предоставление информации о проблемах в организации и последствиях перемен. Это убедит сотрудников в необходимости изменений до их осуществления;
- привлечение работников к принятию решений. Это сделает их участниками решения проблем, убедит в необходимости перемен, переключит внимание сотрудников на поиск лучшего осуществления перемен, сделает их активными сторонниками изменений;
- поддержку, которая означает помощь сотрудникам в приспособлении к новой обстановке. Она может выражаться в повышенном внимании к подчиненным, их трудностям, страхам, подозрениям или в организации дополнительной профессиональной подготовки и повышении квалификации;
- переговоры и соглашения для обеспечения одобрения нового. Согласие людей обеспечивается в обмен на какие-то льготы, выгоды: дополнительную оплату, новую должность, обещания сохранить коллектив и другие привилегии;
- маневрирование – выборочное использование информации, дозирование ее, выдача желаемого за действительное или составление четкого графика мероприятий для оказания воздействия на подчиненных;
- принуждение – использование формальной власти для прекращения сопротивления под угрозой увольнения, понижения заработной платы, лишения перспектив продвижения и т. д.

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое конфликт?
2. Каковы источники возникновения конфликтов?
3. Какими бывают конфликты?
4. Каковы негативные последствия конфликтов?
5. Каковы позитивные последствия конфликтов?
6. Каковы средства управления конфликтами?
7. Назовите основные методы управления конфликтами.

Практикум

Деловая игра. Разрешение конфликтной ситуации в группе.

Глоссарий к теме 13.

Конфликт – процесс развития и разрешения противоречий в целях, отношениях и действиях людей или групп.

Тема 14. Эффективность менеджмента и способы ее оценки

14.1. Основные понятия. Критерии эффективности. Целевая функция

Под эффективностью менеджмента понимается его качество, обеспечивающее организации достижение намеченных целей. Количественно эффективность менеджмента определяется как отношение результата к необходимым для этого затратам.

Различают внутреннюю и внешнюю эффективность.

Внутренняя эффективность – это экономичность, т. е. способность наилучшим (оптимальным) образом распределять и использовать имеющиеся ресурсы.

Внешняя эффективность – результативность менеджмента, характеризующаяся степенью достижения организацией ее цели.

Далее будут раскрываться оба указанных аспекта эффективности менеджмента.

Центральным понятием эффективности является *критерий эффективности (показатель успешности) менеджмента*.

Критерии эффективности менеджмента – это количественные показатели (числа), характеризующие его результативность и экономичность.

В качестве критериев эффективности должны избираться такие показатели, которые дают возможность:

- прогнозировать ожидаемый результат – достижение организацией ее цели;
- оценивать фактическую степень достижения цели;
- сравнивать различные варианты достижения цели между собой.

Для этого критерии эффективности должны вскрывать сущность решаемой организацией задачи, определять главные, решающие связи и пути совершенствования менеджмента.

Примерами критериев эффективности менеджмента могут служить доход, прибыль (убытки),

издержки, рентабельность, ликвидность, стабильность, рост и т. д.

Критерий эффективности менеджмента должен отвечать следующим требованиям:

✓ Соответствовать целям, стоящим перед организацией. Так, если целью коммерческой организации является извлечение прибыли, то естественно взять в качестве показателя ее успешности прибыль, а если цель некоммерческой организации – решение определенной социальной проблемы (например, снижение уровня безработицы), то показатель успешности должен свидетельствовать о ее решении (это может быть количество безработных на определенный день).

✓ Быть связанным с внешней и внутренней обстановкой, в которой организация решает свои задачи. Так, если организация находится в состоянии кризиса, уместно использовать в качестве критериев эффективности такие, как стабильность, ликвидность и т. п. Если же организация процветает, на первый план выходят такие показатели, как рентабельность, прибыльность и т. п.

✓ Обладать полнотой, достаточной для принятия необходимых решений. Например, широко известный показатель «тонно-километры» не позволяет судить, за счет чего достигнут требуемый результат: то ли за счет тонн (перегруз?), то ли за счет километров (далеко возили?).

✓ Быть пригодным для использования, т. е. простым, понятным (иметь физический смысл) и выраженным в количественной форме. Вряд ли можно считать

полноценными критериями эффективности качественные характеристики типа «ходовой товар», «высокое качество», «большой спрос» и т. п.

✓ Быть доступным для получения. Так, некоторые критерии эффективности, имеющие статистическую основу (например, вероятности достижения определенной цели), безупречны с точки зрения теории, но требуют длительных и дорогостоящих экспериментов и сложных расчетов, что делает их малоприменимыми для практики.

Основной **принцип выбора критерия эффективности** обоснован в 1945 году академиком **А. Н. Колмогоровым** состоит в установлении строгого соответствия между целью, которая может быть достигнута организацией в результате ее действий, и принятым показателем успешности. В этом смысле показатель успешности (критерий эффективности) называют целевой функцией.

14.2. В поисках эффективного менеджмента

В названной выше книге Т. Питерса и Р. Уотермана, которая пользуется огромным спросом во всем мире, обобщен и проанализирован опыт лучших североамериканских компаний, работающих в разных отраслях промышленности и сферы обслуживания. Сделано это авторами с единственной целью – разобраться, как компании сумели добиться успеха.

Отбор лучших из лучших проводился в три тура. В первом в разряд хороших были включены компании, рекомендованные экспертами. Ко второму туру были допущены предприятия, выделяющиеся по важнейшим экономическим показателям роста и прибыли при возрасте предприятий не менее 20 лет. Третий тур отбирал претендентов по признаку обновления: новизна товаров и услуг, быстрота реагирования на изменения спроса и т. п. В итоге остались 43 образцовые компании, которые подверглись основательнейшей проверке и анализу. В результате этой большой аналитической работы было выделено восемь главных признаков, которые делают предприятие самым лучшим. Вот эти признаки.

Первый – «лицом к потребителю». Это ключевое качество. «Другие компании об этом говорят, образцовые делают это». Что же это означает? Вот как об этом говорят авторы. «Производят ли они металлоизделия, жарят ли котлеты или сдают комнаты, практически все успешно работающие компании, по-видимому, фактически считают себя предприятиями обслуживания. Потребитель для них – это царь и бог. Ему не пытаются всучить продукцию, произведенную по неотработанной технологии или покрытую ненужной позолотой. Он – получатель надежной долговечной продукции или же услуг, оказываемых безотлагательно». Центральная фигура здесь – агент по сбыту. Об их самоотверженности ходят легенды. В одной из компаний («Фритолэй», производящей картофельные хлопья) сбытом занято 10 тысяч агентов из 25 тысяч работников предприятия.

Компания ИБМ набирает из числа агентов по сбыту специальных помощников управляющего фирмой. Их главная задача – в течение суток отреагировать на любую жалобу, принять самые чрезвычайные меры, вплоть до доставки нужного специалиста или техники по воздуху из любой точки земного шара.

В некоторых фирмах (например, «Дисней») из персонала создают так называемую труппу, которая работает с публикой «на сцене». Публика именуется «гостями». Проводится необходимое обучение персонала и репетиции. Обслуживание рассматривается как целое представление, шоу. Отрабатываются формы поведения на все возможные варианты обстановки. Главное – гости должны получить удовольствие.

Руководители фирм наносят регулярные визиты к основным клиентам. Принято, что все руководители периодически выполняют обязанности агентов по сбыту, вступая в непосредственный контакт с потребителем. Отказ заказчика от услуг фирмы рассматривается как чрезвычайное событие.

В лучших фирмах существует культ качества, доходящий до одержимости. Срыв качества влечет за собой экономические санкции всему персоналу компании. В интересах качества фирма готова нести огромные расходы, материальные потери, но зато она может потом с гордостью заявить: «Моими товарами торгуют мои товары».

В истории американского бизнеса нередки случаи, когда основные идеи и даже сами прототипы товаров фирмы брали у своих клиентов. Так было, например, со знаменитыми джинсами «Леви Страус». Стальные заклепки для них предложил один из клиентов фирмы. Покупателям принадлежит и идея использования клейкой декоративной ленты для внешней отделки автомобилей, на которой потом были заработаны миллионы, а также упаковочной липкой ленты «скотч».

Вторая отличительная черта образцовых компаний названа **«производительность – от человека»**. Она предусматривает демократический стиль управления, уважение руководителей к своему персоналу, веру в способности работников. Вот замечательные рекомендации на этот счет: «Обращайтесь с людьми как со взрослыми. Относитесь к ним, как к партнерам: уважайте их достоинство, будьте к ним внимательны. Смотрите на них, а не на капиталовложения и не на автомашину – как на главный источник роста производительности». Практически эти принципы реализуются в том, что все работники имеют право на информацию о делах предприятия и на участие в этих делах. Им гарантируется определенный социально-экономический статус. Работники обращаются друг к другу по имени, независимо от занимаемого положения (в телефонном справочнике компании алфавит сделан не по фамилиям, а по именам). Помещения делаются открытыми, с прозрачными перегородками, без отдельных кабинетов. Руководители приучают себя не только терпеливо, но и с интересом выслушивать подчиненных. Вот потрясающий пример единения персонала: во время промышленного спада семидесятых годов, чтобы избежать увольнения части работников, служащие компании «Хьюлетт – Паккард», включая высших руководителей фирмы, решили сократить свою зарплату на 20 % (сократив, правда, соответственно и рабочее время). Интересен и такой, основанный на доверии, прием активизации персонала указанной фирмы. Работники получают открытый доступ на склад с электронными элементами, используемыми для производства. При этом поощряется использование этих деталей в личных целях для домашнего творчества. Фирма рассчитывает, что активная изобретательская самодеятельность послужит хорошим импульсом для развития новаторства и на производстве, повысит компетентность работников, их творческий потенциал.

Показателем доверия к персоналу и демократичности отношений служит и доска почета фирмы ИБМ в Нью-Йорке, на которую помещены все до одного служащие компании. В подобной атмосфере неизбежно возникает и высокая требовательность к качеству работы каждого члена коллектива, причем, в отличие от традиционных предприятий, центр этой требовательности перемещается от начальников к рядовым членам коллектива: все на равных требуют друг от друга хорошей работы.

Третий признак лучших компаний – «пристрастие к действию». Суть этого признака в том, что здесь ставят «действие выше планирования, дело – выше размышлений, конкретное – выше абстрактного». Эти требования направлены против

бюрократизма, канцелярщины, имитации деятельности. Бюрократические, чисто административные методы руководства оказываются бессильными при появлении нестандартных, уникальных ситуаций, столь характерных для современного динамичного производства. Большое значение приобретают временные рабочие группы, создаваемые для оперативного, неформального решения творческих задач. Размер этих групп невелик (в среднем 7 человек). В них не гнушаются входить руководители и специалисты высокого уровня. Создаются такие группы быстро (крупнейшая авиастроительная компания «Боинг» создает подобные подразделения за две недели) и существуют, как правило, недолго – не более полугода. Состав групп подбирается на добровольной неформальной основе, действует без каких-либо инструкций, при минимуме документации.

Особое значение придается столь нелюбимым бюрократами смелым экспериментам. Например, гостиничная фирма «Холидейиннз» имеет двести экспериментальных отелей, где испытываются новые цены, номера для постояльцев и новые ресторанные меню. Фирма «Макдональд» постоянно экспериментирует с разновидностями кафе-закусочных, меню, ценами, видами блюд. При этом принято не увлекаться детальными теоретическими разработками, а смело идти на ощупь, так за шагом, все время оценивая последствия каждого из них.

Отчетность в лучших компаниях сокращена до минимума. Крупная фирма может удовлетворяться в ежедневном отчете своих отделений всего двумя показателями: количеством отгруженной продукции и приблизительной оценкой прибыли. Количество целей деятельности также сводится к минимуму. Существует афоризм: «Больше двух целей – это отсутствие целей».

Четвертый важный принцип успеха – это «самостоятельность и предприимчивость». Этот принцип особенно важен в случае применения всевозможных новаций, столь характерных для образцовых предприятий. Основа любой новации – человек, приверженный новому делу, одержимый им. Авторы называют его «энтузиастом или поборником продукта». Были проанализированы 24 важнейшие деловые инициативы в фирмах США и Японии. Из них успешными оказались пятнадцать. Так вот знаменательно, что в четырнадцати из этих пятнадцати легко было обнаружить яркую фигуру «энтузиаста продукта». В девяти же неудачных начинаниях подвижник был выявлен всего в трех случаях. Особо интересно здесь то, что данное правило оказалось верным и для японцев, успехи которых обычно связывают не с энтузиазмом отдельных личностей, а с целеустремленностью коллективов.

Поскольку данный признак успеха компании связан с личностью человека, лучшие фирмы придают большое значение индивидуальным свойствам работника и прежде всего его эмоциям, чувствам и даже страстям. Считается, что для стимулирования появления у людей необходимых полезных личных качеств не следует жалеть усилий.

Роль личности в успехе фирмы подтверждает и то странное на первый взгляд обстоятельство, что чаще всего новации появляются не на крупных, а на малых и средних предприятиях. Именно в небольших коллективах легче культивировать и отмечать выдающиеся способности и энтузиазм отдельных работников. На крупных предприятиях самостоятельность и предприимчивость встречаются много реже, чем на мелких.

Рассматриваемый признак, казалось бы, противоречит сделанному Т. Питерсом и Р. Уотерменом выбору: ведь все без исключения выделенные ими образцовые компании – крупные. На самом деле здесь нет никакого противоречия: любая из избранных

компаний на поверку состоит из многих десятков частей – отделений, работающих вполне самостоятельно. Количество персонала отделения всегда меньше тысячи человек (некоторые компании специально строят для стимулирования такого дробления малые здания). Но и отделениями дело не ограничивается. Внутри себя отделения создают еще более мелкие самостоятельные подразделения – бригады. Именно бригады формируются около упомянутого энтузиаста-подвижника, становясь основным звеном большого предприятия.

Но и бригада – не последний рубеж самостоятельности. Многие компании создают и культивируют так называемых «вольных сотрудников». Это специалисты, получающие полную свободу действий сроком на несколько лет. Их роль – генерация новых, «безумных» идей, способных перевернуть сложившийся на предприятии порядок вещей в сфере производства, организации труда и т. д. Именно таким «вольным стрелкам» во многом обязана своими успехами знаменитая фирма по производству электронно-вычислительной техники ИБМ.

Компании поощряют конкуренцию между своими подразделениями, не связывают новаций с определенными сложившимися организационными формами. Управляющие всех уровней получают значительные вознаграждения за любые новшества, принятые ими к разработке, независимо от их авторства.

Проведение рассматриваемого принципа в жизнь приводит порой к организационной неразберихе, дублированию функций, создает впечатление стихийности. Но это не останавливает лучшие фирмы. Ведь цель их не во внешней «прилизанности» и благопристойности, а совсем в другом – экономическом, рыночном эффекте.

Образцовые компании, стремясь добиться нужного эффекта, прилагают огромные усилия для создания благоприятных возможностей неформального общения персонала. Одна из фирм, например, заменила для этого лифты эскалаторами, в другой – персонал, начиная с президента, носит на груди табличку со своим именем, в третьей – в столовой сделан общий стол, в четвертой – на всех этажах устроены небольшие конференц-залы с учебными креслами и грифельными досками.

Очень интересен и культивируемый на лучших фирмах подход к критике новшеств: если кто-то собирается опровергнуть проект, то не автор доказывает плодотворность своей идеи, а опровергатель – ее несостоятельность (так называемый принцип «презумпции невиновности автора»).

Важнейшим принципом творчества становится терпимое отношение к неудачам, право новатора на риск, осознание того факта, что предпринимательский риск в отдельных случаях предполагает возможность неудачи.

Пятый признак образцовости связан с управлением персоналом предприятия. Он формулируется как **«побуждение через ценности, активная включенность руководителя в дела персонала»**. Суть данного признака проявляется в особом стиле и методах руководства, характерных для менеджеров лучших компаний. Их отличительная особенность – неприятие командных, силовых приемов, пренебрежение подробными мелочными указаниями, детальными инструкциями, скрупулезными распоряжениями. Эффективность управления, ясность руководства, взаимопонимание работников на всех уровнях достигаются внутренним единством персонала, исходящего из общих целей, одинакового представления о путях их согласованного достижения.

Это предполагает формирование у всех членов коллектива общей системы ценностей. Вот ее основные элементы, носящие характер веры:

- вера в свое превосходство;
- вера в важность мелких частных дел, всех деталей дела;
- вера в значимость человека – личности;
- вера в высшее качество продукции и обслуживания;
- вера в появление новаторов, в необходимость поддержки тех из них, кто потерпел неудачу;
- вера в важность неформального общения и форм работы;
- вера в экономический эффект высокого конечного результата, оптимальные решения и максимальную прибыль.

Эти символы веры должны настойчиво и ненасильственно, личным примером руководителей внедряться в сознание коллектива компании, что требует от менеджеров всех уровней особого энтузиазма, желания и умения работать в гуще людей, «управлять путем хождения повсюду».

Шестой признак благополучия фирмы – «приверженность своему неповторимому делу». Это предполагает самобытность – способность компании сохранить свое лицо при любом изменении обстановки и при любом развитии дела (подобно тому как для отдельного человека самобытность – признак высокого качества личности).

Отступление от этого принципа ведет к потере фирмой своей марки и как следствие – нажитого авторитета, доверия потребителей. Особенно часто это случается после поглощения фирмы или ее слияния с другими компаниями.

Требование самобытности не исключает возможности освоения фирмой новых видов продукции, новых форм деятельности, дробления фирмы или изменения ее состава. Все дело в том, чтобы не потерять своего главного умения – той изюминки, которая делает фирму, ее продукцию оригинальной, незаменимой, а значит, нужной людям. Фирма может ветвиться, проникать в смежные области, но ни в коем случае не должна расплываться по многим направлениям, теряя свое лицо.

Седьмой важнейший признак лучших компаний – «простая форма, скромный штат управления». Это непросто осуществить, особенно для крупных предприятий: известно, что чем крупнее хозяйственный организм, тем сложнее управление им. В том-то и смысл, что требуется сделать сложное дело понятным для многих тысяч людей. А понятное многим – значит простое.

Для соблюдения данного принципа необходимо добиться такого формирования и функционирования организационной структуры управления, которые позволили бы совместить необходимую стабильность (консерватизм) этих структур и гибкость системы. Для решения этой труднейшей задачи в лучших компаниях вместо традиционных линейно-функциональных структур управления широко используются целевые, построенные по проблемному признаку структуры. Это дает возможность значительно сократить бюрократический аппарат. Центром приложения управленческих усилий становится отделение, специализирующееся на конкретной продукции. Вместе с тем целевые структуры не препятствуют необходимым реорганизациям. Важно лишь создать обстановку, когда эти изменения не сказываются на благополучии персонала, сопровождаются чувством его уверенности в своем будущем.

Аппарат управления образцовых фирм обычно невелик. При этом действует так называемое «правило 100» – не более ста человек на десять тысяч работников, даже при миллиардных оборотах. Такое становится возможным лишь при делегировании большинства полномочий отделениям.

Обязательной является ротация управленческих кадров с производства в управление и обратно. Так, фирма ИБМ установила у себя трехлетний цикл такой ротации. В этих условиях нет смысла «держаться за кресло», невыгодно плодить около себя бюрократов, зная, что это потом обернется против тебя, придется «на твою шею».

Авторы книги резко критикуют распространенную в США (да, кстати, и у нас) систему управления, исходящую из принципа, что на одного руководителя должно приходиться не более 5–7 человек. Для того чтобы управлять многотысячным коллективом, нужно создать множество уровней между первым руководителем и рядовыми исполнителями. Действительно, у Форда таких уровней оказывалось пятнадцать. Современная японская система управления предполагает возможность управления из одного центра даже несколькими сотнями людей. Поэтому в «Тойоте» между председателем правления и руководителем нижнего звена всего пять уровней. Образцовые американские компании все больше приближаются к этой японской модели.

Восьмой, последний признак лучших компаний – «свобода действий и жесткость одновременно». Смысл его в сочетании свободы, неформализованности управления со строжайшим порядком и дисциплиной всех работников. Обеспечивается это тем, что со многими мягкими «можно» соседствуют и железные «нельзя». Такими «табу» являются вопросы, связанные с конечными целями деятельности компании, прежде всего снижение качества продукции и обслуживания потребителя. Так, в компании ИБМ нарушение принципа «ИБМ означает обслуживание» влечет безоговорочное увольнение. Соблюдение этих требований обеспечивается строжайшим и эффективным контролем. Особенно результативным и неотвратимым является контроль неформальный, осуществляемый самим персоналом. Контролю способствует и ограниченное число показателей, и большая самостоятельность подразделений, и высокая квалификация всех работников. Не последнее место занимает и самоконтроль, основанный на острой заинтересованности всего персонала в конечном результате работы, и постоянные эксперименты, показывающие наглядные плоды деятельности.

Разговор о рецептах эффективного менеджмента будет неполным, если не упомянуть еще об одном замечательном достижении рыночной экономики – *современном японском опыте.*

Среди многочисленных достижений японского бизнеса и менеджмента особого внимания заслуживает принцип, получивший название **«точно вовремя»**. Он предельно прост и не требует для своей реализации больших материальных средств и сложной (например, компьютерной) техники.

Идея метода вообще-то не нова. Требуется производить и поставлять все товары и их составные элементы ко времени: сырье и материалы – к моменту сборки деталей, отдельные детали – к моменту сборки узлов, комплектующие узлы – к моменту сборки из них готовых изделий, готовые изделия – к моменту их реализации.

В западном деловом мире существует шутка о том, что японцы производят малые партии товаров «точно в срок», а американцы – огромные партии «на всякий случай». Сами японцы указывают, что термин «точно в срок» не следует понимать буквально. Полное осуществление его нереально даже для Японии. Однако к выполнению этого принципа следует стремиться, принимать для этого все необходимые усилия, и это даст потрясающие результаты. Тут есть следующая аналогия: высочайшее качество изделий, работа без брака ведь тоже есть нечто идеальное и полностью недостижимое, однако стремление к такому качеству, управление им вполне возможно и результативно.

Принцип «точно вовремя» заключается в активном, регулируемом использовании всех материалов и комплектующих в производственном процессе, в резком сокращении их запасов (японцы называют это «из ложки прямо в рот»). При этом основой производственного процесса является подетальное производство и продвижение изделий. Главной в принципе становится система постоянного контроля производственных запасов. Поэтому иногда принцип «точно вовремя» называют производством без запасов, или «канбан» (в переводе буквально «карточка», «зрительная система записи»).

В качестве мер, предпринимаемых при реализации принципа, можно назвать выпуск изделий мелкими партиями (так легче управлять временем), сокращение времени наладки оборудования (это делает более точным выполнение производственных задач), усиление мероприятий по сокращению брака и повышению качества изделий, оптимизацию размеров заказов, отказ от резерва запасов, создание групп борьбы за улучшение работы и т. д.

Применение принципа «точно вовремя» повышает производительность труда и улучшает качество продукции. Результаты работы делаются более наглядными на каждом рабочем месте, что повышает ответственность работников и их заинтересованность в конечном результате.

Принцип «точно вовремя» наряду с производственной сферой применяется также в области торговли, организации сбыта продукции, снабжения предприятий, особенно закупок сырья и материалов.

Важно отметить, что принцип «точно вовремя», как и многие другие японские достижения, может быть применен не только в Японии (как пытаются представить некоторые наши «теоретики»), но в любой стране с развитой промышленностью. Об этом, в частности, свидетельствует опыт США – страны, активно и целеустремленно использующей японские нововведения.

14.3. Расчеты эффективного менеджмента

Здесь в качестве примеров расчетов эффективного менеджмента будут рассмотрены:

- расчеты дохода, прибыли и рентабельности;
- расчеты коэффициентов эффективности деятельности фирмы;
- расчеты оптимального использования ресурсов.

Расчеты дохода, прибыльности и рентабельности

Доход предприятия – это финансовые поступления от всех видов его деятельности: выручка от операций по реализации продукции, работ и услуг, средства от реализации основных фондов (помещений, оборудования) и иного имущества предприятия, средства от внереализационных операций (доходы от долевого участия в деятельности других предприятий, сдачи имущества в аренду, дивиденды по акциям).

Прибыль (или **чистый доход**) предприятия – это разница между доходом (соответствующими финансовыми поступлениями) и затратами (расходами) на их получение:

$$ПР = Д - З \quad (14.1)$$

Прибыль предприятия облагается одним из главных налогов – налогом на прибыль. Разность между прибылью и налогом на прибыль называют **чистой прибылью**:

$$\text{ЧПР} = \text{ПР} - \text{НПР} \quad (14.2.)$$

Прибыль, соответствующая бухгалтерским расчетам на определенную дату, называется **балансовой прибылью**.

Суммарный доход (суммарная прибыль) от операций по реализации продукции, работ или услуг ($D_{\text{ри}}$), реализации основных фондов и иного имущества ($D_{\text{оф}}$) и внереализационных операций ($D_{\text{вро}}$) называется **валовым доходом (валовой прибылью)**:

$$\text{ВД} = D_{\text{ри}} + D_{\text{оф}} + D_{\text{вро}}; \quad (14.3)$$

$$\text{ВПР} = \text{ПР}_{\text{ри}} + \text{ПР}_{\text{оф}} + \text{ПР}_{\text{вро}} \quad (14.4)$$

Прибыль от реализации продукции, работ или услуг рассчитывается как разность между соответствующей выручкой и затратами (расходами) на производство и реализацию продукции (работ, услуг):

$$\text{ПР}_{\text{ри}} = \text{В}_{\text{ри}} - \text{З}_{\text{ри}} \quad (14.5)$$

Перечень затрат, включаемых в **себестоимость** продукции (себестоимость услуг), определяется правительством и включает расходы на использование в процессе производства природных ресурсов, сырья, материалов, топлива, энергии, основных фондов, трудовых ресурсов, а также дополнительные расходы на подготовку и освоение новых видов продукции, работ или услуг.

Прибыль от внереализационных операций представляет собой разность между доходами от долевого участия в деятельности других предприятий, сдачи имущества в аренду, дивидендов по акциям, а также другими доходами, не связанными с производством продукции и ее реализацией, и затратами (расходами) по этим операциям:

$$\text{ПР}_{\text{вро}} = D_{\text{вро}} - \text{З}_{\text{вро}} \quad (14.6)$$

Важнейшим показателем эффективности единовременных и текущих затрат предприятия является **рентабельность (процентный капитал)**. Рентабельность представляет собой отношение прибыли к единовременным либо текущим затратам, благодаря которым она была получена.

Различают рентабельность производства и рентабельность продукции (работ или услуг).

Рентабельность продукции, работ или услуг характеризует результативность текущих затрат предприятия. Она представляет собой процентное отношение прибыли к себестоимости продукции (работ или услуг) – затраты на ее производство и реализацию:

$$\text{Рпр} = \frac{\text{ПР}}{\text{З}} \times 100 \quad (14.7.)$$

Данный показатель дает возможность определить целесообразность производства отдельных видов продукции, работ или услуг.

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое эффективность менеджмента?
2. Что такое внутренняя и внешняя эффективность?
3. Что такое критерии эффективности (показатели успешности) менеджмента?
4. Какие требования предъявляются к критериям эффективности менеджмента?
5. Что такое правильное и оптимальное решения?
6. В чем смысл выбора критерия эффективности А. Н. Колмогорова?
7. Как определялись признаки образцовых американских компаний?
8. Что означает признак «лицом к потребителю»?
9. Что означает признак «производительность – от человека»?
10. Что означает признак «пристрастие к действию»?
11. Что означает признак «самостоятельность и предприимчивость»?
12. Что означает признак «побуждение через ценности»?
13. Что означает признак «приверженность неповторимому делу»?
14. Что означает признак «простая форма, скромный штат управления»?
15. Что означает признак «свобода действий и жесткость одновременно»?
16. В чем основные достижения японского менеджмента?
17. Что означает принцип «точно вовремя»?

Практикум

Задача 1. Выручка (доход) от реализации продукции составила 100 000 д. ед. Материальные затраты - 50 000 д. ед., накладные расходы – 10 000 д. ед., затраты на заработную плату - 10 000 д. ед.

Необходимо рассчитать: 1) прибыль, 2) налог на прибыль (35 %), 3) чистую прибыль.

Задача 2. Продажная цена основных фондов равна 100 000 д. ед. Первоначальная стоимость основных фондов – 10 000 д. ед. Процент износа основных фондов за год – 10 %. Срок использования основных фондов - 4 года. Индекс инфляции - 10.

Необходимо рассчитать: 1) прибыль от реализации основных фондов, 2) налог на прибыль (35 %), 3) чистую прибыль.

Глоссарий к теме 14

Эффективность – показатель степени достижения организацией ее целей. Характеризуется оптимальным соотношением между параметрами производства, экономичности, исполнения обязательств, адаптивности и развития организации.

Эффективность управленческого решения – степень достижения запланированного результата на единицу затрат путем реализации решения.

Глоссарий

Анализ – разложение целого на элементы и последующее установление взаимосвязей между ними с целью повышения качества прогнозирования, оптимизации, обоснования, планирования управленческого решения по развитию объекта и оперативного управления его реализацией.

Бизнес – инициативная экономическая деятельность, осуществляемая за счет собственных или заемных средств на свой страх и риск, под свою ответственность; главная цель – получение прибыли.

Вертикальные отношения – отношения между уровнями управления при иерархически построенной структуре.

Власть – возможность действовать или воздействовать на ситуацию или поведение других людей.

Влияние – асимметричные отношения между людьми, когда один человек получает возможность воздействовать на другого.

Горизонтальные отношения – распределение работ и ответственности на одном и том же уровне.

Делегирование – передача задач, властных полномочий и ответственности на более низкие уровни менеджмента.

Децентрализация – распределение полномочий по принятию решений по вертикали управления.

Децентрализованная дивизиональная структура управления – организационная структура управления, базирующаяся на комбинации специализации подразделений организации с децентрализацией в принятии решений.

Имидж организации – образ, складывающийся у клиентов, партнеров, общественности. Основу имиджа составляют существующий стиль внутренних и внешних деловых и межличностных отношений персонала и официальная атрибутика – название, эмблема, товарный знак.

Инновация – результат интеллектуальной, научно-технической или другой деятельности в той или иной сфере по эффективному изменению объекта управления путем внедрения новшеств.

Интеграция – процесс, приводящий к формированию целостных организационных образований из самостоятельно функционирующих предприятий.

Конкурентное преимущество – относительное преимущество организации над конкурентами по аспектам, которые рассматриваются клиентами как значимые.

Конкурентоспособность менеджера – преимущество менеджера по отношению к другому менеджеру, характеризующееся умением разработать систему обеспечения конкурентоспособности данного объекта, управлять коллективом по достижению целей системы.

Консенсус – метод принятия решения группой, в основе которого лежит принцип, что решение не принимается до тех пор, пока хотя бы один член группы имеет против него принципиальные возражения.

Контроль – функция менеджмента по обеспечению выполнения программ, планов, письменных или устных заданий, документов, реализующих управленческие решения.

Конфликт – процесс развития и разрешения противоречий в целях, отношениях и действиях людей или групп.

Координация – центральная функция менеджмента по установлению связей, организации взаимодействия и согласованности работы компонентов системы, оперативной диспетчеризации выполнения планов и заданий.

Лидерство – ведущее положение отдельной личности или социальной группы, обусловленное более эффективными результатами деятельности; процессы внутренней самоорганизации и самоуправления группы, возникшие в результате индивидуальной инициативы его членов.

Линейный руководитель – должностное лицо, несущее прямую ответственность за результаты работы организации или ее подразделения и наделенное властью и полномочиями отдавать распоряжения подчиненным.

Матричная структура управления – структура управления с решетчатой организацией и двойным подчинением работников.

Менеджер – предприимчивый руководитель, который изыскивает возможности и идет на преднамеренный риск, осуществляя изменения и вводя усовершенствования в организации.

Менеджмент – 1) междисциплинарная наука, основанная на исследовании влияния технических, экономических, организационных, экологических, психологических, социальных и других аспектов на эффективность использования ресурсов и конкурентоспособность принимаемого решения; 2) вид профессиональной деятельности людей по организации процессов достижения системы целей, принимаемых и реализуемых с использованием научных подходов, концепции маркетинга и человеческого фактора.

Миссия – основная общая цель организации, ее предназначение, роль в определенной сфере деятельности и социальная роль в обществе.

Модель – условный образ объекта управления. Модели могут быть логическими, физическими, экономико-математическими.

Мониторинг – непрерывное комплексное наблюдение за объектами, измерение параметров и анализ их функционирования.

Мотивация – создание внутреннего и внешнего побуждения к действиям.

Обратная связь – связь, представляющая собой различную информацию, поступающую от потребителя к лицу, принявшему решение, или к лицу, от которого поступила информация по решению проблемы.

Оптимизация – процесс перебора множества факторов, влияющих на результат, с целью определения значений параметров объекта, при которых достигается его наилучшее состояние, позволяющее, в свою очередь, обеспечить оптимальные параметры выхода объекта как системы.

Организация – функция менеджмента как процесса по реализации планов, суть которой – в координации действий отдельных элементов системы; форма объединения людей для их совместной деятельности в рамках определенной организационно-правовой формы.

Организационная культура – общее понимание членами организации ожидаемого поведения.

Организационная структура – разделение работ на задачи, функции, закрепление полномочий по рабочим группам и подразделениям.

Ответственность – моральная обязанность выполнять задачу с максимальным использованием своих способностей и отчитываться за результаты.

Планирование – функция менеджмента, комплекс работ по анализу ситуаций и факторов внешней среды, прогнозированию, оптимизации, оценке альтернативных вариантов достижения целей, выбору наилучшего варианта плана.

Показатель – величина, измеритель, позволяющий судить о состоянии объекта.

Полномочия – ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее сотрудников на выполнение заданий.

Прибыль – показатель финансовых результатов хозяйственной деятельности организации, превышение доходов от продажи товаров и услуг над затратами на производство и продажу этих товаров и услуг.

Принятие решения – процесс анализа, прогнозирования и оценки ситуации, выбора и согласования наилучшего альтернативного варианта достижения поставленной цели.

Проблема – понятие, характеризующее разницу между действительным и желаемым состоянием объекта.

Проектная структура управления – временная организация работ и управления, связанная с выполнением проекта.

Разделение труда – один из главных принципов организации производственных и управленческих процессов, обеспечивший их автоматизацию и специализацию, на основе которых, в свою очередь, стали возможными современное массовое производство, повышение качества и экономия ресурсов.

Регулирование – функция менеджмента по изучению изменений факторов внешней среды и принятию мер для доведения параметров входа системы до новых требований выхода (требований потребителей).

Риск – вероятность достижения положительного или отрицательного проектного результата в зависимости от действий внешних и внутренних факторов, определяющих степень неопределенности объекта и субъекта риска.

Себестоимость продукции – текущие издержки производства и обращения товара, исчисленные в денежном выражении.

Синергия – 1) преимущество, возникающее, когда организация развивает новые виды деятельности, используя имеющиеся возможности; 2) эффект, достигаемый в результате объединения двух или более взаимодополняющих видов деятельности.

Система менеджмента – система научных подходов и методов, целевой, обеспечивающей, управляемой и управляющей подсистем, способствующая принятию и реализации конкурентоспособных решений.

Системный подход – методология исследования объектов как систем. Система состоит из двух составляющих: 1) внешнее окружение, включающее вход, выход системы, ее связь с внешней средой, обратную связь (первично); 2) внутренняя структура – совокупность взаимосвязанных компонентов, обеспечивающих процесс воздействия субъекта на объект, переработку входа в выход и достижение целей системы (вторично).

Стратегический менеджмент – теория и практика обеспечения конкурентоспособности и эффективности решений путем разработки стратегии организации и возложения ответственности за эту работу на ее руководителей.

Стратегические цели – цели, которые организация ставит, методы их достижения и необходимые для этого ресурсы.

Стратегическое управление – решение стратегических проблем на базе формирования стратегии, методов ее реализации и при необходимости – введения корректив.

Стратегия – обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов; набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.

Стратегия диверсификации – стратегический выбор альтернативы выхода организации на новые рынки и новыми товарами.

Стратегия роста – стратегия, направленная на рост прибыли за счет повышения доходов, а не снижения издержек.

Стресс – реакция человека на воспринимаемое им соотношение между предъявляемыми к нему требованиями и его способностью удовлетворить этим требованиям.

Структура – способ сочетания составных частей (компонентов) системы для наилучшего выполнения главной цели системы.

Тактика – методы, используемые для достижения стратегических целей.

Тенденция – 1) выявленные в результате анализа, наблюдаемые устойчивые соотношения, свойства, признаки, присущие системе; 2) сложившаяся направленность процессов.

Управление риском – процесс изучения параметров объекта и субъекта риска, внешних и внутренних факторов, влияющих на объект и поведение субъекта риска, оптимизация риска, его планирования, учета и контроля, мотивации и регулирования выполнения работ по управлению риском.

Управленческая решетка – схема, описывающая стиль менеджмента в зависимости от соотношения двух параметров: стремления к выполнению задания и внимания к отношениям между людьми.

Управленческий процесс – совокупность операций и процедур воздействия управляющей подсистемы на управляемую, осуществляющихся в рамках организационной структуры. Управленческие процессы подразделяются на основные, вспомогательные и обслуживающие. В качестве предмета труда выступают управленческое решение, информация, нормативно-технический и управленческий документ.

Управленческое решение – результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента.

Учет – функция менеджмента по фиксации времени, расхода ресурсов, каких-либо параметров системы менеджмента на различных видах носителей.

Фактор – частный показатель объекта или процесса, протекающего в системе, который оказывает влияние на функцию.

Функциональный руководитель – менеджер, ответственный за специализированную функцию управления, например маркетинг, персонал, производство и т.п.

Функциональные обязанности – изложенные в письменном виде задачи, обязанности и ответственность работника.

Функция – этап процесса управления (стратегический менеджмент, маркетинг, планирование, организация процессов, учет и контроль, мотивация, регулирование).

Харизма – свойства личности, позволяющие ей оказывать влияние на других в отсутствии иных способов воздействия.

Хозяйствующие субъекты – коммерческие организации и их объединения (союзы или ассоциации), некоммерческие организации, за исключением не занимающихся предпринимательской деятельностью, в том числе сельскохозяйственных потребительских кооперативов, а также индивидуальные предприниматели.

Целеполагание – установление целей функционирования и развития организации и ее составных частей с учетом их взаимосвязей и непротиворечивости.

Цель – выраженное количественно или качественно будущее состояние объекта управления, достижение которого обеспечит решение проблемы.

Ценности – компоненты социальной системы, наделяемые особым значением в индивидуальном или общественном сознании и вследствие этого регулирующие общественное поведение.

Централизованная функциональная структура управления – организационная структура, базирующаяся на комбинации деления труда по функциям и централизованного принятия решений.

Экономические методы менеджмента – методы экономического регулирования отношений между субъектом и объектом управления при помощи налоговой системы страны и региона, кредитно-финансового механизма, таможенной системы, экономических нормативов функционирования организации, системы мотивации за качественный труд, применения методов оптимизации целей менеджмента.

Экономический эффект – разность между экономией, полученной в результате внедрения организационно-технического мероприятия, и затратами на разработку и внедрение этого мероприятия за срок его действия.

Экономичность – показатель соотношения между объемом выпуска и потребными для его производства затратами.

Экономия – разность между нормой (нормативом) или удельным расходом какого-либо ресурса, элементом затрат или затратами на отдельной стадии жизненного цикла объекта до внедрения организационно-технического мероприятия и тем же показателем после его внедрения за определенный период.

Эффективность – показатель степени достижения организацией ее целей. Характеризуется оптимальным соотношением между параметрами производства, экономичности, исполнения обязательств, адаптивности и развития организации.

Эффективность управленческого решения – степень достижения запланированного результата на единицу затрат путем реализации решения.

Список литературы

Основная литература:

1. Балашов, А. П. Основы менеджмента: учебное пособие для вузов; рекомендовано методсоветом по направлению/ А. П. Балашов. - М.: Вузовский учебник, 2009. - 288 с. - (Вузовский учебник). - Библиогр. в конце глав. - Терминологический словарь: с. 235
2. Басовский, Л. Е. Менеджмент: рекомендовано Мин. образования: учебное пособие для вузов/ Л. Е. Басовский. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 216 с. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 211.
3. Балдин, К. В., Уткин, В. Б., Воробьев, С.Н. Управленческие решения: рекомендовано Мин. Образования: учебное пособие для вузов/ К.В. Балдин, В.Б. Уткин, С.Н. Воробьев – М: Дашков и К, 2008.-с.259
4. Вачугов, Д. Д.. Практикум по менеджменту: деловые игры: учебное пособие для вузов; рекомендовано Мин. образования/ Д. Д. Вачугов, В. Р. Веснин, Н. А. Кислякова. - 3-е изд., испр. и доп.. - М.: Высшая школа, 2007. - 192 с.

Дополнительная литература:

1. Добрина, Н. А.. Менеджмент: основы теории и деловой практик: учебное пособие для вузов: рекомендовано отраслевым мин-вом/ Н. А. Добрина, Ю. В. Щербакова. - М.: Альфа-М; М.: ИНФРА-М, 2009. - 288 с.: ил.. - (Профиль). - Библиогр.: с. 283. - Приложение: с. 274.
2. Зиновьев, В. Н.. Менеджмент: учебное пособие для вузов/ В. Н. Зиновьев, И. В. Зиновьева. - 2-е изд.. - М.: Дашков и К, 2008. - 480 с. - Библиогр.: с. 463. - Приложения: с. 468
3. Основы менеджмента: учебное пособие для вузов: рекомендовано методсоветом по направлению/ В. И. Королев [и др.] ; ред. В. И. Королев; Всерос. Акад. внешн. торговли. - М.: Магистр, 2008. - 620 с. - Библиогр.: с. 610.. - Приложение: с. 615.

Интернет-ресурсы:

1. Справочная правовая система «Консультант Плюс» - www.cons-plus.ru
2. Справочная правовая система «ГАРАНТ» - www.garant-plus.ru