

Министерство образования Российской Федерации

Владимирский филиал Московского университета потребительской
кооперации

Владимирский государственный педагогический университет

Ю. Н. ЛАПЫГИН

МЕНЕДЖМЕНТ

(конспект лекций)

г. Владимир

2001 год

Рецензент

Доктор экономических наук К.В. Хартанович (Владимирский Филиал Российской Академии Государственной Службы при Президенте Российской Федерации)

Лапыгин Ю.Н.

Менеджмент (конспект лекций). – Владимир: ВФ МУПК, ВГПУ, 2001. – 120 с.

В монографии изложено содержание курса лекций по дисциплине «Менеджмент», который автор читает во Владимирском филиале Московского университета потребительской кооперации.

Для студентов, аспирантов, преподавателей.

ISBN 5 – 87846 - 268 - 0

© Ю.Н. Лапыгин, 2001

© ВФ МУПК, 2001

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
ТЕМА 1. МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМЕ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ	5
ТЕМА 2. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО И МЕНЕДЖМЕНТ	11
ТЕМА 3. ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА	15
ТЕМА 4. ГЕНЕЗИС МЕНЕДЖМЕНТА.....	22
ТЕМА 5. ПЛАНИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА.....	28
ТЕМА 6. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА.....	44
ТЕМА 7. МОТИВАЦИЯ В МЕНЕДЖМЕНТЕ	54
ТЕМА 8. КОНТРОЛЬ В МЕНЕДЖМЕНТЕ.....	59
ТЕМА 9. КОММУНИКАЦИИ	64
ТЕМА 10. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ В ПРОЦЕССЕ МЕНЕДЖМЕНТА.....	69
ТЕМА 11. МЕНЕДЖЕР В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ	75
ТЕМА 12. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ	83
ТЕМА 13. СТИЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА.....	89
ТЕМА 14. ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА МЕНЕДЖЕРА	97
ТЕМА 15. КОНФЛИКТНОСТЬ В МЕНЕДЖМЕНТЕ	103
ТЕМА16 МЕНЕДЖМЕНТ ВО ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.	108
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	114
ПРИЛОЖЕНИЯ	115

Введение

Менеджмент, как наука об управлении отношениями между людьми, включает в себя многие аспекты общенаучных дисциплин о человеческих связях, объясняющих поступки человека для того, чтобы им управлять. Но следует помнить о том, что наука сама по себе (теория без практики) мертва, поэтому предлагаемый курс лекций является лишь своеобразным введением в менеджмент.

Курс лекций рассчитан на 34 учебных часа: из расчета 2 часа на каждую тему (за исключением пятой темы - «Планирование в менеджменте», которой посвящено 4 учебных часа, поскольку тема выстроена с позиций стратегического управления, в котором стратегическое планирование занимает только часть управленческого поля).

Курс «Менеджмент» является одной из обязательных дисциплин в подготовке специалистов высшей школы в области управления организациями. Основная цель курса – выработать у студентов умения в области управления людьми в организациях. Знания, составляющие основу умений, приобретаются студентами во время знакомства с основным содержанием курса на лекционных занятиях и подкрепляются опытом менеджерской деятельности в процессе проведения семинарских занятий, проводимых в форме деловых игр.

Особое внимание в процессе изучения структуры и содержания менеджмента должно быть уделено теоретическим и методологическим основам менеджмента, функциям менеджмента, интеграционным процессам в менеджменте, а так же человеческому фактору в управлении организациями.

При изучении курса использованы как переводные зарубежные монографические работы, так и монографии и периодические издания отечественных авторов. Список рекомендуемой литературы приведен по завершении изложения всего курса лекций.

По тексту курса лекций приведено 41 рисунок и 21 таблица.

В приложении представлены темы рефератов по изучаемому курсу и список рекомендуемой литературы по указанным темам. Кроме того, в приложении приведены вопросы для самопроверки по материалу курса.

Тема 1. Менеджмент в системе рыночной экономики

Рыночная экономика: Сущность. Принципы. Условия и механизм функционирования.

Менеджмент – система управления рыночной экономикой: Самоуправление собственника.

Отличие рыночного управления от административно-командного управления.

Успешное развитие национальной экономики в большей степени зависит от *эффективного управления*, которое осуществляют специальным образом подготовленные люди путем постановки целей и разработки способов их достижения.

То есть *менеджмент есть профессиональная деятельность*, предполагающая определенные умения по управлению людьми. Осуществляя процесс управления, менеджер обеспечивает *эффективное использование всех видов ресурсов* для удовлетворения потребностей людей.

В теории менеджмента выделяют определенные *принципы управления*, к которым относятся: оптимальное сочетание централизации и свободы в принятии решений управлении; сочетание прав обязанностей и ответственности; единства команды; демократизации управления; обратной связи; социальной ответственности; лояльности к персоналу; инновационности; развития персонала.

Менеджмент *в переводе* с английского языка означает – руководство, управление.

Под этим термином *понимают* различные явления:

- Социально-экономический институт, влияющий на развитие общества;
- Совокупность лиц, занятых управлением организации;
- Профессию;
- Научную дисциплину, изучающую аспекты управления людьми.

Как *научное знание* менеджмент возник на рубеже 19 и 20 веков и прошел ряд этапов:

1. Классический (тейлоризм: Фредерик Тэйлор, Генри Гантт, Лилиан Гилбрет, Генри Форд и администрирование: Харрингтон Эмерсон, Анри Файоль, Макс Вебер);
2. Этап школы человеческих отношений (Джордж Майо, Мэри Фоллет,);
3. Количественный и научный этап (деятельность ученых в сфере программирования, математического и статистического анализа, кибернетики, теории систем);
4. Этап *развития поведенческих наук* (Абрахам Маслоу, Дуглас Макгрегор, Девид Макклеланд);
5. *Современный* этап, который знаменуется стратегическим менеджментом (Питер Друкер, Игорь Ансофф, Олег Виханский, Клиф Боумен, Бенгт Карлоф).

Современность российского менеджмента к тому же переживает большие *перемены*, связанные с социально-экономическими *реформами* проводимыми в стране в последние пятнадцать лет.

Новая *управленческая парадигма* стала формироваться в результате проведения либеральных экономических реформ, начиная с 1985 года. Ее основными положениями стали:

- Децентрализация системы управления на основе сочетания рыночного и государственного регулирования социально-экономическими процессами. Государство регулирует спрос и предложение на макро уровне и не вмешивается в хозяйственную деятельность на уровне организаций, между которыми осуществляется товарно-денежный обмен;
- Передача полномочий государства в регионы и на уровень муниципалитетов, что упрощает систему управления народным хозяйством страны и увеличивает оперативность принимаемых решений;

- Сочетание рыночных и государственных методов управления в отношении государственных предприятий, к которым относятся как предприятия монополисты, предприятия оборонного комплекса, так и организации, обеспечивающие развитие государства в целом и его социальную политику;

- Предоставление экономической свободы хозяйствующим субъектам всех форм собственности, что способствует их маркетинговой ориентации, расширяет возможности связей (в том числе и внешнеэкономических), дает возможность стратегически развиваться каждой организации;

- Формирование рыночной инфраструктуры, обеспечивающей коммуникационные связи между хозяйствующими субъектами.

Развитие управленческой науки в перспективе будет проходить под воздействием общемировых тенденций, факторами которой выступают измерения управления для сопоставления деятельности хозяйствующих субъектов, способ соединения человека со средствами труда, развития продукта управленческого труда и развитие культуры человека.

Первый фактор. Если в настоящее время управленческая наука дает нам возможность сравнивать наше предприятие с другими, чтобы мы могли стремиться стать похожими на лучшие предприятия, то, как утверждают специалисты, в 21 веке управление будет основано на том, чтобы стать непохожими на других. То есть важным будет не соответствовать стандартам управления в бизнесе, а создавать свои, опережающие те, что действуют в других организациях.

Второй фактор: соединение человека со средствами производства. Управление ранее строилось на отношениях между людьми при кустарном производстве. На мануфактуре человек был подчинен операциям, процедурам, схемам. В фабричном производстве – был придатком машины и конвейера. В век роботизации уже человек управляет машинами и возникает проблема творчества в труде, изменяется подход к управлению. Появление сети Интернет в корне изменило отношение между людьми, общающимися через систему компьютеров, появилась проблема информационной совместимости, утечки информации, заражения вирусом. Следствием последних перемен станет ослабление эмоционального фона, изменится расстановка сил в организации, характеризующаяся влиянием на ее деятельность субъектов целеполагания (собственников, менеджеров, работников, сторонних сил).

Третий фактор – продукт. Прежде человек обрабатывал то, что давала организации природа. В век маркетинга производится то, что хочет потребитель (даже если этого нет в природе). Одним из основных продуктов последнего времени стала информация, управлением производства которой занято огромное число людей. В будущем, вероятно, будут преобладать продукты, направленные на сохранение здоровья человека и продление его жизни, что неминуемо отразится на менеджменте.

Четвертый фактор – это культура. В перспективе может остро стать вопрос об управлении разнообразием национальных управленческих культур. Попытки совместить лучшие моменты управленческой культуры японского и американского менеджмента и создать нечто совершенное не увенчались успехом в силу стойкого сохранения культурных ценностей в психике человека. Кроме того, разнообразие культур позволяет прогнозировать больший эффект от развития национальных школ менеджмента, как и разнообразие любой системы.

Известно, что *смешанная экономика* имеет своей материальной основой многосекторную систему хозяйства, главным признаком которой является плюрализм форм собственности. В этой связи поддержание определенного баланса между различными формами собственности, позволяющими их хозяйствующим субъектам

наиболее успешным образом конкурировать друг с другом, является одной из важных задач современного государства.

Там, где государство выполняет *только функции регулирования*, его воздействие на экономические процессы внешне менее эффективно, по сравнению с прямым управлением. Это касается выполнения рекомендаций экономических прогнозов; соблюдения "правил игры" в рыночной системе хозяйствования; выполнение налоговых обязательств и требований, предусмотренных таможенными правилами, и т.д.

Определяющим в данной ситуации становится то, что *государство уже не может навязать* собственнику, "что производить и сколько, как производить и для кого", поскольку последний ориентируется не на директивы государства, а на ценовые сигналы, которые подает собственнику рынок. Тем не менее, участие государства в развитии экономики велико и, как видно из фрагмента структурной схемы, изображенной на рис. 1, описание функций государства может охватывать все стороны деятельности граждан и юридических лиц.

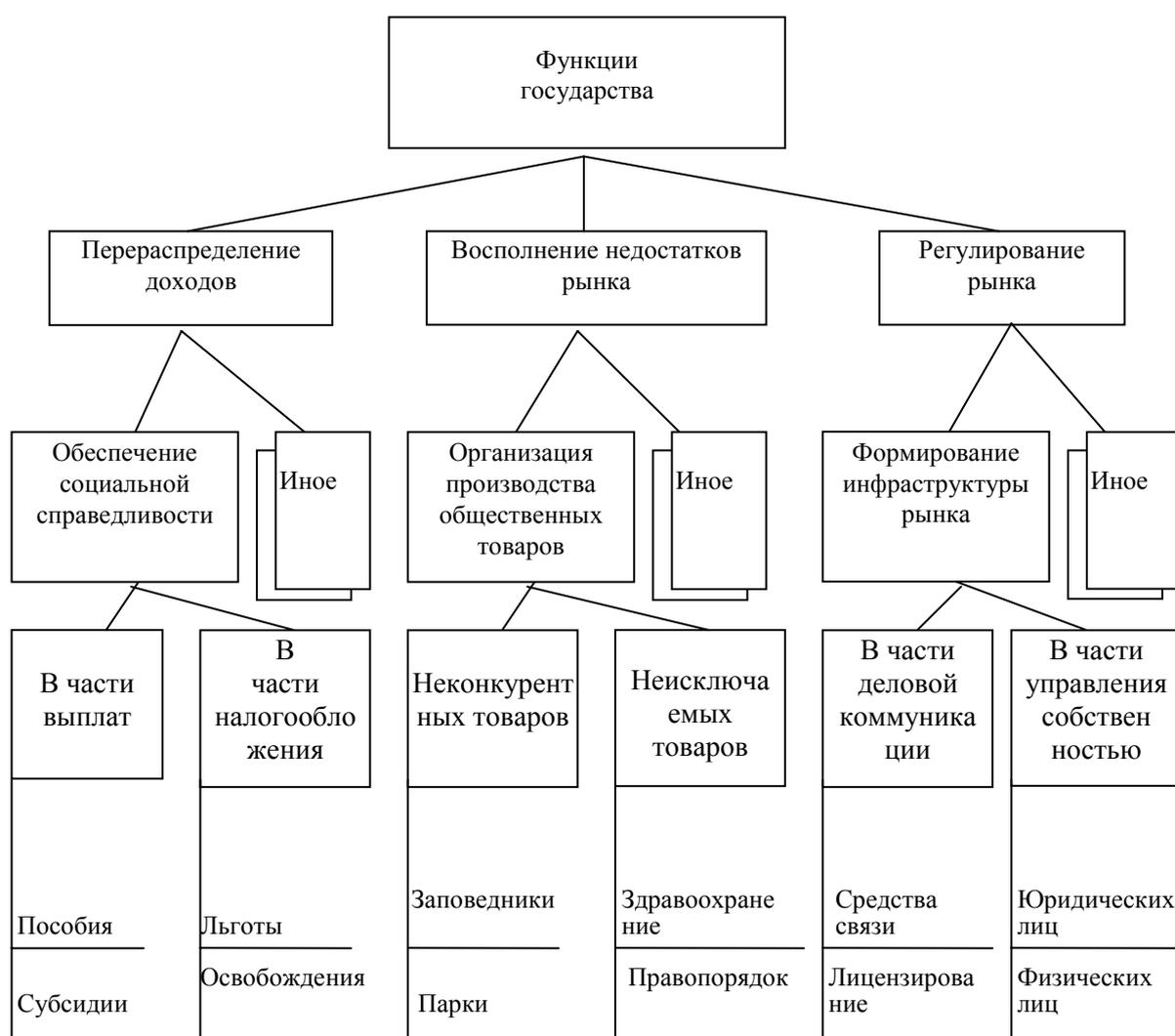


Рис. 1. Фрагмент структурной схемы функций государства

Выяснение меры в соотношении рыночного и государственного регулирования хозяйственных процессов в смешанной экономике отнюдь не исключает их тесного

единства, взаимообусловленности и переплетения. Высшей формой такой диалектической взаимосвязи выступают взаимопереходы одной формы регулирования в другую. Так, государственные предприятия находятся под непосредственным влиянием частного сектора, а *государство создает условия для функционирования конкурентно-рыночного механизма*, стимулируя научно-технический и социально-экономический прогресс с помощью, прежде всего инструментов кредитно-финансовой политики.

В свою очередь и государство многолико в своих обязанностях и правах по отношению к экономике и обществу в целом. И, несмотря на то, что доля государственной собственности составляет только треть всех активов страны, доля государственных расходов по отношению к ВВП составляет около половины. Если же учесть все виды льгот и другие формы поддержки населения и предприятий, применяемые административные ограничения на федеральном и местном уровнях, то окажется, что государство присутствует едва ли не всюду.

В связи с этим следует уточнить функции государства, которые оно выполняет в экономической жизни страны как политик, хозяин, собственник и гарант.

Прежде всего, как субъект политической власти, государство *декларирует цели и задачи хозяйственного развития страны, его основные приоритеты и те "правила игры"*, по которым должны функционировать все участники хозяйственной деятельности в системе рыночных отношений.

Как субъект хозяйственной деятельности государство *представлено Министерством экономики и его отраслевыми органами*, решающими оперативно-хозяйственные задачи по обеспечению структурной перестройки экономики, поддержке предпринимательства, проведению научно-технической и инвестиционной политики, участию в международном разделении труда, внешнеэкономическим связям и т.п. Государство *накладывает ограничения* на правомочия собственников как путем контроля (например, в отношении участников рынка ценных бумаг — ограничения прав собственников на осуществление эмиссий акций и строгая регламентация их проведения; регистрация участников рынка ценных бумаг и лицензирование деятельности на указанном рынке; обязательное проведение аудита и т.д.), так и путем непосредственного вмешательства государства в права собственника (например, национализация отдельных предприятий и даже целых отраслей).

И, наконец, *функция гаранта*, в качестве которого выступает государство, закрепляет за ним функции обеспечения национальной, военной и экономической безопасности и решения задач по сбалансированию общественных интересов посредством защиты принципа социальной справедливости, прав и обязанностей граждан. Таких сфер **три**: *регулирование* рынка, *восполнение недостатков* рыночной системы и *перераспределение доходов* в пользу малоимущих.

Регулирование рынка включает контроль работы правовых институтов, обеспечивающих функционирование рыночного механизма. Для этого правительство ведает судебной системой, обеспечивающей выполнение таких законов, как закон о правах частной собственности; закон о свободной конкуренции; закон, запрещающий деятельность монополистических союзов и объединений; закон об интеллектуальной собственности и охране коммерческой тайны; законы, регулирующие функционирование денежно-кредитной системы и др. Без этих законов и государственного контроля над их исполнением рыночная экономика превратилась бы в бессильную и "дикую" стихию товарно-денежных отношений.

И рынок, и государство, взятые в отдельности, несовершенны, но их сочетание компенсирует недостаток одного и другого. Рассмотрим две проблемы, порождаемые рынком.

Первая проблема — нечеткость прав собственности у агентов рыночных отношений, что приводит к появлению целого ряда внешних издержек (экстерналий), как положительных, так и отрицательных. Отрицательные экстерналии — это "безнаказанные" формы нанесения ущерба одним агентом отношений другому, влекущие за собой финансовые последствия (штрафы, например) за причиненный ущерб.

Примерами могут служить загрязнения окружающей среды (ничейной), отрицательно сказывающиеся на здоровье людей и условиях производства, что требует от государства принятия законов об охране окружающей среды и контроля за их соблюдением.

Положительные экстерналии связаны с благоприятным внешним эффектом. Так, государство субсидирует фундаментальные научные исследования, реализуя тем самым право ученого на самостоятельное, свободное занятие наукой. Открытие ученого в области фундаментальных наук, как правило, не может быть оценено по его реальной значимости. Эта значимость важна теоретически, а на практике проявляется (или нет) только с течением времени. Другими словами, рынок не стимулирует фундаментальные исследования, поскольку ученые не могут немедленно воспользоваться результатами своих открытий. Авторские права ученого должны быть защищены системой государственного патентного права.

Таким образом, и отрицательные, и положительные экстерналии, будучи порождением несовершенства рыночных механизмов (собственности, ценообразования, защиты авторских прав), требуют государственного регулирования.

Вторая проблема, вырастающая также из несовершенства рыночного механизма и требующая государственного регулирования, связана с появлением общественных товаров, обладающих одним или двумя специфическими свойствами. Таких товаров два вида: "неисключаемые" и "неконкурентные".

"Неисключаемые", т.е. товары, обладающие способностью удовлетворять общественные потребности без оплаты его каждым отдельным потребителем. Исключить эти товары из общественного потребления нельзя, и потому государство должно нести расходы на их производство. Это — система государственной обороны, охраны правопорядка, здравоохранения и т.д.

"Неконкурентный" товар, будучи потреблен (использован) одним человеком, не теряет своей ценности для других. Это, например, заповедники, парки и других объекты общественного пользования.

Для постоянного и качественного воспроизводства общественных товаров правительство облагает население налогами.

И, третья, основная функция, государства заключается в перераспределении доходов населения в пользу малоимущих. Необходимость такой меры связана с "выработкой" рыночными механизмами "социальной несправедливости" в распределении доходов между людьми, а также экономическими потрясениями, которые периодически нарушают социальное положение различных групп населения. Поэтому государство в лице правительства должно брать на себя как поддержку малоимущих, так и страхование той части населения, которая понесла серьезные экономические потери.

При традиционном экономическом анализе *под организацией* обычно понимают совокупность людей, объединенных для достижения какой-либо цели на основе принципов разделения труда, обязанностей и иерархической структуры.

В силу общественного разделения труда, организацию можно представить как характеристику социально-экономической общности. В этом смысле, по словам Кеннета Эрроу, *самую рыночную экономику можно рассматривать как большую организацию с*

характерной для нее децентрализацией решений и преобладанием рыночного механизма координации.

Руководствуясь принципом дополнительности, можно сказать, что *организация есть экономическая форма, дополнительная по отношению к рынку*, в силу чего рыночная экономика представляет собой сосуществование двух различных механизмов управления: организации и рынка.

Экономисты с мировыми именами *определяют организацию и как совокупность средств, предназначенных для измерения производительности и вознаграждения, и как группу людей, сознательно объединившихся*, чтобы реализовать интересы группы. Общим для выдвигаемых определений экономической организации является специфическая процедура координации, успешно осуществляемая в условиях, когда рыночные механизмы становятся непригодными в целом или частично.

В современной экономической литературе рынок предстает главным образом как *институт особого рода, обеспечивающий реализацию механизма передачи прав собственности*. Свойством же организации, обеспечивающим во многих случаях ее превосходство над рынком является гибкая способность изменять внутренние правила игры, зачастую в предельно сжатые сроки.

Институт, которым является организация, как пишет профессор Парижского университета Клод Менар, характеризуется тем, что он *реагирует на структурные ограничения, порождая новые ограничения*, а рынок - тем, что он *содержит в себе механизмы выбора, реализованного под принуждением*, причем принуждение (ограничение) носит преимущественно конъюнктурный характер. Понятие "организация" предстает, таким образом, на стыке этих двух определений. Приносиваясь к ограничениям, порожденным институциональной средой, она может или изменить их или приспособиться к ним. В той мере, в которой организация обладает властью рынка (какой бы малой и локально действующей та ни была), она обладает и властью над институтами. Параллельно с этим организация характеризуется созданием внутренних ограничений: она представляет собой всегда институционализацию экономических отношений между агентами посредством выбранной иерархической структуры, стимулирующих механизмов, правил внутренних изменений и т.д.

В современной экономической литературе *потребность* в существовании организаций объясняется *существованием транзакционных издержек*, под которыми понимаются издержки, связанные с использованием рынка при размещении ресурсов и передачей прав собственности.

Организация *превосходит* рынок, в том случае, если требуется детализация процедур. Например, организации проще определить величину оплаты труда бригады, чем это можно сделать с помощью рынка.

Система цен, выполняющая в рыночной экономике информационную функцию, в процессе своего функционирования порождает помехи, которые понижают степень точности сигналов-цен. Манипулирование слишком большим количеством цен ведет к большим издержкам.

Чем масштабнее рынок, тем более обезличены акты обмена, что ведет к формированию и развитию институциональных механизмов. Экономическая организация своей деятельностью *снижает издержки и гарантирует совершение актов обмена на рынке*.

В ситуации конкуренции *агенты рыночных отношений могут вести себя эгоистически*, а наведение порядка связано с дополнительными издержками.

Поток информации, обрушивающийся на агентов рынка, не мог бы эффективно восприниматься без упорядочения этого процесса организацией и приведения ее в рациональную форму. *Снижает* организация и *число конфликтов* на поле рынка,

которые могли бы возникнуть в силу рациональности поведения субъектов рыночных отношений. В этом случае организация оказывается способной уменьшить поводы для конфликтов путем использования внутренних процедур (мотивации, обусловленные наличием иерархии, и т.д.).

Учет невозможности предсказания и принятия во внимание всех возможных ситуаций, в том числе создаваемых эгоистическими стратегиями (экзогенной и эндогенной неопределенности), подтверждают мысль о важной роли организаций, которые становятся фактором стабилизации рыночной среды, когда агенты рыночных отношений сталкиваются с неопределенностью. И, чем выше неопределенность, тем больше преимуществ у организации по сравнению с рынком.

Таким образом, есть параметры, которые объясняют причину существования организаций и их роль по отношению к рынку. Более того, в силу возрастающего взаимодействия между организацией и обществом, растет значение системных целей и ценностей организации. Информационный взрыв, проявляющийся в возросшей сложности управленческих решений, ведет к существенным изменениям внутри организаций и отчасти связан *переходом от централизации к самостоятельности*, бурным развитием технологий, возросшими размерами организаций и т.д. Возрастание сложности организации как поведенческой системы выдвигает более высокие *требования к квалификации работников и согласованности их деятельности* в условиях децентрализации принимаемых решений.

Тема 2. Предпринимательство и менеджмент

Сфера предпринимательства и сфера менеджмента, их связь и соотношение. Предприниматель и менеджер, их общее и особенное. Менеджмент как особый вид предпринимательской деятельности. Условия, виды, предмет, мотивы предпринимательской деятельности. Функции, права и обязанности предпринимателя. Основные черты предпринимательского поведения менеджера.

Попытка создать *предприятия без предпринимателей* – точнее, сосредоточить всю экономическую инициативу в руках чиновников центрального аппарата – привела только к появлению неких квазипредприятий, так как на них почти никто почти ничего не предпринимает (инициатива наказуема).

В силу специфической роли предпринимателя в процессе хозяйственной деятельности организации его выделяют в отдельный *фактор производства*, наряду с такими классическими факторами производства как труд, земля и капитал.

Предпринимательская деятельность *отличается* в принципе от деятельности рабочих и служащих. В самом общем виде предпринимательство воспринимается как творческая деятельность, неподдающаяся нормированию и в большей степени напоминающая деятельность исследователей, ученых, изобретателей. Предпринимательство имеет национальную специфику, поскольку развивается в социокультуре конкретного населения и под воздействием конкретных исторических событий.

Назначение предпринимательства состоит в том, чтобы в условиях рыночной неопределенности находить возможности эффективного использования ограниченных ресурсов, за которые идет конкурентная борьба.

Существует *много определений* понятия «предпринимательство». Вот одно из них: предпринимательство означает осуществление новых комбинаций в производстве. Движение на новые рынки, создание новых продуктов и т.д. Иногда

предпринимательство определяют как инициативную, связанную с риском деятельность субъекта хозяйственной деятельности, осуществляющего новые комбинации с целью реализации своих идей и достижения социально-экономического эффекта.

Словом, предпринимательская деятельность – *самостоятельная инициативная деятельность граждан, направленная на достижение их целей*. Главным содержанием предпринимательской деятельности является соединение факторов производства с целью получения прибыли.

Термин «предприниматель» был введен в научный оборот с легкой руки английского экономиста Р. Камильтона (1680-1734). Под указанным термином он подразумевал субъекта, который, покупая средства производства по известной цене, надеется произвести с их помощью товары и продать эти товары по более высокой цене по сравнению с затратами, причем цена продажи ему при этом не известна. Важнейшая отличительная черта по Камильтону – постоянная сопряженность с риском. Поэтому в качестве предпринимателя обычно выступает человек, который берет на себя риск, связанный с организацией нового производства, разработкой новой идеи, или нового вида услуг для удовлетворения потребностей общества.

Спустя столетие Жан Бернар Сей (1767-1832) подошел к характеристике предпринимательства как многофункциональной деятельности. Он увидел в предпринимателе центральную фигуру процесса воспроизводства. Причем главную функцию предпринимателя он *определил как соединение факторов производства* для реализации процесса самого производства.

Реальная действительность неоднократно подтверждала вывод о том, что предприниматель является *ключевой фигурой* в развитии экономики целых стран. Так основы американской индустрии были заложены столетие тому назад горсткой дерзких предпринимателей, имена которых известны всей Америке: Джон Рокфеллер (сталь), Дж. Морган (сталь и банковское дело), Генри Форд (автомобили). В наши дни во всем мире известно имя предпринимателя в области компьютерной техники и программного продукта (Билла Гейтса), а в нашей стране в области пищевых продуктов и оборудования для их изготовления многим известна фамилия Довганя.

Предприниматель, обеспечивая *формирование новых комбинаций факторов* производства, способствует появлению новых благ, открытию новых способов производства, освоению новых рынков и источников ресурсов. То есть предприниматель выступает как особый тип хозяйственника, предрасположенного к анализу и реализации рыночных возможностей, и воплощению новаторских идей.

Четыре взаимосвязанные *функции предпринимателя* выделяют авторы известного учебника «Экономикс» Макконел К. и Брю С. предприниматель берет на себя инициативу по соединению факторов производства (землю, труд и капитал) в единую систему производства товаров и услуг. Во-вторых, предприниматель решает важную задачу в принятии основных решений по ведению бизнеса. В-третьих, предприниматель – это новатор и изобретатель, нацеленный на изменения и товаров, и процессов, и внутренней и внешней среды. В-четвертых, предприниматель – это человек, идущий на риск.

Для того, чтобы правильно оценить ситуацию и оперативно принять нужное решение, предприниматель должен обладать определенными качествами. К числу таких *качеств* обычно относят инициативу, способность идти на разумный риск, умение находить нестандартные решения, настойчивость и упорство, деловую хватку, умение находить общий язык и с подчиненными и с партнерами и многое другое.

Поэтому предприниматель *должен уметь*: проводить анализ внутренней ситуации в организации и внешней среды, вырабатывать стратегические решения и

проводить изменения в организациях, удовлетворять потребности людей и свои собственные.

Предпринимательской деятельности свойственны *самые сильные хозяйские мотивации*, поскольку они действуют не только ради обогащения организации, но и в целях своего неперемного обогащения. Риск, на который идут предприниматели, часто приносит выигрыш, значительно превышающий их физические затраты, поэтому возможным является их быстрое обогащение (но не исключено такое же стремительное их разорение).

Особая форма *согласования общественных интересов и интересов предпринимателя* по А. Смиту заключается в том, что, стремясь извлечь из своего капитала наибольшую выгоду, предприниматель неизбежно склоняется к тому занятию, которое наиболее выгодно обществу, которое либо принимает, либо отвергает результат усилий предпринимателя. Точно как пчела, собирая нектар цветов, и не собираясь опылять цветы, опыляет их - служит их интересам.

Что же является основным стимулом предпринимательской деятельности? Результаты социологических исследований свидетельствуют о том, что сами предприниматели видят в прибыли, скорее *условие* существования самого бизнеса и символ успеха, а не основную цель деятельности.

Среди *основных мотивов* предпринимателей следует выделить такие: потребность во власти и влиянии; стремление к успеху и победе, достигаемой в борьбе с соперниками и самим собой; радость творчества, которую дает самостоятельное ведение дел; мечта и воля основать свою империю и династию.

Предприниматель *не всегда является собственником* организации, но всегда выполняет функции менеджера. При этом он может использовать свои собственные средства либо получить их пользование, либо взять заем.

Менеджмент, как группа менеджеров данной организации, есть орган, обеспечивающий лидерство, дающий направление, вырабатывающий и принимающий решения.

Одни и те же задачи стоят перед менеджментом в каждой стране. *Менеджмент должен давать направление* организации, которой он управляет. Он должен установить ее цели и организовать ресурсы для достижения результатов, которые организация желает предоставить обществу.

Менеджмент *выполняет функцию предпринимателя*, направляя все виды ресурсов туда, где они дадут наибольший результат.

При выполнении этой функции менеджмент *сталкивается с проблемами*: как сделать работу продуктивной и работникам обеспечить возможность реализации личных достижений. Он несет ответственность за влияние организации на внешнюю среду и достижение тех результатов, ради которых создана организация.

Не зависимо от сферы деятельности, есть **пять** базовых операций в работе каждого менеджера: устанавливает цели, организует работу, поддерживает мотивацию и коммуникацию в организации, обеспечивает измерения в организации, способствует развитию работников организации.

То есть, во-первых, он определяет, какими должны быть цели организации, определяет задачи подразделений. Он решает, что должно быть сделано, чтобы цели были достигнуты. Причем, он должен обеспечить эффективность процесса достижения цели.

Во-вторых, он анализирует проблемы, встающие на пути достижения цели. Он выделяет наиболее важные проблемы, решение которых в наибольшей степени обеспечивает достижение целей. Он выбирает людей, которые будут решать эти проблемы.

В-третьих, он формирует команду из людей, ответственных за реализацию работы. Он делает это с помощью специфических приемов, через кадровые решения о оплате, назначениях повышениях и так далее. И он делает это, поддерживая постоянную коммуникацию со своими подчиненными, начальниками и коллегами.

Четвертый элемент – измерение, обеспечивающее оценку каждого работника, необходимую как для контроля, так и для самих работников для самооценки своей деятельности. Он анализирует, оценивает и интерпретирует результаты.

Наконец, в пятых, создает условия для своего роста и развития работников организации.

Необходимо отметить, что менеджера делает менеджером не столько власть, сколько *вклад* в деятельность всей организации и ответственность за результаты ее деятельности. У работника может и не быть подчиненных, но он может выполнять функции менеджера.

Менеджеры - основной ресурс организации, обеспечивающий переработку всех остальных видов ресурсов в пространстве и времени (финансовых ресурсов, материальных, информационных, ресурсов времени, людских ресурсов, энергетических ресурсов). Примером тому могут служить заводы автоматы, где может почти не быть рабочих, но менеджеры присутствуют обязательно.

Менеджеры не только самый ценный ресурс организации, но и *самый обесценивающийся*. *Требуются годы*, чтобы выстроить управленческую команду, а разрушить ее можно за несколько месяцев. Вложения в менеджеров удваиваются в течение срока обновления одного поколения работников.

Две специфические задачи решают менеджеры. Первая - обеспечить эффективное сочетание стратегического и тактического управления организацией.

Вторая задача – создание системной организации, обеспечивающей структурированный порядок и наибольшую эффективность деятельности. Менеджера можно сравнить с дирижером оркестра. Но у дирижера есть партитура, написанная композитором, а он только интерпретатор. Менеджер же и композитор, и дирижер.

Организация как смешанная социально-техническая система испытывает воздействие и внешних и внутренних факторов. В этих условиях многофакторного воздействия управление сложной системой можно рассматривать как *искусство принятия решений в условиях неопределенности*.

Специалисты в области менеджмента считают, что управление является скорее искусством, которым можно овладеть только через практику, имея способности и талант в общении с людьми.

С другой стороны, *менеджмент опирается* на результаты научного обобщения опыта и знаний, накопленных человечеством за сотни лет своего существования. Такими результатами являются концепции, теории, принципы, способы и формы управления.

Управленческая наука выделилась в самостоятельную отрасль знаний только в конце 19 столетия и позволяет объяснить природу управленческого труда, связи между причиной и следствием проблем, факторы, влияющие на эффективную работу людей. Она позволяет не только планировать оперативную деятельность организации, но и выработать линию стратегического поведения.

Роли, связанные с *принятием решений*, заключаются в определении направления развития организации и осуществления текущей эффективности. Решения принимаются менеджерами на всех этапах стратегического и оперативного управления: анализ ситуации, определение главных проблем, выработка альтернативных вариантов решений, выбор решения, подготовка к внедрению решения, обеспечение изменений в организации, соответствующих запланированным решениям.

Информационные роли заключаются в сборе разнообразной информации специализированного характера о внешней и внутренней среде организации, которая необходима для принятия решений. Менеджер распределяет поступающую к нему информацию в виде нормативных установок своим подчиненным, разъясняет стратегические цели и тактику организации. Транслирует информацию для внешнего потребления относительно политики организации, а также действует как эксперт в своей отрасли народного хозяйства.

Межличностные роли менеджера проявляются в том, что он отвечает за мотивацию и нацеленность работников на достижение определенных результатов, координирует усилия работников, отвечает за подбор и расстановку кадров на своем направлении деятельности.

Специфические *особенности управленческого труда* заключается в следующем:

- Труд является умственным и состоит из организационно-административной и воспитательной деятельности, аналитической и конструктивной, а также информационно-технической деятельности

- Труд менеджера опосредованно (через труд исполнителей) участвует в создании материальных ценностей

- Предметом труда является информация, а средством труда – организационная и вычислительная техника

- Результатами труда являются управленческие решения

Требования, предъявляемые к профессиональным управляющим, можно представить **двумя** блоками знаний и опыта: в выполнении профессиональной управленческой деятельности и в управлении людьми (и самим собой в том числе).

Первый блок состоит из таких параметров:

- Умение принимать решения в ситуации динамической неопределенности

- Знание отрасли, в которой функционирует организация: состояние исследований и разработок техники и технологий, конкурентной ситуации на рынке и динамике спроса на продукцию организации

- Знание достижений менеджмента в других организациях и отраслях

- Опыт управления ресурсами, прогнозирования и планирования деятельности организации

- Умение обращаться с современными средствами информационных технологий.

Второй блок требований включает:

- Чувство долга и преданности делу

- Честность в отношениях с людьми и партнерами по бизнесу

- Уважительное отношение к людям вне зависимости от их положения в иерархической структуре

- Способность быстро восстанавливать свою физическую форму и душевное равновесие

- Самокритично оценивать деятельность организации.

Тема 3. Принципы менеджмента

Понятие и классификация принципов, их практическая направленность. Принципы экономической эффективности и социальной ответственности, организации планирования, маркетинга, коммуникаций, принятия решений, управления персоналом, контроля.

Под принципами менеджмента понимается *совокупность общих закономерностей*, в рамках которых реализуются связи между различными структурами

управленческой системы, отражающиеся при постановке практических задач управления.

Многие ученые формулируют основные, по их мнению, принципы, базируясь на различных подходах к их систематизации. Например, в соответствии с мультидеятельностным подходом основными видами деятельности, составляющими управление в целом как социальное явление, являются работа с информацией, формирование и обеспечение функционирования системы, руководство системой.

Система принципов управления может быть классифицирована по трем основным группам принципов:

- ❶ принципы работы с информацией (кибернетические);
- ❷ принципы формирования и обеспечения функционирования системы (организационные);
- ❸ принципы руководства системой (социально-психологические).

Кибернетические принципы.

Принципы работы с информацией можно условно назвать кибернетическими, так как в кибернетике управление рассматривается как процесс движения информации.

Работа с информацией по своему объему составляет значительную долю в действиях субъекта управления любого уровня. Это объясняется тем, что управление — деятельность интеллектуальная, поэтому ее предметом является информация. Следовательно, информация играет непреходящую роль в исследуемом явлении, а это означает, что работа по переработке информации справедливо выделяется в относительно самостоятельную составляющую синтетической деятельности.

Исследование данного вида деятельности, являющейся органической составляющей управления, дает основания для вывода, что при ее осуществлении целесообразно руководствоваться следующими принципами: адекватности, обогащения, перехода информации в знания субъекта, верификации.

Принцип адекватности означает, что информация, используемая в системе управления, в результате работы над ней обязательно должна отражать изначальную сущность без каких-либо изменений, а тем более искажений. Соблюдение данного принципа должно обеспечивать стабильность управления. Информация в управлении является совокупностью сведений, всесторонне характеризующих исследуемое явление, сферу, деятельность.

Принцип обогащения состоит в том, что в ходе работы с информацией последняя преобразуется в направлении «очищения» от несущественных элементов, которые не несут полезной нагрузки. Сведения поступают из различных источников в различной форме, поэтому основной задачей работы с информацией является приведение ее путем определенных операций к такому виду, который наиболее приемлем для соответствующего звена системы управления. Избыток информации может играть такую же негативную роль, как и ее дефицит. Информационная масса, циркулирующая в системе управления, должна быть оптимальной по объему.

Принцип перехода информации в знания субъекта является также одним из основных принципов работы с информацией. В соответствии с общепринятым толкованием понятие «знания» — это осмысление реальности в сознании. Описать применение данного принципа представляется возможным следующим образом. Сведения, составляющие информацию, имеют отвлеченный, абстрактный характер чисто осведомительного назначения до тех пор, пока они не будут осознаны субъектом и не перейдут на новый уровень процесса познания. Полное осмысление реальной действительности субъектом управления дает ему возможность осуществить этот переход и плодотворно использовать отражающую ее информацию в управленческой деятельности.

Из соответствия этому же требованию вытекает *принцип верификации*. Наиболее распространено значение понятия «верификация», в соответствии с которым оно имеет толкование как проверка истинности теоретических положений, установление достоверности опытным путем. Работа с информацией в целом и отдельные ее операции имеют основную направленность на обеспечение объективности использования отраженной реальности в управленческой деятельности. А объективность использования сведений, отражающих действительность имеет прямую зависимость от достоверности информации, то есть, можно сказать, от истины.

Организационные принципы.

Объективно при организационных действиях субъекта управления в любой сфере проявляются закономерности, которые в основном были известны ранее. Однако при формулировании принципов требуется внести некоторые уточнения. В результате в эту группу принципов входят следующие: сочетание централизма и автономности, законность, плановость, объективность, основного звена, оптимальность и эффективность, регламентация задач и функций, непрерывность.

Принцип сочетания централизма и автономности призван обеспечивать оптимальное соотношение вертикальных и горизонтальных связей в системе управления. Система управления по своей сущности тяготеет к иерархической организационной структуре, поэтому централизм является ведущей стороной данного принципа. Однако излишняя централизация приводит к дополнительному укрупнению аппарата управления, следствием чего является усложнение процедур информационного обеспечения и принятия решения, а главное, увеличение сроков их реализации, а значит, реальная угроза своевременности. Централизм влечет укрепление субординации, то есть отношений по вертикали. Автономность, наоборот, переводит взаимодействие между отдельными организационными звеньями на отношения по горизонтали. Оптимальное сочетание централизма и автономности позволяет ранжировать принимаемые решения в соответствии с уровнями иерархии системы.

Законность является одним из важнейших принципов деятельности субъекта управления. Она означает, что все действия в целом субъекта, его звеньев и отдельных лиц, входящих в их состав, должны основываться на законах и подзаконных актах. Порядок, принятый в обществе, фиксируется в законах и подзаконных актах, и даже малейшее нарушение его приведет к определенному рассогласованию, поэтому принцип законности часто даже выводится на первое место в классификации организационных принципов.

Плановость — основа управления. Закономерность, составляющая сущность данного принципа, пронизывает управленческую деятельность. Это объясняется тем, что соблюдение требований данного принципа является основным условием достижения цели любой деятельности. Особое значение принцип плановости приобретает в управлении сферами, для которых характерно наличие условий неопределенности и риска.

Принцип объективности вытекает из того, что управление в любой сфере практически невозможно без познания и использования объективных закономерностей основной деятельности данной сферы. Познание законов и закономерностей, как правило, связывают с наукой, поэтому в некоторых источниках встречается принцип научности. Каждая сфера жизнедеятельности имеет свои особенности, которые необходимо учитывать в процессе управления. Поэтому только глубокое познание этих особенностей и использование знаний при разработке методик, применяемых в управляемой деятельности, может быть гарантией ее эффективности.

Принцип основного звена носит, прежде всего, тактическую направленность. Звеном может быть избрано наиболее «сильное», дополнительное усиление которого

может вывести систему на качественно новый уровень. А может быть, наоборот — наиболее «слабое», усиление которого, выводит его на общий высокий уровень. В результате система опять выходит на качественно новый уровень.

Принцип оптимальности и эффективности по своей сущности имеет комплексный характер. С одной стороны, в соответствии с ним деятельность, которую требуется организовать, должна быть оптимальной, что отражает, прежде всего, ее экономичность. Это значит — следует исходить из минимума объективно обусловленных затрат ресурсов и действий для обеспечения достижения цели, то есть намечаемых результатов. При этом необходимо правильно определить тот предел затрат, снижение ниже которого может повлиять на степень достижения цели. Другая сторона этого принципа — эффективность, то есть в наименьший срок должна быть обеспечена максимальная степень достижения намеченных результатов, что свидетельствует о наиболее полном решении поставленных перед системой задач. В совокупности обе стороны принципа обеспечивают при допустимо минимальных затратах по возможности максимально достижимый результат.

Принцип регламентации задач и функций играет значительную роль в формировании системы и обеспечении ее функционирования. При организации деятельности в любой сфере в первую очередь возникает вопрос о круге задач, которые поставлены перед системой и ее звеньями, а также о функциональных обязанностях отдельных лиц, участвующих в этой деятельности. При этом необходимо учитывать два момента. Во-первых, чтобы не было параллелизма в работе, когда два или несколько звеньев дублируют друг друга. Во-вторых, чтобы не произошло обратного и не образовывалось так называемых «ничейных зон», когда некоторые вопросы не решаются ни одним из звеньев.

Еще одним важным организационным принципом является *непрерывность*. Управление заключается в основном в упорядочении деятельности системы. И это не единовременный акт, а длящийся процесс, потому что для бесперебойного функционирования она должна на любом этапе подвергаться управляющему воздействию. Единичный факт управляющего воздействия обеспечивает стабильную деятельность на определенный период, по истечении которого неизбежно наступит рассогласование.

Социально-психологические принципы.

Руководство — это та составляющая управления, в которой находит отражение человеческий фактор рассматриваемой деятельности. Руководство может осуществляться только в отношении людей. Однако еще не все специалисты в области управления придерживаются такого подхода, поэтому до настоящего времени дискуссионным остается вопрос о соотношении управления и руководства.

Существенное влияние оказывают две группы факторов, с одной стороны обусловленных управленческими процессами, а с другой стороны — взаимоотношениями между людьми.

Можно сформулировать следующие принципы руководства: сочетание единоначалия и коллегиальности, создание благоприятных условий для работы, распределение обязанностей, постоянное повышение квалификации, обеспечение творческой инициативы, конкурсное назначение.

Принцип сочетания единоначалия и коллегиальности является стержнем руководства, так как он выражает разумный подход к использованию двух противоположных начал этой деятельности. Единоначалие представляет собой ситуацию, когда вся полнота власти сосредоточена в одних руках, повышает оперативность руководства, персонифицирует ответственность. В то же время коллегиальность позволяет руководителю привлекать интеллектуальный потенциал

коллектива или отдельных его членов в процессе выработки решения. Таким образом, данный принцип устанавливает следующие требования: личное принятие решений руководителем и персональная ответственность за них, привлечение исполнителей к подготовке решений и для консультаций по специальным вопросам.

Принцип создания благоприятных условий для работы является реальной предпосылкой эффективности системы. Это объясняется тем, что главная фигура любой социальной системы — человек. И от того, в каких условиях исполнитель работает, во многом зависят результаты не только его личного труда, но и функционирования всей системы. Искусство руководителя состоит не только в том, чтобы создать здоровый психологический климат на стадии формирования коллектива путем оценки профессиональных и личных качеств, психологической совместимости, но и поддерживать его постоянно.

Принцип распределения обязанностей имеет направленность на обеспечение четкости в работе коллектива. В соответствии с данным принципом каждому сотруднику целесообразно определять круг обязанностей, возлагаемых на него в зависимости от порученного участка работы. Распределение обязанностей зависит от целого ряда условий. Это и характер труда на порученном участке, и количество сотрудников, участвующих в процессе деятельности, а главное, их квалификация и личные качества. В случае дефицита прав выполнение обязанностей становится проблематичным, так как не все действия, необходимые для реализации обязанностей исполнители будут вправе выполнять. И наоборот, избыток прав может привести к субъективизму в деятельности и даже к нарушениям законности.

Принцип постоянного повышения квалификации направлен на поддержание необходимого профессионального уровня коллектива и совершенствование профессионализма. Это значит, что при правильном руководстве коллективом общие интеллектуально-энергетические возможности будут не простой суммой интеллекта и энергии каждого члена, а составят качественно новый уровень.

Принцип обеспечения творческой инициативы требует творческого, нешаблонного подхода к любому делу. В бюрократическом обществе человек находится во власти «инструкций». Благодаря рассматриваемому принципу член коллектива может быть освобожден от формального подхода к делу. В соответствии с данным принципом руководитель должен создавать в коллективе атмосферу творчества, что способствовало бы наиболее полному раскрытию индивидуальных особенностей каждого сотрудника.

Принцип конкурсного назначения используется руководителем в основном при формировании коллектива, но не только. Текущие перемещения сотрудников целесообразно осуществлять также в соответствии с требованиями данного принципа.

Современная система взглядов на менеджмент содержит следующие принципиальные положения.

Использование достижений *теории систем* позволило повысить эффективность управления.

Ситуационный подход расширил практическое применение теории систем и дал возможность определить внутренние и внешние переменные, которые воздействуют на организации.

Генеральными проблемами менеджмента являются действия по интеграции, интернационализации и инновации.

Следующее положение связано с признанием *социальной ответственности* менеджмента перед человеком и обществом.

И, наконец, современная наука управления делает упор на хаос и сложность окружающего мира.

Специфической *моделью* предполагаемой деятельности человека, обобщающей многовековой опыт, является модель, предложенная Дугласом Мак Грегором в начале шестидесятых годов (так называемые, теории "Х" и "У"). Так, сторонники теории "Х" считали, что нормальному человеку присуща неприязнь к труду; человек ленив по натуре и его необходимо принуждать к труду; человек желает, чтобы им управляли, и избегает ответственности. Сторонники же теории "У" исходили из убеждений: человек по натуре - творец и затраты физических усилий так же для него естественны как игра или отдых; нормальный человек ищет ответственности; угроза наказания не единственный стимул для достижения поставленной цели.

Два десятилетия спустя Уильям Оучи, как бы подыгрывая Мак Грегору, выдвинул теорию "Z", в соответствии с которой, к работникам организации следует относиться как к наиболее важному ресурсу развития организации, как к высшей ее ценности.

Если подходить аналитически к развитию системного управления организациями, то можно предложить *трехфазную модель развития*: фаза становления предпринимательства (первопроходческая фаза или фаза «тусовки»); фаза специализации и формирования технических подсистем организации (фаза дифференциации); фаза интеграции, объединяющая коллектив совместно работающих людей.

Схематично эволюция систем управления представлена в таблице 1.

Таблица 1

Эволюция систем управления

Наименование	Наименование фазы		
	Первопроход- ческая	Дифференциации	Интеграции
Экономическая подсистема			
Техническая подсистема			
Социальная подсистема			
Развитие теорий			
Теория менеджмента	Семейный менеджмент	Теория "Х"	Теория "У" и "Z"
Теория маркетинга	Ремесленники (спрос больше предложения)	Маркетинг как функция (спрос примерно равен предложению)	Маркетинг как часть философии (спрос меньше предложения)

Существуют и другие классификации организаций и их менеджмента.

Описания функциональной сферы менеджмента при выполнении им своих обязанностей выглядят следующим образом.

1. *Планирование* – процесс определения того, чего следует ожидать от структурных подразделений организации и какие шаги необходимо предпринять для достижения поставленных целей.

Функция планирования предусматривает определение конкретных задач каждому подразделению на различные плановые периоды.

2. *Организация* – процесс выработки структуры деятельности и структуры персонала, необходимых для достижения поставленных целей.

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

3. *Координация* – процесс обеспечения согласованной работы участвующих в выполнении задания подразделений организации.

4. *Контроль* проявляется в форме воздействия на людей посредством выявления, обобщения, анализа результатов их деятельности с целью подготовки соответствующих решений.

5. *Регулирование* непосредственно смыкается с функциями координации и контроля и направлено на устранение нарушений выполнения заданных программ в силу воздействия факторов внешней и внутренней среды. Осуществляется путем предотвращения или устранения выявленных отклонений от заданной траектории деятельности.

6. *Подбор кадров* – процесс отбора, обучения и повышения квалификации персонала, необходимых для выполнения работы и достижения поставленных целей.

7. *Обучение* – процесс развития и улучшения индивидуального профессионализма персонала с целью надлежащего выполнения им поставленных перед производством задач.

8. *Руководство* – процесс направления, набора и мотивации персонала для достижения конечных целей.

9. *Лидерство* – процесс такого влияния на людей, которое побуждает их действовать надлежащим образом.

10. *Коммуникация* – процесс отладки передачи информации между отдельными персоналиями.

11. *Мотивация* – процесс побуждения сотрудников к выполнению определенных действий.

12. *Оценка* – процесс измерения и анализа уровня работы своих подчиненных.

13. *Нормирование* – процесс разработки научно обоснованных расчетных величин, устанавливающих количественную и качественную оценку деятельности подчиненных.

Функция оказывает воздействие на поведение объекта, четкими и строгими нормами, обеспечивая эффективность деятельности в организации.

14. *Поощрение* – корректирующее собеседование – процесс направления поведения работников за счет соответствующих советов с целью изменения поведения в интересах производства.

Классификация принципов экономической эффективности.

В первом приближение под экономической эффективностью понимается соотношения результата и затрат, необходимых для получения результата.

Результативность деятельности организации зависит от:

1. качества целеполагания, то есть соответствия планируемых целей требованиям внешней среды, возможностям организации и интересам персонала

2. силы направленности мотиваций, побуждающих членов организации к достижению целей

3. адекватности выбранных стратегий поставленным целям

4. количества и качества, вовлекаемых в процесс деятельности организации ресурсов.

Затраты также представляют собой целый перечень возможных издержек, которые можно классифицировать на прямые и косвенные.

Целевой подход предполагает, что организация ставит перед собой некие цели, к достижению которых она стремится. Например, максимизация прибыли.

Системный подход предусматривает, что *высокой эффективности* можно добиться за счет снижения издержек функционирования организации. В этом случае на базе системного понимания организации, рационализируются все связи между элементами системы и за счет этого экономятся все виды ресурсов.

Стратегическая составляющая эффективности позволяет рассчитывать на более значительный результат деятельности организации, поскольку учитывает воздействие внешнего окружения, результатом деятельности считается некое идеальное наилучшее состояние организации в будущем, которое организация хотела бы получить.

Аспекты эффективности менеджмента могут быть отражены различными способами.

1. *Внутренняя* эффективность – эффективность с точки зрения использования внутренних возможностей организации.

2. *Внешняя* эффективность - эффективность с точки зрения использования внешних возможностей организации.

3. *Общая* эффективность как совокупность двух предыдущих.

4. *Рыночная* эффективность отвечает на вопрос: насколько полно удовлетворяются потребности покупателей по сравнению с альтернативными способами их удовлетворения.

5. *Идеальная* эффективность – недостижимая на практике, но существующая как категория в теории менеджмента.

6. *Целевая* или стратегическая эффективность отражает меру достижения целей организации.

Помимо этого существуют оценки эффективности локальных программ и проектов. Например:

- Показатели коммерческой эффективности (как соотношение финансовых затрат и результатов, обеспечивающих требуемую норму доходности);
- Показатели бюджетной эффективности;
- Показатели экономической эффективности.

Тема 4. Генезис менеджмента

Происхождение менеджмента, его идеология, научные подходы и школы менеджмента.
Национальные особенности менеджмента.

Считается, что развитие менеджмента началась примерно с 5000 года до нашей эры, когда шумерами, жившими в Двуречьи, была изобретена письменность, которая способствовала регистрации фактов.

Письменность позволила донести до наших дней информацию о развитии управления в Древнем Египте. Например, в 4 веке до нашей эры уже просматриваются такие функции управления как организация, планирование и контроль; в 3 веке до нашей эры - децентрализация в управлении; во 2 веке до нашей эры – централизация в управлении и ответственность за принятие решений.

Свидетельством тому может служить книга «Поучение Птаххотепа», дошедшая до наших дней, в которой даются *советы руководителю*: «...будь спокоен, когда

слушаешь ты слова просителя; не отталкивай его прежде, чем он облегчит душу от того, что хотел сказать тебе. Человек, пораженный несчастьем, хочет излить свою душу даже больше, чем добиться благоприятного решения своего вопроса».

В 1 веке до нашей эры в Китае признавалась необходимость организации, планирования, специализации, руководства и контроля.

Научный же менеджмент, в котором были использованы знания системного подхода, отношения между трудом и менеджментом, оценки себестоимости, результатов исследования рабочего времени и так далее, на рубеже 19 и 20 веков (на исходе второго тысячелетия нашей эры).

Первая полная теория менеджмента, функции и принципы менеджмента, были разработаны Генри Фордом в 1916 году.

Примерно через 10 лет Элтон Мэйо разработал социологическую концепцию групповых устремлений, а в 1930 году Мери Фоллет предложила философию менеджмента, основанную на индивидуальной мотивации и групповом подходе к решению проблем менеджмента.

В 1960 году Дуглас Мак Грегор выдвинул теории X и Y, основанные соответственно на утверждении приоритета контролирующего менеджера и на принципе разделения ответственности. В 1965 году Игорь Ансофф разработал теорию стратегического развития организации.

В наши дни менеджмент больше напоминает не управление людьми, а управление информационными потоками, поскольку с развитием сети Интернет изменилось классически понимаемое существо организации и сам процесс производства товара.

На рубеже веков усилено внимание к организационной и социальной культуре в организации; переосмыслены возможности командно-административной системы; большее влияние на менеджмент стали оказывать процессы усиления международной конкуренции в силу прозрачности границ между странами и международными соглашениями о свободе торговли.

В первой половине 20 века получили развитие **четыре** четко различимые школы управленческой мысли (школы научного управления; административного управления; человеческих отношений и науки о поведении; а также науки управления, или количественных методов).

Научное управление (1885-1920). Профессор одного из американских университетов - Джек Дункан, исследовавший этот период развития менеджмента, пишет в главной своей книге «Основопологающие идеи менеджмента» о том, что днем зарождения научного управления можно считать собрание 1886 года в Американском обществе инженеров-механиков, где был сделан доклад о соединении инженерных видов деятельности и экономических. Но самое главное заключается в том. Что на этом собрании присутствовал Фредерик Тейлор, который в последующем развил принципы, высказанные на указанном собрании.

Кроме этого, научное управление более всего связано с работами Френка и Лилиан Гилбрет, Генри Ганта, Гарри Эмерсона, Генри Форда. Создатели школы и их последователи полагали, что можно усовершенствовать операции ручного труда, делая их выполнение более эффективным.

Характерным для школы научного управления было систематическое использование стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности и объеме производства. Главным элементом в подходе этой школы было то, что люди, которые больше производили, вознаграждались больше.

Представители школы выступали за отделение управленческих функций обдумывания и планирования от фактического выполнения работы. Работа по

управлению понималась ими как деятельность в раках самостоятельной специальности. В результате управление стало широко признаваться как самостоятельная область научных исследований. При этом представители школы занимались проблемами повышения эффективности труда на уровне ниже управленческого.

Административная (классическая) школа в управлении представителями которой выступают менеджеры-практики большого бизнеса такие как Анри Файоль, Л.Урвик, Дж.Муни, существовала с 1900 по 1950годы. Главной заботой этих менеджеров было повышение эффективности организации в целом, а не только отдельного работника. Целью менеджеров было создание универсальных принципов управления, реализация которых должна была привести организацию к успеху.

Принципы были связаны как с разработкой рациональной системы управления организацией, так и с построением структуры организации и управления работниками. Выделяя основные функции бизнеса (финансы, производство, маркетинг), «классики» были уверены, что могут определить лучший способ разделения организации на подразделения или группы. Файоль рассматривал управление как универсальный процесс, включающий различные функции, связанные между собой.

Четырнадцать принципов А. Файоля заключались в следующем:

1. Разделение труда для повышения качества и производительности труда, за счет сокращения числа целей, на которые должны быть направлены внимание и усилия.
2. Полномочия и ответственность, которые соответственно дают возможность отдавать приказ и исполнять его.
3. Дисциплина, предполагающая послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работниками; справедливое применение санкций.
4. Единоначалие, позволяющее исполнителю получать приказы только от одного лица – непосредственного начальника.
5. Единство направления, заключающееся в движении всех структурных подразделений организации к одной цели по одному плану и при одном руководителе.
6. Подчиненность личных интересов общим не требует комментариев.
7. Вознаграждение персонала должно быть справедливым, что позволяет рассчитывать на его верность и поддержку.
8. Централизация должна обеспечивать правильное соотношение между централизацией и децентрализацией в зависимости от конкретных условий.
9. Скалярная цепь или должностная иерархия полезна, но когда наносит ущерб организации с ней надо бороться.
10. Порядок должен обеспечивать место для всего и все должно быть на своем месте
11. Справедливость как сочетание доброты и правосудия.
12. Стабильность рабочего места для персонала, снижающая текучесть рабочих кадров.
13. Инициатива как разработка плана и обеспечение его реализации.
14. Корпоративный дух: союз – это сила, а она является результатом гармонии персонала.

Школа человеческих отношений (1930-1950) и поведенческие науки (1950 по настоящее время). Неспособность выше представленных школ осознать человеческий фактор как основной элемент эффективности организации создала условия для появления движения за человеческие отношения в организации.

Формирование взглядов школы человеческих отношений сложилось под воздействием исследований Мэри Паркер Фоллет и Элтона Мэйо. Работы Мэйо открыли новое направление в теории управления. Он обнаружил, что строго разработанные рабочие операции и хорошая заработная плата не всегда вели к повышению

производительности труда. Связи и силы, возникающие между людьми в ходе их взаимодействия, часто превосходили усилия руководителей.

Причину этого явления помогли понять исследования Абрахама Маслоу. Мотивами поступков, по Маслоу, являются, в основном, не экономические силы, а различные потребности, которые могут быть лишь частично удовлетворены с помощью денег. При этом, если руководство проявляет большую заботу о своих работниках, то и уровень удовлетворения должен возрастать. Последнее будет вести к росту производительности. Их рекомендации по использованию приемов управления человеческими отношениями: более эффективные действия руководства организации, консультации с работниками и предоставление им более широких возможностей взаимного общения на работе – все это повышало управляемость.

После 1950 года поведенческое направление в менеджменте разрабатывалось Р. Лайкертом, Д. МакГрегором, Ф. Герцбергом. Были исследованы различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, лидерства, организационной структуры, коммуникации в организациях, изменения содержания работы и качества трудовой жизни. Главная задача этого направления оказать помощь работнику в осознании собственных возможностей в управлении организацией на основе применения концепций поведенческих наук. Основная цель школы – повышение эффективности организации за счет роста эффективности использования человеческих ресурсов.

Правильное применение науки о поведении всегда будет способствовать повышению эффективности и работника, и организации.

Однако в некоторых ситуациях этот подход оказался несостоятельным.

Современная школа менеджмента – школа науки управления (с 1950 года) связана с возникновением кибернетики и исследования операций. Исследование операций применялось как метод научного исследования к операционным проблемам организации. За постановкой проблемы следует разработка модели. Переменным задаются количественные значения, что позволяет сравнивать и описывать каждую переменную и отношения между ними. Происходит замена словесных рассуждений моделями, символами и количественными значениями. Компьютерная техника позволила моделировать задачи большой сложности: распределение ресурсов, управление запасами, массовое обслуживание, обоснование выбора стратегии развития организации.

В рамках школы сформировалась теория принятия решений, которая нацелена на исследование:

- Методов математического моделирования процессов выработки и принятия решений;
- Алгоритмов выработки оптимальных решений с применением теории статистических решений, теории игр и т.д.;
- Моделей экономических явлений: моделей воспроизводства; моделей баланса затрат и выпуска продукции; моделей прогнозирования развития организации.

Процессный подход к менеджменту. Он предложен сторонниками школы административного управления, которые пытались определить функции менеджмента. Управление рассматривалось как процесс: работа по достижению целей с помощью других – есть серия непрерывных и взаимосвязанных действий, каждое из которых само по себе так же является процессом и называется управленческой функцией (планирование, организация, мотивация и контроль). Процесс управления является общей суммой всех функций. Управление рассматривается не как серия не связанных действий, а как единый процесс воздействия на организацию.

К постоянным управленческим процессам можно так же отнести управление персоналом, поддержание лидерства, координацию, коммуникацию, принятие решений, проведение переговоров, заключение сделок.

Системный подход.

Недостаток школ к управлению заключался в рассмотрении только отдельных не связанных как бы между собой элементов. Системный же подход позволяет рассматривать все процессы в организации в виде некой целостности взаимосвязанных элементов, каждый из которых вносит свой вклад в характеристики системы в целом. Простая система ориентирована на достижение одной цели, а сложная – стремится к достижению нескольких взаимосвязанных целей.

Ситуационный подход. Центральным моментом ситуационного подхода является ситуация, то есть конкретный набор обстоятельств, которые оказывают влияние на организацию в данное время.

Подход дает возможность понять: какие приемы будут в большей степени способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации. Он является способом мышления в процессе анализа проблем и выработки решения. Ситуационный подход пытается указать конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно.

В рассмотрении конкретных ситуаций присутствует четыре момента. Менеджер должен уметь:

- Использовать средства профессионального управления, которые уже доказали свою эффективность;
- Предвидеть вероятные последствия от применения данной методики;
- Правильно интерпретировать ситуацию;
- Отбирать конкретные приемы, которые бы вызвали наименьший отрицательный эффект и обеспечили бы наиболее эффективное достижение целей организации.

Модели организаций как объектов управления.

Закрытые системы. Предприятие - это механизм, представляющий комбинацию основных производственных факторов: труд, материалы, капитал. Эффективное использование всех видов ресурсов достигается за счет оптимального оперативного управления.

Оценка эффективности функционирования организации производится по экономическому показателю, определяемому как отношение выпущенной продукции к затраченным ресурсам.

Но в данной модели не учитывается такой несистемный фактор как человеческий.

Организация – коллектив, построенный на разделении труда. В этом случае строится модель, базирующаяся на положении о том, что важнейшим фактором производительности на предприятии является человек.

Поэтому элементами модели являются такие мотивация, коммуникация, участие в принятии решений. В качестве критериев успешности деятельности организации принимается повышение эффективности организации за счет совершенствования человеческих ресурсов. Внимание концентрируется только на одном внутреннем факторе – кадровом.

Таблица 2

Модель организации Z

Культурные переменные	Характеристики японских компаний	Характеристики в компаниях типа Z	Характеристики в американских компаниях
Наем	Пожизненный	Долговременный	Кратковременный
Оценка и продвижение	Качественное и медленное	Качественное и медленное	Количественное и быстрое
Карьера	Широкоспециализированная	Умеренноспециализированная	Узкоспециализированная
Механизм контроля	Неясный и неформальный	Неясный и неформальный	Ясный и формальный
Принятие решений	Групповое и консенсусное	Групповое и консенсусное	Индивидуальное
Ответственность	Групповая	Индивидуальная	Индивидуальная
Интерес к человеку	Широкий	Широкий	Узкий

Таблица 3

Два типа моделей управления

А	Я
1. Жесткое единоначалие (часто в сочетании с низкой исполнительностью)	Мягкое руководство, максимальная ориентация на сотрудничество (приказов создается на 1 – 2 порядка меньше)
2. Закрытость менеджмента	Открытость менеджмента (например, стеклянные двери в кабинете)
3. Упор на прямое управление	Упор на организационный порядок
4. Культ плана	Культ процедуры составления плана
5. Ценность исполнительности	Ценность инициативы
6. Управляемость оценивается степенью контроля	Управляемость оценивается степенью достижения результата
7. Стиль управления – распорядительный	Стиль управления - согласовательный
8. Приоритет количественных методов и показателей	Приоритет качественных методов и показателей
9. Примат принуждения	Примат мотивирования
10. Ценность стабильности (изменения – нечто вынужденное)	Ценность изменения (часто – стратегия непрерывных изменений)
11. Ориентация на задания и цели	Ориентация на активизацию персонала
12. Специалисты должны демонстрировать компетентность и скрывать некомпетентность	Специалисты легко признают свою некомпетентность
13. Легко даются обещания, которые не всегда выполняются	Осторожность в обещаниях, но резкое осуждение их невыполнения
14. Приоритет письменной договоренности	Авторитет устной договоренности
15. Пренебрежение мелочами	Тщательная проработка

Школы и подходы к менеджменту имеют и свою *национальную специфику*. Например, до недавнего времени суть *американского* менеджмента сводилась к изначальному убеждению в том, что успех фирмы, прежде всего, зависит от факторов, лежащих в ее границах: рационализация производства; снижение издержек; эффективное использование всех видов ресурсов. Фирма рассматривается как закрытая система, а цели и задачи заданы и считаются стабильными в течение длительного времени. Основные стратегии: рост и углубление специализации. Решающее значение имеет контроль всех видов деятельности, четкое исполнение своих функциональных обязанностей со стороны всех работников организации.

Суть *японской модели* менеджмента и организации деятельности может быть оценена как обеспечивающая наибольшую гармоничность и мобильность организации. Особенности японской системы проявляются в управлении персоналом, производством сбытом и финансами. Система пожизненного найма и продвижение по службе в зависимости от выслуги лет и возраста, организация групповой работы; оплата труда с учетом возраста, вклада в рационализацию и качество процесса; система непрерывного обучения преимущественно на производстве – основные характеристики этой модели управления.

Сопоставляя японскую и американскую модели управления, американец японского происхождения У. Оучи предложил свою модель управления организацией, основные моменты которой приведены в таблицах 2 и 3.

В России же менеджмент специфичен тем, что представляет собой совокупность принципов, методов и средств управления организацией, применяемых в условиях зарождающейся конкуренции и становления новой социальной системы. В настоящий период одним из приоритетных направлений перестройки управления на уровне организации является выработка основных теоретических и методических позиций, касающихся изменения менеджмента.

Тема 5. Планирование в системе менеджмента

Природа и состав функций менеджмента. Управление и планирование. Постановка целей. Разновидности планирования. Типы планов. Стратегии предпринимательской фирмы. Стратегическое планирование и управление. Разработка программ

Организация как система. Организация, как и любая система, стремится к снижению энтропии (степени неопределенности). Неопределенность организации тем меньше, чем точнее ее стратегия следует наиболее вероятным прогнозам развития внешней и внутренней среды организации. Содержание стратегии базируется на диагностике организации и разработанной ее работниками философии деятельности.

В структуре организации, как правило, нет подразделения, в функциональные обязанности которого входила бы организация процесса диагностики и разработки философии бизнеса: этим занимаются внешние консультанты по управлению и организационному развитию.

Отчасти, это обусловлено тем, что традиционно потребности в такого рода услугах (или видах деятельности) у организаций не было при плановой экономике, когда определенность (негэнтропия) была достаточной для относительно устойчивого функционирования организаций. Поэтому организационная структура и социальная культура организаций в течение всего периода экономических реформ в стране испытывают воздействие фактора неопределенности и пытаются измениться, приспособившись к условиям рынка.

По мере упорядочения законодательства и расстановки корпоративных интересов новых собственников организаций, на первый план выходит проблема организационной

гибкости и адаптационной способности – проблема выработки стратегий в организациях. Процесс этот сопровождается как субъективными, так и объективными противоречиями.

Двойная структура. С одной стороны, коммерческие организации должны работать как механизм (как часы) без резких изменений, что обеспечивает потенциально высокую прибыль в краткосрочном периоде. Но, с другой стороны, чтобы реализовать эту потенциальную возможность, необходимо вносить изменения в организацию – только так можно создать потенциал будущей прибыли и опередить конкурентов на рынке или, по крайней мере, удержаться на нем.

Объективно и сама структура организации (как и структура любой системы) стремится не допустить изменений, обеспечивая стабильность и устойчивость.

Разработка стратегии, как вид деятельности, может осуществляться работниками, обладающими знаниями и опытом в области стратегического менеджмента, но приобретение подобных умений связано с изменением их ценностных ориентаций, что происходит в течение длительного времени и по мере формирования новой социальной культуры в организации.

То есть, основное противоречие заключается в том, что организация должна развиваться, оставаясь стабильной.

Как выход из отмеченной противоречивой ситуации, Игорь Ансофф (патриарх стратегического управления) рассматривал формирование двойной организационной структуры: одна часть структуры организации обеспечивает механическое зарабатывание денег (оперативное управление), а вторая – тратит часть этих денег на создание потенциала будущей прибыли (обеспечивая разработку и реализацию стратегии), обеспечивая развитие организации. Оперативное управление осуществляют функциональные подразделения организации, а подготовку будущих изменений – межфункциональная структура (совет директоров, отдел развития и т.д.).

Противоречие субъективного порядка снимается привнесением знаний и опыта стратегического управления извне – консультантами. Таким образом, консультанты готовят почву, оттолкнувшись от которой, работники организации в дальнейшем могут двигаться вперед, системно изменять свою организацию и самих себя.

Оперативная эффективность организации проявляется в тактической эффективности использования ресурсов. Стратегическая эффективность – связана с качественными изменениями организации, приобретением преимуществ по отношению к конкурентам, что проявляется в стратегическом приближении к желаемому будущему.

Помимо повышения внутренней эффективности деятельности организации, есть большие резервы у российских руководителей по увеличению «внешней» рентабельности организации. Поэтому в развитых странах традиционно используются два направления повышения рентабельности деятельности: увеличение объема продаж и повышение эффективности производства и реализации товара (второе направление позволяет получать больше прибыли при сохранении объема продаж).

Планирование (а в данном случае – стратегическое планирование) отечественные специалисты определяют как особый вид практической деятельности людей, состоящей в разработке решений, целью которых является эффективное функционирование объекта управления в долгосрочной перспективе и быстрая адаптация к изменяющимся условиям внешней среды. Они выделяют также основные процедуры стратегического планирования: прогнозирование, программирование и проектирование.

Шведские ученые Бенгт Карлоф и Свен Седерберг идут дальше, когда обосновывают большую эффективность развития по сравнению со стабильностью, которая эффективна в основном лишь с точки зрения затрат. Более того – «с изменением условий в окружающем мире эффективная организация становится жерновом. Масса

капитала, организованные процессы или имеющиеся знания становятся тогда препятствием для процесса перемен».

Кроме того, *текущая работа поглощает* наиболее важные ресурсы: время, талант и энергию работников, их стремление к инновациям. Иногда в процессе планирования не учитывают формальные и неформальные служебные отношения и соподчиненность работников, их отношение к изменениям и моральному облику персонала, да и изменениям корпоративной культуры организации в целом.

Нельзя сбрасывать со счетов и то, что процесс стратегического управления осуществляется наряду с выполнением текущих задач организации. Кроме того, *изменение ситуации влечет за собой изменение стратегии*, следовать которому менеджеры не успевают в силу нехватки квалификации и времени на реакцию. Поэтому общее правило (в том случае, если у организации ранее была разработана стратегия) заключается в том, что лучше совершенствовать существующую, чем разрабатывать и внедрять новую стратегию.

Несмотря на популярность стратегического управления, не все организации уделяют ему приоритетное внимание. *Причин тому несколько.*

Во-первых, руководство часто не получает достаточно информации о действительном положении вещей в организации или же руководство интерпретирует в выгодном для себя свете получаемую информацию, или просто преобладает направленность руководства на решение текущих повседневных задач.

Во-вторых, благополучие некоторых лиц, принимающих решения в организации, зависит от следования существующим стратегиям или на это следование их вдохновляют прошлые успехи, достигнутые благодаря реализации действующих в настоящее время стратегий, или же указанные лица, усилиями которых реализуется существующая стратегия, просто мешают развитию компании в ином направлении.

В-третьих, руководство организации не понимает своих превосходств и готово плыть по течению, ничего не меняя.

Последовательность стадий и этапов стратегического управления приведена в таблице 4, содержание которой составлено на основании анализа устоявшихся подходов к стратегическому управлению.

Таблица 4

Последовательность корпоративного планирования	
Наименование стадии планирования	Наименование этапа
1.Определение целей	Формулирование видения и миссии Формулирование целей
2.Системный анализ ситуации	Анализ существующей стратегии Анализ окружающей среды Анализ внутренней ситуации
3.Разработка стратегии	Разработка концепции стратегии Выбор варианта стратегии Конкретизация выбранной стратегии
4.Проведение стратегических изменений	Разработка функциональных стратегий Разработка стратегических мероприятий Проведение изменений

Когда три десятилетия назад стратегическое планирование пришло на смену долгосрочному планированию, появилась возможность разрабатывать альтернативные версии развития будущего организаций.

Термин «стратегическое управление» был введен в научный оборот в начале 70-х годов для обозначения различий между управлением текущими производственными

процессами и управлением на высшем уровне, в центре внимания которого должно быть внешнее окружение объекта управления. В этом отношении, как отмечает профессор МГУ Виханский О.С., зарубежные специалисты рассматривали *стратегическое управление как процесс* взаимосвязи организации и окружения, проявляющийся в реализации миссии и целей организации посредством умелого распределения ресурсов.

Новизна подхода заключалась в том, что, если при оперативном управлении организация рассматривалась как структура, извлекающая прибыль от своей деятельности, то стратегическое управление обеспечивало развитие организации за счет сбалансированного взаимодействия с внешней средой.

Для сопоставления существенных отличий показателей организации при различных подходах к управлению нами составлена таблица 5, из которой помимо прочего следует, что стратегическое управление кардинально отличается от оперативного.

Таблица 5

Сопоставление стратегического и оперативного управления

Наименование показателя	Оперативное управление	Стратегическое управление
1.Предназначение	Получение прибыли за счет производства продукции	Развитие организации за счет сбалансированного взаимодействия с внешней средой
2.Концентрация внимания	Взгляд обращен во внутрь организации для поиска путей эффективного использования ресурсов	Взгляд вовне организации для поиска новых возможностей
3.Фактор времени	Ориентация на ближайшую перспективу	Ориентация на долгосрочную перспективу
4.Системообразующие факторы	Функции, техника и технологии	Люди и рыночные отношения
5.Управление персоналом	Взгляд на работников как на один из видов ресурсов	Работник как основная ценность организации
6.Оценка эффективности	Прибыльность	Изменения как реакция на изменение внешней среды

Само понятие стратегии заимствовано из воинского лексикона, где оно обозначает планирование и проведение в жизнь политики с использованием всех доступных ресурсов. Поэтому чаще всего под стратегией понимают «план управления фирмой, направленный на укрепление ее позиций, удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей. Без стратегии у менеджера нет продуманного плана действий, ...нет единой программы достижения желаемых результатов».

Стратегическое же управление заключается в умении моделировать ситуацию; в способности выявлять необходимость изменений; в разработке самой стратегии; в способности воплощать стратегию в жизнь.

Речь идет о своевременности решений, принимаемых работниками организации, ориентированными в будущее при удовлетворении запросов внешней среды и сплоченно устремленными к общей цели.

Таким образом, *стратегическое управление представляет собой систему действий, необходимых для достижения поставленных целей, зачастую в условиях ограниченности ресурсов.*

Однако необходимо заметить, что стратегическое управление *не лишено некоторых недостатков*, которые всегда присутствуют при моделировании процессов реального мира:

не дает детальной картины будущего, а является лишь качественным описанием желаемого состояния организации;

не позволяет полностью формализовать процесс управления, поскольку представляет собой органическое соединение интуиции и искусства руководителей организации;

требует корректировок стратегии по мере возникновения изменений во внешней и внутренней среде организации;

велика цена возможных ошибок при выборе не верной стратегии;

разработка добротного стратегического плана не гарантирует положительного результата, поскольку многое зависит от внедрения необходимых изменений в самой организации.

Тем не менее, желание создать эталонные стратегии не покидает специалистов в этой области. Например, Майкл Портер в начале восьмидесятых годов выдвинул идеи относительно конкурентных стратегий, выведенных из некоторых базовых постулатов. В книге «Стратегия конкуренции» он представил три вида общих стратегий, направленных на повышение конкурентоспособности: лидерства в снижении издержек (поддержание издержек на более низком уровне, чем у конкурентов); дифференциации (как производства уникальной продукции); фокусирования (как сосредоточения на определенной группе покупателей).

Концепция общих (эталонных) стратегий Портера имеет ряд недостатков. Так, у концепции дифференциации и лидерства по издержкам много общего: при дифференциации нужно помнить о себестоимости, а при снижении затрат нельзя забывать о стандартах качества. А лидерство по издержкам не всегда приносит больше выгод, чем второе или, скажем, третье место в отрасли. Кроме того, возникают трудности из-за противоречивости требований к организации деятельности, которую подразумевает каждая из стратегий. И не понятно, почему надо выбирать только одну из стратегий, в то время как лучшее решение может дать сочетание нескольких из них.

Помимо общих стратегий, направленных на повышение конкурентоспособности, существуют классификации стратегий, определяющие изменение их масштабов. Например, стратегии развития бизнеса по Котлеру (см. рис.3):

1. Концентрированного роста: усиления позиции на рынке; развития рынка; развития продукта.

2. Интегрированного роста: обратной вертикальной интеграции; вперед идущей вертикальной интеграции;

3. Диверсифицированного роста: централизованной диверсификации; горизонтальной диверсификации; конгломеративной диверсификации;

4. Стратегия сокращения: ликвидации; сбора урожая; сокращения расходов.

Иную классификацию стратегий предлагают другие авторы (см. рис. 4):

стратегия стабильности – сосредоточение на существующих направлениях бизнеса и поддержка их;



Рис. 3 Модель структуры стратегий развития

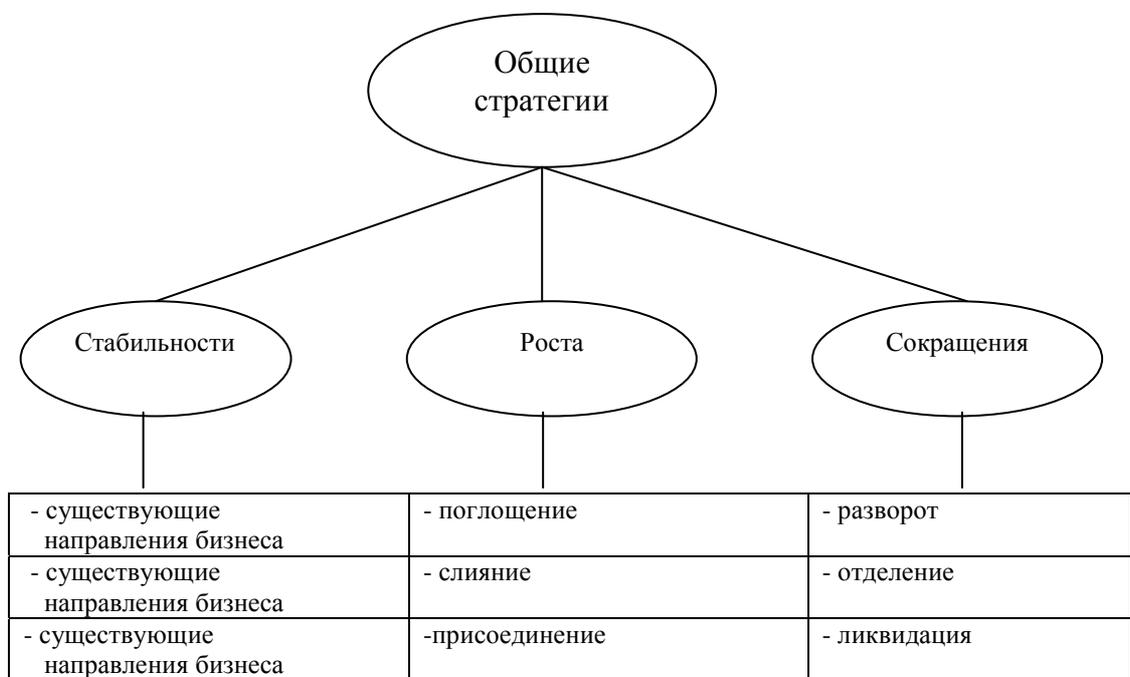


Рис. 4 Структура общих стратегий

стратегия роста – увеличение организации, часто через проникновение и захват новых рынков (разновидностью стратегии роста является вертикальная и

горизонтальная интеграция, которая, в частности, проявляется через поглощение, слияние, присоединение и создание совместных предприятий);

стратегия сокращения применяется в тех случаях, когда выживание организации находится под угрозой (разновидностью отмеченной стратегии являются: стратегия разворота – отказ от неэффективного использования ресурсов и поиск новой стратегии; стратегия отделения – продажа структурного подразделения или выделение его в самостоятельную организацию; стратегия ликвидации – распродажа активов).

Спустя десятилетие А. Томсон и А. Стрикленд предложили несколько иную модель классификации подобных стратегий - пять вариантов подходов к стратегии конкуренции:

стратегия лидерства по издержкам (снижение издержек, что привлекает большое количество покупателей);

стратегия широкой дифференциации (придание товарам специфических черт, что привлекает большое количество покупателей);

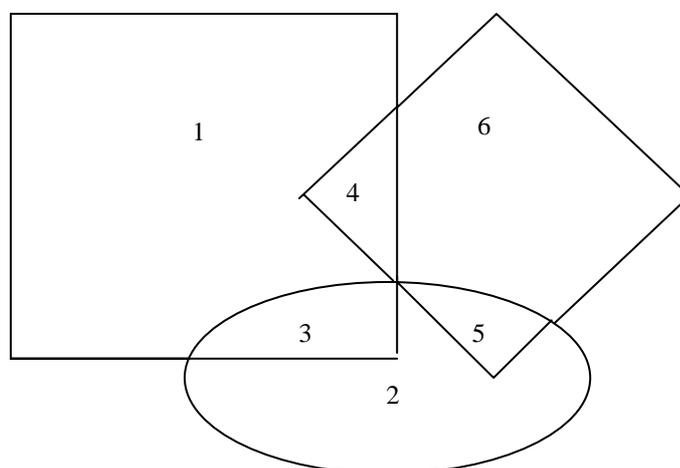
стратегия оптимальных издержек (большая ценность для покупателей за счет сочетания низких издержек при широкой дифференциации);

сфокусированная стратегия, или стратегия рыночной ниши, основанная на низких издержках (низкие издержки и узкий сегмент покупателей);

сфокусированная стратегия, или стратегия рыночной ниши, основанная на дифференциации продукции (полное удовлетворение требований клиентов из выбранного сегмента).

Теперь, если к приведенному списку прибавить стратегию фокусирования как таковую под номером шесть, то схематически сочетание стратегий можно изобразить так, как это сделано на рисунке 5.

Помимо эталонных стратегий специалистами в этой области разработано значительное количество *формальных моделей*, позволяющих исследовать процесс стратегического управления.



Примечание:

1 - лидерства по издержкам; 2 – фокусирования; 3 - стратегия рыночной ниши, основанная на низких издержках; 4 – стратегия рыночной ниши, основанная на дифференциации продукции; 5 – оптимальных издержек; 6 – дифференциации.

Рис. 5 Сочетание различных видов стратегий

Перспективы развития организации связаны в первую очередь с *решением стратегических проблем*, среди которых необходимо выделить проблемы действующей стратегии и проблемы обнаруженные вновь.

Анализ научной литературы показывает, что к ключевым факторам успеха функционирования организации следует отнести наличие стратегии, целевого единства по реализации стратегии в команде управления и наличие необходимых ресурсов. Других факторов, влияющих на эффективность управления, так много, что определить самый важный из них не просто. Перейдем к детальному исследованию всего проблемного поля одним из рассмотренных ранее методов.

Насколько эффективна действующая стратегия, судить можно по количественным и качественным результатам деятельности организации.

Оценка стратегии с качественной точки зрения заключается в целостности и ее внутренней согласованности (системности), а также обоснованности и соответствии реальной ситуации.

Количественные результаты проявляются в результатах финансовой и хозяйственной деятельности организации, что находит свое подтверждение в занимаемом месте среди конкурентов (захват лидерства или своя ниша).

На заключение об эффективности действующей стратегии накладывают свой отпечаток границы конкуренции в отрасли (сколько уровней каналов распределения используется; размеры и различия географических рынков), а также содержание функциональных составляющих стратегии: рациональность каждой составляющей стратегии; последние действия (снижение цен и издержек, реклама) самой организации и конкурентов и т.д.

Критерием эффективности действующей стратегии является финансовое положение организации в течение последнего времени:

- рыночная доля, место в отрасли;
- динамика размера прибыли (в сравнении с конкурентами);
- тенденция изменения чистой прибыли на инвестиции;
- растут ли продажи компании быстрее (медленнее), чем рынок в целом;
- размер кредитов;
- имидж в глазах потребителей;
- лидерство (в технологии, инновациях, качестве и т.д.).

Существует подход к разработке стратегий, в основу которого положен *функциональный* признак. В этом случае не разрабатывается стратегия организации как объекта управления, а стратегическим является выработка согласованной совокупности решений, обеспечивающих эффективную реализацию одной или нескольких функций организации.

Слабость такого подхода заключается в сложном согласовании (сбалансировании) указанных функциональных стратегий и обеспечения комплексного развития организации.

Чтобы определить саму стратегию, необходимо ясно представлять: *к чему следует стремиться организации, какова ее миссия и цели*.

Как правило, текущие проблемы не дают возможности разрабатывать и реализовывать стратегические планы, не позволяют мысленно воспарить над организацией и увидеть всю ситуацию, в которой организация находится, а затем увидеть свою организацию в перспективе.

Управление на основе видения заключается в стремлении людей работать ради достижения определенных идеалов; видение может служить ориентиром для определения уровня притязаний работников организации (см. рис. 6). Среди групп таких ориентиров деятельности организации можно выделить идеалы (то, к чему стремится организация, но достичь не может), цели (общие ориентиры деятельности, достижение которых запланировано в полном объеме на ближайшее будущее) и задачи –

количественно измеряемые ориентиры, определяющие форму и время выполнения определенных действий.

Значение видения для организации заключается в том, что видение придает смысл труду, становясь при этом средством мотивации работников, а также объединяет деятельность многих в одном направлении. Не выделяет желание получить прибыль, а подчеркивает объединение индивидуальных идеалов. Оно обеспечивает преемственность следующих одну за другой целей организации и помогает выработать критерии их достижения. И, поскольку у видения нет финишной черты, оно создает импульс для постоянного прогресса в организации.

Видение может так никогда и не стать реальностью, но его можно подвергнуть пересмотру по мере достижения определенных результатов, в силу того, что оно представляет собой мысленное путешествие от действительного состояния к неизвестному и создает будущее путем монтажа известных фактов, надежд и мечтаний. Последнее дает основание утверждать, что видение связывает бизнес с корпоративной культурой и создает при этом эталоны ценностей, общие для индивидуальной деятельности всех служащих организации. Если же этого не происходит, то наступает недовольство низов и разочарование верхов из-за того, что уровень притязаний и видение у разных категорий руководителей организации разных.



Рис. 6 Факторы, влияющие на формулирование видения

Видение определяет миссию организации – то, что организация собирается делать и чем она хочет стать, то есть, определяет ее предназначение.

В случае широкого понимания миссия рассматривается как констатация философии и предназначения, смысла существования организации. Под философией организации при этом понимается сочетание ценностей, верований, принципов, в соответствии с которыми организация планирует осуществлять свою деятельность, а предназначением определяется деятельность, которую организация собирается осуществлять, и то, какого типа организацией она собирается быть.

Узкое понимание миссии – есть утверждение относительно того, для чего и по какой причине существует организация и чем она отличается от других ей подобных. Здесь миссия трактуется как основная общая цель организации, как четко выраженная причина его существования. Другими словами миссия – это цель, для которой

организация существует и которая должна быть выполнена в плановом периоде. Цель эта комплексная, включающая и внутренние, и внешние ориентиры. Организация, являясь открытой системой, несет в себе миссию, определяющую направление развития организации во внешней среде и внутри самой себя.

К факторам, влияющим на формулирование миссии (см. рис. 7), обычно относят: исторические особенности организации; стиль поведения работников организации; состояние внешней по отношению к организации среды; наличие ресурсов, необходимых для достижения стоящих перед организацией целей; специфические особенности организации. Миссия, кроме того, может определяться и кругом удовлетворяемых организацией потребностей общества, и совокупностью внешних сил, взаимодействующих с организацией.

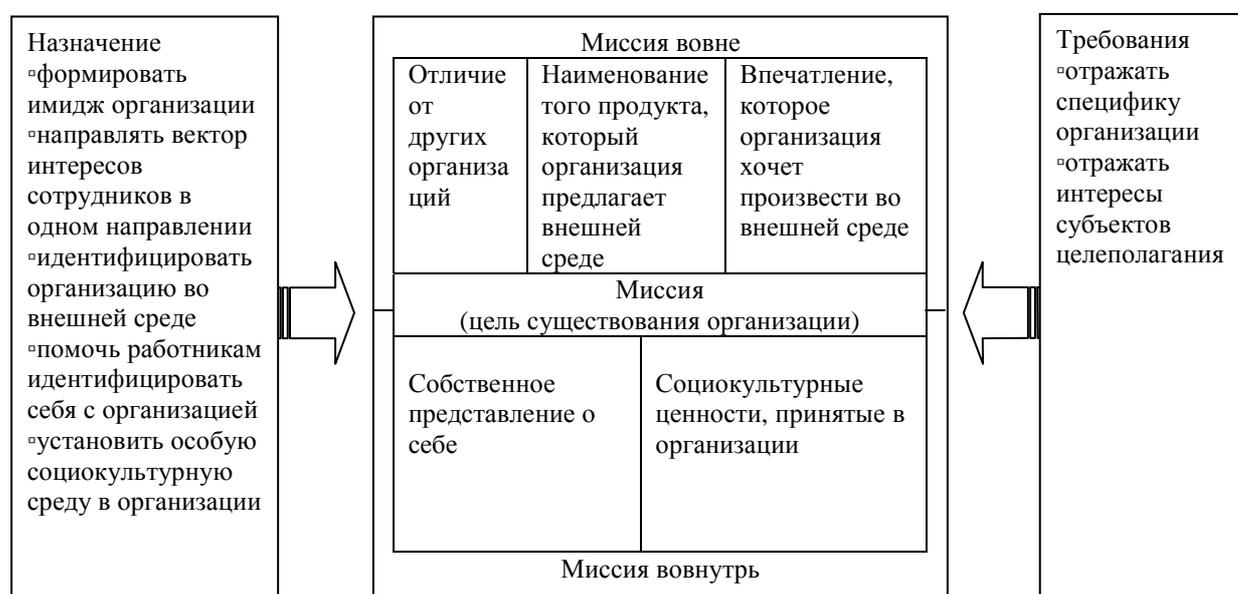


Рис. 7 Факторы, влияющие на формирование миссии

В сопровождающих миссию тезисах обычно указывается целевая направленность организации; наименование того продукта, который организация предлагает внешней среде, и технологии его производства; социокультурные ценности принятые в организации; собственное представление о себе (внутренняя концепция) и впечатление, которое организация хочет произвести во внешней среде (внешний образ).

Что дает формулирование миссии для организации? *Во-первых*, это дает возможность субъектам внешней среды идентифицировать организацию, а самой организации формировать свой имидж.

Во-вторых, заставляет пересмотреть факторы, лежащие в основе управления, и помогает взглянуть на деятельность организации как бы с высоты птичьего полета (получить широкую панораму).

В-третьих, подобно магниту, направляет векторы интересов сотрудников организации в одну сторону – к цели.

В-четвертых, помогает работникам организации идентифицировать себя с организацией, что усиливает мотивацию.

В-пятых, устанавливает определенную социальную культуру в организации.

В-шестых, является основой при формировании целей организации и принятии наиболее важных решений.

Требования к формулированию миссии заключаются в подборе простых и понятных терминов, обеспечивающих однозначность толкования при сохранении простора для творческого развития организации. Предпочтительным является сочетание короткого лозунга, определяющего основное направление деятельности организации, с хорошо проработанным текстом миссии.

Из теории организаций известно, что каждая организация - это целевая общность людей, однако цель не должна пониматься упрощенно. На деле речь идет о целевой структуре, состоящей как минимум из трех групп целей, которые представляют собой органическое единство и эффективность достижения этих групп целей различна в условиях разных структур.

Не все цели, которые можно сформулировать, достижимы для организации в принципе. Кроме того, цели могут быть достигнуты только в том случае, если существует обратная связь управляющей системы с управляемой. Если же обратиться к теории А. Маслоу, то станет ясно, что люди не могут полностью достичь своих целей, поэтому целеполагание есть процесс непрерывный и итеративный.

Основными группами лиц, целеполагание которых влияет на деятельность организации, являются собственники организации, работники организации, потребители (покупатели) продукта организации, партнеры организации, местное сообщество, общество в целом. Миссия, в какой то мере, должна отражать взаимодействие с каждым из шести названных субъектов. Наибольшее влияние на содержание миссии оказывают интересы собственников, наемных работников и потребителей продукции организации. Поэтому формулировка миссии должна обязательно отражать интересы этих групп субъектов.

Попытки исследователей классифицировать цели организации приводят к тому, что в одном случае рассматривается целевая картина в четырех измерениях: экономическом, количественном, качественном и с точки зрения развития. В другом случае цели организации представляются в виде перечней неэкономических (социальных целей) либо экономических целей (качественных и количественных показатели деятельности), либо временных целей (краткосрочных и долгосрочных - в большей степени связанных с миссией). В третьем - выделяются ключевые пространства, в пределах которых определяются цели.

При стратегическом управлении важно помнить о так называемой иерархической структуре стратегии, которая заключается в следующем: то, что на высшем уровне управления считается средством достижения каких либо целей, на более низких уровнях оказывается целью. Из этого следует, что стратегия, разработанная для организации в целом, выступает в качестве цели по отношению к структурным подразделениям организации. На основании указанной цели и разрабатываются функциональные стратегии (политики) структурных подразделений, которые в свою очередь являются целями отдельных более мелких подразделений организации или отдельных работников. Факторы, определяющие цели организации приведены на рисунке 8.

Исследователи констатируют тот факт, что постановка цели приводит к значительному увеличению производительности: это было установлено в 90 из 100 публикаций. Ни один из известных в настоящее время способов мотивации даже приближенно не может повторить этот результат. И, тем не менее, западные исследователи не смогли, на наш взгляд, определить самую глубокую причину, стабильно приводящую к росту производительности труда персонала при постановке цели.

Общая стратегия организации формируется руководством и решает три основных задачи: отбор основных элементов стратегии; установление роли подразделений в реализации стратегии; определение способов распределения ресурсов.

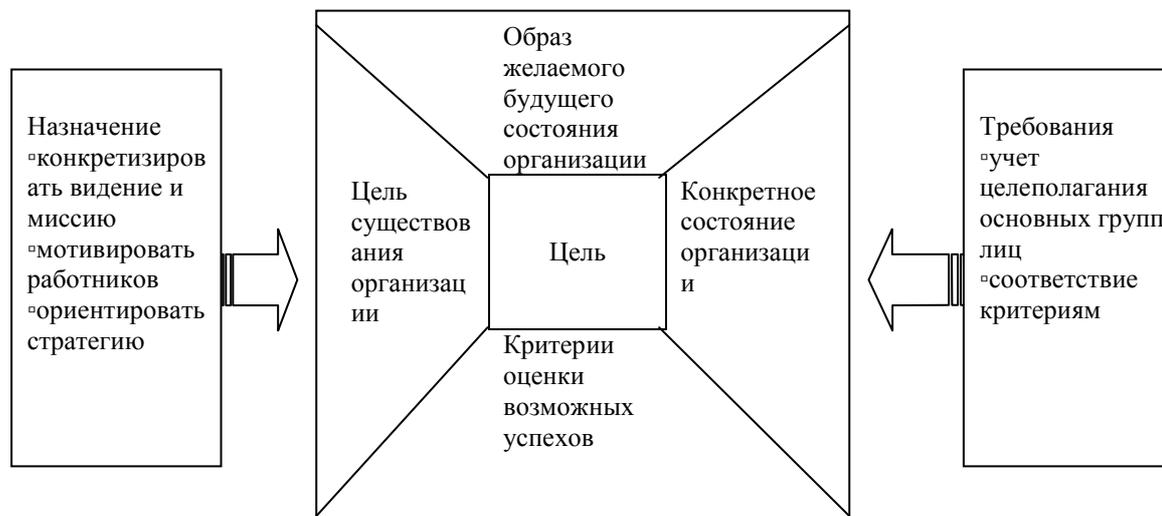


Рис. 8 Факторы, определяющие цели организации

Процедура разработки стратегии, основанной на определении видения, миссии и цели заключается в определении самих указанных характеристик организации в будущем; умозрительном переносе разработчика в то состояние организации, которое соответствует этим характеристикам; и проецировании указанного состояния на реальную среду с тем, чтобы определить действия, ведущие к идеальному результату. Факторы, определяющие стратегию организации, приведены на рисунке 9.

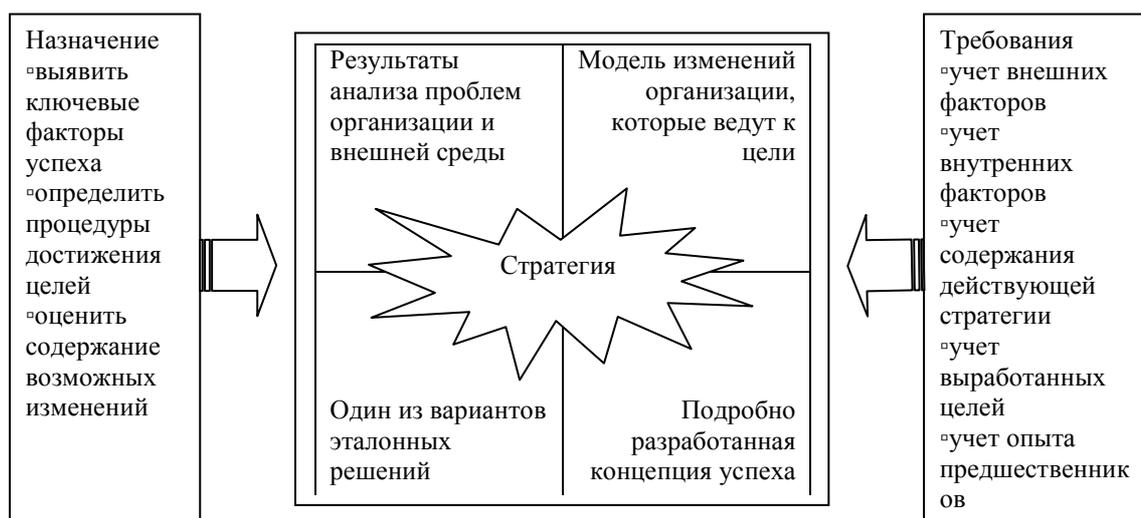


Рис. 9 Факторы, определяющие стратегию организации

Однако после того, как сформулированы видение, миссия и цели, переходить к разработке стратегии преждевременно. Стратегия не может быть оторванной от

конкретной организации и ее реального состояния. Поэтому необходимо произвести значительную аналитическую работу по выявлению сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз, которые открывает для нее внешняя среда, по исследованию проблемного поля и анализу действующей в организации стратегии.

В качестве критериев выбора стратегии целесообразно использовать сильные стороны организации и внешние возможности, цели организации и все виды ресурсов, а также решение главных проблем организации.

Разработка стратегии осуществляется путем последовательного приближения к ответу на вопрос: что принесет организации успех в будущем?

В начале необходимо «увидеть» свою организацию в будущем, причем образ организации, с одной стороны, создается как образ идеальной организации, но, с другой стороны, этот образ должен соответствовать именно той организации, для которой разрабатывается стратегия, поскольку не из любого исходного состояния организации можно достичь желаемого лучшего будущего.

Этот образ необходимо наполнить содержанием того, что организация желает предложить обществу и самой себе – своим работникам, то есть содержанием той миссии, которую организация хотела бы выполнять в будущем.

Определение конкретного результата, который может проявиться, прорасти из образа будущего и миссии, обеспечивает формулирование целей организации, для достижения которых разрабатывается стратегия.

Разрабатывается своего рода модель, реализация которой должна обеспечить успех организации.

Для сбора информации, необходимой для стратегического анализа внешней среды, хороши все средства, но самый доступный и дешевый – это средства массовой информации. Сбор недостающей информации можно заказать консалтинговым фирмам.

Анализ ближней внешней среды как бизнес-ресурса организации, потребителей ее продукции и конкурентов. В качестве источника ресурсов организации, получаемых ею из внешней среды, выступают такие рынки, как рынок капитала, рынок рабочей силы, рынок поставщиков технологий и материалов. Анализ продуктовой составляющей внешней среды, а также выявление прямых, косвенных и товарных конкурентов в основном сводится к продуктово-маркетинговому анализу внешней среды.

Графическая модель процедур проведения *SWOT-анализа* в части выявления проблем организации приведена на рисунке 10. Причем, аббревиатура “PEST” представляет собой сочетание первых букв четырех английских слов Policy (P) - политика, Economy (E) - экономика, Society (S) – социум (общество), Technology (T) – технология.

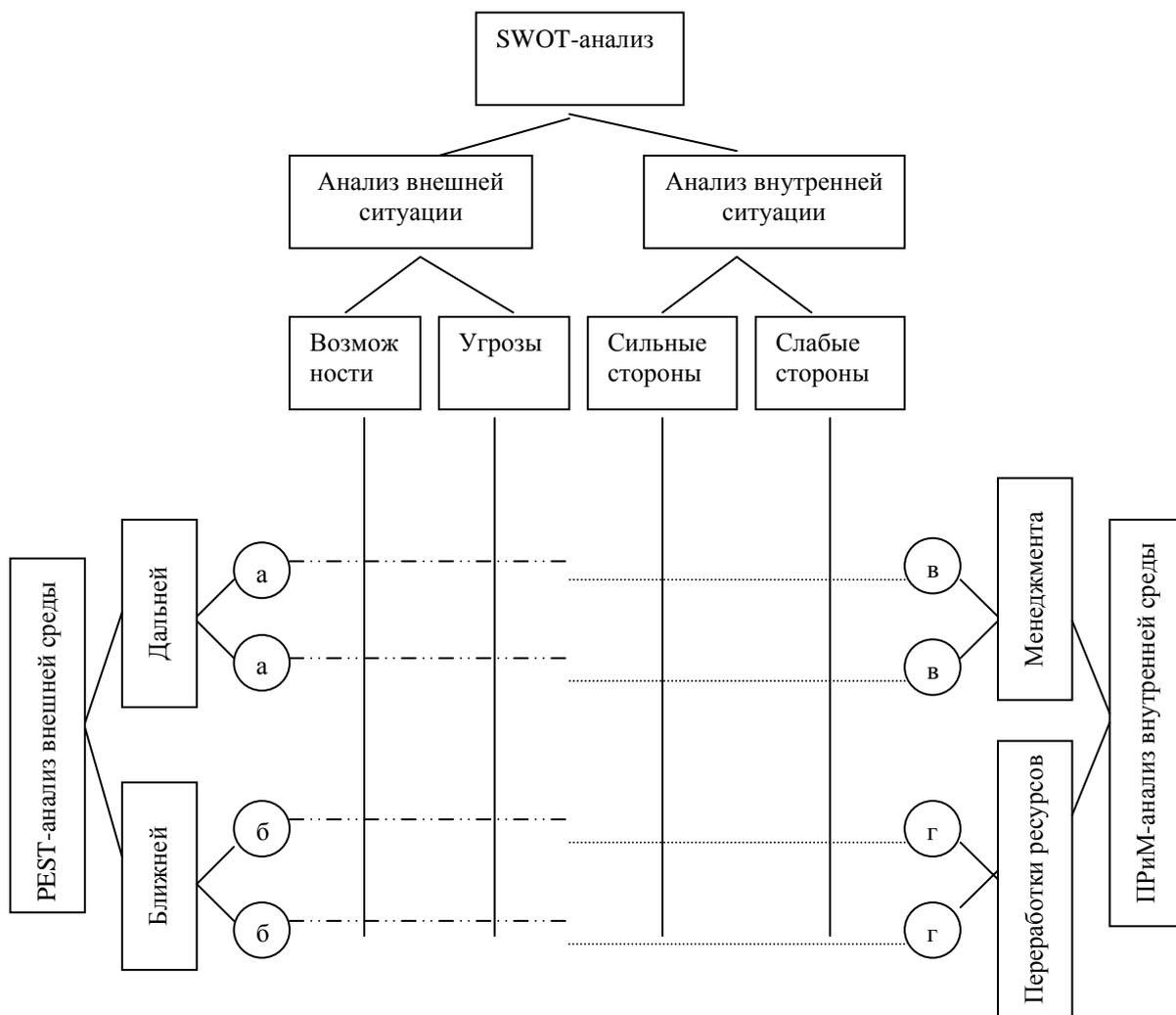
Политическая составляющая внешней среды оказывает мощное воздействие на все стороны жизнедеятельности организации и проявляется не только в изменении положения государства в международном сообществе, но и в отношениях организации со всеми ветвями власти.

Экономические аспекты воздействия внешней среды на организацию проявляется в изменении темпов курса национальной валюты, темпов инфляции (дефляции), ставки рефинансирования центробанка и прочих параметров, влияющих на деловую активность организации.

Социальные факторы внешней среды в значительной степени связаны с изменением базовых социокультурных параметров населения, образа его жизни и среды обитания, а также с изменением демографической ситуации в стране и в конкретном регионе в частности.

В отношении воздействия технологических изменений на организацию необходимо отметить, что оно проявляется в стремлении организации опередить своих конкурентов за счет своевременного использования результатов НИОКР.

Все четыре указанных компоненты внешней среды взаимосвязаны, поэтому анализ их воздействия на организацию должен быть скорректирован с учетом того, что изменения одного из факторов может, как создать новые возможности для организации, так и нести новые угрозы. Приоритетность указанных факторов для каждой конкретной организации специфична.



Примечание: (а) (б) (в) (г) - составляющие подсистем анализа

Рис. 10 Матрица анализа проблем организации

Внутренняя среда организации рассматривается как стратегический ресурс ее развития. Организация как и любая система допускает описание ее с помощью различных языков (экономического, технического, управленческого, социологического, экологического и т.д.) и представление ее с помощью различных подсистем – это внутреннее дело конкретной организации, определяемое конкретной задачей. Поэтому стратегический анализ внутренней среды организации всегда специфичен, уникален. Но общим для всех организаций является полнота стратегического анализа и конечная эффективность.

Иногда анализ проводится по функциональному принципу, когда объектом анализа выступают функциональные подразделения организации, но такой подход может не обеспечить требуемой полноты и целостности результата. Иногда стратегический анализ проводится по отдельным бизнесам или бизнес-процессам.

Целесообразно проводить *анализ внутренней среды* организации по двум направлениям: анализ эффективности переработки всех видов ресурсов в организации и анализ уровня менеджмента в организации.

В качестве *ресурсов* целесообразно рассматривать время, энергию, финансы, материалы, информацию и людские ресурсы. Анализ характеристик менеджмента в организации состоит из анализа уровня стратегии, качества торговой марки, организационной структуры, имиджа, структуры затрат и инновационности организации. Подобный анализ внутренней среды назовем ПРiМ-анализом (переработки ресурсов и менеджмента).

Три основных шага процесса выбора стратегии:

1. Уяснение текущей стратегии

А) внешние факторы:

- Масштабы деятельности организации и ее диверсифицированность;
- Движение собственности в организации;
- Структура и направленность деятельности;
- Использование возможностей и нейтрализация угроз.

Б) внутренние факторы:

- Цели и ресурсы организации;
- Отношение к финансовому риску и степень концентрации усилий в области НИОКР;

- Функциональные стратегии.

2. Анализ портфеля продукции дает представление о бизнесе организации в целом. Шаги:

- Выбор иерархического уровня анализа;
- Определение стратегических единиц бизнеса;
- Определение параметров матриц анализа портфеля продукции;
- Сбор и анализ данных;
- Построение и анализ матриц портфеля продукции
- Определение желаемого портфеля продукции.

3. Выбор стратегии фирмы. Ключевые факторы:

- Сильные стороны отрасли и сильные стороны фирмы;
- Цели фирмы;
- Интересы и отношение высшего руководства;
- Финансовые ресурсы фирмы;
- Квалификация работников;
- Обязательства фирмы;
- Степень зависимости от внешней среды;

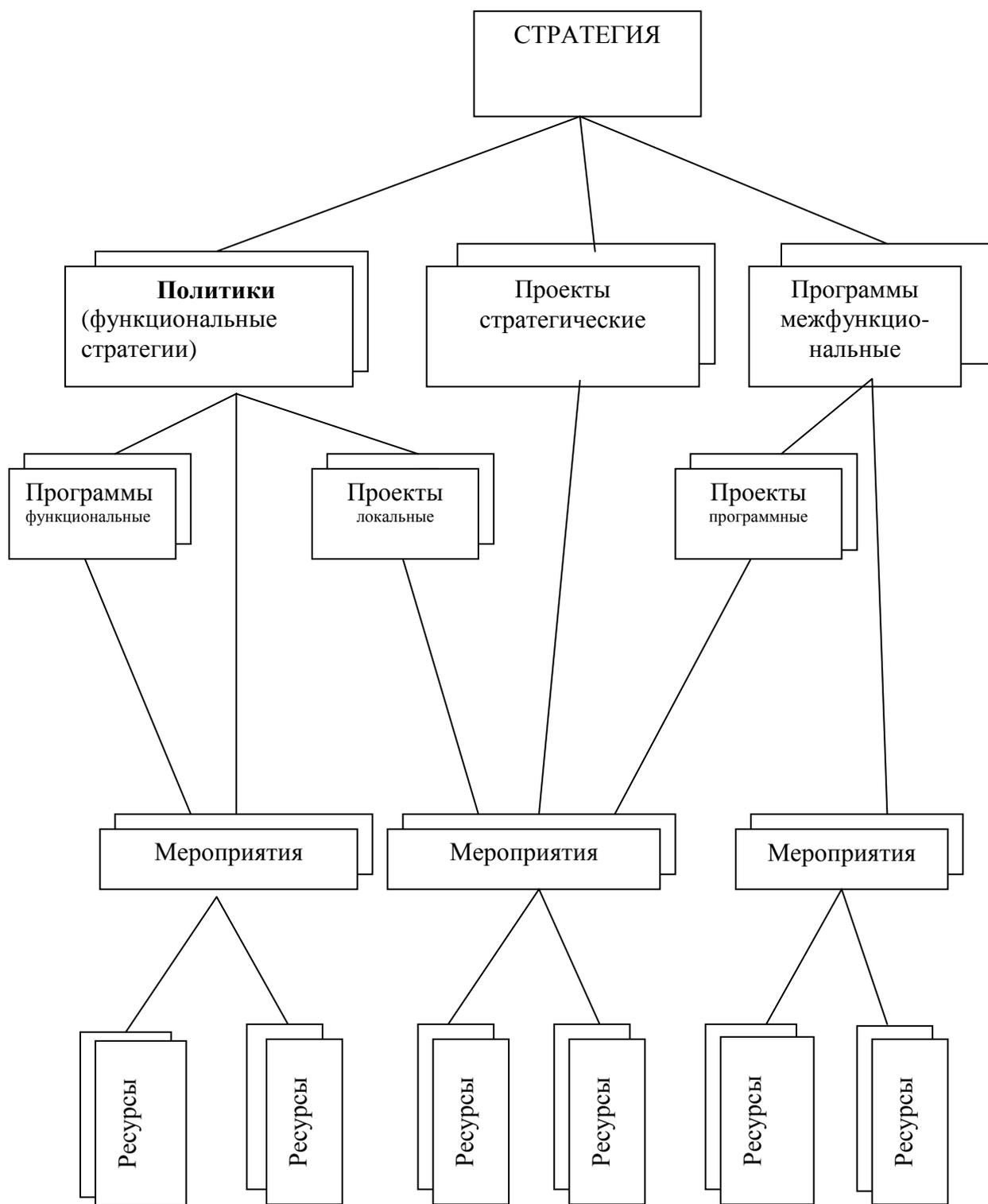


Рис. 11 Структура стратегии

- Временной фактор;
- Оценка выбранной стратегии – приведет ли выбранная стратегия к достижению фирмой своих целей;
- Соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения;
- Соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям фирмы;
- Приемлемость риска, заложенного в стратегию.

Процедура разработки стратегии, основанной на определении видения, миссии и цели заключается в определении самих указанных характеристик организации в будущем; умозрительном переносе разработчика в то состояние организации, которое соответствует этим характеристикам; и проецировании указанного состояния на реальную среду с тем, чтобы определить действия, ведущие к идеальному результату.

Однако после того как сформулированы видение, миссия и цели, переходить к разработке стратегии все же преждевременно. Стратегия не может быть оторванной от конкретной организации и ее реального состояния. Поэтому необходимо произвести значительную аналитическую работу по *выявлению сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз*, которые открывает для нее внешняя среда, по исследованию проблемного поля и анализу действующей в организации стратегии.

В качестве *критериев выбора стратегии* целесообразно использовать сильные стороны организации и внешние возможности, цели организации и все виды ресурсов, а также решение главных проблем организации.

Разработка стратегии осуществляется путем *последовательного приближения* к ответу на вопрос: что принесет организации успех в будущем?

В начале необходимо «увидеть» свою организацию в будущем, причем образ организации, с одной стороны, создается как образ идеальной организации, но, с другой стороны, этот образ должен соответствовать именно той организации, для которой разрабатывается стратегия, поскольку не из любого исходного состояния организации можно достичь желаемого лучшего будущего.

Этот образ необходимо наполнить содержанием того, что организация желает предложить обществу и самой себе – своим работникам, то есть содержанием той миссии, которую организация хотела бы выполнять в будущем.

Определение конкретного результата, который может проявиться, прорасти из образа будущего и миссии, обеспечивает формулирование целей организации, для достижения которых разрабатывается стратегия.

Структурная схема содержания самой стратегии приведена на рисунке 11.

Тема 6. Организация как функция менеджмента

Организация предпринимательской деятельности. Организационные методы менеджмента: ответственность полномочия и их делегирование. Организационные структуры менеджмента

Организация является важной функцией управления, которая заключается в *установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями организации, в определении порядка и условий функционирования организации*. Функция организации реализуется двумя путями: через административно-организационное управление и через оперативное управление.

Административно-организационное управление предполагает определение структуры организации, установление взаимосвязей и распределение функций между всеми подразделениями, предоставление прав и установление ответственности между работниками аппарата управления. *Оперативное* управление обеспечивает функционирование организации в соответствии с утвержденным планом и заключается в периодическом или непрерывном сравнении фактически полученных результатов с

результатами, намеченными планом, и последующей их корректировке. Оперативное правление тесно связано с текущим планированием.

Под *организационной структурой* понимается организация системы из отдельных подразделений, определенным образом связанных между собой. При этом связи определяются поставленными перед организацией целями и распределением задач между подразделениями. Организационная структура предусматривает распределение функций и полномочий на принятие решений между руководящими работниками организации, ответственными за деятельность структурных подразделений организации.

Основными *свойствами* организационных систем являются целенаправленность и достаточная упорядоченность. Другой особенностью организационных систем является многофакторность происходящих в них процессов, что не всегда позволяет составить описание системы с требуемой степенью полноты. Особенность заключается в том, что *часть информации, циркулирующая внутри организационных систем*, теряется, как бы ни были надежны связи между частями систем.

Вертикальные связи, как известно, формируют структуру системы и отражают участие в процессе функционирования системы и информированность элементов. Горизонтальные связи обеспечивают обмен информацией не только внутри системы, но с внешней средой, а также устойчивость материальных потоков и производственных процессов. Графически структурная схема материальных потоков напоминает сетевой граф: вершины графа образуют рассматриваемые элементы, а дуги (имитирующие связи) показывают направление материальных потоков между элементами.

Организационную структуру часто рассматривают как одно из самых главных условий эффективного функционирования организации. На самом деле, структура всегда следует за стратегией, то есть разрабатывается после определения целей организации и ее стратегии.

Требования к разработке организационных структур хотя и всегда уникальны, но, тем не менее, содержат некоторые общие правила:

- Перечень функций организации формирует структуру;
- Закрепление одной функции за двумя структурными подразделениями не допускается;
- Одному субъекту управления не должно подчиняться более 6-7 единиц управления и т.д.

Поиск оптимальной организационной структуры облегчается, если представлять себе алгоритм поведения рассматриваемой организации, представлять типовые схемы построения организационных структур, помнить о том, что готового решения здесь найти нельзя, поскольку работа «штучная».

Кроме того, надо помнить и то, что все типовые структуры работоспособны и могут дать положительный результат в том случае, если функции в структуре заданы, иерархии установлены, связи определены.

Классификация организационных структур позволяет выделить линейные, линейно-штабные, функциональные, линейно-функциональные, матричные структуры, а также динамические сети и безграничные предприятия.

Линейные структуры строятся по принципу «руководство-подчинение» на основе отдачи приказов, распоряжений и указаний. Подобная структура иерархична, имеет высокий уровень централизации и используется в управлении малыми группами людей в небольших организациях (см. рис 12). Например, структура индивидуального частного предприятия.

Линейно-штабная структура отличается от линейной наличием в структуре «штаба» - органа по анализу возникающих ситуаций, постановке проблем, выработке

решений. Например, отдел экономического анализа или коллегия при директоре, или просто функциональный отдел – отдел кадров (см. рис. 13).

Функциональная организационная структура (см. рис. 14) построена таким образом, что между высшим и низшим уровнями руководства отсутствуют линейные отношения единоначального распорядительства. Проявляются только перекрестные связи по функциям. В данной структуре возрастает нагрузка на первого руководителя в части координационной работы. Предприятие с подобной структурой менее мобильно, чем ранее обозначенные. Например, завод-автомат.



Рис. 12 Линейная структура



Рис. 13 Линейно-штабная структура

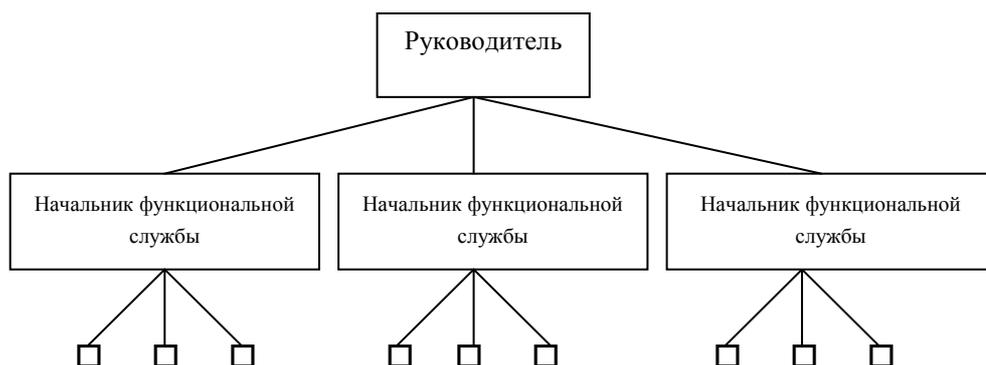
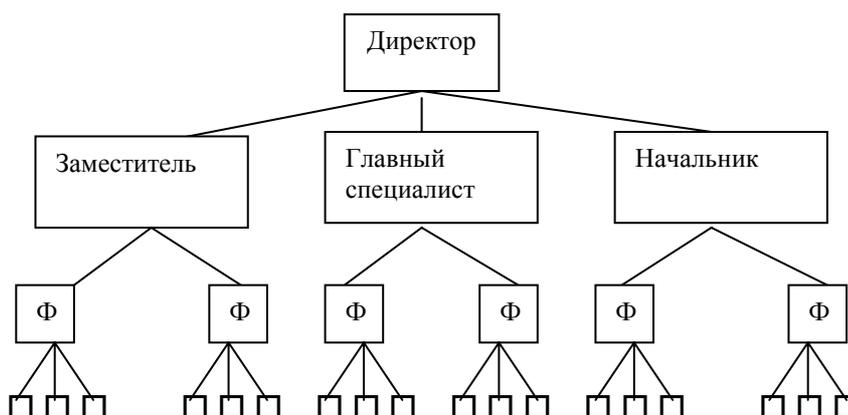


Рис. 14 Функциональная структура



Примечание: Ф – условное изображение руководителя функциональной службы

Рис. 15 Линейно-функциональная структура

Линейно-функциональные структуры (см. рис. 15) имеют ту особенность, что общее распорядительство ресурсами и целеполагание входят в полномочия линейных руководителей (например, заместителей директора), а управление процессами

возлагается на руководителей функциональных служб и подразделений. Примером может служить любое крупное российское предприятие. В развитых странах такая структурная схема характерна больше для мелких и средних по размерам фирм, а крупные организации имеют дивизиональную структуру (более 90 % организаций).

С ростом размеров организации возрастает масштаб управленческих проблем, которые ведут к неуправляемости организации в целом. Основные недостатки линейно-функциональной структуры проявляются как в низкой скорости принятия решений и медленном движении информации по уровням иерархии (к тому же с искажениями и потерями), так и в межфункциональной разобщенности организации, вызванной значительным влиянием локальных функционально-групповых целей.

Для устранения указанных недостатков линейно-функциональные организационные структуры разделяются по территориальному или продуктовому способу. В этом случае структура называется *дивизиональной* (от лат. Divisio – разделение, подразделение), а ее графическая схема приведена на рисунках 16 и 17. Дивизиональное распределение полномочий по организации производства и реализации продукции организации сопровождается наделением дивизионов полномочиями по планированию, управлению финансами, учету и так далее. Отмеченное позволяет активизировать работу управляющих дивизионами, и высвободить руководство организации для выработки стратегических решений. В качестве недостатка дивизиональной структуры необходимо отметить несовпадение целей руководства организации и руководства дивизионов, часто стремящихся использовать появившуюся свободу выбора решений в интересах дивизиона, даже, если они не совпадают с интересами организации. Накладные расходы дивизиональной структуры выше, чем у линейно-функциональной.

Дивизионы представляют собой, как правило, центры прибыли, т.е. подразделения организации, где создается новая стоимость, приносящая доход организации.

Относительная самостоятельность дивизиона приводит к необходимости формировать его структуру по образцу линейно-функциональных структур управления.

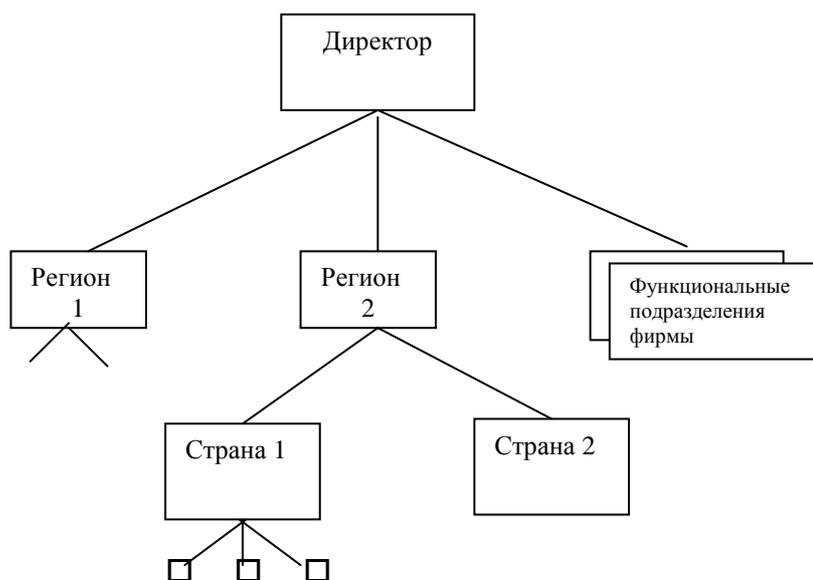


Рис. 16 Территориальная дивизиональная структура

Таким образом, дивизиональная структура есть совокупность линейно-функциональных структур с управлением из единого центра, в котором сосредоточены функциональные подразделения организации.

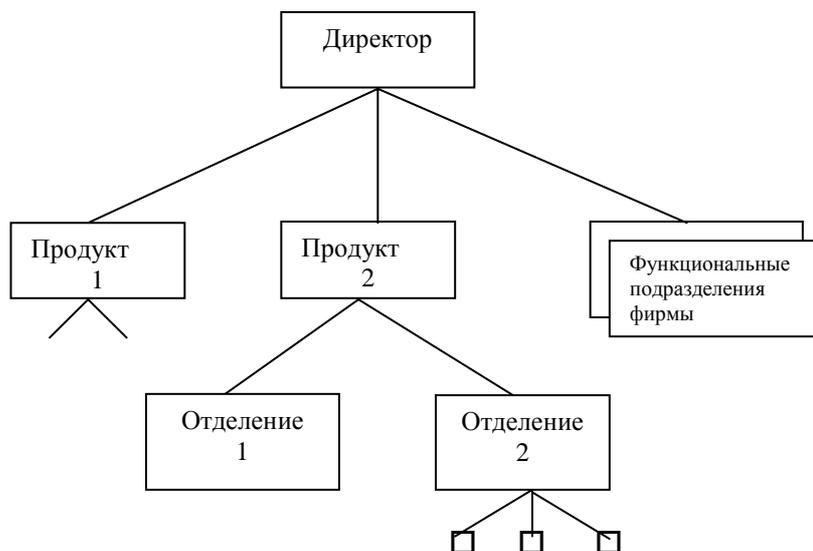


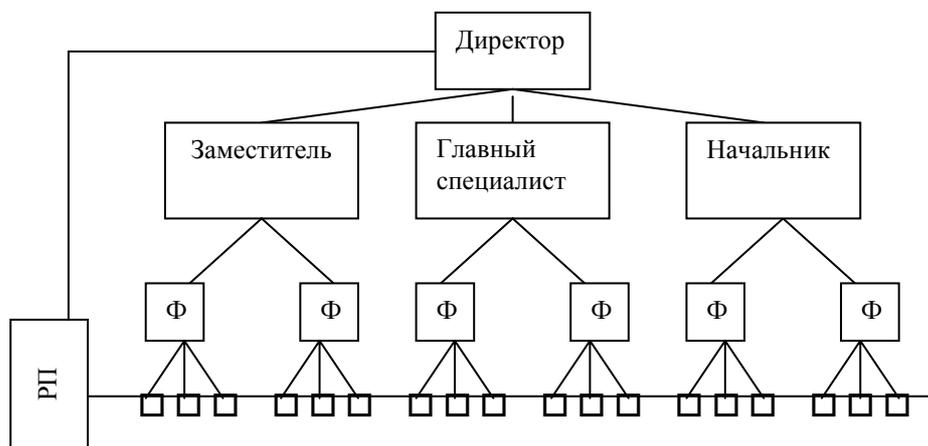
Рис. 17 Продуктовая дивизиональная структура

Матричные структуры (см. рис. 18) управления отличаются большей универсальностью и гибкостью, по сравнению с линейно-функциональными структурами. Суть их построения заключается в оперативном изменении структуры для решения конкретной задачи: например, выполнения проекта или реализации программы. В этом случае, назначается руководитель временной структуры (руководитель проекта или руководитель программы), который подчиняется непосредственно руководителю предприятия, а в его подчинение на время выполнения проекта (программы, или крупного мероприятия) направляются те специалисты функциональных отделов и других подразделений организации, которые необходимы руководителю проекта для решения поставленной перед ним задачи.

Тем самым экономится время на изменение организационной структуры, например, в период борьбы с конкурентами за рынки сбыта и в процессе создания новых продуктов. Сочетание управления по целям (ответственность за конечный результат выполнения проекта) с ответственностью по вертикали линейных и функциональных руководителей. Существенным недостатком матричных структур является двойное подчинение ответственных исполнителей программных и проектных мероприятий, так как власть не является постоянно заданной. Возникающие при этом проблемы: тенденции к анархии, борьба за власть, развитие «групповщины», крах в период общеэкономического кризиса, разрыв между верхними и нижними уровнями в организации, отсутствие контроля по уровням иерархии, трудности в принятии решений.

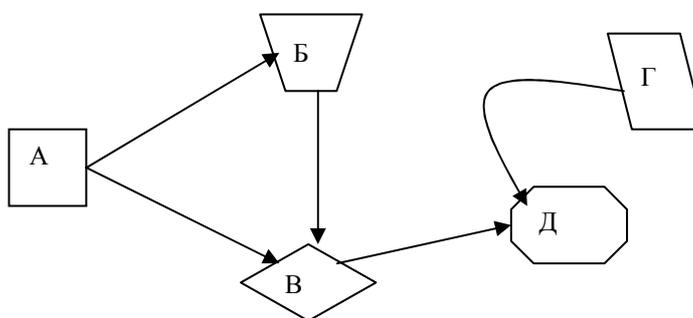
Примером матричных структур управления служат организационные структуры НИИ и КБ, а также организаций, осуществляющих реконструкцию или реструктуризацию.

От процедур, координируемых иерархически, современные организации все больше переходят к использованию *динамических сетей* (см. рис. 19), ориентированных на рынок. Сеть представляет собой гибридное решение, сочетающее использование функциональных, дивизиональных и матричных структур.



Примечание: РП – руководитель проекта (программы)

Рис. 18 Матричная структура



Примечание: А – начало сети; Б,В,Г – промежуточные стадии; Д – конец сети;
 —————> - дуги сети.

Рис. 19 Динамическая сеть

Суть сетевых структур заключается в объединении в систему организаций, занимающихся производством монопродукции или моноуслуг. Поэтому связи между организациями (информационные, материальные и прочие) основаны на принципах функционирования сети. Таким образом, достигается разграничение деятельности и связей бизнес-единиц, и выдерживаются оптимальные пропорции между автономией и контролем.

В данном случае поиск концепции идеальной структуры заменяется концепцией разнообразия организаций.

Разнообразие организаций обеспечивает и развитие глобальной сети Интернет. Именно с развитием этой сети связано появление *виртуальных предприятий*. Виртуальными (от лат. *Virtualis* - возможный) структуры названы потому, что структуры в привычном для менеджера понимании в данном случае не существует, а продукция выпускается, управленческие цели достигаются, связи между элементами системы существуют (по крайней мере на период выполнения работ).

Существо данной структуры реализуется следующим образом:

Через сеть Интернет объявляется тендер на выполнение каких-либо работ;
 с победителем тендера заключается контракт (по электронной почте пересылаются все документы);

контрактант также через сеть Интернет набирает на условиях субподряда лиц (юридических и физических) для выполнения недостающих ему функций и видов

деятельности (например, от разработки до строительства и проведения испытаний автомобиля).

В данном случае для выполнения многих работ не требуется использовать офисные помещения (так как многие субподрядные работы могут выполняться работниками дома), можно существенно снизить накладные расходы, транспортные и т.п. теряются известные физические и правовые характеристики организаций. Им на смену приходят быстрые информационные потоки.

Среди схем формирования организаций необходимо отметить *многомерные, партисипативные, предпринимательские, ориентированные на рынок и эдхократические* организации.

Эдхократические организации приемлемы для нестандартных и сложных работ в трудноопределяемых и быстроменяющихся структурах, где власть основана на компетенции и умении решать возникающие проблемы, а не на позиции в иерархии. В эдхократической организации высока степень свободы в действиях работников, в том числе и в выборе средств достижения цели, но и ответственность за полученный результат (равно как и вознаграждение) лежит непосредственно на исполнителях. Ключевыми элементами являются: работа, требующая совместной творческой работы; компетентность и коммуникабельность работников; структура построена на органической основе, изменчива; на экспертных знаниях строится система принятия решений; система вознаграждений групповая; отношения носят неформальный характер, как по вертикали, так и по горизонтали.

Основу *многомерной* организации составляют автономные группы (центры прибыли или автономные филиалы), выполняющие все работы по обеспечению ресурсами, по непосредственному производству, а так же обслуживанию потребителя.

Бюджеты подразделений в таких организациях разрабатывают подразделения сами, а руководство организации только кредитует их. Таким образом, наряду с традиционным функциональным (иерархическим, бюрократическим) менеджментом здесь имеет место *горизонтальный* менеджмент или, как его еще называют, самоменеджмент автономных групп.

В отдельных случаях возможна ситуация, при которой указанные группы не имеют традиционной административно-бюрократической схемной определенности, которая заменяется самоорганизацией. Основой *самоорганизации* в мягких системах является горизонтальная структуризация именно на нижних уровнях управления, т.е. там, где возможны трофические процессы (поддерживающие постоянно минимально необходимую интенсивность деятельности. Они также отмечают, что если самоуправление считать функцией самоорганизации, то критерием самоуправляемости может быть максимум самообеспеченности всеми ресурсами.

Особенностью отношений членов автономной группы с руководством организации и прочими подразделениями организации ничем не отличаются от отношений с посторонним клиентом. Примером такой схемы организации могут служить бригады "тележечной" сборки на заводах компании "Вольво".

Эти *бригады*, состоящие из высококвалифицированных работников, получают индивидуальный заказ от конкретного лица на сборку автомобиля. Бригада определяет, какие ресурсы, откуда и в каком объеме должны быть получены. Далее бригада собирает автомобиль на "тележке" от начала до конца и продает его заказчику. Из полученной суммы бригада рассчитывается с поставщиками, компанией, работниками и производит другие выплаты, а оставшаяся сумма реинвестируется. Бригада является как бы "предприятием в предприятии". Главным преимуществом такого подхода является то, что удастся максимально удовлетворить запросы потребителя, сблизив его с производителем. Данный опыт не носит еще массового характера из-за своей сложности

и дороговизны. Требуется очень высокое качество работников, адекватная организационная культура, отработанность операций и связей. Кроме того, необходима соответствующая среда: заказчики и поставщики, инфраструктура, общая культура и уровень образования и жизни.

Идея о том, что *подразделение организации может быть организовано так же, как и организация в целом*, высказывалась еще в середине восьмидесятых годов в книге Р. Акоффа "Планирование будущего корпорации". В разряде нового для российских менеджеров содержания организационных структур находится информация о ЦФО (*центрах финансовой ответственности*), ЦФУ (*центрах финансового учета*), ПЦ (*профит-центрах*), ВЦ (*венчур-центрах*), ЦЗ (*центрах затрат*).

Центры учета с элементами хозрасчета появились в фирмах западных стран в пятидесятых годах 20 столетия как внутриорганизационные финансовые структуры. При передаче полной ответственности хозрасчетному подразделению, образовывались ЦФО. При использовании финансовых методов управления диверсифицированным производством, в организациях образовывались ЦФУ. Общая тенденция развития внутрифирменных организационных структур выглядит примерно так:

подразделение → центр учета → ЦФО → ЦФУ → дочерняя организация.

В основе выделения ЦФО лежат подразделения, которые являются центрами прибыли, а ответственность предусматривается как в части доходов, так и расходов. Подобные структуры значительно усиливают мотивацию к эффективной деятельности, но требуют к себе внимания и после начала функционирования.

Словом, рассматриваемая *многомерная модель создает максимально возможное приближение к модели свободного рынка, формируемого внутри организации, которая не исключает возможности синергии и экономии на масштабе деятельности организации*.

Преимущества многомерной организации по Акоффу заключаются в *перераспределении ресурсов, которое можно осуществлять без реорганизации организации*; автономность подразделений делает возможным без особых осложнений создавать новые подразделения и реорганизовывать действующие, а прибыль, как мера эффективности, позволяет легко оценивать работу подразделений. Недостаток же заключается в том, что трудно рассчитывать на то, что подобная структура устраивает всех работников организации и одинаково их мотивирует на достижение лучших результатов.

В партисипативной организации работникам предоставляется право участвовать в установлении целей, в обсуждении проблем и принятии решений, которые связаны с их работой. Степень участия проявляется как в выдвижении предложений, так и в выработке альтернатив и принятии окончательного решения. Выработка альтернатив поручается, как правило, временным или постоянным комитетам или комиссиям, которые создаются для этой цели. Выбор альтернатив демократично производится на заседаниях научно-технического, экономического или какого-либо другого совета.

Создаваемая *атмосфера групповой работы* значительно улучшает трудовую мораль и производительность в организации, но при неправильном проектировании она может столкнуться с проблемами. Например, потенциальная несовместимость иерархии и демократии, заложенная в сознании человека, может возвращать его к допущению, что власть идет всегда в направлении противоположном интересам работника, поэтому трудно спроектировать демократическую организацию, в которой сохраняется система иерархий. Кроме того, коллективный контроль деятельности руководителя развивает у работников популистские качества и коллективный эгоизм, который может иметь разрушительные последствия для организации. Поэтому, как правило, подобные схемы распространяются только на часть или отдельный уровень организации.

Предпринимательскую организацию О.С. Виханский характеризует таким образом: структура управления предпринимательской организацией характеризуется малым количеством уровней, гибкостью и сетевым построением. Деятельность такой организации обычно оценивается не на основе производительности, а на основе эффективности. Мотивация предпринимательской деятельности строится на поиске возможностей и достижении результата, а не на необходимости использования ресурсов. С точки зрения организационного построения, предпринимательские структуры базируются на индивидуальной инициативе, а не на координации, как это имеет место в традиционных организациях. Сконцентрированное развитие заменяется развитием по многим направлениям. В предпринимательстве индивидуальная компетентность важнее организационной компетентности. Ключевым организационным фактором являются люди, группы и их классификация. То есть бизнес делают автономные группы работников, которые являются центрами прибыли. Очевидно, что такое структурное построение организации позволяет своевременно и гибко реагировать на изменение требований потребителя, что повышает эффективность работы организации, а максимальное делегирование прав и ответственности работникам значительно повышает их мотивированность и нацеленность на эффективный результат.

Организация, ориентированная на рынок - есть комбинация рассмотренных форм. По характеру взаимодействия: с внешней средой она имеет органический тип организации; внутри организации - матричная или дивизиональная структура; взаимодействие работника с организацией больше соответствует индивидуалистическому типу.

В целом иерархические (нерыночные) организации ориентированы больше на *эффективность производства, а не на эффективность для потребителя*; стоимость услуг аппарата управления велика и принятие решений занимает много времени. Влияние же рынка вынуждает организацию дифференцироваться; обостряет конкуренцию, что приводит к партнерству в бизнесе. В результате развитие рынка ведет к развитию людей, а информатизация позволяет делегировать принятие решений на более низкий уровень управления.

Характерной особенностью подобных структур является то, что связи между подразделениями и работниками формируются больше *под воздействием отношений организации с потребителем, чем под влиянием функциональных отношений*. Выполнение работы при этом приобретает особую форму выполнения каждого отдельного заказа по "технологической цепочке" в сочетании с усвоением процесса в целом каждым работником (в том числе и вопросов снабжения, и вопросов планирования). В этих условиях важным становится учет расходов по заказу в целом, а не только расходов в сфере производства.

Поскольку *"сокращается расстояние" между потребителем и производителем*, то сокращается количество согласований принимаемых решений. Для руководителей организации на первый план выступают в этом случае вопросы стратегического управления и формирования организационной культуры работников. Указанные обстоятельства приводят к сокращению административного персонала и наделению рабочих групп административными функциями (и, наоборот, административных работников - рабочими функциями).

В таких структурах *приоритет отдается развитию межфункционального опыта и приобретению универсальных знаний*. Результат работы группы доминирует над результатом индивидуальным, хотя и в основе планирования карьеры каждого работника лежит не описание работы, а установление персональных целей. Оценивается работник в зависимости от того, как быстро он реагирует на изменения и умеет делегировать полномочия, а также от уровня его мотивированности и стремления

добиться лучшего качества. Отсюда и потребность в кадрах высокой квалификации и в их периодической ротации в структуре организации.

Наряду с такими терминами как предприятие, организация, учреждение в кругу специалистов по управлению часто употребляются такие термины как *компания, корпорация, холдинг, трест, концерн, конгломерат, консорциум, синдикат*. Необходимо заметить, что термины компания и корпорация имеют то же содержание, что и предприятие по российскому законодательству.

Однако законодательство не предусматривает некоторых форм объединения юридических лиц с целью совместного осуществления коммерческой деятельности.

Проведем *классификацию систем объединения* физических и юридических лиц, положив в основу вид деятельности объединения (коммерческий и некоммерческий) и сочетание объединяющихся лиц (физических и юридических).

Для рассмотрения основного содержания специфических форм объединения юридических лиц для ведения совместной коммерческой деятельности, не предусмотренных Гражданским Кодексом РФ, составим таблицу (см. табл. 6) специально для них. В основу классификации положим сохранение (или потерю) самостоятельности юридических лиц в результате их объединения.

Характерная особенность приведенных в таблице форм объединения коммерческих организаций заключается в том, что государство контролирует их появление и деятельность путем ведения государственного *реестра монополистов*, занимающих доминирующее положение на различных рынках, а также иными законами и подзаконными актами.

Таблица 6

Коммерческие объединения организаций

Наименование формы объединения	Степень самостоятельности объединяемых организаций	Основное содержание объединения
Консорциум	Полная самостоятельность сохраняется	Временное объединение для реализации крупного проекта
Конгломерат	Полная самостоятельность сохраняется	Одна из форм союза организаций
Синдикат	Синдикату передаются полномочия по торговле продукцией организаций	Осуществление торговой деятельности
Концерн	Формально сохраняется самостоятельность, но фактически господствующая в концерне группа осуществляет финансовый контроль и руководство	Организации, входящие в концерн, связаны общностью интересов в бизнесе
Холдинг	Управление и контроль деятельности организаций осуществляет холдинг	Управление из единого центра
Трест	Самостоятельность теряется полностью	Управление организациями как подразделениями

Тема 7. Мотивация в менеджменте

Понятие и значение мотивации. Современные теории мотивации. Иерархия потребностей Маслоу. Теория потребностей Мак-Клеланда. Теория двух факторов Герцберга. Теория ожиданий. Теория справедливости.

Проще всего определить *мотивацию как структуру мотивов поведения и деятельности субъекта*. В свою очередь, мотив понимается как основная потребность, выступающая в качестве побудительной причины деятельности.

С точки зрения психологов, *мотивация* — есть побуждения, вызывающие активность организма и определяющие ее направленность. Термин “мотивация”, взятый в широком смысле, используется во всех областях психологии, исследующих причины и механизмы целенаправленного поведения человека и животных.

В мотивационной структуре можно выделить *ядро*, где представлены наиболее значимые элементы структуры, и *периферию*. Мы не могли бы говорить о мотивации как о движущей силе многообразной человеческой деятельности, если бы не предполагали достаточно высокую устойчивость этого образования.

Однако, нет никаких оснований считать мотивационную структуру монолитной. С одной стороны, она постепенно *меняется* под воздействием меняющихся условий; с другой стороны, в разных ситуациях, но в пределах одной и той же сферы деятельности субъекта, ранги значимости отдельных структурообразующих элементов могут меняться. Наконец, отдельные мотивы могут “вступать в конфликт”, находиться в противоречии. Поэтому, даже изучив мотивацию субъекта, нельзя считать его действия полностью предсказуемыми.

Важнейшим исходным моментом исследования является *оценка места мотивации в структуре факторов*, обеспечивающих развитие экономики. Естественно, что к числу факторов необходимо отнести, прежде всего, производительные силы общества — природные ресурсы и накопленный производственный потенциал, т.е. овеществленный прошлый труд. Так, если в основу классификации положить разделение факторов производства на материальные и людские ресурсы, то в структуре последних присутствуют субъективные ресурсы, одним из элементов которых и являются мотивационный потенциал (см. рис. 20).

Наличие мотивационного ядра позволяет различать типы мотиваций. Так, исследователи трудовой мотивации практически единодушно выделяют такие типы:

- инструментальный — отношение к труду как к средству получения заработка, позволяющего, в свою очередь, обеспечить удовлетворение потребностей, находящихся вне сферы труда;
- достижительный — ориентация на труд как способ продвижения, повышения профессионального или должностного статуса и даже на самовыражение, реализацию своих способностей (впрочем, некоторые исследователи выделяют мотивацию, связанную с самовыражением субъекта в самостоятельный тип);
- коллективистский — при этом типе мотивации побудительной силой к трудовой деятельности является стремление заслужить уважение коллег, стремление к сотрудуничеству, к общению.

Кроме этих типов мотивации принято выделять и другие, но в этих случаях единодушия исследователей нет и в помине.

В данном случае рассматривается мотивация экономической деятельности, в то время, как труд есть лишь один из видов экономической деятельности.

Среди типов мотивационных механизмов выделяют: традиционные, этические, директивные, корпоративные и собственно экономические.

Традиционные механизмы ориентированы на воспроизводство немногих исторически заданных, привычных образцов поведения. Они устойчивы к переменам, так как опираются на преемственность личностных и межличностных установок, не

требуя для своего поддержания писаных правил и громоздких общественных механизмов.

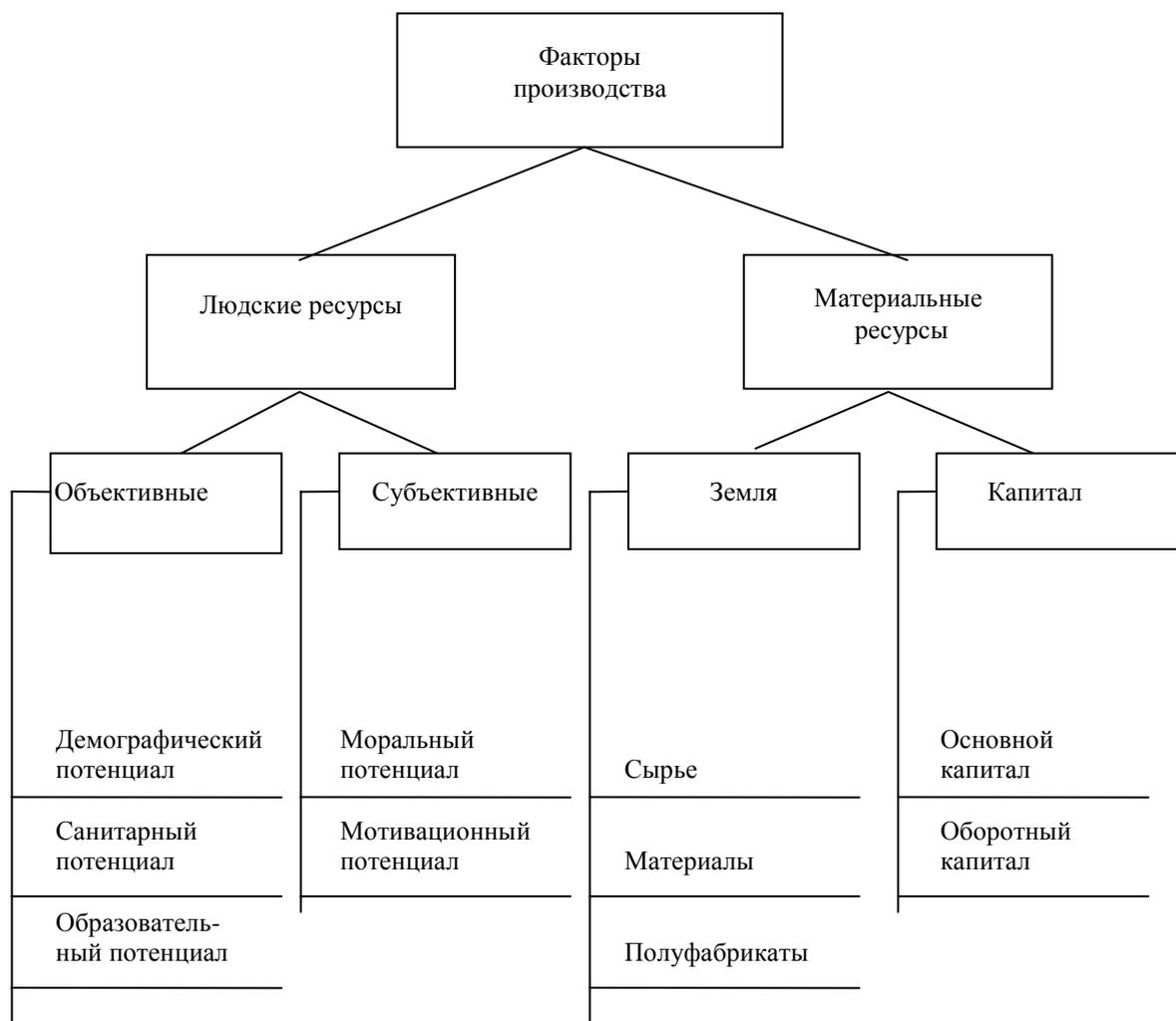


Рис. 20 Декомпозиция факторов производства

Этические мотивационные механизмы — это отношение к деятельности как к долгу (перед обществом, предками, богом и т.д.).

Директивные механизмы основаны на вертикальном, иерархическом разделении управленческих функций сверху вниз и столь же иерархическом разделении дисциплины и исполнительности снизу вверх. Сама по себе директивная система ни хороша и ни плоха, весь вопрос в том, как и для чего она используется. Поэтому целесообразно указать, что типы мотиваций могут быть классифицированы и по другому признаку — мотивация может быть положительной и отрицательной; первая стимулирует деятельность возможностью достижения неких благ, вторая — опасностью их потери при невыполнении определенных действий; при этом хорошо известно, что отрицательная мотивация применительно к экономической деятельности всегда менее эффективна, чем положительная.

Корпоративные мотивационные механизмы определяются обычно как связанные с привязанностью человека к группе, коллективу, организации. Средствами подкрепления и контроля в этом случае служат механизмы групповой солидарности и ответственности. С одной стороны, групповая сплоченность бывает важным фактором развития экономики и общества, но, с другой — вне целевого контекста они могут вырождаться в круговую поруку.

Подводя итог рассмотрению внутренних мотивационных механизмов, можно предложить структурированную схему, изображенную на рис. 21, позволяющую представить мотивацию системно.

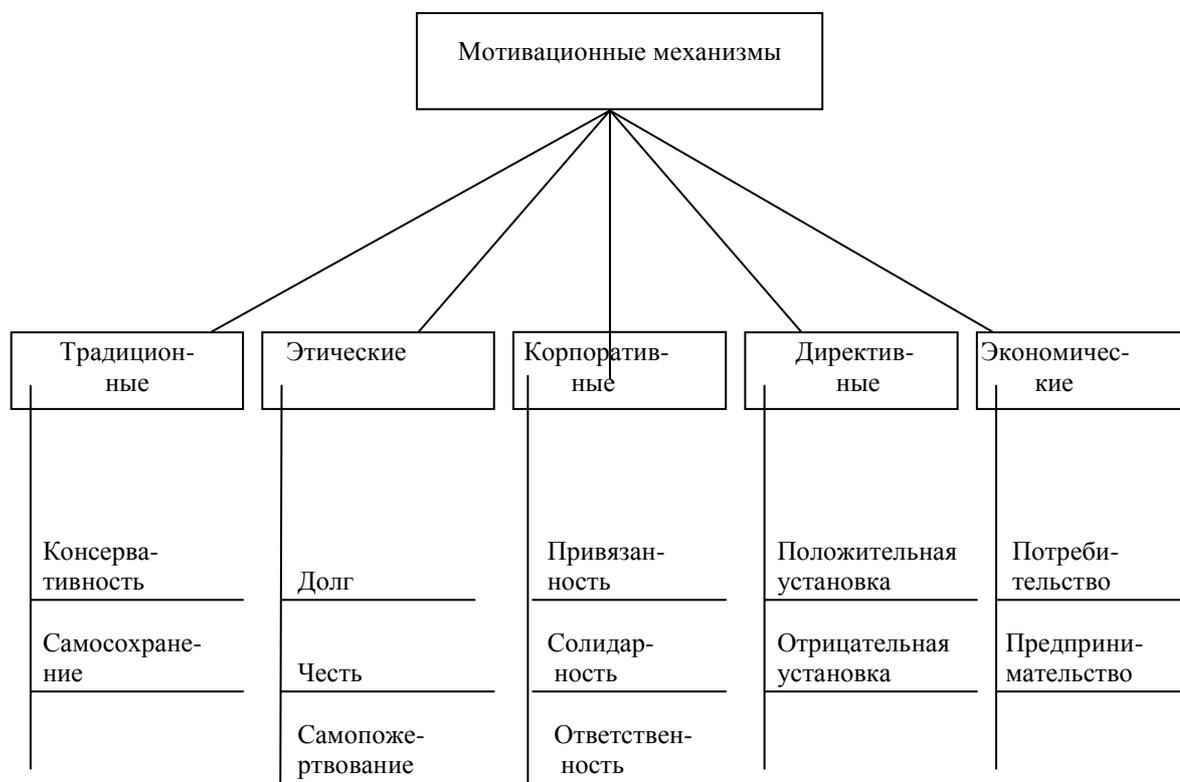


Рис. 21 Типы мотивационных механизмов

Внешняя мотивация (*мотивирование*) может принимать форму прямого принуждения, может осуществляться в виде договора об обмене нужного результата деятельности работника на нужные самому работнику блага, предоставляемые ему работодателем (это далеко не всегда заработная плата), наконец, может быть своеобразным психологическим воздействием на работника с целью формирования у него тех же целей, что у работодателя.

Таким образом, *сущность мотивации* заключается в том, чтобы персонал организации выполнял работу в соответствии с делегированными ему правами и обязанностями и сообразуясь с принятыми управленческими решениями. В общем смысле мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения определенных целей.

В современных теориях мотивации главное место уделяется выявлению потребностей работников.

Первичные потребности по своей природе физиологические и, как правило, врожденные. *Вторичные* потребности по своей природе имеют психологический характер.

Среди наиболее известных таких теорий мотивации первое место занимает *иерархия потребностей*, разработанных Абрахамом Маслоу (см. рис 22), в соответствии с которой все потребности человека разделены на **пять** групп:

- *Физиологические* потребности – необходимые для выживания;
- *Потребности* в безопасности и уверенности в будущем;
- *Социальные* потребности – есть потребности в причастности к какому-либо человеческому сообществу (группе людей);

- *Потребности* в уважении, признании;
- *Потребности* в самоуважении.

Маслоу показал, что потребностей низших уровней (физиологические потребности и безопасности) требуют первоочередного удовлетворения. Прежде чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня (причем необязательно полностью).

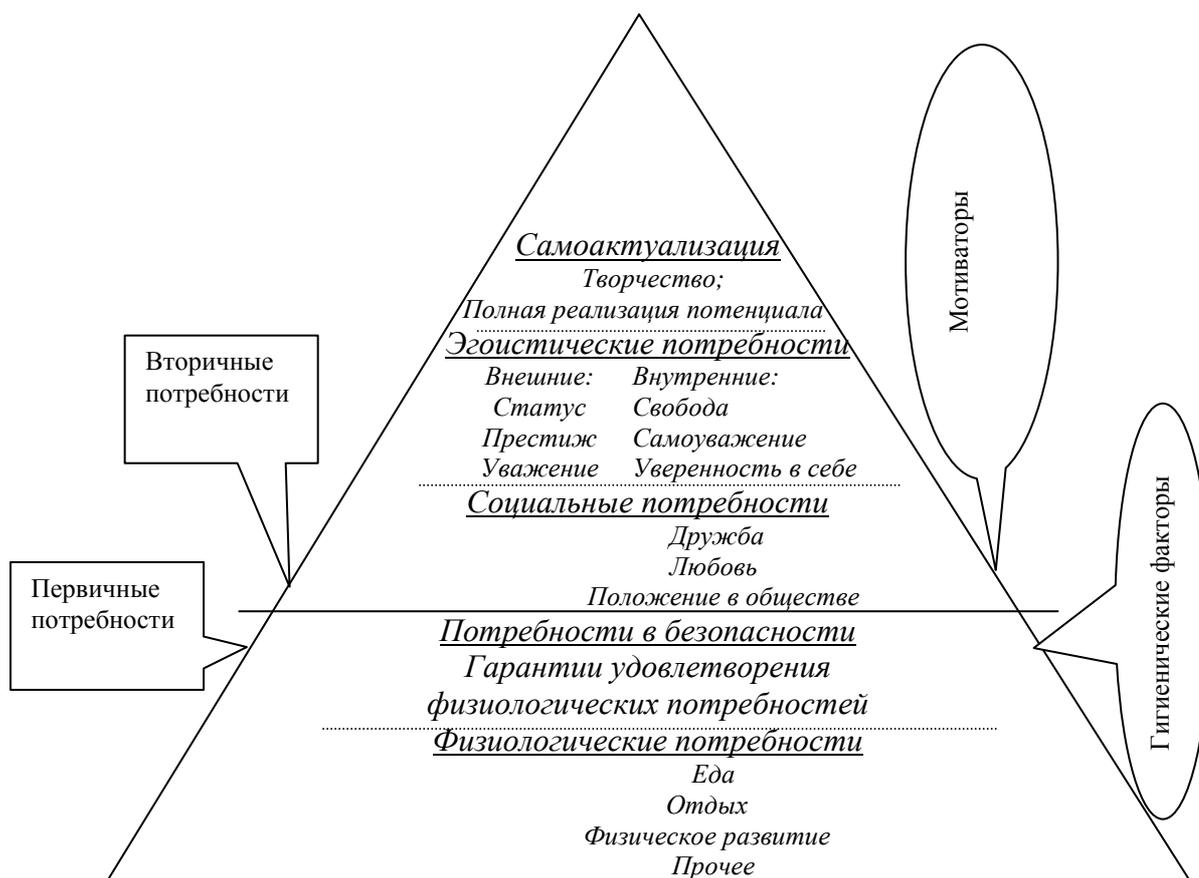


Рис. 22 Пирамида Маслоу

Недостатком теории является то, что *не доказан факт*, согласно которому удовлетворение какой либо одной потребности приводит к автоматическому задействию потребности следующего уровня. В теории не удалось учесть индивидуальные особенности и отличия людей.

Достаточно известной концепцией потребностей, определяющих мотивацию человека к трудовой деятельности, вступает концепция Мак Клеланда, направленная на изучение *влияния соучастия и потребности к власти*. В соответствии с его идеями указанные потребности оказывают существенное воздействие на поведение человека, побуждая его предпринимать усилия и осуществлять действия, которые приводят к удовлетворению таких потребностей.

Мак Клеланд выделял **три** уровня потребностей:

1. Потребность власти как желание воздействовать на других людей. Тех, у кого наивысшей является потребность власти и отсутствует склонность к авантюризму или тирании, надо готовить к занятию высших руководящих должностей;

2. Потребность успеха удовлетворяется не провозглашением успеха какого-либо человека, а процессом доведения работы до успешного завершения. Перед людьми с потребностью успеха менеджеры должны ставить задачи с умеренной степенью риска, делегировать достаточные полномочия для того, чтобы развязать инициативу в решении поставленных задач;

3. Потребность в причастности означает, что люди заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим. Руководители должны сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты.

Удовлетворенность человека своей работой и неудовлетворенность ею исследовал Фредерик Герцберг и установил, что процессы обретения удовлетворенности и нарастания неудовлетворенности являются совершенно различными процессами. Устранение факторов, которые вызывают усиление неудовлетворенности, не обязательно приводит к увеличению удовлетворенности и наоборот.

Герцберг выделил **две** группы факторов, влияющих на поведение людей:

1. Гигиенические факторы:

Политика фирмы и администрации;

Оплата труда;

Условия работы;

Степень контроля за работой;

Различные поощрения.

2. Факторы мотивации (мотиваторы):

Достижение успеха;

Признание и одобрение другими;

Процесс работы;

Факторы ответственности;

Возможности творческого и профессионального роста.

Мотиваторами (мотивирующими факторами) называются такие факторы, которые порождают удовлетворение работой и, таким образом, улучшают отношения работника к делу.

Гигиеническими факторами называются такие факторы, которые предотвращают уменьшение чувства моральной ответственности за выполнение работы и ее продуктивность.

Чтобы использовать теорию Герцберга, необходимо составить перечень гигиенических и, особенно, мотивирующих факторов и дать сотрудникам возможность самим определить и указать то, что они предпочитают. При наличии у работников чувства неудовлетворенности менеджер призван обращать особое внимание на факторы, вызывающие неудовлетворенность, и стремиться устранить эту неудовлетворенность. Затем менеджер обязан сконцентрировать свое внимание на приведение в действие мотивирующих факторов и пытаться добиваться высоких результатов труда через механизм достижения работниками состояния удовлетворенности.

Мотивация персонала с позиций процессуальных теорий основана на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. В этих теориях анализируется то, как человек распределяет свои усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный тип поведения.

То есть *поведение* работников определяется не только *потребностями*, но и с учетом *восприятия и ожиданий*, связанных с данной ситуацией, а также возможных последствий выбранного типа поведения.

В *теории ожиданий* основная идея состоит в надежде работника на то, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению его потребностей. Ожидание рассматривается при этом как оценка работником вероятности данного события. Теория подчеркивает важность **трех** взаимосвязей:

- Затраты труда – результаты;
- Результаты – вознаграждение;
- Вознаграждение – удовлетворенность вознаграждением (валентность).

В силу того, что работники обладают различными потребностями, конкретное вознаграждение они расценивают по-разному. Поэтому руководитель всегда должен *сопоставлять* предполагаемое вознаграждение с потребностями работника; *устанавливать соответствие* между результатами труда и вознаграждением; *вознаграждать только* за эффективную работу; *формировать у подчиненных образ ожидаемых от них высоких результатов*.

Суть *теории справедливости* заключается в том, что люди субъективно определяют отношения полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если в результате сравнения наблюдается дисбаланс и несправедливость, то у работника возникает внутреннее психологическое напряжение, снять которое можно путем мотивации работника. Сами работники могут восстановить указанный дисбаланс *либо*, изменив уровень затрачиваемых усилий, *либо*, пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения.

Тема 8. Контроль в менеджменте

Понятие, необходимость, классификация контроля. Процесс контроля: выработка стандартов, сопоставление стандартов с результатами, корректирующие действия. Поведенческие аспекты контроля.

Под контролем понимают *процесс* обеспечения достижения организацией своих целей. Этот *процесс* представляет собой систему наблюдений и проверки соответствия процесса функционирования управляемой подсистемы (например, подразделений организации) принятым решениям, а также выработки определенных действий.

То есть контроль призван обеспечить правильную оценку ситуации и тем самым создать предпосылки для внесения корректив в запланированные показатели развития как отдельных подразделений, так и всей организации. Поэтому он выступает одним из главных инструментов выработки политики и принятия решений, обеспечивающих нормальное функционирование организации и достижение ею намеченных целей как в долгосрочной перспективе, так и в вопросах оперативного управления.

К функции контроля относят:

сбор, обработку и анализ информации о фактических результатах деятельности организации,

сравнение их с плановыми показателями,

выявление отклонений и анализ причин этих отклонений;

разработку мероприятий, необходимых для достижения намеченных целей.

Поэтому контроль рассматривается не только как фиксирование отклонений, но и как анализ причин отклонений и выявление возможных тенденций развития организации. Наличие отклонений в одном из звеньев может потребовать принятия срочных решений, касающихся оперативной деятельности конкретного подразделения.

Важным аспектом управленческого контроля является разработка системы отчетности, проверки этой отчетности и ее анализ по результатам деятельности организации в целом и отдельных ее подразделений. Поэтому в основе контроля лежит организация системы учета и отчетности.

Можно выделить **три** вида контроля:

1. *Предварительный* контроль, осуществляемый до фактического начала работ организации. Средством осуществления предварительного контроля является реализация определенных правил и процедур. Используется по отношению ко всем видам ресурсов. Например, человеческим (анализ профессиональных знаний и навыков, необходимых для выполнения должностных обязанностей, отбор квалифицированных людей), финансовым (составление бюджета), материальным ресурсам (формирование стандартов минимально допустимых уровней качества, проведение проверок).
2. *Текущий* контроль, осуществляемый непосредственно в ходе выполнения работ. Базируется на измерении фактических результатов, полученных после выполнения отдельных операций и работ, поскольку для осуществления координации аппарату управления необходима обратная связь.
3. *Заключительный* контроль, проводимый после завершения всей работы, обеспечивает измерение достигнутого результата. Такой контроль дает руководству информацию, необходимую для планирования, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем.

Технологически контроль осуществляется по следующей процедуре:

- *Выбор концепции* контроля (система, процесс, частная проверка);
- *Определение целей* контроля (целесообразность, правильность, регулярность и эффективность контроля);
- *Установление норм* контроля (производственные, правовые, этические);
- *Выбор метода* контроля (диагностический, текущий, заключительный);
- *Определение объема и области* контроля (сплошной, эпизодический, финансовый, качества продукции).

Система оценки работы в своей основе должна содержать позитивный подход. Главная задача в этом процессе – оказание помощи работнику в улучшении работы и повышение производительности.

Оценка работы сотрудников должна включать ответы на следующие вопросы:

- *Что ожидает* от меня руководство?
- Как хорошо я *выполняю* проученную мне работу?
- Как я могу *улучшить* свою работу?
- Как мне *увеличить* свой вклад в выполняемую работу?
- *В каком направлении* я должен двигаться дальше?
- *Как мне достичь* очередного рубежа?

Оценка работы со стороны руководителя позволяет ответить на следующие вопросы:

Что делают сотрудники в настоящее время?

Как хорошо они *выполняют* свою работу?

Как можно *улучшить* их работу?

Как может организация *помочь* работникам улучшить их работу?

Оценка работы обеспечивает установление обратной связи между руководителем и подчиненным, помогает поддерживать контроль рабочих процессов, способствует установлению контактов внутри организации.

При этом преследуются такие цели как: создание канала связи между работниками и менеджером; возможность мотивировать работников; дать работнику информацию о том, чего от него ожидают; усовершенствовать квалификацию работников.

Процесс оценки работы характеризуется следующими параметрами:

- Оценка должна *способствовать пониманию* того, что ожидается от сотрудника;
- Процесс оценки работы – *это движущая сила* для достижения поставленной цели;

- *Формальная оценка* является основой установления эффективных связей и юридической оценки;
- Оценка работы *должна быть предметом взаимного обсуждения*;
- *Частичная оценка* может быть использована как инструмент совершенствования работы, особенно в случае возникновения сложных ситуаций;
- *Параметры оценки* представляют для работников программу действий для достижения поставленных целей.

Немецкие специалисты в области психологии менеджмента В. Зигерт и Л. Ланг делают следующие замечания в области контроля. Неправильный контроль, нацеленный на то, чтобы «уличить», «поймать», «схватить», вызывает страх у контролируемых, в то время как он (контроль) должен стимулировать производительность и прогресс сотрудников.

При этом указанные специалисты замечают: «чем больше контроль превращается в специальный процесс, тем больше проблем возникает и у контролеров, и у подконтрольных».

Какие ошибки чаще всего возникают при проведении контроля? В. Зигерт и Л. Ланг выделяют **семь**.

1. Контроль не должен ограничиваться *инцидентами*.
Нормальный контроль – постоянная задача.
2. *Тотальный* контроль порождает небрежность.
Тотальный контроль делает людей несамостоятельными и нерадивыми.
3. *Скрытый* контроль вызывает только досаду.
То, что в обществе есть преступники, - не основание для использования преступных методов в повседневной практике управления.
4. Контролируйте *не только любимый* участок.
Опасность в том, что сотрудники быстро уясняют, что проверяется, а что – нет.
5. Контроль не проформа.
Кто не контролирует – тот *не интересуется достижениями* своих сотрудников.
6. Не контролируйте *из недоверия*.
Такой контроль исходит из того, что сотрудник всегда что-то делает не так, всегда «что-то» есть и нужно это «что-то» найти. Подозрительность свидетельствует о неуверенности руководителя в себе.
7. *Не держите своих выводов при себе*.

Негативные результаты контроля бесплодны, если не становятся предметом обсуждения.

Различают *оперативный контроль* и *стратегический*.

Для того чтобы организация работала эффективно в текущем периоде, необходимо систематически применять инструменты оперативного управления, одним из которых является контроль.

При помощи оперативных инструментов можно своевременно выявлять отклонение организации от выбранного курса и принимать более обоснованные решения для достижения намеченных целей.

Одним из таких инструментов является **АВС-анализ**, суть которого заключается в выявлении небольших величин в натуральном выражении, которым соответствуют большие стоимостные значения (графический пример приведен на рисунке 23).

Так, например, в области *материально-технического снабжения* рассматриваются количество и стоимость деталей в разрезе поставщиков, поскольку не все поставщики и детали одинаково влияют на эффективность.

За счет концентрации усилий на А-поставщиках и А-деталях в организации можно сэкономить много времени.

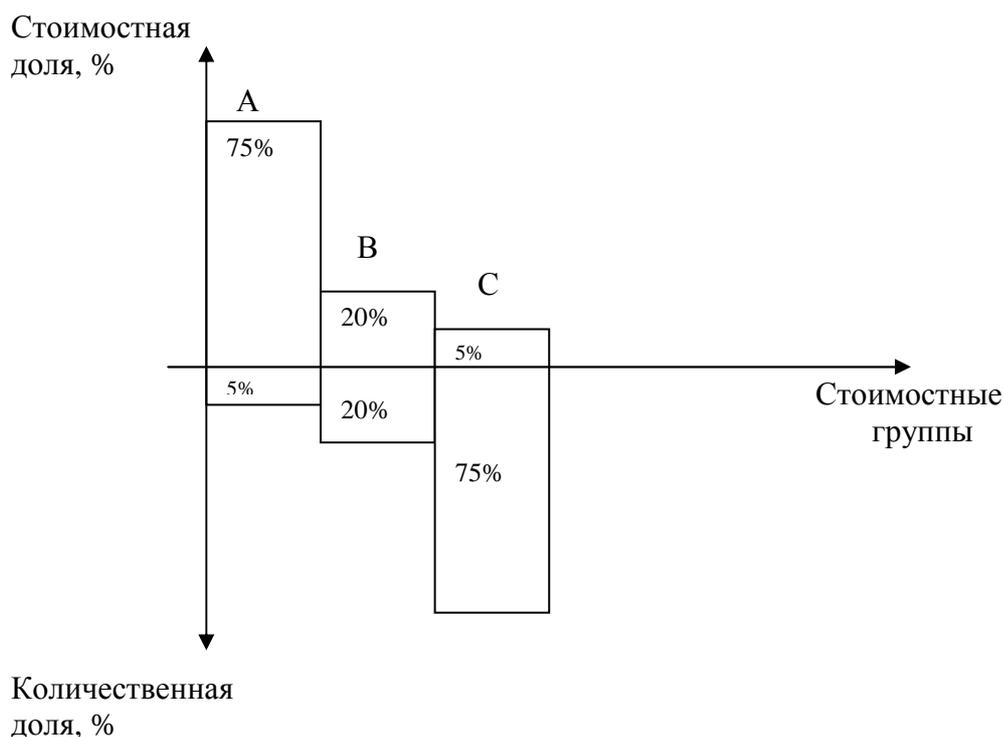


Рис. 23 Результаты ABC-анализа

Из ABC-анализа следует: какими *поставщиками* организация должна заниматься больше. За счет же выявления значения отдельных деталей для организации производится концентрация усилий на конкретных позициях деталей по их закупке.

В области *производства* может быть произведено измерение постоянных затрат. С целью обеспечения надежности производственного процесса необходимо постоянно осуществлять контроль и корректировки. Для А-деталей запасы устанавливаются по потребности, а для В- и С-деталей – по расходу (то есть, если запасы таких деталей становятся ниже критического уровня, то необходимо подать заявку на приобретение новой партии таких деталей).

В области *сбыта* контролируются поступающие заказы и продаваемая продукция, а также детальное изучение групп клиентов и областей продаж.

Самоконтроль более эффективен, чем контроль со стороны.

Например, самоконтроль по использованию своего рабочего времени приводит к результату, который заключается в том, что важные решения могут быть приняты за более короткий промежуток времени.

Для этого, обычно, составляется фотография рабочего дня в течение недели. Анализ записей самоконтроля использования рабочего времени показывает, что выполнение большей части ежедневных мелких работ может быть делегировано подчиненным в соответствии с выработанными приоритетами.

Для оценки степени важности задач годится все тот же ABC-анализ:

личные посещения допустимы только для А-клиентов;

в первую очередь должны выполняться не самые простые, а самые важные работы и т.д.

Затраты на выполнение работ часто не соответствуют значимости этих работ. Например, С-задачи занимают примерно 75% времени и вносят вклад в получение доходов организации только в размере 5% (см. рис.24).

Порядок выполнения ABC-анализа:

1. Составление списка всех видов деятельности на соответствующий плановый период в один месяц.

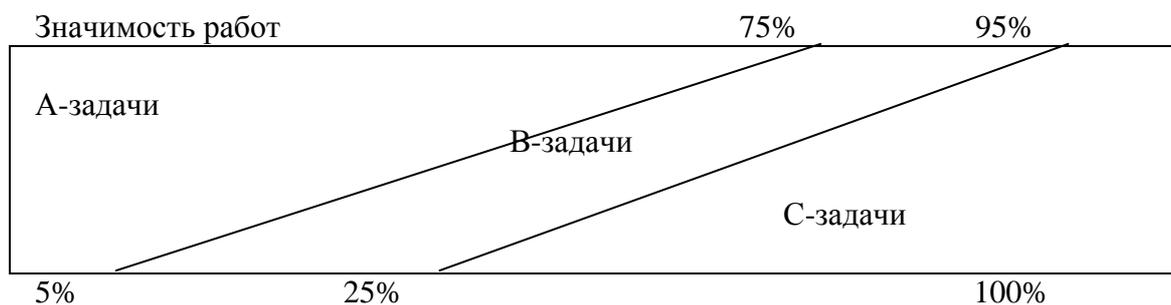


Рис. 24 ABC-анализ задач

2. Упорядочение всех задач по важности (по их стоимостной оценке для достижения поставленной цели).
3. Оценка всех учтенных видов деятельности в соответствии с ABC-шкалой.
4. Проверка личного временного графика с точки зрения соответствия важности задач и запланированного для них времени.
5. Корректировка временного графика в соответствии с установлением А-, В-, и С-задач.

А-задачи – задачи, которые нельзя делегировать, невыполнение которых создает большие проблемы.

В-задачи. Эти задачи хоть и важны, но их можно делегировать компетентным сотрудникам.

С-задачи – рутинные работы, выполнение которых дает незначительный вклад в достижение принятых целей.

Предприниматель не должен жестко планировать более 60% своего времени; 20% времени резервируется на непредвиденные вопросы (разговоры с посетителями, ответы на звонки и неожиданно возникающие проблемы). Оставшиеся 20% времени необходимо по возможности использовать для творческой деятельности.

Разделение задач по важности и срочности приведено на рисунке 25:

А-задачи – важные и срочные, которые должны быть решены немедленно и лично человеком, которого они касаются;

В-задачи – задачи, требующие планового выполнения (эти задачи при отсутствии времени можно делегировать для выполнения);

С-задачи – очень срочные, но менее важные задачи (их следует делегировать).



Рис. 25 Распределение задач по важности и срочности

Под *делегированием* следует понимать возложение задач и ответственности за их решение не на предпринимателей и руководителей организации, на других работников. Помимо задач делегируются и права.

Делегирование решения задач ведет к росту мотивации среди работников и повышению их квалификации.

Следует обратить внимание на регулярный контроль за выполнением делегированных задач.

В целом успех организации зависит от способности его руководства и менеджеров своевременно выявлять и анализировать внутрифирменные проблемы

Эффективный контроль является важной предпосылкой для принятия решения менеджерами, поскольку контролер должен регулярно проводить анализ и применять инструменты информационного обеспечения руководства.

Стратегический и оперативный контроль образуют единый контур регулирования.

Когда речь ведут о стратегическом контролинге, то подразумевают: осуществление функции *координации* стратегического анализа, целеполагания, планирования и коррекции стратегии; осуществление *контроля* за функционированием организации в целом; развитие стратегического *информационного обеспечения*.

Главное здесь: координация и контроль этапов стратегического управления как процесса и как системы.

К основным функциям стратегического контролинга относятся:

- Контроль реализации стратегии;
- Развитие информационного обеспечения стратегического управления;
- Мониторинг стратегических индикаторов/показателей;
- Первичный поэлементный и интегральный стратегический анализ;
- Первичная фиксация критических стратегических позиций организации (внешних и внутренних) ;
- Участие в постановке целей организации;
- Участие в стратегическом анализе и стратегической рефлексии;
- Координация всех этапов стратегического управления как процесса и как системы.

Тема 9. Коммуникации

Понятие и классификация коммуникаций. Коммуникационный процесс, его элементы и этапы. Межличностные и организационные, вербальные и невербальные коммуникации, их барьеры. Деловое общение и методы ведения переговоров. Приемы повышения эффективности коммуникаций.

Коммуникация – это процесс обмена информацией между и более людьми; это общение, передача деловой информации, сообщений, обмен мыслями и информацией для обеспечения взаимопонимания при достижении целей организации. И, поскольку обмен информацией встроен во все виды управленческой деятельности, постольку коммуникации являются связующим процессом, влияющим на эффективность управления.

Коммуникации связывают организацию со средой. Имеют вертикальную и горизонтальную направленность, могут быть формальными и неформальными, различной интенсивности и качества.

Коммуникационный процесс – это обмен информацией между людьми, целью которого является обеспечение понимания передаваемой и получаемой информации

В процессе обмена информацией выделяются в основном **четыре** элемента:

1. Отправитель – лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее;
2. Сообщение – собственно информация, закодированная с помощью символов;
3. Канал, средство передачи информации;

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

Несколько *взаимосвязанных этапов* проходят отправитель и получатель при обмене информацией. Их задача заключается в том, чтобы составить сообщение и использовать канал для передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли и разделили исходную идею. *Этапы* таковы:

- Зарождение идеи;
- Кодирование и выбор канала, заключающееся в том, что отправитель должен закодировать информацию с помощью символов, используя слова, интонацию и жесты. Кодирование превращает идею в сообщение. К общеизвестным каналам относится передача речи и письменных материалов, электронные средства связи, включая компьютерные сети, электронную почту, видеопленки. Часто для эффективности сообщения используют два или большее число средств коммуникаций;
- Передача сообщений;
- Декодирование – перевод символов отправителя в мысли получателя.

В случае обратной связи отправитель и получатель меняются ролями. Обратная связь может способствовать значительному повышению эффективности обмена управленческой информацией. Двусторонний обмен информацией хотя и протекает медленнее, но является более точным и повышает уверенность в правильности расшифровки сообщений.

Обратная связь повышает вероятность эффективного обмена информацией, позволяя обеим сторонам устранять помехи, которые создают преграды на пути обмена информацией, варианты оформления сообщений (вербальные и невербальные описания), различия в восприятии, из-за которых может изменяться смысл в процессах кодирования и декодирования информации.

Коммуникационный процесс разбивается, как бы на **пять** этапов:

1. Начало обмена информацией, когда отправитель должен ясно представить, «что именно» (какую идею и в какой форме выразить) и «с какой целью» он хочет передать и какую ответную реакцию получить;
2. Воплощение идеи в слова, символы, в сообщении. Выбираются и используются различные каналы передачи информации: речь, жест, мимика, письменные материалы, электронные средства связи (компьютерные сети, электронная почта и т.д.);
3. Передача информации через использование выбранных каналов связи;
4. Получатель информации переводит вербальные (словесные) и невербальные символы в свои мысли – этот процесс называют декодированием;
5. Этап обратной связи – отклик получателя на полученную информацию, на всех этапах коммуникационного процесса могут существовать помехи, искажающие смысл передаваемой информации.

От 50 до 90 процентов времени руководитель тратит на коммуникацию, поскольку он должен довести информацию до подчиненных и получить от них ответную реакцию, а также осуществлять информационное взаимодействие с коллегами и вышестоящим руководством. Именно обмен информацией является по оценкам 80 процентов зарубежных специалистов самой сложной проблемой в организациях, а неэффективные коммуникации – есть главное препятствие на пути достижения успеха организации. Ведь если люди не могут эффективно обмениваться информацией, они не смогут работать вместе и достигать общих целей.

Для коммуникации с элементами внешнего окружения организация использует разнообразные средства, в зависимости от объекта общения. С потребителями, например, организация общается с помощью рекламы и других процедур продвижения

товара на рынок. В области общения с общественностью внимание уделяется созданию определенного образа организации на всех уровнях власти.

Выполняя правила, принятые государством, организация заполняет разнообразные формы отчетности. Всевозможные собрания, переговоры, служебные записки и отчеты, циркулирующие внутри организации, часто являются реакцией на возможности или проблемы, создаваемые внешней средой.

Внутри организации существует также *несколько видов коммуникаций*. К ним можно отнести:

- *Межуровневые* коммуникации как перемещение информации в рамках вертикальной коммуникации. Коммуникации могут осуществляться по нисходящей (сообщения подчиненным уровням о принятом управленческом решении), по восходящей (отчеты, пояснительные записки и предложения);
- *Горизонтальные* коммуникации как коммуникации между различными отделами в организации. Руководство должно добиваться, чтобы подразделения работали совместно, продвигая организацию в нужном направлении, преодолевая департаментализацию;
- Коммуникации типа *«руководитель-подчиненный»* связаны с прояснением задач, приоритетом и ожидаемых результатов; обеспечением вовлеченности отдела в решение задач; обсуждением проблем эффективности работы; оповещением подчиненного о грядущем изменении; получением сведений об идеях и рационализирующих предложениях подчиненных;
- Коммуникации *между руководителем и рабочей группой*, позволяющие повысить эффективность деятельности группы в целом;
- *Неформальные* коммуникации, проявляющиеся в большей степени как каналы распространения слухов. Так по каналам слухов информация распространяется быстрее, чем по каналам формального сообщения.

Общение осуществляется по следующим основным каналам: речевому (вербальному – от латинского слова *устный*, словесный) и неречевому (невербальному).

В состав речевого общения входят:

- *Значения и смысл* слов, фраз;
- *Речевые звуковые явления*: темп речи, модуляция высоты голоса, тональность голоса, ритм, тембр, интонация, дикция речи;
- *Выразительные качества голоса*: характерные специфические звуки, возникающие при общении (смех, хмыканье плачь шепот, вздохи); разделительные звуки (кашель); нулевые звуки – паузы, а также звуки назализации – «хм-хм», «э-э-э» и другие.

Специалисты утверждают, что в ежедневном акте коммуникаций человека слова составляют всего 7%, звуки и интонации – 38%, а неречевое взаимодействие – 53%.

Эффект большинства посланий создается невербальной информацией: 37% - тональностью голоса и 55% - выражением лица. Особенно это проявляется в тех случаях, когда словесная часть послания отправителя противоречива.

Неречевые (невербальные) средства общения изучают следующие науки:

- Кинестика изучает внешнее проявление человеческих чувств и эмоций; мимика изучает движение мышц лица, жестика исследует жестовые движения отдельных частей тела, пантомима изучает моторику всего тела (позы, осанку, поклоны, походку);
- Такесика изучает прикосновения в ситуации общения (рукопожатие, поцелуи, дотрагивание, поглаживание, отталкивание);
- Проксемика исследует расположение людей в пространстве при общении (выделяет следующие зоны дистанции в человеческом контакте): интимная зона (15-45 см), личная или персональная зона (45-120 см), социальная зона (120-400 см), публичная зона (более 400 см).

Основные типы невербальной коммуникации приведены в таблице 7.

Таблица 7

Типы невербальных коммуникаций

Основные <i>невербальные</i> коммуникации	<i>Примеры</i>
Движение тела	Жесты, выражения лица, движение глаз, прикосновения, позы
Личные физические качества	Строение тела, вес, рост, цвет волос и кожи, запах тела, мускулатура
Речь	Качества голоса, грамотность, частота речи, засоренность речи, смех, зевание
Использование среды	Способ использования и ощущения внешнего окружения, манеры помещения себя в среде, дистанционная близость в общении, чувство «своей» и «чужой» территории
Физические средства	Дизайн помещения, мебели, и других объектов, декорации, чистота и опрятность, освещение, шум
Время	Опоздания, ранний приход, склонность заставлять ждать себя, культура времени, соотношение времени и статуса

В большинстве случаев невербальные коммуникации имеют *бессознательную* основу, так как свидетельствуют о действительных эмоциях участников процесса и являются индикатором проявления чувств. Подобную информацию трудно скрывать в межличностном общении и ею трудно манипулировать.

Под *деловым общением* понимают речевое общение между собеседниками, которые имеют необходимые полномочия от своих организаций для установления деловых отношений, разрешения деловых проблем или выработки конструктивного подхода к их решению.

Подобное общение является наиболее благоприятной, а зачастую и единственной возможностью убедить собеседника в обоснованности вашей позиции с тем, чтобы он согласился и продолжал ее. Таким образом, одна из главных задач делового общения – *убедить партнера* принять конкретные предложения.

Деловое общение выполняет такие важные *функции* как:

- Взаимное общение работников из одной деловой сферы;
- Совместный поиск и оперативная разработка рабочих идей и замыслов;
- Контроль и координирование уже начатых деловых мероприятий;
- Поддержание деловых контактов;
- Стимулирование деловой активности.

Структура деловой беседы такова:

1. Подготовка к деловой беседе;
2. Установление места и времени встречи;
3. Начало беседы: вступление в контакт;

4. Постановка проблемы и передача информации;
5. Аргументирование;
6. Опровержение доводов собеседника;
7. Анализ альтернатив, поиск оптимального или компромиссного варианта, либо конфронтация участников;
8. Принятие решения;
9. Фиксация договоренности;
10. Выход из контакта;
11. Анализ результатов беседы, своей тактики общения.

Методы ведения переговоров. Различные представления часто несовместимы друг с другом, в этом случае иногда люди не хотят признавать обстоятельства дел такими, каковы они есть на самом деле. Признается лишь собственная позиция. Каждый пытается убедить собеседника в своей субъективной истине. Обвинение падает на партнера, если тот продолжает отстаивать свое собственное представление и позицию.

Чем раньше удастся *понять отправную точку партнера* такой, какой она есть на самом деле, тем быстрее удастся добиться подготовки решения.

Различают два вида переговоров: импровизированные и переговоры, к которым заранее подготовились.

С импровизированными переговорами мы сталкиваемся ежедневно в тех ситуациях, когда к нам приходят другие люди с какой-либо просьбой или предложением. В этих случаях следует соглашаться на разговор, если вы понимаете его необходимость, полезность, или перенести на другое время и подготовиться к переговорам.

В любом случае, следует соблюдать такую *последовательность обсуждения вопросов повестки дня*:

- Уяснение *рамок* проведения переговоров (место проведения переговоров, компетенция принятия решений, срок и время проведения переговоров; краткие сведения об участниках переговоров, вопросы включаемые в протокол);
- *Начало* переговоров (общая ситуация – погода, газеты и т.д.; ситуация партнера – настроение, свежие впечатления и т.д.; собственная ситуация – слова благодарности, свежие впечатления);
- Согласование *тематической структуры* (на практике в начале переговоров редко согласовываются темы, поэтому часто партнеры не понимают друг друга);
- *Изложение точек зрения* партнеров по переговорам (определить общие интересы, высказать веские аргументы, быть готовым умело возражать, не обращать внимания на эмоциональную реакцию партнера, вносить альтернативы, вести переговоры конструктивно, стремиться к компромиссу, достигать консенсуса);
- *Соглашение* (фиксировать: с чем согласны обе стороны, на чем необходимо остановиться, какие шаги будут следующими, что еще остается открытым, что еще мешает, что достигнуто).

Улучшение системы коммуникаций возможно в следующих направлениях.

Руководители всех уровней иерархии должны иметь представление о своих собственных потребностях в информации, а также своих коллег и подчиненных. Руководитель должен уметь оценивать качественную и количественную стороны своих информационных потребностей, а также других потребителей информации в организации.

Руководители могут практиковать короткие встречи с одним или несколькими подчиненными или периодические встречи со всеми подчиненными. Обсуждение и

прояснение новых стратегических задач, контроль хода работ и т.д. – действия, подвластные руководителю.

Системы обратной связи целесообразно использовать за счет перемещения работников из одного подразделения организации в другое с целью обсуждения определенных вопросов. *Пополнение информации* за счет обратной связи эффективно производить *методом опроса* работников. Опросы позволяют выяснить:

- Четко ли *доведены цели* их деятельности;
- С какими потенциальными или реальными *проблемами* они *сталкиваются* или могут столкнуться;
- Получают ли они *точную и своевременную информацию*, необходимую им для работы;
- *Открыт ли руководитель* для предложений;
- Информированы ли они *о грядущих переменах*, которые отразятся на их работе.

Системы сбора предложений разработаны с целью облегчения поступления информации наверх. Все работники получают возможность генерировать идеи, касающиеся совершенствования любого аспекта деятельности организации. Цель системы – снижение тенденции фильтрации или игнорирования идей на пути снизу вверх.

Информационные сообщения в виде малотиражных газет, бюллетеней, которые содержат информацию для всех работников. В подобные публикации могут входить статьи с обзорами по поводу управления, на тему охраны здоровья работников, новых видов продукции, ответы руководства на вопросы сотрудников.

К современным информационным технологиям можно отнести компьютерные *сети*, с помощью которых организуется электронная почта, конференции пользователей и т.д.

Тема 10. Управленческие решения в процессе менеджмента

Понятие и классификация решений. Порядок разработки и принятия решений. Факторы, влияющие на принятие решений. Рационализация и оптимизация решений, пути повышения их качества и эффективности.

Принятие решений и менеджмент. Любая организация функционирует во внешней среде, получая из нее ресурсы (в том числе и информационные), перерабатывает их и передает результат своей деятельности во внешнюю среду.

Трансформации ресурсов внутри организации всегда предшествует анализ ситуации, ее оценка и диагностика, определение основной проблемы, которую необходимо решить для того, чтобы достичь намеченной цели.

Указанный анализ позволяет менеджеру выработать необходимое управленческое решение.

Эффективность решения определяется его обоснованностью, прогрессивностью и степенью успешности его реализации.

Многофакторность самого процесса принятия решений и тем более многофакторность условий его реализации придают этой функции менеджмента особое значение. Указанные обстоятельства объясняют те трудности, с которыми сталкивается менеджер в процессе принятия решений, заставляющие его иногда медлить с принятием решений и взвешивать риски.

Принятие решений - это процесс поиска целей и разработки мероприятий по их достижению. Отсюда и решения можно классифицировать на решения, обеспечивающие достижение целей краткосрочных и долгосрочных, экономические, социальные, политические и так далее.

В таблице 8 приведен перечень наиболее общих и значимых решений, принимаемых в рамках отдельных функций менеджмента.

Таблица 8

Содержание основных решений в рамках функций менеджмента

Наименование функций менеджмента	<u>Содержание типичных управленческих решений</u>
<u>Формирование целей</u>	Формулирование миссии организации Формирование стратегических целей
<u>Планирование</u>	Формирование функциональных политик (производственной, финансовой, кадровой, инвестиционной, маркетинговой и т.д.) Разработка целевых программ Разработка целевых проектов
<u>Организация</u>	Формирование структурной политики организации Формирование организационной структуры Разработка положения и должностных инструкций
<u>Контроль и оценка</u>	Оценка выполнения намеченных планов Оценка финансового состояния организации Анализ работы структурных подразделений организации Разработка положений о системе оценки деятельности структурных подразделений и персонала

В общем виде решения должны удовлетворять следующим требованиям:

- Решения должны быть направлены на достижение определенных *целей* (целевая направленность);
- Решения менеджера должны *соответствовать* делегированным ему полномочиям (иерархическая субординация);
- Решения должны иметь объективное обоснование рациональности (*обоснованность*);
- Решения должны быть ориентированы в пространстве и во времени, т.е. направлены на конкретного исполнителя и ограничены во времени (*адресность*);
- Решения должны предусматривать необходимые ресурсы и устанавливать источники их получения (*обеспеченность*);
- Решения должны быть обязательными для использования и носить плановый характер (*директивность*).

Если говорить о способах принятия решений, то их можно классифицировать как *интуитивные и рациональные*.

Интуитивный подход чаще всего используется для решения несложных проблем.

Описать его можно следующими параметрами:

- Лицо, принимающее решение, держит всю проблему *в голове*;
- Подход к решению проблемы *может радикально меняться* по мере ее развития;
- Возможно одновременное рассмотрение *нескольких вариантов*;
- *Последовательность этапов* принятия решений может не соблюдаться;

- *Опыт* лица, принимающего решение, *определяет качество* самого решения.

Естественно, если опыт лица, принимающего решение, небольшой, а предшествовавшие ситуации не соответствуют новой, то интуитивный подход не дает хороших результатов. Недостаток информации о проблемной ситуации так же не позволяет рассчитывать на высокое качество решений.

В том случае, если содержание проблемной ситуации не очевидно, то ее решение не однозначно и сам процесс принятия решений требует структуризации, которая позволяет выделить отдельные этапы и процедуры для подготовки решения. *Рациональное решение* отличается от интуитивного тем, что оно основывается на объективном аналитическом процессе и учитывает определенные формальные и логические требования.

Сам *процесс* принятия решений в этом случае можно представить в виде следующих *этапов*, каждому из которых соответствуют определенные процедуры:

- *Постановка проблемы*: анализ ситуации, выявление проблемы, сбор необходимой информации, разработка возможных вариантов решений;
- *Разработка вариантов решений*: выявление возможных ограничений, подбор необходимой информации, выработка альтернативных вариантов решений;
- *Выбор решений*: выявление критериев отбора, отбор решений, оценка возможных последствий реализации решений, выбор предпочтительного решения;
- *Проведение изменений*: план реализации выработанного решения, выявление сопротивления внедрению решений, оценка полученного результата, возникновение новых проблем.

Неотъемлемыми элементами процесса принятия решений является *информационное* обеспечение процесса, *методы анализа* проблем и поиска решений. Работа по сбору и анализу информации проводится *на всех этапах* процесса принятия решений, но всякий раз имеет особенности, обусловленные спецификой *уровня решаемых задач и умениями* лица, принимающего решения – менеджера. Высокая *квалификация* руководителей позволяет совмещать этапы и процедуры принятия решений либо проводить их параллельно, что сокращает сроки принятия решения.

Принятие решений представляет собой циклический процесс, в котором исходная информация о состоянии организации трансформируется в целенаправленные воздействия на изменение организации к лучшему. Здесь можно выделить **три** самостоятельных этапа: определение проблемы, формулирование альтернатив, принятие решений. Графическая модель указанного процесса приведена на рисунке 26.

На этапе постановки проблемы используют *методы сбора*, хранения, обработки и анализа информации, *методы фиксации наиболее важных событий*, *факторного анализа*, *моделирования* и *кластерного анализа*. Совокупность применяемых методов зависит от характера и содержания проблемы, сроков и ресурсов, которые выделяются на этапе постановки проблемы.

Источником информации для принятия повторяющихся решений выступает *отчетная информация* организации. Оценка ситуации чаще всего заключается в сопоставлении фактического состояния организации и планового. Формулирование проблемы должно демонстрировать *причину и следствие* как неудовлетворительное состояние организации.



Рис. 26 Этапы принятия решений

На этапе разработки вариантов возможных решений идет поиск ответа на вопрос: как можно решить конкретную проблему? Участники процесса поиска решения *не только анализируют* имеющуюся информацию, но и путем активизации творческого мышления *генерируют* альтернативные решения, опираясь на свой опыт и опыт консультантов или экспертов по отдельным направлениям проблематики.

Формулирование альтернатив целесообразно начинать с выработки *критериев оценки и описания ограничений* в части реализации решений. Критерии могут быть количественными (затраты, научно-технический уровень продукции), так и качественными (имидж, корпоративная культура).

На этапе выбора решения необходимо определить методы формирования *критериев выбора* решения. Наиболее полно они *разработаны для хорошо структурированных моделей*, основанных на методах количественного анализа и позволяющих обрабатывать полученную информацию с помощью вычислительной техники. Для решения управленческих проблем часто используют *экономико-математические* методы. Эти методы позволяют применять в качестве критерия для выбора целевую функцию, которую можно оптимизировать. Например, максимум прибыли, производительности, численности работающих; минимум затрат, потерь от брака, простоев.

В тех случаях, когда приходится оценивать слабоструктурированные решения, применяют систему взвешенных критериев. В этом случае для оценки используют *модель*, позволяющую принимать не оптимальное, а *удовлетворительное решение*, которое считается приемлемым, так как отвечает поставленным ограничениям и обеспечивает улучшение проблемной ситуации.

Рассмотрим некоторые методы активизации творческого мышления при генерировании вариантов решений.

Метод номинальных групп (МНГ), который полезен в тех случаях, когда необходимо выявить и сопоставить индивидуальные суждения, с тем, чтобы получить решения, к которым один человек прийти не может в течение короткого времени.

МНГ разработан американскими специалистами: Дельбеком и Ван де Веном. Он получен в результате социально-психологических исследований в области проведения совещаний по принятию решений, исследований в области согласования групповых суждений. Метод получил признание и широкое распространение в силу своей простоты. Он апробирован и взят на вооружение менеджерами западных фирм и с успехом применяется вот уже больше 20-ти лет для обучения специалистов и анализа экономической ситуации на предприятиях.

Этот метод хорош для сбора информации и диагностики организации.

Порядок проведения заседания по методу номинальных групп. Во вступительном слове необходимо ознакомить участников с процессом и предложить им чувствовать себя непринужденно.

1. *Вводная часть* продолжительностью 5-10 минут включает следующие вопросы:

- Цель заседания группы;
- Этапы проведения МНГ;
- Варианты использования результатов предстоящей работы.

Зачитывается тщательно сформулированная постановка задачи. Если постановка задачи не понимается группой, то необходимо предложить нескольким участникам группы дать прямой ответ на поставленную задачу. Если ответы совпадают с целью и остальные участники, как представляется, поняли задачу, консультант (координатор) переходит к следующему этапу.

2. *Молчаливое генерирование идей* в течение 10 минут.

Членам группы предлагается сформулировать ответы на поставленную задачу. При этом необходимо поддерживать тишину.

3. *Этап неупорядоченного перечисления идей* (40-50 минут).

Предлагается по очереди называть идеи. Координатор, при этом, подчеркивает, что процесс генерирования можно не приостанавливать. Правила третьего этапа заключаются в следующем:

- За одно обращение к участнику групповой работы он называет только одну идею;
- Участник может пропустить свою очередь и подключиться к перечислению на следующем туре;
- Допускается только диалог между участником, формулирующим ответ, и координатором;
- Обсуждение ограничивается только попыткой кратко (сжато) изложить ответ для удобства его регистрации;
- Оценка ответов не допускается.

4. *Этап уяснения идей* (30-40 минут).

Координатор зачитывает каждую идею из списка, чтобы убедиться, что все участники их поняли в том виде, как они записаны. В процессе проведения такой процедуры, любой участник может предложить разъяснение и толкование идей, а также их комбинирование (агрегирование).

Отдельные идеи могут быть отклонены, уточнены или агрегированы.

Каждый участник имеет право «вето» на любую идею, то есть если хотя бы один из участников группы не согласен с выдвинутым предложением, оно не принимается.

Важно, чтобы процесс на этом этапе помогал уяснению идей, но не допускал их оценку.

5. *Выбор и ранжирование* (10-15 минут).

Из составленного перечня необходимо выбрать 4, 6 или 8 предложений (идей).

Каждому участнику предлагается отобрать 4-8 наиболее важных предложений из перечня. Для этого используются карточки с записанными идеями, которые необходимо проранжировать и придать им веса. В карточке указывается номер идеи из списка, формулировка самой идеи и ее ранг. Количество карточек выбирается в зависимости от количества выдвинутых идей. Примерное соотношение приведено в таблице 9.

Таблица 9

Соотношение количества карточек и идей

Количество идей	Количество карточек
До 30	4
31-50	6
51 и более	8

Например, участникам групповой работы, как экспертам, предлагается из восьми карточек, содержащих идеи, выбрать одну – самую значимую (ту, которую эксперт стал бы реализовывать в первую очередь) и в правом нижнем углу написать цифру 1 и обвести кружком. Из оставшихся 7 карточек необходимо выбрать наименее важную из них и в правом нижнем углу написать цифру 8 и обвести кружком. Процедура повторяется с карточками и проставляемыми рангами значимости идей: 6 (2), 5(7), 4 (3), 3 (6), 2 (4), 1 (5). В скобках указаны присваиваемые ранги.

6. *Подсчет голосов* занимает 10-15 минут и осуществляется одним из методов обработки экспертных оценок.

7. *Заключительная часть* (5-10 минут).

На этом этапе обсуждаются итоги голосования, причем координатор подчеркивает те моменты, по которым существует высокая степень согласования.

Можно предложить группе исключить из перечня те пункты, которые не получили голосов.

Обычно существует резкая грань между идеями в районе 3-5 пунктов.

В заключении следует *поинтересоваться мнением* группы относительно будущих действий и поговорить о последующих шагах.

Результаты работы оформляются определенным образом и содержат следующую информацию: группа, количество участников, дата, координатор, помощник, число идей для ранжирования.

Постановка задачи (например): «Как повысить эффективность работы организации в текущем году» или «Определите конкретные цели и программы действий, для которых необходимо выделить ресурсы в ближайшие 6 месяцев, с тем, чтобы достичь ваших долгосрочных целей».

Заполняется таблица, следующего содержания:

Таблица 10

Сводная таблица

№№	Содержание идеи	Всего карточек	Полученные ранги	Сумма рангов	Дополнительный ранг	Итого	Итоговое место
1	2	3	4	5	6	7	8

Следует пояснить, что дополнительный ранг рассчитывается как произведение количества поданных карточек за данную идею на фиксированный ранг, который определяется в результате деления количества карточек, используемых для голосования, на два (например, при количестве карточек – 8 фиксированный ранг равен $8 : 2 = 4$).

Проект, получивший наивысшую оценку, принимается за основу решения. Достоинством данного метода является то, что, несмотря на совместную работу членов группы, она не ограничивает индивидуального мышления и предоставляет каждому участнику обосновать свой вариант решения.

Метод Дельфи. Этот метод часто используют в тех случаях, когда сбор группы невозможен. В соответствии с процедурой членам группы не разрешается *встречаться и обмениваться* мнениями по поводу решаемой проблемы, обеспечивается независимость мнений. Процедура заключается в следующем:

1. Членам группы предлагается ответить на целый перечень вопросов, детально сформулированных по рассматриваемой проблеме;
2. Каждый участник отвечает на вопросы анонимно;

3. Результаты ответов собираются в центре и по результатам обработки ответов составляется интегральный документ, содержащий все предлагаемые варианты решений;
4. Каждый член группы получает копию интегрального документа;
5. Ознакомление с указанным документом (анализ предложений других участников группы) может изменить мнение некоторых участников группы в отношении возможных вариантов решений;
6. Этапы с 3 по 5 повторяют столько раз, сколько необходимо для достижения согласованного решения.

Этот метод применим, когда нет ограничений по времени выработки решения и решения принимаются экспертами. При выработке решений для конкретной организации с целью последующего внедрения, целесообразно использовать иные методы групповой работы, позволяющие находить консенсус, а в процессе поиска решений из членов группы (руководства организации) может формироваться команда единомышленников.

Метод мозговой атаки. Суть метода: каждому участнику группы предоставляется право высказывать самые различные идеи по поводу вариантов решения проблемы вне зависимости от их обоснованности, осуществимости и логичности. Чем больше разных предложений, тем лучше. Руководит атакой ведущий. С информацией о характере проблемы участники групповой работы знакомятся заранее. Все предложения выслушиваются без критики и оценки (за этим следит ведущий), а их анализ производится централизованно после завершения процесса высказывания идей на основе записей, производимых секретариатом. В результате формируется список, в котором все представленные предложения структурируются по определенным параметрам (критериям), а также по их результативности в части решения обсуждаемой проблемы.

Тема 11. Менеджер в системе управления

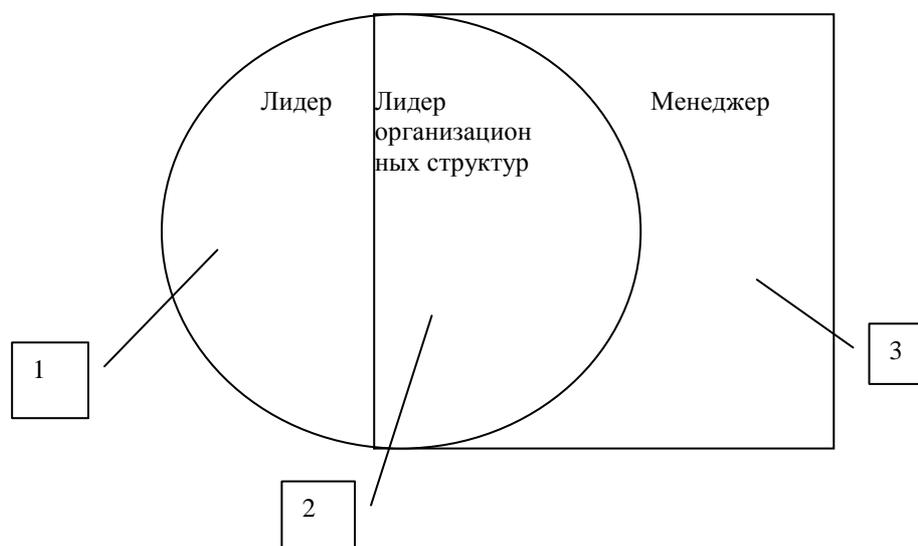
Лидерство и роль менеджера в управлении. Основные качества менеджера. Формы власти и влияния менеджера. Имидж менеджера.

Основные стимулы высшего руководства организации заключаются не только в высокой заработной плате и премиях, но и в возможности получения иных специальных выплат и в обладании властью в организации. *Власть нужна руководителям не только для достижения целей организации, но и для самореализации*, проявляющейся в росте организации и диверсификации деятельности. По справедливому замечанию американского психолога Л. Миллера: получение прибыли на вложенный капитал как цель не способно пробудить самые благородные душевные силы руководителей.

Знания, как специфический объект собственности, обладают тем свойством, что некоторые из них *«неотделимы от личности владельца»* (от его сущности), например, ноу-хау. Именно в силу использования неявного, личного знания возрастает эффективность системы частной собственности и ресурсов вообще, а также лидерских качеств менеджеров. Графическая модель сочетания лидерства и управления в организациях приведена на рисунке 27.

Современные организации находятся в состоянии *непрерывных изменений*, объясняемых конкуренцией, изменением технологий и законодательств, а также сокращением жизненного цикла товаров. Кроме указанных изменений внешней среды организаций, внутри самих организаций меняется корпоративная и социальная культура работников, их ценностные ориентации и структура мотиваций.

Руководители бизнеса все более осознают, что *решения проблем организаций не могут возникнуть исключительно в результате мыслительной деятельности немногих суперлидеров, а могут стать плодами корпоративной культуры.*



1. *Принятие решений на интуитивной основе.*
2. *Активная личная позиция относительно целей организации;*
Различный вид менеджмента требует различного лидерства;
Принятие стратегических решений требует лидерства менеджеров;
Лидер с головой погруженный в процесс деятельности организаций.
3. *Быстрое реагирование на повседневные рутинные ситуации;*
Сделать как можно большее число решений на рациональной основе;
Выполнение специфических функций: планирование, организация,
координация, мотивация, контроль;
Успешность оценивается в терминах результативности (эффективности) в
достижении целей;
Обеспечить эффективное производство товаров и услуг;
Обеспечить реализацию целей основных субъектов целеполагания в
организации.

Рис. 27 Сочетание лидерских и менеджерских качеств

Лидеры, *делегирующие полномочия*, обладают видением будущего, способны формировать и доносить до других новые системы приоритетов, а также ставить перед людьми значимые и привлекательные цели. При оценке готовности современных российских руководителей к делегированию полномочий необходимо учитывать, что большинство из них воспитано в иерархической структуре управления, радикально отличающейся от тех организационных форм, к которым теперь стремятся их компании. Большинство руководителей добивалось успеха в бюрократических структурах со строго определенными функциями каждого сотрудника и иерархией отчетности. Их поддерживали и поощряли как самостоятельных амбициозных индивидуалистов с ярко выраженными карьерными устремлениями.

По данным социологов из 15 наиболее часто упоминаемых достоинств руководителя *четыре качества ориентированы на делегирование полномочий*: умение создавать команду единомышленников, личное обаяние, умение налаживать отношения между людьми, стремление к коллективному решению проблем. А 10 из 15 наиболее часто упоминаемых недостатков, так же относятся к качествам, необходимым для принятия решений о делегировании полномочий сотрудникам: *предъявление слишком высоких требований к подчиненным, отсутствие склонности к коллективным*

решениям, отсутствие привычки делиться информацией с подчиненными, общее неприятие людей и т.д.

Создание *самоуправляемых команд* и автономных рабочих групп требует сочетания планирования правильного отбора членов и лидеров команд, проектирования команд, ориентированных на успех, продолжительного обучения, осторожного и умелого руководства процессом перехода полномочий и ответственности от лидеров к членам команд.

Многие люди, во всех отношениях вполне достойные роли лидера, терпят неудачу только потому, что пытаются подменить видение анализом. Они верят в то, что как только люди осознают реальность, они тут же обретут мотивацию к изменениям. При этом претенденты на роль лидера испытывают разочарование, когда обнаруживают, что люди сопротивляются изменениям реальности, которые затрагивают их лично или их организации. Такие лидеры не в состоянии понять, что естественная энергия для изменения реальности возникает только тогда, когда люди обретают образ будущего, которое представляется им более важным, чем настоящее.

Характеризуя роли лидера, П. Сенге описал модельную ситуацию, предлагающую определить *роль лидера* организации, представляющей собой океанский лайнер. Лидер – это кто:

- Капитан, осуществляющий общее руководство;
- Штурман, определяющий курс следования;
- Рулевой, фактический осуществляющий движение по курсу;
- Механик, обеспечивающий лайнер энергией движения;
- Боцман, контролирующий выполнение матросами своих функциональных обязанностей;
- Проектировщик, определяющий параметры самого лайнера?

Большинство современных лидеров *фокусируют свое внимание на событиях* и тенденциях, и под их влиянием то же делают и их организации. Именно поэтому современные организации в большинстве своем – *реактивны* (непосредственно реагируют на события), в лучшем случае – *адаптивны* (реагируют на тенденции) и весьма редко – созидательны. С другой стороны в обучающихся организациях лидеры уделяют внимание всем трем уровням познания реальности, но акцент делают на системные структуры. К тому же личным примером они обучают всех сотрудников организации.

В менеджменте выделяют **три** направления деятельности лидера: формирование общего видения будущего; выявление и анализ ментальных моделей; развитие в людях системного мышления.

Формирование общего видения будущего: соединение внешнего и внутреннего состояния организации; сочетание негативного и позитивного видения будущего; участие работников в формулировании образа будущего.

-Общее видение формируется под воздействием видения отдельных работников.

-Негативное видение выполняет роль «диверсионки».

-Формирования видения только под воздействием внешних факторов (например, под воздействием сил конкуренции), в конечном счете, ослабляет организацию.

Выявление и проверка ментальных моделей.

Хорошие идеи остаются нереализованными в силу того, что инициативы противоречат укоренившимся стереотипам мышления или ментальным моделям.

Выявление ментальных моделей осуществляется посредством:

- Обнаружения скачков абстракции (подмена наблюдаемых фактов обобщениями)

- Осознания различий между декларируемыми взглядами и проявляющимися на практике

- Достижения баланса мнений (совмещать искусство убеждения с искусством восприятия)

- Разрушения защитных механизмов (вначале распознать защитный механизм, затем – понять, как он действует, затем отключить его).

Развитие в людях системного мышления.

Даже слабые, но системно нацеленные воздействия могут принести существенные и продолжительные улучшения.

Навыки системного мышления заключаются в следующем:

- видении взаимосвязей (целостном видении) процессов – умении видеть взаимосвязи частей системы;

- отказе от обвинений (причины неудач искать не во внешней среде, а в первую очередь в себе самом);

- обозначении сложности динамических процессов (причина и следствие на практике часто разнесены во времени и пространстве);

- поиске мощного рычага (то есть место приложения усилий дающих наивысший результат);

- отказе от простых решений (не спешить начать бороться с проявлениями проблем, а вначале выявить сами первопричины).

Семь этапов процесса разрешения стратегических дилемм:

1. выявление дилеммы (идентифицировать противопоставляемые ценности);

2. графическое изображение (изобразить на плоскости в осях координат две противопоставляемые величины);

3. отражение процессов (употребление отглагольных существительных позволяет придать описанию динамизм);

4. обрамление/контекстуализация (каждая из частей дилеммы представляется в окружении или контексте другой части);

5. преодоление статического мышления (что позволяет учитывать развитие в перспективе);

6. волны/циклы (на определенном этапе стратегического развития организации обе составляющих дилеммы могут оказаться вне зоны интересов организации);

7. синергия (при совместном действии нескольких факторов их результат может превзойти простую их сумму).

Основной постулат ситуационной теории лидерства заключается в следующем: *не существует лучшего лидерского поведения*; при определенных условиях эффективное лидерство может достигаться использованием различных типов лидерства.

Если ситуация не структурирована и ни организация, ни группа не обеспечивает поддержки лидеру, то он должен *заставить группу* выполнить работу. Настойчивое и приказывающее поведение лидера здесь, вероятно, будет наилучшим.

Ситуационный подход «путь-цель» отражает два основных понятия:

- мотивирование лидером работников *за счет постановки ясных целей*, достижение которых обеспечивает внутреннее удовлетворение;

- осуществление значимого *внешнего вознаграждения*, базирующегося на вознаграждении.

Существо ситуационного подхода:

- руководитель должен иметь знания по управлению организацией (должен знать эталонные стратегии);

- уметь предвидеть вероятные последствия применения методик;

- уметь адекватно интерпретировать ситуацию (владеть SWOT-анализом);
- уметь обеспечивать достижение цели организации самым эффективным способом в условиях конкретной ситуации.

Лидерство, влияние, менеджмент. Люди имеют обыкновение следовать за тем, кто предоставляет им средства для достижения их собственных желаний, требований, потребностей. В этом отношении уместны вопросы: *кто необходим в большей степени организации -*

- Хороший менеджер или хороший лидер?
- Является ли различие между хорошим лидером и хорошим менеджером существенным?

Вне менеджерской ориентации лидерство в организации признается людьми скорее как исключение - только в чрезвычайных ситуациях. Лидерство является лишь одной из менеджерских ролей. Распределение способностей менеджера, обладающего лидерскими навыками, схематично приведено на рисунке 28.

Операционные различия между руководством и лидерством заключаются в том, что первое характеризуется отношениями власти, в то время как второе описывается в терминах личного влияния. Руководство зиждется на системе формальных институциональных предписаний начальствования и подчинения, лидерство же – на групповых отношениях и определяется степенью восприятия и доверия, которое оказывает группа лидеру.



Рис. 28 Структура способностей менеджера

Рассмотрим классификацию организаций в зависимости от форм управления ими.

Закрытая модель характеризуется единоначалием в управлении организации. Каналы информации в данной модели (графически она изображена на рисунке 29) расположены строго вертикально, а информация по ним доводится преимущественно сверху вниз, поэтому в данной модели борьба за информацию равносильно борьбе за власть.

Инициатива в закрытой модели не поощряется, вся ответственность лежит на руководителе. Модель хорошо работает, когда удается построить иерархию для осуществления процесса в виде конвейера, поэтому деятельность работников должна быть, как можно полнее регламентирована в виде положений, инструкций, стандартов и т.д. Слабость ее состоит в том, что при значительном изменении внешней среды, модель может разрушиться, как, например, разрушились предприятия российского ВПК при проведении экономических реформ в стране.

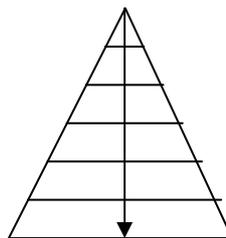


Рис. 29 Закрытая модель управления

Рассмотренная модель структуры характерна в целом для организаций, работающих в системе с плановой экономикой.

Тип руководителя, характерный для реализации закрытой парадигмы, соответствует типу личности SJ. Руководители этого типа ориентированы на стабильность и порядок; стремятся устанавливать официальные взаимоотношения с персоналом; ценят в подчиненных трудолюбие, исполнительность и дисциплину; склонны критиковать подчиненных за ошибки, чем вознаграждать за заслуги.

Модель *случайного управления* типична для НИИ и КБ, в которых функционируют временные творческие коллективы работников. Такая модель (см. рис 30) предполагает наличие высокого динамического потенциала организации, в которой работают творцы и экспериментаторы. В такой организации слабо выражена иерархия управления, поэтому руководителю сложно управлять организацией.

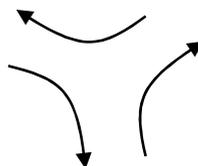


Рис. 30 Модель случайного управления

Тип руководителя, характерный для реализации случайной модели управления, соответствует типу личности SP. Руководители этого типа ориентированы на действия по решению реально возникающих проблем; обладают талантом ведения переговоров, особенно в кризисных ситуациях; гибки и терпимы к подчиненным, с которыми стремятся установить отношения сотрудничества; много внимания уделяют своевременному выявлению и устранению неполадок в работе организации.

Открытая модель управления наглядно может быть представлена Британским парламентом, в котором все равны в правах и ответственности, в котором каждый парламентарий может высказать свое мнение по обсуждаемым вопросам. В данном случае важна позиция партнерства и работа командой.

В организациях подобного рода (см. графическую модель на рисунке 31) в управленческой команде (гласно или негласно) расписываются роли членов команды таким образом: председатель, навигатор (определяющий курс), генератор идей, оценщик, работник-исполнитель, снабженец, миротворец и финалист.

Задача председателя в работе такой команды – выслушать все точки зрения, на что тратится много времени. Председатель может выступать как модератор обсуждения (активно участвовать в процессе) или фасилитатор (организовывать процесс, облегчать участие каждого члена команды в выработке решений, без активного своего участия).

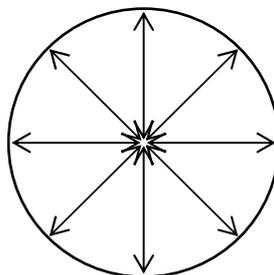


Рис. 31 Открытая модель управления

Тип руководителя, характерный для реализации открытой парадигмы, соответствует типу личности NF. Руководители этого типа ориентированы на людей и стремятся учитывать социальные последствия управленческих решений; обладают талантом убеждать и вдохновлять подчиненных; склонны принимать решения, основываясь на личных симпатиях и антипатиях; но, в то же время, склонны закрывать глаза на проблемы, в надежде, что все уладится само собой.

Организационная модель типа «идея» характерна для синхронных организаций, в которых работники, увлеченные какой-либо идеей, как металл за магнитом, фанатически «движутся» в одном направлении. Идея, обсужденная и принятая членами организации, задает направление движения, но в случае проявления изменений, порочащих идею, организация распадается. Графическая модель организации приведена на рисунке 32.

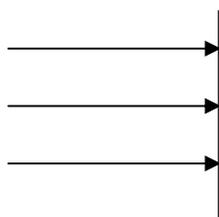


Рис. 32 Модель управления типа «идея»

Руководитель подобной организации должен иметь харизматические черты личности.

Тип руководителя, характерный для реализации модели управления типа «идея», соответствует типу личности NT. Руководители этого типа ориентированы на открывающиеся стратегические возможности и обладают талантом системного мышления; проявляют энтузиазм к идеям подчиненных; с воодушевлением принимаются за новые проекты, но чаще всего не доводят их до конца.

В процессе своего жизненного цикла организация может соответствовать всем четырем рассмотренным парадигмам, а, следовательно, предполагать изменяющиеся требования к лидерским качествам менеджера.

Факторы, определяющие лидерство приведены на рисунке 33.

Основным фактором мотивации людей является стремление удовлетворить свои потребности, поэтому предложение работникам со стороны руководителя конкретных действий, направленных на такое удовлетворение, является эффективным

средством воздействия на них. Помимо денежных форм поощрения руководитель может использовать и другие формы поощрения: укрепление позиции работника в организации (что позволяет укрепить чувство уверенности), гласное объявление благодарности и так далее, что не только повышает мотивацию работника, но и укрепляет связь между работником и подчиненным.

«Неназначение» возможного поощрения воспринимается как наказание и является также проявлением лидерства, но лидерства негативного. И чем сильнее фактор наказания, тем лидерство является более негативным. От того, какой из факторов преобладает, зависит климат в коллективе. Дело в том, что наказания побуждают работников к стремлению не допускать ситуаций, за которыми может последовать наказание, что приводит к расходованию значительных ресурсов на то, чтобы обезопасить себя от возможных наказаний. Наказания чаще демотивируют работников и порождают ненужный страх.

Поклонение харизматическим качествам руководителя, так же является проявление его лидерских качеств. Поклонение приводит к подражанию руководителю и желанию быть членом его команды, желанию быть сопричастным к его деятельности.

Желание подражать лидеру возникает у работников и в силу его компетентности, большого опыта работы в организации и вклада в результаты деятельности этой организации.

Фактор должности обусловлен чувством обязанности следовать указаниям руководителя. Работник, изо дня в день выполняя приказы руководителя, привыкает к исполнению старшего по должности.

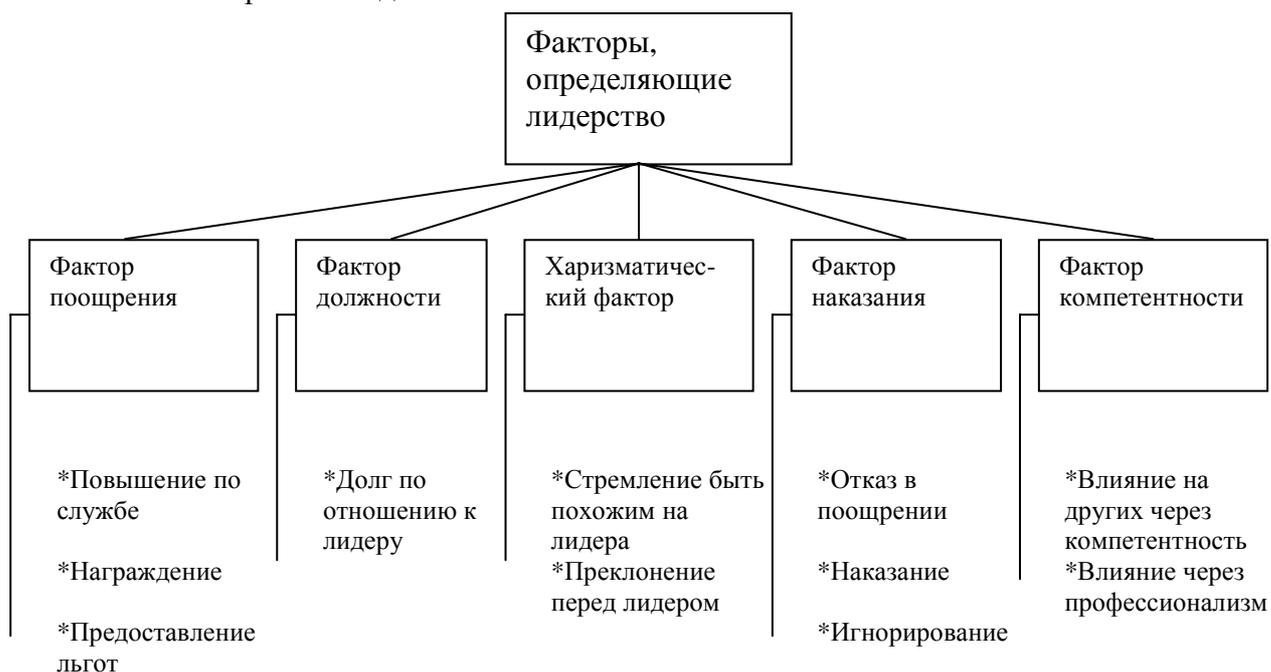


Рис. 33 Факторы, определяющие лидерство

Тема 12. Управление персоналом

Содержание работы с персоналом. Кадровые службы и их функции. Принципы управления персоналом. Подбор кадров. Найм и его формы. Оценка персонала. Оценочные тесты. Система аттестаций и собеседований. Подготовка кадров и повышение квалификации. Планирование карьеры.

Революция в кадровой политике организаций произошла после второй мировой войны, когда стали использовать на практике принципы теории систем. Кадровая политика стала более активной и целенаправленной.

Основные модели кадрового менеджмента. Менеджер по персоналу как:

1. Попечитель работников (патерналистская модель).
2. Специалист по трудовым договорам, включая коллективные договоры.
3. Архитектор кадрового потенциала организации, играющий роль в разработке стратегии ее развития.

Анализ зарубежного опыта свидетельствует о том, что:

- Общей профессиональной идеологии этой управленческой дисциплины до сих пор не создано;
- Кадровая работа находится не в центре внимания руководителей организации (преобладают финансовые, производственные, маркетинговые и иные вопросы);
- У специалистов по персоналу возник ореол защитников интересов работников, которые не всегда совпадают с интересами организации;
- Управление персоналом воспринимается как деятельность, не требующая специальной подготовки;
- Отсутствие указанной подготовки снижает авторитет кадровых работников.

Отличие управления человеческими ресурсами от управления персоналом заключается в следующем:

1. Управление человеческими ресурсами переориентировало акцент управления с нужд персонала на потребности организации в рабочей силе.
2. Кадровая политика, ориентированная на стратегию, стала активной (была реактивной).
3. Руководители структурных подразделений, наряду с работниками кадровых служб, теперь включены в процесс работы с кадрами;
4. В организациях происходит переориентация с коллективистских ценностей на индивидуалистические, что требует индивидуальной работы с персоналом;
5. Технология управления человеческими ресурсами ориентирует на повышение эффективности не за счет экономии издержек на работе с персоналом, а за счет получения более высокого результата, в силу роста квалификации работников организации;
6. В управлении персоналом все внимание ранее было сосредоточено на рядовых работниках. В управлении человеческими ресурсами в центре внимания находится управленческий аппарат, его потенциал и компетентность;
7. Идет становление новой корпоративной культуры, основанной на адаптации к меняющейся внешней среде, стимулирующей взаимную ответственность работника и работодателя.

Основное конкурентное преимущество любой организации состоит в уникальности профессионального ядра кадрового потенциала, ориентированного на развитие в условиях неопределенности. Поэтому роль кадровых служб будет возрастать, а их руководители будут напоминать стратегов, предпринимателей, маркетологов и так далее.

Управление персоналом – целенаправленная деятельность руководящих работников, которая основана на кадровой политике, являющейся составной частью общей стратегии организации.

Элементы кадровой стратегии.

1. *Стратегические намерения.* Цель кадровой службы – наращивать кадровый потенциал, адекватный стратегии организации. При этом решается задача по созданию конкурентных преимуществ организации: как за счет повышения уровня ответственности работников (за счет управления корпоративной культурой), так и за счет наращивания человеческого потенциала (за счет роста профессиональной компетентности работников).

2. *Стратегические направления* (как пути достижения стратегических целей). Необходимо сформулировать видение образа, к которому следует стремиться. Пересмотреть существующие системы оплаты труда, стимулирования труда, занятости. Сокращение издержек как за счет сокращения излишней численности, так и неэффективного использования имеющегося потенциала.

Принципы управления персоналом – это правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом. Основные принципы приведены в таблице 11:

Таблица 11

Принципы построения системы управления персоналом

Наименование принципа	Содержание принципа
1. Соответствия целям	<u>Управление персоналом осуществляется в соответствии со стратегическими целями развития организации</u>
2. Потенциальных имитаций	Временное <u>выбытие некоторых работников не должно прерывать процесс функционирования организации</u>
3. Экономичности	<u>Расходы на систему управления персоналом должны окупаться</u> и обеспечивать снижение издержек по организации в целом
4. Прогрессивности	<u>Соответствие системы управления персоналом лучшим отечественным и зарубежным аналогам</u>
5. Системности	При формировании системы управления персоналом необходимо <u>учитывать все факторы внешней и внутренней среды организации</u>
6. Оптимальности	<u>Многовариантность проработки предложений по формированию системы</u>
7. Научности	Решения должны <u>основываться на достижениях науки и техники</u>

Кадровые службы играют основную роль в управлении персоналом. Их основная функция заключается в анализе ситуации на рынке труда и внутри организации; анализе кадрового потенциала и планирование его развития; в мотивации персонала, оценке и обучении кадров; содействии адаптации нововведениям при реализации тактических и стратегических целей организации.

Основными задачами кадровых служб являются:

1. Методическое и организационное обеспечение процедур выдвижения и рассмотрения кандидатур на руководящие должности; проведение конкурсов на замещение вакантных должностей;

2. Определение потребности в кадрах и источников их поступления; уточнение потребности в выпускниках учебных заведений;
3. Планирование карьеры работников; процессов высвобождения работников и их перераспределения;
4. Методическое и организационное обеспечение создания системы непрерывного образования работников организации;
5. Организация проведения аттестаций, психологических и социальных исследований, выработка рекомендаций по рациональному использованию потенциала работников организации;
6. Обеспечение работы по адаптации молодых специалистов; исследованию проблем, связанных с текучестью кадров; исследованию динамики социально-демографической структуры трудового коллектива организации;
7. Эффективное использование мотиваторов и формирование социокультуры работников организации, соответствующей обозначенной стратегии развития.

Оценка персонала. Оценка персонала начинается с момента приема на работу. Уже на этом этапе возникают проблемы объективности оценки – независимости от частного мнения, настроения, погоды, прошлых успехов и неудач. Оценка должна отвечать на вопрос: насколько успешно человек может справляться со своим делом? Кроме того, оценка должна позволять прогнозировать потенциальные возможности работника.

Текущая комплексная оценка персонала позволяет делать заключение не только о связи и отношениях внутри организации, но и о возможности организации в целом.

Процесс проведения оценочных мероприятий должен быть понятен всем участникам этих действий и не вносить дезорганизацию в работу коллектива организации.

До принятия решения о зачислении на работу вновь поступающего специалиста, последний должен пройти несколько ступеней отбора:

- Предварительную отборочную беседу (для оценки подготовленности к деятельности на вакантной должности);
- Заполнение бланка заявления (в виде анкеты для формально оценки);
- Беседу по найму (результаты интервью дают до 90% информации, на основании которой принимается решение о принятии кандидата на работу);
- Тестирование позволяет сформировать мнение о способностях кандидата к профессиональному и должностному росту, специфике мотивации, особенности индивидуального стиля деятельности;
- Проверку рекомендаций или послужного списка (характеристики с прежнего места работы);
- Медицинский осмотр (если работа предъявляет специфические требования по здоровью);
- Принятие решения на основании собранной информации.

Методы оценки базируются на таких процедурах:

1. Через центры оценки персонала.
2. Тесты на профессиональную пригодность, цель которых оценить психофизиологические качества человека.
3. Общие тесты способностей – оценка внимания, памяти, мышления.
4. Биографические тесты и изучение биографии (семейные отношения, характер образования, особенности интеллекта и развития, а также данные личного дела).
5. Личностные тесты на оценку развития отдельных качеств личности и соответствие определенному социотипу.

6. Интервью, направленное на сбор информации об опыте, уровне знаний, профессиональных качеств.

7. Рекомендации. Важно – кем составлены рекомендации и как они оформлены.

8. Нетрадиционные методы позволяют оценить честность кандидата (испытание на детекторе лжи), пристрастие к алкоголю и наркотикам (анализы мочи и крови), специальное мастерство с помощью психоанализа.

Аттестация персонала – кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности. Аттестация предназначена в большей степени для выявления резервов повышения уровня отдачи работника, и только затем – для контроля исполнения чего-либо.

В проведении аттестации принимают участие не только работники кадровых служб, но и непосредственные руководители аттестуемого.

Элементами аттестации выступают и оценка труда, и оценка персонала. В первом случае сопоставляются показатели содержания, качества и объема фактического труда и запланированного результата этого труда. Оценка персонала позволяет получить данные о степени подготовленности работника к выполнению определенного вида деятельности и выявить уровень его потенциальных возможностей.

Оценка и аттестация работников проводятся ежегодно или раз в полгода. Кроме того, проводятся неформальные собеседования, а в промежутке между ежегодными формальными оценками обсуждаются результаты труда и результаты обязательного текущего наблюдения за деятельностью подчиненных.

Этапы аттестации:

- подготовка (разработка *методики* проведения; издание *приказа, плана* проведения аттестации, *инструкций* по хранению персональной информации; подготовка специальных *программ по подготовке* к аттестации; подготовка *бланков, форм* и т.д.);

- проведение аттестации (*подготовка отчетов* аттестуемыми; заполнение *оценочных форм; анализ* полученных результатов; проведение *заседаний* аттестационных комиссий);

- подведение итогов аттестации (*анализ* кадровой информации, подготовка *рекомендаций* по работе с персоналом и *утверждение результатов* аттестации).

По результатам аттестации проводится:

оценка труда работников (на соответствие стандартам);

оценка персонала (*сопоставление* выявленных качеств работников со стандартами, оценка роста и ротации);

сведение и обработка данных (составляются *сравнительные таблицы* эффективности работы сотрудников; выделяются группы риска и *группы роста*; готовятся *рекомендации об использовании* результатов аттестации);

проведение собеседования по результатам аттестации для уточнения полученной информации и доведения ее до аттестуемых;

организация хранения данных.

Обучение персонала.

Ускоренный научно-технический прогресс, рост конкуренции на рынке, а также экономическая целесообразность делают необходимым постоянное повышение квалификации работников организации (см. табл. 12).

Цели непрерывного образования

Цели, как их видят работодатели	Цели, как их видят работники
1. Организация и формирование <u>персонала управления</u>	<u>Поддержание</u> на соответствующем уровне и повышение профессиональной <u>квалификации</u>
2. Овладение умением определять, понимать и <u>решать проблемы</u>	Приобретение профессиональных <u>знаний вне сферы</u> профессиональной деятельности
3. Воспроизводство персонала	Приобретение профессиональных <u>знаний о поставщиках</u> и потребителях продукции, и прочих организациях, влияющих на работу организации
4. <u>Интеграция</u> персонала	<u>Развитие способностей в области</u>
5. <u>Гибкое</u> формирование персонала	<u>планирования</u> и организации
6. <u>Адаптация</u>	производства
7. <u>Внедрение нововведений</u>	

Осуществляется обучение как с отрывом от работы, так и без отрыва.

Тренинг профессиональных навыков используется для пополнения недостатка знаний, исправления проявившихся недостатков в работе, совершенствования умений.

Планирование карьеры.

Карьера – это результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом.

Типы и этапы карьеры. Профессиональная карьера – рост умений (опыта и знаний). Внутриорганизационная карьера определяется траекторией движения человека в организации (вертикальной и горизонтальной).

В начале профессионального пути важно установить большее предрасположение работника к той или иной сфере деятельности. Предпочтение в этом случае может определяться типом личности (см. табл. 13), которому в большей степени соответствует человек.

Таблица 13

Типология личностей по Дж. Голланду

Наименование типа личности	Содержание деятельности
Реалистический	Ориентация на <u>манипулирование</u> инструментами и механизмами
Исследовательский	Ориентация <u>на поиск</u>
Артистический	Ориентация на <u>эмоциональные</u> проявления, самопрезентацию
Социальный	Ориентация на <u>взаимодействие</u> с людьми
Предпринимательский	Ориентация <u>на влияние</u> на людей
Конвенциональный	Ориентация на <u>манипулирование</u> данными, информацией

Японская модель продвижения работника управления приведена на рисунке 34.

Планирование карьеры зависит от сочетания целей работника, потребностей организации, внутренней ситуации и умений работника. Основные мероприятия по планированию карьеры приведены в таблице 14:

Таблица 14

Планирование карьеры	
Субъект планирования	Мероприятия по планированию карьеры
<u>Сотрудник</u>	<i>Первичная ориентация на выбор профессии</i> <i>Выбор организации и должности</i> <i>Ориентация в организации</i> <i>Оценка перспектив роста</i> <i>Реализация запланированного роста</i>
<u>Менеджер</u> по персоналу	<i>Оценка при приеме на работу</i> <i>Определение на рабочее место</i> <i>Оценка труда и потенциала сотрудников</i> <i>Отбор в резерв</i> <i>Дополнительная подготовка</i> <i>Программы работы с резервом</i> <i>Продвижение</i> <i>Новый цикл планирования</i>
Непосредственный руководитель (линейный менеджер)	<i>Оценка результатов труда</i> <i>Оценка мотивации</i> <i>Организация профессионального развития</i> <i>Предложения по стимулированию</i> <i>Предложения по росту</i>



Рис. 34 Схема продвижения работника управления

Тема 13. Стиль менеджмента

Понятие, разновидности и факторы формирования стиля менеджмента. Стиль, определяемый человеческими качествами руководителя. Стихийный и сознательный стиль. «Жесткий» и «мягкий» стили. Стиль, опирающийся на производственные и человеческие факторы. Стиль, определяемый ситуацией. Стиль предпринимательского поведения.

В любой управленческой деятельности просматриваются два ориентира (работник и производство), сочетание которых представлено на рисунке 35, а характеристики управления в таблице 15.

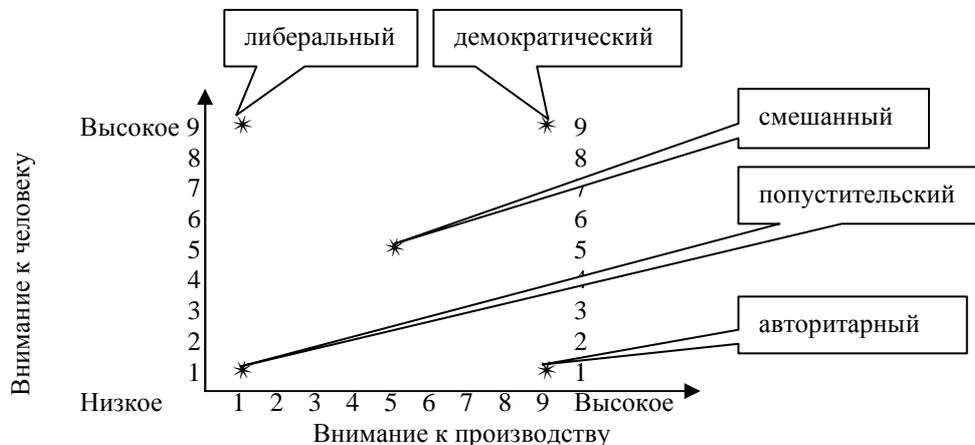
При либеральном стиле управления приоритет руководителем отдается поддержанию хороших человеческих отношений с работниками. В организации создается комфортный социально психологический климат, который должен мотивировать людей к хорошей работе.

Демократический стиль считается самым эффективным в силу наилучшего использования потенциала работников и в силу ориентации на конкретный результат.

Попустительский же стиль управления напротив – ведет к самоустраниению руководителя от забот работников и производства.

Авторитарный стиль управления характерен для руководителей, для которых на первом месте работа, а работники – средство для достижения результата. Характерной особенностью является желание такого руководителя во все вникнуть самому, не считаясь со своим временем.

Смешанный стиль позволяет руководителям достигать средних результатов и на уровне производства, и в заботе о работниках.



Примечание: * - позиции, соответствующие определенному стилю управления

Рис. 35 Сетка управления

Таблица 15

Характеристики стилей управления

№ № позиций (*)	Наименование стиля управления	Условное наименование	Содержание характеристики	Примечание
1.1	Попустительский	«Безликий» менеджер	<ul style="list-style-type: none"> • минимальный уровень усилий и заботы о деле; • минимальная степень заботы о людях и контактов с ними; • избегает конфликтов любой ценой. 	<ul style="list-style-type: none"> • приемлемое место работы: предприятия с высокими технологиями и специализированные производства
1.9	Либеральный	«Добрый дядюшка»	<ul style="list-style-type: none"> • вдумчивое и внимательное отношение к нуждам работников; • способствует созданию дружественной атмосферы (хотя иногда это делается за счет производства); • обеспечивает совместную постановку задач и совместное принятие решений. 	<ul style="list-style-type: none"> • кратковременно эффективен в хорошо организованных и дисциплинированных коллективах; • в долгосрочном плане способен вызвать недоверие к себе и неуверенность в нем как в менеджере.
9.9	Демократический	«Коллективистский» менеджер	<ul style="list-style-type: none"> • высокая преданность сотрудникам; • совместная с работниками постановка задач и принятие решений; • открытость и честность в общении; • высокая производительность. 	<ul style="list-style-type: none"> • хорошо вписывается в коллектив опытных работников с хорошо организованным управлением; • неэффективно использование в коллективе с работниками низкой квалификацией.
9.1	Авторитарный	«Погоняющий» менеджер	<ul style="list-style-type: none"> • создает высокоструктурированную рабочую среду; • минимальная забота о людях; • приоритеты производственной сферы намного выше социальной; • централизованный характер постановки задач и принятия решений. 	<ul style="list-style-type: none"> • приемлемое место работы: кратковременно в кризисных ситуациях; • лишает работников мотивации к труду, разочаровывает и ведет к конфликту.
5.5	Смешанный	Менеджер «пятьдесят на пятьдесят»	<ul style="list-style-type: none"> • привлекает работников и к постановке задач и к принятию решений; • способствует открытости (хотя возможна тенденция направить все это для собственной выгоды); • стремление выдержать баланс между производственной необходимостью и моральными аспектами. 	<ul style="list-style-type: none"> • эффективен в нормальных условиях производства; • под давлением внешних воздействий может потерять доверие.

В таблице 16 приведены *характеристики стилей руководства*, где определяющим критерием систематизации является способ принятия решений в организации. Содержание таблицы свидетельствует о том, что вероятнее всего авторитарный руководитель закажет разработку стратегии своей организации экспертам

со стороны и доведет ее подчиненным для исполнения; либеральный руководитель не будет проявлять инициативы в разработке стратегии своей организации, но и не будет препятствовать разработке стратегических решений силами работников организации; руководитель демократического плана привлечет к разработке стратегии сторонних консультантов, обеспечивающих организацию процесса разработки стратегии силами работников организации.

Таблица 16

Матрица стилей руководства

Наименование параметра взаимодействия руководителя и подчиненного	Наименование стиля управления		
	Авторитарный (директивный)	Демократический (коллегиальный)	Либеральный (нейтральный, попустительский)
Способ принятия решений	Решает единолично	Советуется или принимает решение совместно с сотрудниками	Ждет указаний руководства или решений совещания
Сообщение информации	Доводит до сведения сотрудников часть информации	Сообщает информацию полностью	Сообщает информацию полностью
Форма доведения решения до исполнения	Сообщает свое решение в форме приказа	Использует форму предложения, просьбы	Действует при помощи просьбы и уговора
Отношение к инициативе	Подавляет полностью	Поощряет. использует	Отдает в руки подчиненных
Позиция по отношению к группе	Держит дистанцию, не общителен (позиция – над группой)	Дружески настроен, общителен (позиция – внутри группы)	Бойтсся общения (в стороне от группы)
Взаимодействие	Осуществляет разделение труда. Общий план только у руководителя	Ставит общую цель. Каждый знает свою работу и работу других	Ставит общую цель, но каждый рассчитывает на себя
Оценка кадров и ситуации	Оценивает сам или прибегает к помощи экспертов	Узнает точки зрения подчиненных и обменивается с ними мыслями	Оценка формируется под влиянием, идущим сверху или от подчиненных

Во всех организациях менеджеры наделяются большим кругом задач, чем они могут решить лично. В команде *решения принимаются группой*. Для управления организацией важное значение имеет формирование управленческих команд. Командный менеджмент основан на процессе делегирования полномочий.

Обычно *командой называется* небольшое количество человек (чаще всего 5-7), которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности, имеют взаимодополняющие навыки; принимают на себя ответственность за конечные результаты, способны изменять функционально-ролевую соотношенность (исполнять любые внутригрупповые роли); имеют взаимоопределяющую принадлежность свою и партнеров к данной группе.

Существо команды заключается в общем для всех ее членов обязательстве. Такого рода обязательство требует наличия некоего назначения, в которое верят все члены команды, - ее миссии. Миссия команды должна включать элемент, связанный с выигрыванием, первенством, продвижением вперед.

Следует заметить, что *ни одна из групп не становится командой до тех пор, пока она не признает себя подотчетной как команда*. Командная подотчетность – это определенные обещания, которые лежат в основе двух аспектов эффективных команд: обязательства и доверия. Взаимная отчетность не может возникнуть по принуждению, но когда команда разделяет общее назначение, цели и подход, взаимная отчетность возникает как естественная составляющая. Для команды важно наличие у сотрудников комбинации взаимодополняющих навыков, составляющих три категории:

- Техническая или функциональная экспертиза;
- Навыки по решению проблем и принятию решений;
- Межличностные навыки (принятие риска, полезная критика, активное слушание и т.д.).

Отличительные *характеристики командной работы* проявляются в следующем:

- коллективные решения надежнее индивидуальных;
- в группах обычно возникает больше решений и лучшего качества;
- групповые решения усиливают атмосферу сотрудничества, снижают сопротивление несогласных с принятым решением;
- групповые решения отличаются большей продуманностью возможных последствий принятых решений.

Но коллективные решения требуют больше времени для их принятия и повышают степень конформизма членов группы.

Команда рассматривается в менеджменте как группа людей, имеющих разный уровень подготовки, знания и умения, привлеченных из разных сфер деятельности, работающих вместе для решения специфической задачи. Обычно имеется лидер (капитан команды), нередко назначаемый на все время, до завершения задачи. Но лидерство переходит от одного участника команды к другому, согласно логике задачи и этапу работы.

Командообразование соответствует типу решаемой задачи. Тип задачи определяет: структуру команды, ролевой состав, умения, сроки решения задачи, степень контроля (см. рис. 36).

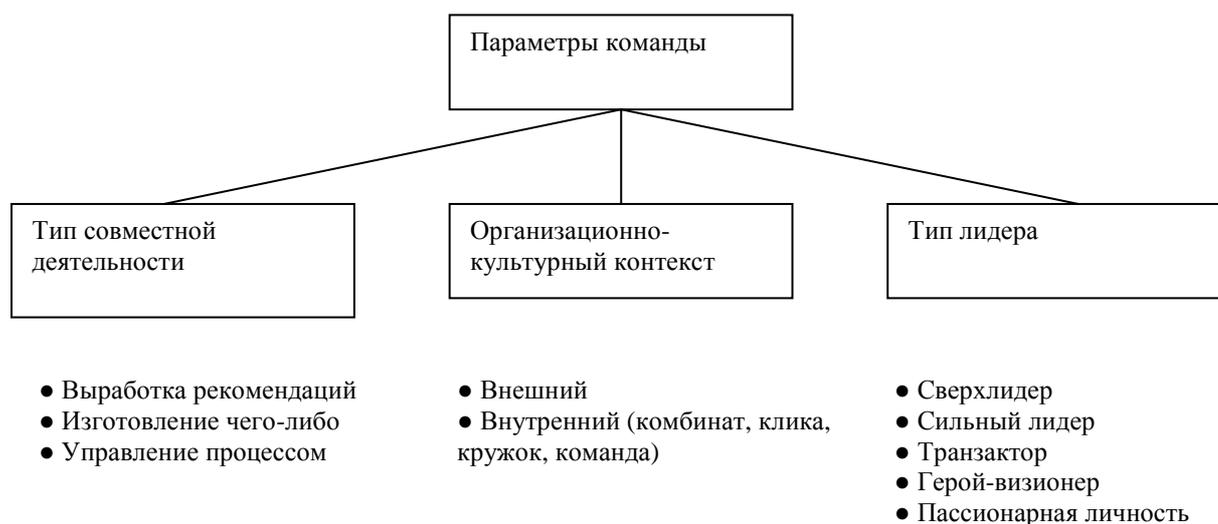


Рис. 36 Структура факторов, влияющих на командообразование

Организационно-культурный контекст существования команды может быть как внутренним, так и внешним. К внешнему относятся: организационный климат, компетентность высшего руководства, сложность внешнего мира, система контроля,

уровень неопределенности, частота и сила стрессов. Внутренний – описание культуры группы (нормы культуры, распределение власти, личный стиль лидера).

В современной концепции признается, что *лидер привносит* в группу такую ценность, как повышение у подчиненных способности к саморуководству (сверхлидер). Сильный лидер воздействует применением санкций, силы формального авторитета. Транзактор создает особые способы взаимодействия членов команды. Герой-визионер влияет на людей силой своего убеждения. Пассионарные личности способны предложить членам группы высокие цели, увлекающие людей за собой.

Сильными сторонами команды являются следующие параметры: знание задачи в целом, ответственность за результат, восприимчивость к новым идеям, высокая адаптивность.

Недостатки заключаются в низкой стабильности, в потребности высокой самодисциплины, ограниченности в размерах.

Таблица 17

Типичные ограничения

№	Наименование ограничения	Комментарий
1.	Непригодность руководителя	Эффективность работы коллектива определяется результативностью руководства. Организаторские способности развиты не у всех. Более того, одаренные руководители встречаются в несколько десятков раз реже, чем одаренные математики или музыканты.
2.	Неквалифицированные сотрудники	Необходим такой состав сотрудников, который может плодотворно работать вместе, как, например, музыканты в ансамбле.
3.	Ненормальный климат	Общие эмоции сплачивают коллектив, состоящий из людей с разными пристрастиями и социокультурными ценностями. Проявлением нормального климата в коллективе является готовность к взаимной поддержке и преданность коллективу.
4.	Нечеткость целей	Практика свидетельствует, что успеха добиваются те коллективы, работникам которых доведены цели организации и цели подразделения коллектива.
5.	Неудовлетворительные результаты работы	Иногда здоровый микроклимат и высокая квалификация не дают хороших результатов в силу того, что отсутствуют соответствующие мотиваторы и работникам не хватает стремления к совершенству.
6.	Неэффективность методики подготовки и принятия решений	Основные сбои происходят из-за стремления достичь текущей эффективности, что приводит к стратегическим потерям. Организации необходима политика принятия решений, выработанная в рамках общей стратегии.
7.	Закрытость и конфронтация	Нездоровым климат становится тогда, когда в коллективе нет свободы суждений. Даже деликатные и неприятные вопросы можно обсуждать честно и открыто.
8.	«Неразвитые сотрудники»	«Развитые сотрудники», по определению М. Вудкока и Д. Френсиса, энергичны, эмоционально устойчивы, готовы открыто излагать свои мнения, свою точку зрения могут изменить только под воздействием аргументов, умеют излагать свою точку зрения, а «неразвитые - наоборот».
9.	Низкие творческие способности коллектива	Включенность в творческий процесс требует не только соответствующих действий, но и определенной предрасположенности к творчеству, генерированию идей и их реализации.
10.	Неконструктивные отношения с другими коллективами	Для налаживания сотрудничества и предотвращения враждебных настроений руководитель коллектива обязан изыскивать возможности поиска компромисса, решения совместных проблем и взаимопонимания.

Следует помнить, что *идеального высшего руководства не существует*. Оно должно строиться по специальному закону для каждого конкретного предприятия. В общем случае для хорошего высшего руководства требуется, по меньшей мере, четыре типа людей: человек мысли, человек действий, человек, понимающий в людях, и человек публики. Эти четыре типа способностей почти никогда не совмещаются в одном человеке.

Английские консультанты по управлению Майкл Вудкок и Дэвид Френсис выделили 10 типичных ограничений (табл.17), снижающих эффективность работы коллективов.

Вудкок и Френсис рекомендуют соблюдать следующие *условия создания команды*:

- Все члены группы должны четко представлять себе цели совместной работы.
- Умения каждого человека должны быть известны остальным, а функции должны быть распределены.
- Организационное строение группы должно соответствовать выполняемой задаче.
- В группе должны задумываться над методами работы и пытаться их совершенствовать.
- Должна быть развита самодисциплина, позволяющая хорошо использовать время и ресурсы.
- Должно иметься достаточно возможностей, чтобы собраться и обсудить любые вопросы.
- Группа должна поддерживать своих членов и обеспечивать тесные взаимоотношения.
- Отношения в группе должны быть открытыми, и она должна быть готова встретить любые трудности и преграды на пути эффективной работы.

Важнейшим *условием продуктивной работы* организации является создание команды (программа создателя коллектива приведена в таблице 18). Команда позволяет сфокусировать энергию ее членов и обеспечить коллективное лидерство. Менеджер должен стремиться создать условия для коллективного лидерства. Важно использовать свою должностную власть для делегирования обязанностей. А разумное использование фактора поощрения позволяет поддерживать инициативу и принятие подчиненными дополнительной ответственности при решении поставленных задач.

Ключевые факторы успеха создания команды включают следующие показатели:

- точное определение роли каждого члена команды
- менеджер, являясь лидером команды, должен разграничить свои обязанности и обязанности других членов;
- четкое понимание границ власти при принятии решений. Члены команды должны знать границы своей ответственности и власти при принятии решений – являются их решения рекомендательными или обязательными;
- стоимость создания команды для решения какой-либо задачи должна быть меньше, чем выигрыш в продуктивности. Создание команды требует времени и денег, и выигрыш в продуктивности должен перекрывать эти затраты.

Ниже представлены *характеристики членов команды*, которые обеспечивают ее успешную деятельность:

- открытость и коммуникабельность без страха и смущения. Способность выслушивать других;

Таблица 18

Программа создателя коллектива.

№	Наименование этапа	Содержание этапа
1.	Установите ясные цели	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Коллективы сами находят путь, если знают, к чему надо прийти. ▪ Вопросы методики часто засасывают людей с головой.
2.	Начинайте с малого	<ul style="list-style-type: none"> ▪ «Большой дуб вырастает из маленького желудя». ▪ успех укрепляет доверие и создает основу для нового успеха. ▪ Люди предпочитают идеи, в которых они могут разобраться.
3.	Прежде, чем действовать, добейтесь согласия	<ul style="list-style-type: none"> ▪ причастность вырастает из подлинного понимания. ▪ Без согласия почти ничего нельзя изменить. ▪ Достижение согласия требует немалого времени.
4.	Составьте реальный график	<ul style="list-style-type: none"> ▪ «Москва не сразу строилась». ▪ Научиться означает от чего-то отучиться. ▪ Культурный уровень меняется очень медленно.
5.	Советуйтесь часто и искренне	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Люди могут сказать много ценного. ▪ Когда вы советуетесь, то тем самым укрепляете согласие. ▪ Советоваться – это не форма, а содержание ▪ Манипулирование подрывает возможность создать коллектив.
6.	Свяжите создание коллектива с организационной работой	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Люди с большей готовностью пойдут на эксперимент, если это не требует большого объема дополнительной работы. ▪ Для создания коллектива используйте возможности регулярных заседаний и обычных заданий. ▪ Положительные результаты будут очевиднее.
7.	Смело встречайте «политические» проблемы	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Не кладите сложные вопросы под сукно. ▪ Будьте реалистом в своих планах. ▪ Если будете играть в политику, то дискредитируете свои усилия.
8.	Поощряйте открытость и искренность	<ul style="list-style-type: none"> ▪ С глубоко укоренившимися предрассудками и взглядами легче справиться, если обсуждать их открыто. ▪ Не подавляйте дискуссии.
9.	Не вызывайте ложных надежд	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Обещать легче всего. ▪ Невыполнимые обещания дискредитируют вас.
10.	Перестройте свою работу	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Организационная работа требует времени. ▪ Создание коллектива увеличит индивидуальный объем работы.
11.	Неизвестное больше пугает, чем известное	<ul style="list-style-type: none"> ▪ если проблему изложить вслух, она уже не кажется страшной.
12.	Развитие в основном саморегулируется	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Возраст, способности и взгляды создают ограничения. ▪ В конечном счете мы сами отвечаем за свое развитие.
13.	Можно загнать лошадь в воду, но нельзя заставить ее пить	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Людей нельзя заставить изменить отношения. ▪ Людей можно заставить притворяться, будто они меняются.
14.	Помните о тех, кто вне игры	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Зависть может помогать развитию. ▪ Люди любят сами быть участниками.
15.	Создание коллектива может вызвать другие проблемы	<ul style="list-style-type: none"> ▪ другие группы людей могут почувствовать опасность. ▪ Отдельные сотрудники и бригады могут перерасти свои нынешние функции.
16.	Используйте и другие возможности	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Может иметь место индивидуальное развитие. ▪ Новые идеи порождают дальнейшее творчество. ▪ Существующие системы и методы могут оказаться под вопросом.
17.	Делегируйте полномочия	<ul style="list-style-type: none"> ▪ у людей разные сильные стороны и опыт. ▪ Делегирование полномочий обычно означает развитие.
18.	Принимайте помощь извне, если это необходимо	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Тщательно выбирайте к кому обратиться. ▪ Принимайте на себя ответственность за свои действия. ▪ У каждого человека свой взгляд со стороны и свой опыт. ▪ Человек извне скорее окажется беспристрастным.
19.	Учитесь на ошибках	<ul style="list-style-type: none"> ▪ признавайте свою неправоту. ▪ Регулярно анализируйте ход дела. ▪ Обратная связь – это самое ценное, что вам могут дать коллеги.
20.	Делайте то, о чем вы говорите	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Дела говорят сами за себя.

- постоянная готовность протянуть руку помощи, откликнуться на просьбу и прийти на помощь;
- готовность перейти на другую должность в интересах дела. Способность идти на компромисс и изменить свое мнение;
- честность, способность довести дело до конца. Чувство ответственности перед другими членами команды, умение добиться поддержки окружающих;
- способность четко очертить круг своих обязанностей, разделять обязанности и ответственность так, чтобы это способствовало достижению наилучших результатов;
- хорошая информированность, выработка идей, умение тщательно исследовать прорабатываемый вопрос. Постоянная готовность к действию;
- готовность и способность выполнять правила и процедуры, которым должны следовать все члены команды;
- способность понимать и принимать цели и задачи, которым следует команда. Быть информированным обо всех возникающих проблемах, поддерживать команду и прикладывать максимум усилий в достижении поставленных целей.

Если рассматривать *этапы командообразования*, то среди них можно выделить **пять** основных:

1. Адаптация (поиск оптимального способа решения задач);
2. Группирование (формирование подгрупп по симпатиям и интересам);
3. Кооперация (осознание желания работать над решением задачи);
4. Нормирование деятельности (разрабатываются принципы группового взаимодействия);
5. Функционирование (стадия принятия решений).

Функцию *главного постановщика* задач, определение стратегии и путей ее достижения выполняет директор. Его заместители и главные специалисты несут ответственность за разработку и осуществление стратегии и контролируют функциональные стратегии, направляют усилия по ее реализации.

Функциональные руководители, как правило, принимают участие в развитии ключевых направлений общей стратегии.

Только в очень маленьких, руководимых одним директором организациях, задача разработки и реализации стратегии является его собственной прерогативой.

Менеджеры крупной организации *не могут знать всех* тонкостей работы на местах.

Передача ответственности за разработку и реализации стратегии на более низкие уровни управления организацией позволяет установить ответственность за успех или неудачу за непосредственными исполнителями стратегии. Роль и задача специалистов в процессе стратегического планирования заключается в следующем:

- В сборе и обработке информации, необходимой менеджерам по стратегии;
- В создание системы пересмотра стратегии;
- В координации процесса пересмотра стратегических планов подразделений организации;
- Выявление стратегических проблем;
- Помощь в анализе состояния отрасли и конкурентных условий;
- Рассмотрение сведений о выполнении намеченной стратегии.

Некоторые психологи утверждают, что *наиболее эффективно действуют группы*, в которых работают 12 человек. Дело в том, что группы большой численности плохо управляются, а коллективы из 7-8 человек наиболее конфликтны, так как обычно распадаются на две враждующие неформальные группы; при большем же количестве

людей конфликты, как правило, сглаживаются. Не в последнюю очередь конфликтность небольшой группы людей объясняется наличием в любой группе 8 социальных ролей. В том случае, когда числа членов группы не достаточно для *распределения ролей*, возникают конфликтные ситуации.

Руководству коллектива необходимо знать эти роли. *К ним относятся* роли: координатора, генератора идей, энтузиаста, контролера-аналитика, искателя выгоды, исполнителя, работяги, шлифовщика. Эффективность функционирования команды зависит от многих параметров, но в том числе и от указанных выше.

Тема 14. Организация труда менеджера

Характер, условия и содержание работы менеджера. Самоменеджмент: постановка целей; планирование личной работы; принятие решений, организация их выполнение и контроль. Информация и коммуникации в деятельности менеджера. Управление временем и его эффективное использование. Характер, условия и содержание работы менеджера.

Функции, выполняемые менеджером ежедневно, находятся во взаимной зависимости и графически могут быть представлены рисунком (рис. 37).

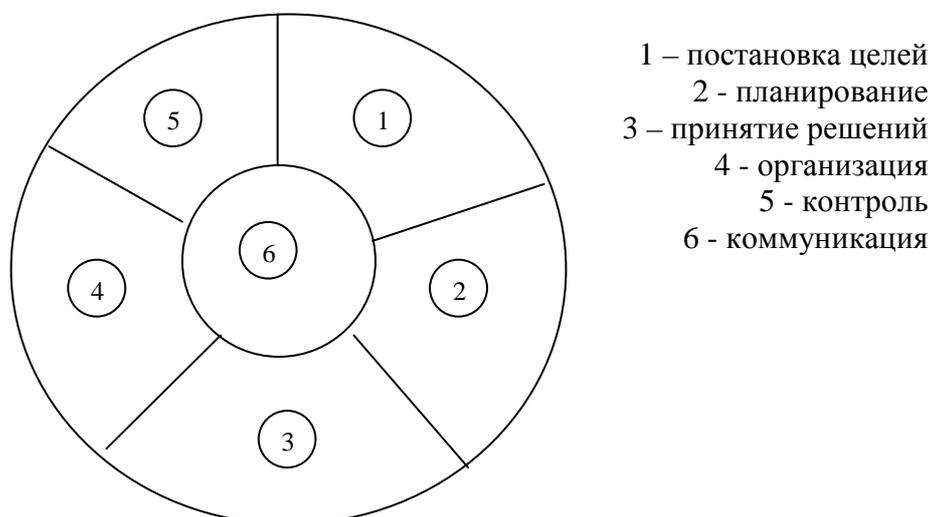


Рис. 37 Функции, выполняемые менеджером

Во внешнем круге обозначены **пять** функций:

1. Анализ и формулирование личных целей
2. Разработка планов и альтернативных вариантов своей деятельности
3. Принятие решений по предстоящим делам
4. Составление распорядка дня и организация личного трудового процесса в реализации поставленных задач
5. Самоконтроль и контроль итогов и корректировка целей.

Во внутреннем круге находится дополнительная - шестая функция, обеспечивающая информационные и коммуникационные процессы. Функции не следуют на практике по порядку номеров, а переплетаются между собой.

Процесс *постановки цели* охватывает **три** фазы:

- Нахождение цели: чего я хочу?
- Ситуационный анализ: что я могу?
- Формулировка целей: к чему я конкретно приступаю?

Инвентарная опись целей сводит воедино личные и профессиональные ориентиры.

Ситуационный анализ в личной и профессиональной сферах представляет собой своего рода реестр личных ресурсов (средств для достижения целей) и позволяет выяснить, что следует поощрять (сильные стороны) и над чем еще надо работать (слабые стороны).

Следующий шаг анализ «цель-средство», в ходе которого необходимые для достижения целей средства (личные, финансовые и временные ресурсы) сопоставляются с реальной ситуацией.

Из определенных мер, требуемых для достижения определенных целей (например, концентрация на сильных сторонах), вытекают конкретные практические цели, необходимые для дальнейшего процесса самоменеджмента. Формирование целей предполагает фиксацию сроков и результатов.

Планирование представляет собой в данном случае подготовку к реализации целей.

Затрачивая больше времени на планирование, вы *экономите* время в целом, так как сокращаете время на исполнение.

В общем виде планирование можно представить как систему, состоящую из планов жизни и долгосрочных планов, состоящих в свою очередь из годовых и квартальных планов, а последние при этом представляют совокупность месячных, недельных и дневных планов.

План дня представляет собой последнюю и важнейшую ступень планирования времени и конкретную реализацию намеченных целей.

Планирование предполагает разделение общей задачи на частные (анализ) с тем, чтобы распределить требуемые ресурсы (в том числе и время).

Использование *метода «Альпы»* при ежедневных затратах 10-20 минут приносит многократный выигрыш во времени.

Пять стадий метода «Альпы»:

1. Составление заданий дня:

▪ Составляется список дел (текущие дела и дела, возникающие периодически; невыполненные на кануне; вновь возникшие) при этом употребляя сокращения;

▪ Фиксируются сроки выполнения;

▪ Распределить дела по приоритетности;

▪ Классифицировать их на затяжные, краткие и непродолжительные;

▪ Проверить список на предмет возможной рационализации (например, встречу заменить телефонным звонком и т.д.).

2. Оценка длительности выполнения задач:

▪ Против каждого задания проставляется приблизительное время, необходимое для его выполнения;

▪ Суммирование времени дает представление об общей загруженности менеджера, например, в течение дня;

▪ Как правило, за этим следует корректировка времени и плана.

3. Резервирование времени «про запас» (60 : 40):

▪ Планом должно быть охвачено не более 60% рабочего времени менеджера, а 40% времени должно быть оставлено для выполнения неожиданных дел;

▪ Необходимо экономить время менеджера (за счет: перепоручений, сокращения отпущенного времени на каждое мероприятие и расстановки приоритетов их выполнения).

4. *Принятие решений по приоритетам, сокращениям и перепоручению:*
- Установить приоритеты дел, например, с помощью ABC-анализа;
 - Перепроверить время, отведенное на выполнение каждого мероприятия, сократив его до минимума;
 - Рассмотреть каждое мероприятие на возможность его перепоручения или делегирования.
5. *Последующий контроль и перенос несделанного:*
- Не все задачи удастся решить в рамках сформированного плана;
 - Несделанное следует учесть и перенести на другое время;
 - Неоднократно переносимые мероприятия либо приоритетно выполняются, либо менеджер отказывается от их выполнения в будущем.
- Что дает метод «Альпы»: затраты в 5-10 минут ежедневно несут большой выигрыш во времени:
- Лучший настрой на предстоящий день;
 - Планирование следующего дня;
 - Четкое представление о задачах дня;
 - Концентрация на наиболее существенном, достижение цели дня;
 - Уменьшение объема бумажной работы;
 - Сокращение помех и нежелательных перерывов;
 - Самодисциплина при выполнении задач;
 - Ощущение успеха в конце рабочего дня;
 - Выигрыш во времени за счет методической организации труда.

Непрерывным инструментом планирования является *ведение деловых записей* в ежедневнике, который выполняет функции календаря-памятки, справочника, картотеки идей, контроля.

Даже самый занятой руководитель способен так приспособлять свои цели и планы к соответствующим обстоятельствам, чтобы они всегда могли служить выполнению плана жизни и карьеры. Важно правильно реагировать на внешние воздействия, отвлекающие менеджера от его намерений, и концентрировать усилия на достижении поставленных целей.

При составлении плана следует ориентироваться не только на достижение материальных, но и профессиональных успехов.

Успешно работать – значит точно и хорошо *выполнять нужные* задачи.

Принятие решений предполагает установление целенаправленных и однозначных приоритетов.

Для эффективного выполнения задач необходимо устанавливать их очередность. *Установление приоритетов* (очередности) помогает:

- Планомерно вести дела;
- Выполнять срочную работу к установленному времени;
- Регулировать перерывы в работе;
- Проверять степень срочности;
- Определять альтернативные решения;
- Учитывать возможности делегирования.

Принцип Парето применительно к рациональному использованию времени гласит: если все рабочие функции рассматривать с точки зрения критерия их эффективности, то окажется, что 80% конечных результатов достигается только за 20% затраченного времени, тогда как остальные 20% итога «поглощают» 80% рабочего времени.

В первую очередь следует приступать к решению *немногочисленных, но жизненно важных проблем* (см. рис. 38).

С помощью ABC анализа следует упорядочить задачи по значимости и ориентировать результаты работы на достижение нужного результата. **А задачи** выполнять самому, **В задачи частично поручать**, **С задачи** – поручать, сокращать, вычеркивать.

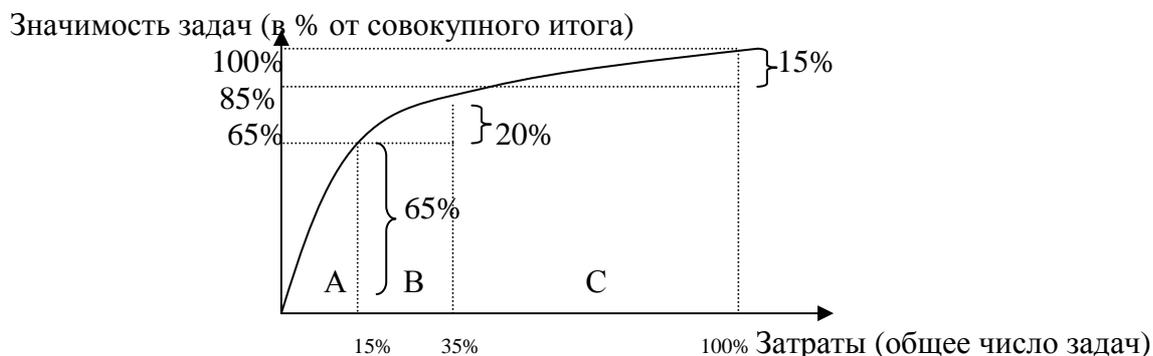


Рис. 38 Взаимосвязь затрат и значимости задач

Менеджер не может делать все одновременно, поэтому следует устанавливать приоритеты и начинать с самого главного.

Организация и исполнение предполагает объединение энергии и активности менеджера для достижения стоящей перед ним цели.

Организация рабочего дня позволяет менеджеру экономить время.

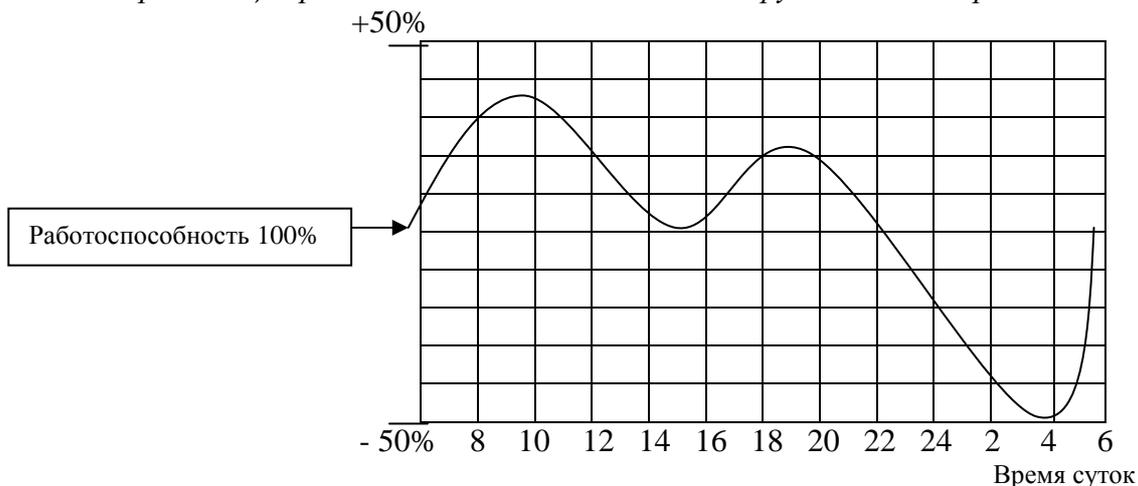


Рис. 39 Среднестатистическое колебание работоспособности

Пик работоспособности приходится на первую половину дня (см. рис 39), когда желудок, поджелудочная железа, сердце и селезенка функционируют наиболее активно (**А-задачи** следует выполнять в это время). После обеда - **В-задачи**.

Распорядок дня должен учитывать изменение психологической готовности менеджера, его *персональный график* продуктивности.

Менеджмент на основе биоритма заключается в использовании знаний о подъемах и спадах физической, психологической и интеллектуальной активности организма менеджера.

Физический ритм (продолжительность периода – 23 дня, перепад – каждые 11,5 дня). Он влияет на физическую силу и силу воли.

Психологический ритм (продолжительность периода - 28 дней, перепад каждые 14 дней). Обуславливает динамику чувств, настроений, творческих сил.

Интеллектуальный ритм (продолжительность периода 33 дня, перепад каждые 16,5 дней). Влияет на умственные способности, на концентрацию и присутствие духа.

Характеристика организма менеджера в период подъема и спада, а также в критической точке перехода приведена в таблице 19.

Таблица 19

Характеристика организма менеджера в период подъема и спада

Наимен. биоритма	Подъем – расход энергии	Спад – накопление энергии	Критическая точка (состояние нестабильности)
Физиологический	Прилив сил и физической выносливости. Благоприятный период для путешествий, операций, удалений зубов. Сопrotивляемость организма наивысшая.	Фаза покоя, усталости. Нежелание работать, подверженность заболеваниям. В этот период отмечается сильное воздействие медикаментов, чувствительность к боли.	Нежелание работать, недовольство собой, ухудшения при заболеваниях, особенно выраженные последствия алкоголя. Возможны несчастные случаи, нанесение ущерба здоровью.
Психический	Позитивный настрой, хорошая гармония с окружающим миром, контактность. Благоприятное время для сдачи экзаменов, знакомств, публичных выступлений.	Негативные эмоции обременяют работу «в команде» и сотрудничество. Предрасположенность к замкнутости, монотонности, иногда к депрессии. Следует контролировать отношения с окружающими.	Острые споры, бессмысленная нервность. Ухудшение болезненного состояния. Замедленная реакция.
Интеллектуальный	Духовная раскрепощенность, восприимчивость к новому, хорошая память. Благоприятное время для выполнения новых задач, изучения трудных предметов, составления планов, принятия решений, сдачи экзаменов.	Недостаток мыслительной способности, концентрированности. Ухудшение памяти, недостаток выразительности. Благоприятное время для выполнения рутинной работы, сбора и упорядочения информации, повторений, репетиций	Слабая память, предрасположенность к ошибкам и заблуждениям. Духовная дискомфортность, невнимательность, недостаток присутствия духа и способности к реагированию. Подверженность несчастным случаям.

Используя знания «таблицы» менеджер может *накапливать энергию* и эффективно ее расходовать, зная в какой фазе находится состояние организма.

Биоритм указывает на тенденции, но *сам по себе не является творцом событий*, учет данных биоритма обеспечивает достижение цели более рациональным путем.

Организация рабочего дня менеджера должна предусматривать меры по его разгрузке. *Алгоритм разгрузки* представлен в таблице 20.

Необходимо помнить, что всякая постановка цели и планирование эффективны настолько, насколько эффективны следующие за ними реализация и завершающий контроль над исполнением.

Переживание даже небольшого успеха позитивно воздействует на настроение и мотивацию и способствует совершенствованию личного рабочего стиля менеджера.

Алгоритм разгрузки

Вопросы, обеспечивающие разгрузку	Меры
Зачем вообще это делать?	Исключить
Почему именно я?	Поручить
Почему именно сейчас?	Установить оптимальные сроки
Почему в этой форме?	Рационализировать

Переработка информации должна быть увязана с профессиональными и личными целями менеджера. При переработке информации удобно пользоваться сокращениями и пометками по тексту (см. табл. 21):

Таблица 21

Сокращения

! - важно	!! – очень важно	? – под вопросом	О - сделать выписку
→ - проверить	∅ – в среднем	∇ - обратить внимание	П - пример
⊕ - снять ксерокопию	↗ - Новая теория	↘ - Устаревшие взгляды	Σ - резюме
И - имя	-- противоречие	К – в картотеку	NB – полезно заметить

Менеджер должен для себя определить критерии *рационального чтения*: что читать и сколько читать, а также использовать приемы, позволяющие увеличить скорость чтения (избавление от вредных привычек и отвлекающих факторов; применение лучшей техники чтения; выделение в тексте важных мест; использование метода «эскутриэр» для обработки журнальной статьи или книги: обзор, постановка вопросов, чтение, обобщение, повторение).

S – обзор. Какую информацию несет книга в целом, что следует читать:

- Предисловие и введение;
- Оглавление и текст на обложке;
- Рубрики и подзаголовки глав;
- Резюме и выводы;
- Поименный и предметный указатель.

Q - постановка вопросов. Постановка вопросов помогает отделить существенное от несущественного, исключает необходимость повторного чтения. Вопросы следующего содержания:

- Идет ли речь о новой или уже известной информации?
- Идет речь в данном источнике информации о фактах, мнениях или гипотезах?
- Какие главы являются важными, а какие – нет?
- Какие намерения преследует автор в изложении?
- С какими воззрения автора можно согласиться, а с какими – нет?
- Какую предварительную подготовку предполагает текст?
- Чем отличается содержание прочитанного от многих прежних знаний?
- Какие действия следуют из прочитанного?

R - чтение как целенаправленное восприятие материала (в первую очередь обратить внимание на курсив, и прочие выделения, рисунки и ссылки).

R - обобщение требуется для того, чтобы удостовериться: насколько материал усвоен? Особенно помогают вопросы к тексту, которые ставятся в начале чтения.

Переход от постановки вопросов к чтению и обобщению материала поддерживает мотивацию к чтению и предотвращению наступления усталости.

R – повторение. Завершающее повторение служит сведению в единое целое отдельных результатов, полученных в ходе разработки текста, дополнению сделанных пометок, завершению работы над текстом, например с помощью выписок.

Менеджеру следует по возможности *отгородить себя от нежелательных визитов* посетителей. Целесообразно выделить «спокойный час» и часы приема посетителей.

Не следует допускать власти телефона над менеджером, а использовать отгораживание менеджера с помощью секретаря. Исходящие телефонные разговоры целесообразно осуществлять телефонными блоками. «Телеграфность» телефонных разговоров экономит время, а краткие записи наиболее важных разговоров повышают эффективность деятельности менеджера.

Рациональные *приемы работы с корреспонденцией* заключаются в следующем:

1. Не обрабатывать «рутинную почту» ;
2. Сортировать, раскладывать по папкам;
3. Прикладывать разъяснительные материалы;
4. Несущественное – в корзину;
5. Помечать важные места в тексте;
6. Снабжать указаниями по обработке;
7. Переправлять по назначению;
8. Обрабатывать сразу после получения;
9. Ни одно письмо не оставлять без внимания;
10. Исходящую почту (немедленный ответ, письма копии, краткие письма, индивидуальные письма и т.д.) подписывать быстро.

Различные формуляры и листки-памятки *способствуют концентрации внимания* на существенном, разгружают память и экономят время (составление всего списка проблем, агрегирование и классификация деятельности; разложение процесса на рабочие этапы и фазы; составление логических схем).

Тема 15. Конфликтность в менеджменте

Природа и суть конфликта. Причины и последствия. Конфликт и менеджмент. Типология конфликтов. Моделирование конфликтной ситуации. Регулирование конфликта. Роль конфликта в изменении организации. Природа и причины стрессов. Связь конфликта и стресса.

Природа и суть конфликта. Чаще всего конфликт определяют как наличие противоречия, которое принимает форму разногласий, если речь идет о взаимодействии людей. Современная точка зрения на конфликт заключается в том, что в организациях даже с эффективным управлением, некоторые конфликты, но и желательны. Во многих ситуациях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, большее число альтернатив или проблем. Это делает процесс принятия решений более эффективным.

Отсюда конфликт может быть функциональным (ведущим к повышению эффективности организации) или дисфункциональным (приводящим к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности принятия решений).

Причины и последствия. Основными причинами конфликтов являются:

- *Распределение ресурсов.* В любых организациях ресурсы ограничены, поэтому руководство должно решать, как распределить материалы, людские ресурсы и финансы между различными группами, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к конфликтам;

- *Взаимозависимость задач.* Поскольку организации являются системами из взаимосвязанных элементов, при неадекватной работе одного из элементов взаимозависимость задач может стать причиной конфликта. Некоторые типы организационных процедур также увеличивают возможность конфликта (например, при матричной структуре организации, где умышленно нарушается принцип единоначалия);

- *Различия* в представлениях о ценностях;

- *Различия* в манере поведения и жизненного опыта;

- *Неудовлетворительные коммуникации.* Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Конфликты часто возникают из-за неспособности руководителей разработать и довести до сведения подчиненных точное описание должностных обязанностей.

Последствия конфликта становятся функциональными или дисфункциональными в зависимости от управления ими. Одно из функциональных последствий состоит в том, что проблема может быть решена таким путем, который приемлем для всех сторон, и в результате люди больше будут чувствовать свою причастность к решению проблемы. Это сводит к минимуму трудности в осуществлении решений (враждебность, несправедливость), располагает стороны к сотрудничеству.

Конфликт может уменьшить возможности группового мышления и синдрома покорности (когда подчиненные не высказывают идей, которые противоречат идеям руководителя). Это может улучшить качество процесса принятия решений, так как дополнительные идеи ведут к лучшему пониманию ситуации.

Если не найти эффективный способ управления конфликтом, то это может привести к следующим дисфункциональным последствиям:

- Рост чувства неудовлетворенности у персонала, усиление текучести кадров, снижение производительности;

- Меньшая степень сотрудничества в будущем;

- Сильная преданность своей группе и усиление негативной конкуренции с другими группами;

- Представление о своих целях как о положительных;

- Сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами;

- Увеличение враждебности между сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения;

- Придание большего значения «победе» в конфликте, чем решению реальной проблемы.

Конфликт и менеджмент. Для описания конфликтного взаимодействия на практике часто применяют двухмерную модель К. Томаса. За основу берется здесь степень ориентации участников ситуации на свои собственные интересы и интересы партнера.

Выделяют пять основных стратегий поведения в конфликтных ситуациях (см. рис. 40).



Рис. 40 Стратегии поведения в конфликтных ситуациях

Стратегия поведения менеджера при разрешении межличностных конфликтов.

1. Настойчивость (принуждение). Тот, кто придерживается этой стратегии, пытается заставить принять свою точку зрения, во что бы то ни стало. Его не интересуют мнения и интересы других. При этом он либо игнорирует ту «цену» в своих отношениях с партнером, которая будет заплачена в результате его действий, либо не задумывается над этим. Этот стиль может быть эффективным, если он используется в ситуации, угрожающей существованию организации или препятствующей достижению ею своих целей. Руководитель отстаивает интересы дела, интересы своей организации, и порой он просто обязан быть настойчивым. Существенным недостатком данной стратегии является подавление инициативы подчиненных и возможность повторных вспышек конфликта из-за ухудшения взаимоотношений.

2. Уход (уклонение). Человек, придерживающийся этой стратегии, стремится уйти от конфликта. Такое поведение может быть уместным, если предмет разногласий не представляет для человека большой ценности, если ситуация может разрешиться сама собой, если сейчас нет условий для продуктивного разрешения конфликта.

3. Приспособление (уступчивость) предполагает отказ человека от собственных интересов, готовность принести их в жертву другому. Пойти ему навстречу. Эта стратегия может быть признана рациональной, когда предмет разногласий имеет для человека меньшую ценность, чем взаимоотношения с противоположной стороной, когда он при «тактическом проигрыше», но не гарантирован «стратегический выигрыш». Если данная стратегия станет для менеджера доминирующей, то он, скорее всего, не сможет эффективно руководить подчиненными.

4. Компромисс. Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны. Но лишь до определенной степени. Поиск приемлемого решения осуществляется за счет взаимных уступок. Однако половинчатые решения не снимают конфликта на продолжительное время, и конфликты возникают вновь.

5. Сотрудничество (решение проблемы). Этот стиль основывается на убежденности участников конфликта в том, что расхождение во взглядах - это неизбежный результат того, что у умных людей есть свои представления о том, что правильно, а что нет. При такой ситуации участники признают право друг друга на собственное мнение и готовы его понять, что дает им возможность проанализировать причины разногласий и найти приемлемый для всех выход. Кратко установку на

сотрудничество обычно формулируют так: «Не ты против меня, а мы вместе против проблемы».

Типология конфликтов. Существует четыре основных типа конфликта:

- *Внутриличностный конфликт.* Возникает, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу результатов его работы, что может происходить, в частности, из-за нарушения принципа единоначалия; когда производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Конфликт может являться ответом на рабочую перегрузку или недогрузку;

- *Межличностный конфликт.* В организациях чаще всего проявляется в виде борьбы людей за ограниченные ресурсы, статусы, место в управленческой иерархии, капитал, рабочую силу. Может проявляться как столкновения между личностями с различными чертами характера, взглядами и ценностями;

- *Конфликт между личностью и группой.* Производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки. Каждый должен их соблюдать, чтобы быть принятым неформальной группой и, тем самым, удовлетворить свои социальные и материальные потребности. Конфликт может возникнуть, если отдельная личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы;

- *Межгрупповой конфликт.* Возникает между группами (формальными и неформальными). Часто происходят между линейным и штабным персоналом, между функциональными группами (например, между отделом сбыта и производства по поводу количества производимой продукции).

Моделирование конфликтной ситуации.

Сообразуясь с ситуацией, учитывая индивидуально-психологические особенности участников конфликта, менеджер должен применять различные межличностные стили разрешения конфликтов, однако стратегия сотрудничества должна быть основной, так как именно она чаще всего делает конфликт функциональным.

Психологами разработаны некоторые общие рекомендации по управлению конфликтами:

1. Надо знать, как развивается конфликт. Обычно он проходит несколько этапов (см. рис. 41):

- Возникновение разногласий
- Возрастание напряженности в отношениях
- Осознание ситуации как конфликтной хотя бы одним из ее участников
- Собственно конфликтное взаимодействие (рост или снижение эмоциональной напряженности)
- Исход (разрешение) конфликта.

При рациональном поведении участников конфликт может оставаться функциональным. Разрешение конфликта в полном смысле является решением проблемы, породившей конфликт.

2. Необходимо выяснить скрытые и явные причины конфликта.

3. Определите проблему в категориях целей, а не решений; проанализировать интересы.

4. Сконцентрировать внимание на интересах, а не на позициях (наши интересы – это то, что побудило нас принять данное решение, это наши желания; наша позиция – это то, о чем мы заявляем, наша модель решения.).

5. Делайте различия между участниками конфликта и возникшими проблемами. Поставьте себя на место оппонентов.

6. Справедливо и непредвзято относитесь к инициатору конфликта.

7. Не расширяйте предмет конфликта, старайтесь сократить число претензий.

8. Придерживайтесь правила «эмоциональной выдержки».



Рис. 41 Этапы развития конфликта

Регулирование конфликта. Структурные методы. Существует четыре структурных метода разрешения конфликта:

- *Разъяснение требований к работе.* До сотрудников необходимо довести такие требования, как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто представляет и кто получает различную информацию, система полномочий ответственности, а также четко определены политика, процедуры и правила организации (подразделения);

- *Координационные и интеграционные механизмы.* Установление иерархии полномочий удовлетворяет взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтом, так как подчиненный знает, чьим решениям ему подчиняться. Используются средства интеграции, такие, как использование служб, осуществляющих связи между функциональными подразделениями, межфункциональными группами, целевые группы и межотдельские совещания.

- *Установление общеорганизационных комплексных целей.* Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий сотрудников на достижение общей цели;

- *Система вознаграждений.* Люди, которые вносят вклад в достижение общих целей организации, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться.

Межличностные стили разрешения конфликтов. Известно пять основных межличностных стилей разрешения конфликтов:

- *Уклонение* – стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта или старается не попадать в ситуации, провоцирующие возникновение противоречий;

- *Сглаживание.* Апеллируя к потребности в солидарности, «сглаживатель» старается не выпустить наружу признаков конфликта. В результате может наступить мир и гармония, но проблема останется. Растет вероятность того, что, в конце концов, произойдет разрыв;

- *Принуждение.* Лицо, использующее такой стиль, ведет себя агрессивно, пытается заставить принять свою точку зрения любой ценой. Стиль эффективен, когда руководитель имеет значительную власть над подчиненными;

- *Компромисс* – характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Сводит к минимуму недоброжелательность, дает возможность быстро разрешить конфликт. Но использование компромисса на ранней стадии конфликта может помешать решению проблемы, сократить время поиска альтернатив;

- *Решение проблемы* – означает признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. В сложных ситуациях, где разнообразие подходов и точная информация являются существенными для принятия решения, появление конфликтов надо поощрять и управлять ситуацией, используя данный стиль.

Роль конфликта в изменении организации.

Люди сопротивляются переменам в основном по трем причинам:

- *Неопределенность* – возникает тогда, когда человек не информирован о последствиях изменений;

- *Ощущение* потерь. Люди считают, что нововведения уменьшат их полномочия в принятии решений, формальную или неформальную власть, доступ к информации;

- *Убеждение*, что перемены не принесут ожидаемых результатов.

Природа и причины стрессов.

Конфликты создают состояния психической напряженности, необходимые для решения возникающих проблем. В условиях повышенной ответственности и дефицита времени подобные напряжения приводят к стрессам.

Стресс – это специфическая реакция организма на воздействие экстремальных факторов.

Эта реакция, независимо от характера экстремального фактора, проявляется в срочной мобилизации защитных сил организма для того, чтобы правильно отреагировать на непосредственную трудность или найти приемлемый способ ее преодоления.

Причина стресса может представлять угрозу как биологической цельности организма, так и психологическому статусу человека. На этом основании выделяют две группы стрессовых состояний – физиологический стресс и стресс психологический.

Физиологический стресс вызывают физические воздействия: это могут быть разного рода препятствия, а также сильные звуки, интенсивное освещение, повышенная температура воздуха, вибрация и т.д.

В психологическом стрессе экстремальность ситуации задается отношением человека к создавшемуся положению и оценкой его сложности.

Связь конфликта и стресса очевидна.

Тема 16 Менеджмент во внешнеэкономической деятельности.

Методологические основы менеджмента в сфере внешнеэкономической деятельности. Функции и организация управления внешнеэкономической деятельностью. Государственное регулирование внешнеэкономической деятельностью.

Формы и методы международной деятельности фирм. В последние годы в международной деятельности фирм произошли существенные изменения, суть которых

в большей степени связана с деятельностью транснациональных компаний (ТНК). Подобные компании проникли на внутренние рынки всех стран мира и создали собственные сети производственной и торговой деятельности.

Транснационализация стала фактором развития всей мировой системы хозяйства, проявляющемся не только в сфере производства и обмена материальными объектами, но и в области обмена научно-техническими знаниями и опытом.

Характерной особенностью обменных процессов являются следующие параметры:

- Значительное усложнение продукции, поступающей в международный товарооборот;
- Высокая скорость смены и обновления продукции;
- Быстрое расширение ассортимента продукции;
- Рост числа взаимозаменяемых продуктов, производимых разными способами;
- Повышение степени обработки исходного сырья и материалов;
- Расширение поставок промежуточной продукции (компонентов, запчастей, деталей).

Поэтому частота и сложность внешнеэкономических операций возросли.

ТНК контролируют более половины мировой торговли и превратили более трети международного товарообмена во внутрикorporативные поставки неторгового характера. То есть ТНК имеет возможность регулировать международные экономические отношения, перенося на них свои формы и методы управления (обеспечивая сбалансированность рынка и своих интересов).

Организация зарубежной деятельности фирм. Новые явления в организационных формах управления международной деятельностью фирм связаны, прежде всего, с политикой переориентации от экспорта товаров из страны базирования материнской компании к организации и расширению производственной деятельности на подконтрольных зарубежных предприятиях с последующей реализацией продукции на граничных рынках.

Это продиктовано стремлением фирм использовать капитал в странах с более дешевой рабочей силой, меньшими налогами, расходами на сырье и транспортировку. Кроме того, ТНК стремятся к захвату новых рынков сбыта, стремясь обойти таможенные барьеры и приблизиться непосредственно к потребителю, обслуживая его потребности и запросы.

Указанные обстоятельства благоприятствуют созданию за границей предприятий прогрессивной сборки конечной продукции. К тому же при экспорте оборудования в разобранном виде экономия на фрахте составляет примерно 20% стоимости цены товара, а перевозка оборудования в разобранном виде еще и обеспечивает большую сохранность при перевозках, облегчает процедуры его складирования.

Производственные заграничные филиалы и дочерние компании создаются либо в виде сборочных предприятий, либо предприятий с полным производственным циклом. Филиалы обеспечиваются патентами, лицензиями и техническими знаниями материнской компании, что позволяет им повышать технический уровень производства в конкретной стране.

Указанные филиалы и дочерние компании осуществляют одновременно и производство, и реализацию готовой продукции в той же стране, на территории которой расположены.

Непосредственные контакты с поставщиками местного сырья приводят к сотрудничеству в части экспорта сырья в страну расположения материнской компании. Так, например, с подконтрольных предприятий в США поступает 1/10 импорта нефти, 9/10 алюминия и бокситов, 3/4 никеля и железной руды, 1/2 свинца, цинка, меди 1/3 асбеста.

Стремление ТНК к расширению политического и экономического влияния в мире приводит прямо и косвенно поощряется государствами в виде соответствующего законодательства. Это способствовало стремительному росту прямых иностранных инвестиций в создание собственных предприятий ТНК по всему миру. В таких предприятиях преобладает производственная деятельность над посреднической (по распространению продукции самой компании).

Для осуществления сбытовой деятельности создаются собственные сети реализации продукции в третьих странах. Сбытовые дочерние компании обычно служат опорными пунктами для создания в последующем собственной производственной базы материнской компании.

Таким образом, сам характер международной деятельности претерпел изменения в последние годы и представляет собой преимущественно рынок ТНК.

ТНК охватывает не только внешнеэкономическую деятельность, но и производственную деятельность за рубежом. Причем, в последнее время к руководству зарубежными филиалами и дочерними компаниями все чаще привлекаются национальные кадры за замещения вакантных должностей на руководящих постах.

Специализированный аппарат управления международной деятельностью фирм. В зависимости от характера международной деятельности и ее масштабов в разных фирмах создаются различные специализированные предприятия, выполняющие широкий круг функций. В компаниях с децентрализованной структурой управления специализированным органом может быть:

- отдел в центральных службах, который выполняет функции по координации различных подразделений компании, осуществляющих различные операции.

Передача всей ответственности за управление всей международной деятельностью на уровень центральных служб практикуется компаниями, представляющими большую самостоятельность своим дочерним заграничным компаниям, которые, как правило, связаны с материнскими либо только поставками сырья и материалов, либо получением заказов и финансовой ответственностью.

Отдел может либо сочетать управление с международной деятельностью с деятельностью по сбыту продукции на внутреннем рынке, либо отвечать только за международную деятельность;

- международное отделение (отделение заграничных операций). Призвано осуществлять координацию и контроль над деятельностью заграничных филиалов и дочерних компаний, обеспечение их деятельности интересам фирмы. В функции международного отделения входит:

- развитие специализации и кооперации производства между дочерними компаниями;
- осуществление экспортных операций из страны материнской компании;
- сбыт продукции заграничных дочерних предприятий на рынках различных стран.

Через международное отделение проводится единая политика в области ценообразования, конкурентной борьбы и раздела рынков сбыта;

- дочерняя компания по управлению международной деятельностью фирмы. В отличие от международных отделений обладает юридической самостоятельностью и является не только центром прибыли, но и центром ответственности. Имеет свой совет директоров и функциональные службы. Такая компания пользуется высокой степенью оперативной и финансовой самостоятельности и ее связь с материнской компанией ограничивается переводом прибылей и регулярной отчетностью.

Дочерняя компания определяет не только политику и стратегию заграничных операций в рамках стратегии фирмы, но и призвана обеспечить весь цикл функционирования и

развития подконтрольных компаний, что означает управление финансированием, материально-техническим снабжением, развитием новых продуктов, совершенствованием организации производства.

Организационные формы экспортных операций промышленных предприятий. В малых и средних промышленных фирмах выбор организационных форм экспортно-импортных операций зависит от:

- размеров фирмы;
- ее организационной структуры и формы управления;
- характера выпускаемой продукции и уровня специализации фирмы;
- объема экспортных операций и масштабов заграничной деятельности;
- характера экспортируемой продукции, специфики рынка страны-импортера;
- уровня конкуренции на нем и многих других факторов.

Экспортные отделы. Промышленные предприятия, использующие функциональную структуру управления, обычно имеют свой экспортный отдел. Различают два вида экспортных отделов:

Встроенный экспортный отдел. В функции такого отдела входит только заключение сделок с иностранными покупателями и наблюдение за их исполнением. Все остальные операции, связанные с продвижением товара на внешний рынок, осуществляются соответствующими отделами коммерческого аппарата, в который он встроен;

Специальный экспортный отдел. Самостоятельно осуществляет все операции, связанные с экспортом товаров (включая транспортировку, страхование, расчеты с покупателями, кредитование). Он представляет собой самостоятельную структурную единицу. Обслуживающую несколько отделений фирмы. Специальный отдел может иметь сектора, построенные по функциональному (сектора заказов, транспорта, рекламы), территориальному либо товарному принципу.

Дочерние экспортные компании ведут операции по экспорту товаров, произведенных на предприятиях материнской компании, по согласованным с ней ценам ведают вопросами экспортной рекламы, организуют транспортировку грузов, пользуются кредитом и ведут расчеты с материнской компанией, как и любой другой покупатель.

Довольно часто крупные фирмы создают несколько дочерних компаний в стране производства, распределяя между ними товары или рынки сбыта.

Другие организационные формы, у которых объем экспортных операций невелик, не имеют специально выделенного подразделения и для осуществления экспорта могут использовать следующие формы:

- Коммерческий аппарат своей фирмы. Может быть представлен сбытовым отделом фирмы или сбытовой дочерней компанией, сочетающей экспортные операции с операциями на внутреннем рынке;
- Совместные сбытовые компании. Создаются небольшими фирмами с целью снижения издержек обращения и повышения конкурентоспособности реализуемой продукции. Функции сбытовых компаний помимо совместного экспорта также предоставление участникам технической и коммерческой информации (в частности, по исследованию рынков), проведение совместных рекламных мероприятий, назначение и инспектирование агентов на иностранных рынках, организация технического обслуживания;
- Сбытовой аппарат для других фирм. Продукция реализуется «приемной» фирмой на комиссионных началах, от имени экспортера;
- Экспортные ассоциации. Создаются фирмами приблизительно одного размера, выпускающими стандартные виды продукции. В функции ассоциаций входит

осуществление экспорта продукции их членов, разработка совместной экспортной политики, раздел сфер деятельности компаний-членов, определение уровня цен. Обычно ассоциации получают заказы от покупателей и распределяют их между своими участниками;

- Заграничные представители, коммивояжеры. Это служащие экспортирующей фирмы, связанные со своей фирмой договорами об оказании услуг и находящиеся от нее в полной зависимости. Они либо постоянно проживают в стране сбыта, либо выезжают туда по специальным поручениям своей фирмы.

Организация импортных операций в международной деятельности фирм. *Собственный импортный аппарат* создается в случаях, когда компания имеет устойчивые на основе долгосрочных контрактов связи с поставщиками сырья и материалов за границей.

Наиболее распространенной формой организации импортного аппарата фирмы в стране импортера является встроенный импортный отдел. Он создается внутри отдела снабжения и отдела закупок, которые приобретают товары на внутреннем рынке. Фирмы с большим объемом импортных операций могут иметь в своем составе импортные отделы, которые обычно делятся на два отделения:

- Закупочное отделение, в функции которого входит обработка полученных образцов, подготовка поездок представителей за границу для закупок, поддержание связей с закупочными конторами за границей, выдача заказов, ведение корреспонденции;
- Административное отделение, которое оформляет товары в таможенных, информирует иностранных поставщиков по вопросам тарифов, упаковки и транспортировки грузов, следит за оформлением финансовых документов. За переводом денег, производит перепродажу импортированного товара.

Заграничное представительство. В крупных городах, где закупки товаров носит регулярный характер, промышленные фирмы обычно имеют своих постоянных представителей. В больших промышленных центрах иногда создаются закупочные конторы, организуемые на заграничном рынке для приобретения местных товаров непосредственно у производителя или посредников.

Иногда фирмы командировывают своих служащих (вояжеров) за границу для приобретения товаров. Особенно часто закупки через вояжеров практикуют предприятия, приобретающие товары, которые носят сезонный характер (чай, кофе, каучук, шерсть). Вояжеры по закупкам устанавливают личные контакты с иностранными поставщиками, заключают контракты.

Импортные ассоциации. В ряде случаев предприятия розничной торговли и импортеры сырья объединяются между собой для централизованных закупок в ассоциации. Ассоциации их участникам позволяют получать выгоды от закупок товаров крупными партиями, отказаться от услуг торговых посредников. Такие ассоциации действуют на коммерческой основе, причем их члены платят ежегодные взносы в оплату предоставляемых услуг.

Иногда импортные ассоциации создаются для устранения конкуренции между импортерами своей страны.

Управление заграничными филиалами и дочерними компаниями в японских ТНК имеет свою специфику. Японские фирмы значительное внимание оказывают своим зарубежным филиалам, перенося на них свой стиль управления.

Важнейшие задачи, которые при этом решаются:

- Производство зарубежными предприятиями высококачественных товаров
- Ориентация на выпуск конкурентоспособной продукции
- Организация системы сбыта, предполагающая создание стабильной клиентуры

- Квалифицированное послепродажное обслуживание.

Филиалы обычно ориентированы либо на производство импортзамещающей для Японии продукции (78%), либо на повышение эффективности производства (15%), либо на обеспечение материнской компании сырьем (6%).

Материнские компании координируют деятельность филиалов через специально созданный комитет.

На работу в филиалы японцы посылают, как правило, самых квалифицированных специалистов, которые занимают руководящие должности. Эти менеджеры в своей деятельности руководствуются исключительно интересами материнской компании. Сами руководящие посты в филиалах монопольно принадлежат материнским компаниям.

Филиалы разрабатывают свои планы развития, руководствуясь стратегией материнской компании.

Контроль над деятельностью филиала осуществляется и на ежегодных конференциях президентов компаний и их филиалов, и во время инспекционных поездках по филиалам представителей материнской компании, и на основании анализа месячных и годовых отчетов филиалов.

Список литературы

Список литературы

1. Албастова Л.Н. Технология эффективного менеджмента: Учебно-практическое пособие. - М.: "Издательство ПРИОР", 1998. – 288 с.
2. Бляхман Л.С. Основы функционального и антикризисного менеджмента: Учебное пособие. – СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 1999. – 380 с.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарики, 1998.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Практикум по курсу "Менеджмент" / Под ред. А.И. Наумова. - М.: Гардарики, 1998.
5. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд., перераб и доп. – М.: ЮНИТИ, 2000. – 501 с.
6. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / Пер с англ под ред. Ю.Н. Каптуревского – СПб: Изд-во «Питер», 1999. – 560 с.
7. Дункан Джек У. Основопологающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики. Пер. с англ. - М.: Дело, 1996.
8. Карлоф Б., Седерберг С. Вызов лидеров / Пер. со швед. - М.: Дело, 1996.
9. Комментарий к Гражданскому кодексу Российской Федерации. - М.: Юринформцентр, 1995.
10. Кравченко В.Ф., Кравченко Е.Ф., Забелин П.В. Организационный менеджмент. Учебное пособие. – М.: «Издательство ПРИОР», 1999. – 256 с.
11. Лапыгин Ю.Н. Системное управление (конспект лекций) Части 1 и 2.. / Моск. Гос. Ун-т экономики, статистики и информатики – М.: МГУЭСИ, ВИБ, 1999.
12. Лапыгин Ю.Н., Прилепский А.И. Реформа управления собственностью в регионе. - Владимир: Золотые ворота, 1996.
13. Лапыгин Ю.Н., Эйдельман Я.Л. Мотивация экономической деятельности в условиях российской реформы. - М.: Наука, 1996.
14. Литвак Б.Г. Управленческие решения. – М.: «Тандем», Изд-во ЭКМОС, 1998.
15. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации / Пер с англ. – М.: ИНФРА-М, 1996.
16. Менеджмент (конспект лекций). – М.: «Издательство ПРИОР», 1999. – 192 с.
17. Менеджмент организации. Учебное пособие. Румянцева З.П., Саломатин Н.А., Акбердин Р.З. и др. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 432 с.
18. Практическое руководство по менеджменту: Международный опыт достижения успеха / Пер с англ. О.А. Волмянская, Э.И. Волмянский. – Мн.: ООО «Новое знание», 1998. – 262 с.
19. Психология управления: курс лекций./Л.К. Аверченко, Г.М. Залесов, Р.И. Мокшанцев, В.М. Николаенко. – М.: ИНФРА-М, 1997.
20. Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 1999.- 248 с.
21. Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под ред Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 423 с.

Приложения

Перечень тем рефератов по курсу «Менеджмент»

Менеджмент в системе рыночной экономики

1. Рыночная экономика, как основа развития потребительской кооперации.
Албастова Л.Н. Технология эффективного менеджмента: Учебно-практическое пособие. - М.: "Издательство ПРИОР", 1998 с. 14.
Гутман Г.В., Лапыгин Ю.Н. На пути к смешанной экономике. - Владимир: ВГПУ, 1996, с.56
Менеджмент организации. Учебное пособие. Румянцева З.П., Саломатин Н.А., Акбердин Р.З. и др. – М.: ИНФРА-М, 1997, с.34-39

Предпринимательство и менеджмент

2. Сфера предпринимательства и сфера менеджмента в кооперации.
Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд., перераб и доп. – М.: ЮНИТИ, 2000, с. 25
3. Менеджмент как особый вид кооперации предпринимательской деятельности.
Современный менеджмент: принципы и правила. Научное издание / Под ред. В.И. Данилова-Данильяна. – Нижний-Новгород: НКЦП, 1992, с. 28
4. Основные функции менеджмента в потребительской кооперации.
Менеджмент (конспект лекций). – М.: «Издательство ПРИОР», 1999, с.13-18

Принципы менеджмента

5. Современная система взглядов на менеджмент и миссия кооперации в 21 веке.
Виханский О.С., Наумов А.И. Практикум по курсу "Менеджмент" / Под ред. А.И. Наумова. - М.: Гардарики, 1998, сс.17-22.
Менеджмент (конспект лекций). – М.: «Издательство ПРИОР», 1999, с.7-8

Генезис менеджмента

6. Национальные особенности менеджмента в потребительской кооперации.
Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. - М.: Гардарики, 1998, с. 464
Албастова Л.Н. Технология эффективного менеджмента: Учебно-практическое пособие. - М.: "Издательство ПРИОР", 1998 с. 16

Планирование в системе менеджмента

7. Стратегическое планирование и управление организацией потребительской кооперации.
8. Эталонные стратегии и формальные модели стратегического управления в потребительской кооперации.
9. Факторы, влияющие на разработку стратегии кооперации в 21 веке.
10. Структура стратегии организации потребительской кооперации.
Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарики, 1998.
Лапыгин Ю.Н. Стратегическое самоуправление. – Владимир: ВГПУ, 1999.
Лапыгин Ю.Н. Управленческое консультирование (конспект лекций). Части 1 и 2 / Моск. Гос. Ун-т экономики, статистики и информатики – М.: МГУЭСИ, ВИБ, 1999, тема 16.
Лапыгин Ю.Н. Системное управление. Части 1 и 2 / Моск. Гос. Ун-т экономики, статистики и информатики – М.: МГУЭСИ, ВИБ, 1999, темы 8, 9, 10, 11.
Менеджмент (конспект лекций). – М.: «Издательство ПРИОР», 1999, с.76-93

Организация как функция менеджмента

11. Организационные структуры предприятий потребительской кооперации.
Лапыгин Ю.Н. Системное управление. Части 1 и 2 / Моск. Гос. Ун-т экономики, статистики и информатики – М.: МГУЭСИ, ВИБ, 1999, тема 5.
Менеджмент (конспект лекций). – М.: «Издательство ПРИОР», 1999, с. 39-51

Мотивация в менеджменте

12. Понятие и значение мотивации в управлении работниками потребительской кооперации.
13. Иерархия потребностей Маслоу в системе потребительской кооперации.
14. Мотивация экономической деятельности в системе потребительской кооперации.
Албастова Л.Н. Технология эффективного менеджмента: Учебно-практическое пособие. - М.: "Издательство ПРИОР", 1998 с. 205-231.

Лапыгин Ю.Н., Эйдельман Я.Л. Мотивация экономической деятельности в условиях российской реформы. - М.: Наука, 1996.

Практическое руководство по менеджменту: Международный опыт достижения успеха / Пер с англ. О.А. Волмянская, Э.И. Волмянский. – Мн.: ООО «Новое знание», 1998, с.184-208.

Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 1999.

Коммуникации

15. Коммуникационный процесс, как фактор успешной работы руководителя в потребительской кооперации.

16. Деловое общение и методы ведения переговоров в потребительской кооперации.

Албастова Л.Н. Технология эффективного менеджмента: Учебно-практическое пособие. - М.: "Издательство ПРИОР", 1998 с. 265.

Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. - М.: Гардарика, 1998, с. 378-389.

Практическое руководство по менеджменту: Международный опыт достижения успеха / Пер с англ. О.А. Волмянская, Э.И. Волмянский. – Мн.: ООО «Новое знание», 1998, с.159-184.

Бройнинг Г. Руководство по ведению переговоров. Пер с нем. – М.: ИНФРА-М, 1996, .

Бороздина Г.В. Психология делового общения: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 1999, с.79-101.

Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления: Учебное пособие. – Ростов/Д.: Изд-во «Феникс», 1997, с.309-418

Управленческие решения в процессе менеджмента

17. Факторы, влияющие на принятие решений в системе потребительской кооперации.

Литвак Б.Г. Управленческие решения. – М.: «Тандем», Изд-во ЭКМОС, 1998, с. 39-46, 68-89.

Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. - М.: Гардарика, 1998, с. 391-394.

Менеджмент (конспект лекций). – М.: «Издательство ПРИОР», 1999, с. 58-61

Менеджер в системе управления

18. Лидерство как фактор, определяющий успех руководителя в потребительской кооперации.

19. Основные качества менеджера, необходимые для работы в системе потребительской кооперации.

20. Формы власти и влияния менеджера в системе потребительской кооперации.

Зуб А.Т., Смирнов С.Г. Лидерство в менеджменте. – М.: Воскресенье, ЗАО «Принт-Ателье», 1999.

Менеджмент (конспект лекций). – М.: «Издательство ПРИОР», 1999, с. 70

Бороздина Г.В. Психология делового общения: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 1999, с.195-216

Управление персоналом

21. Принципы управления персоналом в системе потребительской кооперации.

22 Подготовка кадров и повышение квалификации специалистов в системе Владкоопсоюза.

Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика: Пер. с англ. – М.: «Дело ЛТД», 1994.

Практическое руководство по менеджменту: Международный опыт достижения успеха / Пер с англ. О.А. Волмянская, Э.И. Волмянский. – Мн.: ООО «Новое знание», 1998, с.140-141, 154-156.

Албастова Л.Н. Технология эффективного менеджмента: Учебно-практическое пособие. - М.: "Издательство ПРИОР", 1998 с. 231-252.

Менеджмент организации. Учебное пособие. Румянцева З.П., Саломатин Н.А., Акбердин Р.З. и др. – М.: ИНФРА-М, 1997, с. 363-425.

Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под ред Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998, с.17-24, 296

Стиль менеджмента

23. Разновидности и факторы формирования стиля управления в потребительской кооперации.

24. Стиль управления командой в потребительской кооперации.

Албастова Л.Н. Технология эффективного менеджмента: Учебно-практическое пособие. - М.: "Издательство ПРИОР", 1998 с. 252-265.

Практическое руководство по менеджменту: Международный опыт достижения успеха / Пер с англ. О.А. Волмянская, Э.И. Волмянский. – Мн.: ООО «Новое знание», 1998, с.140-141, 154-156.

Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика: Пер. с англ. – М.: «Дело ЛТД», 1994, 247-248, 257-264.

Организация труда менеджера

25. Управление временем и его эффективное использование руководителем организации потребительской кооперации.

Зайверт Л. Ваше время – в Ваших руках: (Советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время): Пер с нем. – М.: Экономика, 1990.

26. Экономическая безопасность личности кооператора.

Гутман Г.В., Миленский А.В., Щелчков М.Ю. Экономическая безопасность государства и личности. – Владимир: ВГПУ, 1999.

27. Влияние экономической безопасности в регионе на деятельность потребительской кооперации.

Гутман Г.В., Лапыгин Ю.Н., Прилепский А.И. Экономическая безопасность региона. - М.: Наука, 1996.

Вопросы к экзамену по менеджменту

1. Менеджмент – система управления рыночной экономикой.
2. Рыночная экономика: Сущность. Принципы. Условия и механизм функционирования.
3. Отличие рыночного управления от административно-командного управления.
4. Сфера предпринимательства и сфера менеджмента, их связь и соотношение.
5. Предприниматель и менеджер, их общее и особенное.
6. Менеджмент как особый вид предпринимательской деятельности.
7. Условия, виды предмет, мотивы предпринимательской деятельности.
8. Функции, права и обязанности предпринимателя.
9. Основные черты предпринимательского поведения менеджера.
10. Понятие и классификация принципов, их практическая направленность.
11. Принципы экономической эффективности и социальной ответственности, организации планирования, маркетинга, коммуникаций, принятия решений, управления персоналом, контроля.
12. Происхождение менеджмента, его идеология, научные подходы и школы менеджмента.
13. Национальные особенности менеджмента.
14. Природа и состав функций менеджмента.
15. Управление и планирование. Постановка целей.
16. Стратегии предпринимательской фирмы.
17. Стратегическое планирование и управление.
18. Организация предпринимательской деятельности.
19. Организационные методы менеджмента: Ответственность. Полномочия, их делегирование
20. Организационные структуры менеджмента.
21. Понятие и значение мотивации.
22. Современные теории мотивации.
23. Иерархия потребностей Маслоу.
24. Теория потребностей Мак-Клеланда.
25. Теория двух факторов Герцберга.
26. Теория ожиданий. Теория справедливости.
27. Понятие, необходимость, классификация контроля.
28. Процесс контроля: выработка стандартов, сопоставление стандартов с результатами, корректирующие действия.
29. Понятие и классификация коммуникаций.

30. Коммуникационный процесс, его элементы и этапы.
31. Межличностные и организационные, вербальные и невербальные коммуникации, их барьеры.
32. Деловое общение и методы ведения переговоров.
33. Приемы повышения эффективности коммуникаций.
34. Понятие и классификация решений.
35. Порядок разработки и принятия решений.
36. Факторы, влияющие на принятие решений.
37. Рационализация и оптимизация решений, пути повышения их качества и эффективности.
38. Методологические основы менеджмента в сфере внешнеэкономической деятельности.
39. Функции и организация управления внешнеэкономической деятельностью.
40. Государственное регулирование внешнеэкономической деятельностью.
41. Лидерство и роль менеджера в управлении.
42. Основные качества менеджера.
43. Формы власти и влияния менеджера.
44. Имидж менеджера.
45. Содержание работы с персоналом.
46. Кадровые службы и их функции.
47. Принципы управления персоналом.
48. Подбор кадров. Найм т его формы.
49. Оценка персонала. Оценочные тесты.
50. Система аттестаций и собеседований.
51. Подготовка кадров и повышение квалификации.
52. Планирование карьеры.
53. Понятие, разновидности и факторы формирования стиля менеджмента.
54. Стиль, определяемый человеческими качествами руководителя.
55. Стихийный и сознательный стиль.
56. «Жесткий» и «мягкий» стили.
57. Стиль, опирающийся на производственные и человеческие факторы.
58. Стиль, определяемый ситуацией.
59. Стиль предпринимательского поведения.
60. Характер, условия и содержание работы менеджера.
61. Управление временем и его эффективное использование.
62. Природа и суть конфликта. Причины и последствия.
63. Конфликт и менеджмент. Типология конфликтов.
64. Роль конфликта в изменении организации.
65. Природа и причины стрессов. Связь конфликта и стресса.

Научное издание

Лапыгин Юрий Николаевич

Менеджмент

Подписано к печати 24.03.2001
Формат 84 x 108/32
Печать трафаретная
Условных печатных листов 10,8
Тираж 300 экз. Заказ № 39-63/24

Макет подготовлен автором
Обложка художника А.Ю. Лапыгиной

Владимирский филиал Московского университета потребительской
кооперации, 600005, Владимир, ул. Воровского, 14
Владимирский государственный педагогический университет
600014, Владимир, пр-т Строителей, 11

Отпечатано в издательской лаборатории ВФ МУПК
с готового оригинал-макета
600005, Владимир, ул. Воровского, 14
☎ (0922) 32 - 73 – 67

ДЛЯ ЗАМЕТОК
