

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ
НОВОСИБИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ

**Т.А.ПОЛОВОВА
Е.В.ЕРЕМЕНКО
Т.В.ГЕНИБЕРГ
О.А.ШИГАЕВА**

МЕНЕДЖМЕНТ

Учебно-методический комплекс
для всех специальностей

НОВОСИБИРСК
2008

Издается в соответствии с планом учебно-методической работы НГУЭУ

Половова Т.А., Еременко Е.В., Гениберг Т.В., Шигаева О.А.
П-52 Менеджмент: Учебно-методический комплекс. — Новосибирск: НГУЭУ, 2008. — 172 с.

Учебная программа курса «Менеджмент» подготовлена с учетом новых Государственных стандартов для студентов очной и заочной форм обучения по направлениям: 080100 — «Экономика», 080300 — «Коммерция», 080600 — «Статистика» и специальностям: 080105 — «Финансы и кредит», 080109 — «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», 080104 — «Экономика труда», 080502 — «Экономика и управление на предприятиях (по отраслям)», 080801 — «Прикладная информатика (в экономике)», 080503 — «Антикризисное управление», 080505 — «Управление персоналом».

В настоящий период одной из важных задач является подготовка специалистов, обладающих знаниями науки управления и ее применения в развитых странах мира, владеющих подходами к управлению организациями в современных условиях России.

Цель настоящего курса — ознакомить студентов с основными положениями эффективного управления организациями, предприятиями, фирмами; различными концептуальными подходами к управлению, факторами, влияющими на принятие эффективных решений. Курс построен на основе систематизированной методологии и концепции современного менеджмента в условиях рыночной экономики.

Задачи изучения дисциплины состоят в формировании у студентов нового управленческого мышления, знаний, необходимых для решения практических задач по планированию, организации, мотивации и контролю деятельности различных организаций.

Курс «Менеджмент» предусматривает чтение лекций, проведение практических занятий, в том числе анализ конкретных ситуаций, тестирование в ходе обучения, самостоятельную работу студентов, в том числе выполнение индивидуальной работы для студентов дневной формы и контрольной работы — для студентов заочной формы обучения.

Формой контроля по данной дисциплине являются зачет и экзамен.

ББК 65.050

© Половова Т.А.,
Еременко Е.В.,
Гениберг Т.В.,
Шигаева О.А., 2008
© НГУЭУ, 2008

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ
«МЕНЕДЖМЕНТ»**

РАЗДЕЛ 1. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Наименование разделов и тем	Очная форма обучения		Заочная форма обучения
	Лекции	Практич. занятия	
Раздел 1. Теоретические и методологические основы менеджмента			
Тема 1. Сущность и содержание менеджмента	2	2	1
Тема 2. Развитие менеджмента в прошлом и настоящем	2	2	1
Тема 3. Методологические основы менеджмента	4	6	2
Раздел 2. Интеграционные процессы в менеджменте			
Тема 4. Принципы управления	2	2	1
Тема 5. Целенаправленность в управлении	2	2	1
Тема 6. Природа и состав функций менеджмента	2	1	1
Тема 7. Функция планирования	1	1	0,5
Тема 8. Функция организации	1	1	0,5
Тема 9. Функция мотивации	2	2	1
Тема 10. Функция контроля	2	1	1
Тема 11. Структура управления	2	2	2
Тема 12. Информационная природа управления	2	2	1
Тема 13. Моделирование ситуаций и разработка решений	2	2	1
Тема 14. Методы управления	2	2	1
Раздел 3. Человек в системе управления			
Тема 15. Руководство: власть и партнерство. Стиль менеджмента	4	4	2
Тема 16. Факторы эффективности менеджмента	2	2	1
Итого по дисциплине:	34	34	18

1.2. СОДЕРЖАНИЕ ОТДЕЛЬНЫХ РАЗДЕЛОВ И ТЕМ

Раздел 1. Теоретические и методологические основы менеджмента

Тема 1. Сущность и содержание менеджмента

Понятия «управление» и «менеджмент». Их единство и отличительные особенности. Менеджмент как процесс, как функция, как вид деятельности по руководству людьми, как собирательное понятие от слова «менеджеры». Менеджмент как наука и как искусство. Объективная необходимость управления в деятельности человека.

Управление как специфическая деятельность, ее сущность, отличия от других видов деятельности. Особенности современного менеджмента. Маркетинг, инновации и предпринимательство.

Управленческий труд и его специфика: цель, предмет, средства, характеристика, продукт управленческого труда. Процесс управленческого труда в организации.

Классификация управленческих работников. Содержание труда менеджера.

Отличительные особенности понятий «менеджер», «предприниматель», «бизнесмен». Требования, предъявляемые к менеджеру.

Тема 2. Развитие менеджмента в прошлом и настоящем

Эволюция теории и практики управления как основа развития современного менеджмента. Историческая последовательность в развитии теории и практики управления. Основные школы и научные подходы к управлению. Школа научного управления. Классическая, или административная, школа в управлении. Школа человеческих отношений. Новые школы в управлении (управление с позиции организационного поведения, количественный подход в управлении).

Современные научные подходы к управлению: процессный, системный и ситуационный. Их содержание и отличительные особенности. Основные направления мирового развития теории и практики современного менеджмента. Состояние управления современной российской макро- и микроэкономикой; необходимость совершенствования организации управления в России; особое значение антикризисного менеджмента. Стратегический и финансовый менеджмент. Возможности и пути использования в России опыта менеджмента за рубежом.

Тема 3. Методологические основы менеджмента

Методическая основа менеджмента как учения о формах и способах научного познания предмета науки управления. Системный подход — основа теории управления. Понятие «система». Виды систем. Классификация систем: детерминированные и вероятностные; простые, сложные и очень сложные; открытые и закрытые. Свойства систем. Понятие целостности системы. Интегрированные свойства целостных систем. Упорядочение элементов системы. Упорядоченные и неупорядоченные типы связей между объектами. Функциональная связь как форма связи органического целого.

Составляющие части системы: вход, процесс, выход. Внутренняя среда организации.

Общие принципы построения систем: иерархичность, обратная связь, адаптивность.

Управление как система. Элементы системы управления: субъект (органы управления) и объект (управляемая система) управления. Разомкнутые, замкнутые и комбинированные системы управления, их характеристика.

Внешняя и внутренняя среда организаций. Факторы прямого и косвенного воздействия. Характеристика внешней среды: сложность, подвижность, неопределенность и т.д.

Социология и социометрия как методология исследования межличностных отношений, групп и общества в целом.

Психология и психология труда — методологическая основа менеджмента при изучении психологических аспектов трудовой деятельности.

Социофакторы и этика менеджмента.

Раздел 2. Интеграционные процессы в менеджменте

Тема 4. Принципы управления

Понятие «принцип». Общие (кибернетические) и специфические принципы управления. Принцип обратной связи. Закон необходимого разнообразия. Принцип преобразования информации. Принцип внешнего дополнения. Принципы иерархичности и адаптивности. Целенаправленность в управлении. Социальный подход в управлении.

Тема 5. Целенаправленность в управлении

Категория «цель» и значение целеполагания в управлении. Этапы целеполагания. Миссия организации. Разнообразие целей в управлении и признаки их классификации. Свойства целей: иерархичность, соподчиненность, разворачиваемость. Понятие «дерево целей».

Общие правила постановки и требования к формулированию целей. Цели операциональные и неоперациональные. Оценка ситуаций и целеосуществления.

Примеры постановки целей для организаций.

Управление по целям.

Тема 6. Природа и состав функций менеджмента

Определение понятия «функции управления». Управление как совокупность взаимосвязанных функций. Цикл управления.

Общие функции управления: прогнозирование и планирование, организация работ, мотивация (стимулирование), учет, анализ и контроль.

Специализированные функции. Типовой состав и классификация функций действующего предприятия. Взаимосвязь общих и специальных функций.

Условия объединения или расчленения функций управления. Понятие «полная, неполная, расширенная функции управления». Регламентирование функций управления.

Десять управленческих ролей руководителя (по Минцбергу), их содержание.

Руководство как «надфункция» управления.

Тема 7. Функция планирования

Прогнозирование и планирование, их содержание. Стратегическое планирование и его этапы. Различие понятий «долгосрочное планирование» и «стратегическое планирование». Виды планов на предприятии и их взаимосвязь. Методы обоснования бизнес-планов предприятий и их мониторинг.

Тема 8. Функция организации

Организация как функция управления, ее содержание. Двойственность организации: организация как процесс формирования структуры объекта и субъекта управления и организация как процесс создания условий для эффективного функционирования объекта и субъекта управления.

Тема 9. Функция мотивации

Мотивация деятельности в системе менеджмента. Определение понятия «мотивация». Значение мотивации в управлении организацией. Содержательные теории мотивации: А.Маслоу, Д.МакКлееланда и Ф.Герцберга. Процессуальные теории мотивации: ожиданий, справедливости и модель Портера-Лоулера. Применимость теорий в практике управления организацией. Принципы проектирования оптимальных систем мотивации труда.

Тема 10. Функция контроля

Контроль и контроллинг в системе управления. Общая характеристика. Виды контроля: по месту в процессе управления (предварительный, текущий и заключительный), по принадлежности к объекту контроля (цели, результаты, процесс, объект в целом, отдельные параметры и т.п.), по обязательности (по уставу, по закону, по договоренности). Критерии выбора форм контроля (этические, экономические и др.). Этапы контроля. Эффективность контроля.

Регулирование. Определение понятия «регулирование». Различие понятий «регулирование» и «управление». Виды регулирования. Регулирование в системе управления предприятием.

Тема 11. Структура управления

Определение понятия «структура управления». Организационная структура как форма реализации системного подхода к управлению, информационному обеспечению и делегированию полномочий. Уровни управления. Нормы управляемости. Построение организационных структур, организационный менеджмент. Жизненный цикл и типы организаций.

Основные виды структур управления. Линейная, функциональная, линейно-функциональная, штабная структуры. Адаптивные структуры. Современные подходы в построении структур управления. Принципы проектирования структуры управления организаций.

Основные направления в развитии структур в современной России.

Организационные отношения в системе менеджмента. Методы организационной диагностики структур. Реорганизация и совершенствование структур. Делегирование. Ответственность. Организационные полномочия. Виды полномочий: линейные (аппаратные) и штабные. Консультативный аппарат. Обслуживающий аппарат.

Организация распределения полномочий. Взаимоотношения линейных и штабных полномочий. Единоначалие. Ограничение нормы управляемости. Препятствия к делегированию полномочий.

Тема 12. Информационная природа управления

Управление как процесс преобразования информации. Понятие «информация». Классификация информации, ее виды и назначение по уровням управления.

Этапы получения управленческой информации, физический фильтр. Семантический фильтр. Прагматический фильтр. Коммуникационный менеджмент, система информационных коммуникаций. Препятствия информационному объему в организациях. Совершенствование коммуникаций в организации. Информационно-управляющие системы.

Тема 13. Моделирование ситуаций и разработка решений

Роль решения в управлении. Определение понятий «управленческое решение» и «проблема». Виды проблем.

Решение как элемент обратной связи. Классификация решений. Принцип достаточности и необходимости в принятии решений. Основные этапы процесса выработки решения. Требования к оценке управленческих решений. Причины принятия неэффективных решений.

Типы производственных проблем и методы подготовки решений.
Определение понятия «модель». Типы моделей. Общие положения построения модели.
Проблемы моделирования. Использование моделей в управлении. Управление рисками.

Тема 14. Методы управления

Понятие «метод управления». Средства и методы управления. Общая характеристика методов управления. Диверсификация менеджмента, типология и выбор альтернатив эффективного управления. Отличительные особенности способов воздействия на управляемую и управляющую системы. Организационно-административные методы управления, экономические методы, социально-психологические методы.

Организационно-административные методы управления. Характер воздействия организационно-административных методов управления. Виды воздействия на систему: организационные (нормирование, регламентирование, инструктирование и т.д.) и оперативно-распорядительные воздействия. Акты государственного управления и акты управления администрации фирм, предприятий, организаций: приказы, распоряжения.

Экономические методы управления, их характеристика. Прямой и косвенный характер воздействия экономических методов. Элементы экономического механизма: бюджет, налоги, таможенные пошлины, цены, учетная ставка Центрального банка РФ, льготы, пени, штрафы, заработная плата. Экономический механизм, формируемый в организациях и на предприятиях.

Социально-психологические методы воздействия в системе менеджмента.

Раздел 3. Человек в системе управления

Тема 15. Руководство: власть и партнерство. Стилль менеджмента

Руководитель организации и лидер: определение, различия. Основные теории лидерства. Влияние и власть. Власть, основанная на принуждении. Влияние через традиции. Власть примера. Власть эксперта.

Убеждение и участие. Партнерство как форма участия работников в управлении.

Авторитарный (директивный) и демократический (коллегиальный) стили как два полярных подхода в менеджменте. Понятия «либеральный стиль» и «анархический стиль» в управлении. Связь с теориями управления человеком (теории «Х» и «У»). Развитие теорий «А» и «Z».

Управление человеком и управление группой в организации. Динамика групп. Формальные и неформальные организации. Управление неформальной организацией.

Конфликтность в менеджменте. Определение понятия «конфликт». Типы конфликтов. Причины конфликтов. Управление конфликтной ситуацией.

Тема 16. Факторы эффективности менеджмента

Определение понятия «эффективность менеджмента». Успех организаций — достижение поставленных целей. Критерий эффективности менеджмента — общая производительность организации. Внешняя и внутренняя производительность.

Примеры оценки эффективности менеджмента: отечественная и зарубежная практика. Пути повышения эффективности менеджмента. Инновационный потенциал менеджмента, профессионализация менеджмента.

1.3. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ (СЕМИНАРЫ)

Тема 1. Сущность и содержание менеджмента

Тестирование по базовым понятиям темы:

- 1) понятия «управление» и «менеджмент»;
- 2) особенности современного менеджмента;
- 3) регулирование в системе управления предприятием;
- 4) управленческий труд и его специфика.

Тема 2. Развитие менеджмента в прошлом и настоящем

Доклады по основным школам и научным подходам к управлению.
Обсуждение проблем управления в России.

Тема 3. Методологические основы менеджмента

Тестирование по базовым понятиям темы.

Обработка принципов системного подхода на примере конкретного объекта управления (промышленное предприятие, вуз, магазин и т.д.).

Рассмотрение объекта управления как системы, ее свойств.

Характеристика внешней среды.

Влияние факторов внешней и внутренней среды на поведение системы.

Тема 4. Принципы управления

Тестирование по базовым понятиям темы:

- 1) общие (кибернетические) и специфические принципы управления;
- 2) принцип обратной связи;
- 3) закон необходимого разнообразия;
- 4) принцип преобразования информации;
- 5) принцип внешнего дополнения;
- 6) целенаправленность в управлении;
- 7) социальный подход в управлении;
- 8) оптимальный подход в управлении.

Тема 5. Целенаправленность в управлении

Тестирование по базовым понятиям темы.

Отработка принципа целенаправленности в управлении на примере конкретного объекта:

- 1) формулирование миссии организации;
- 2) построение дерева целей;
- 3) рассмотрение свойств целей.

Тема 6. Природа и состав функций менеджмента

Тестирование по базовым понятиям темы:

- 1) понятие «функция управления»;
- 2) цикл управления;
- 3) общие функции управления;
- 4) специализированные функции управления, примеры специализированных функций;
- 5) взаимосвязь общих и специальных функций;
- 6) условия объединения или расчленения функций управления, полная, неполная, расширенная функция управления, примеры;
- 7) десять управленческих ролей руководителя (по Минцбергу), их содержание;
- 8) руководство как «надфункция» управления.

Тема 7. Функция планирования

Тестирование по базовым понятиям темы:

- 1) прогнозирование и планирование, их содержание;
- 2) стратегическое планирование, его этапы;
- 3) различие между долгосрочным и стратегическим планированием;
- 4) виды планов на предприятии и их взаимосвязь;
- 5) методы обоснования бизнес-планов предприятий и их мониторинг.

Тема 8. Функция организации

Тестирование по базовым понятиям темы:

- 1) организация как функция управления, ее содержание;
- 2) организация как процесс формирования структуры объекта и субъекта управления;
- 3) организация как процесс создания условий для эффективного функционирования объекта и субъекта управления.

Анализ конкретных примеров реализации функции организации.

Тема 9. Функция мотивации

Тестирование по базовым понятиям темы:

- 1) мотивация деятельности в системе менеджмента;
- 2) содержательные теории мотивации: А.Маслоу, Д.МакКлелланда и Ф.Герцберга;
- 3) процессуальные теории мотивации: ожиданий, справедливости и модель Портера-Лоулера;
- 4) применимость теорий в практике управления организацией;
- 5) принципы проектирования оптимальных систем мотивации труда.

Рассмотрение конкретных примеров.

Тема 10. Функция контроля

Тестирование по базовым понятиям темы:

- 1) контроль и контроллинг, понятия и общая характеристика;
- 2) виды контроля;
- 3) критерии выбора форм контроля;
- 4) этапы контроля;
- 5) эффективность контроля;
- 6) различие между регулированием и управлением;
- 7) виды регулирования.

Рассмотрение общих функций управления конкретным объектом и определение их содержания: планирование, организация, мотивация, анализ и контроль.

Тема 11. Структуры управления

Тестирование по базовым понятиям темы:

- 1) основные виды структур управления;
- 2) линейная, функциональная, линейно-функциональная, штабная структуры;
- 3) адаптивные структуры;
- 4) современные подходы к построению структур управления с учетом зарубежного опыта.

Отработка подходов к построению структур управления на примере конкретного объекта.

Тема 12. Информационная природа управления

Тестирование по базовым понятиям темы:

- 1) понятие «информация», классификация информации;
- 2) этапы получения управленческой информации;
- 3) коммуникационные процессы в управлении организаций.

Тема 13. Моделирование ситуаций и разработка решений

Тестирование по базовым понятиям темы:

- 1) понятия «управленческое решение» и «проблема», виды проблем;
- 2) классификация решений;
- 3) основные этапы процесса выработки решения;
- 4) методы подготовки решений;
- 5) требования к оценке управленческих решений.

РАЗДЕЛ 2. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

2.1. ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЭКЗАМЕНУ (ЗАЧЕТУ)

1. Понятия «управление» и «менеджмент». Их единство и отличительные особенности. Цели и задачи управления. Особенности современного менеджмента.
2. Понятие «регулирование»: определение, виды. Различие понятий «регулирование» и «управление».
3. Классификация управленческих работников. Требования, предъявляемые к менеджерам.
4. История развития (эволюция) теории и практики управления. Концепции и школы управления. Применение в современной России.
5. Школа научного управления: представители, вклад в науку и практику управления.
6. Классическая, или административная, школа в управлении. Школа человеческих отношений.
7. Школа человеческих отношений.
8. Новые школы в управлении (управление с позиции организационного поведения, классический подход в управлении).
9. Современные научные подходы к управлению: процессный, системный и ситуационный. Их содержание и отличительные особенности.
10. Понятия «классификация систем» и «система». Их характеристики. Элементарная система. Составные части систем.
11. Общие принципы построения систем: иерархичность, обратная связь, адаптивность.
12. Управление как система. Элементы системы управления.
13. Внешняя среда в управлении. Характеристика внешней среды: сложность, подвижность, неопределенность и т.д.
14. Принципы управления. Общие (кибернетические) и специфические принципы управления.
15. Обратная связь как принцип управления.
16. Принцип преобразования информации. Принцип внешнего дополнения.
17. Целенаправленность в управлении: понятия «цель», «целеполагание». Этапы целеполагания. Миссия.
18. Общие правила постановки целей. Свойства целей: иерархичность, соподчиненность, разворачиваемость. Понятие «дерево целей». Примеры постановки целей для организаций.
19. Управление по целям.
20. Функции управления. Взаимосвязь общих и специальных функций. Управление как совокупность взаимосвязанных функций. Цикл управления.
21. Десять управленческих ролей руководителя (по Минцбергу), их содержание.
22. Прогнозирование и планирование как функции управления, их содержание. Понятие и структура бизнес-плана.
23. Стратегическое планирование и его этапы. Различие понятий «долгосрочное планирование» и «стратегическое планирование».
24. Организация как функция управления, ее содержание.
25. Содержательные теории мотивации: А.Маслоу, Д.МакКлелланда и Ф.Герцберга. Применимость теорий в практике управления организацией.
26. Процессуальные теории мотивации: ожиданий, справедливости и модель Портера-Лоулера. Применимость теорий в практике управления организацией.
27. Контроль в системе управления. Общая характеристика. Виды, этапы, эффективность контроля.
28. Структура управления: определение понятия. Уровни управления. Нормы управляемости. Основные виды структур управления.
29. Линейная, функциональная и линейно-функциональная структуры управления. Их преимущества и недостатки.
30. Современные подходы в построении структур управления. Адаптивные структуры: проектная, матричная.
31. Проектирование структур управления. Проблемы централизации и децентрализации.
32. Управление как процесс преобразования информации. Понятие «информация». Классификация информации. Этапы получения управленческой информации.

33. Коммуникационные процессы в управлении организацией.
34. Роль решения в управлении. Определение понятий «управленческое решение» и «проблема». Виды проблем.
35. Основные этапы процесса выработки решения. Требования к оценке управленческих решений. Причины принятия неэффективных решений.
36. Организационно-распорядительные методы управления.
37. Экономические методы управления, их характеристика. Прямой и косвенный характер воздействия экономических методов.
38. Социально-психологические методы управления. Место социально-психологических методов воздействия в системе менеджмента.
39. Стили менеджмента: авторитарный (директивный), демократический (коллегиальный), «либеральный» и «анархический».
40. Теории управление человеком: «X», «Y», «A» и «Z».
41. Управление человеком и управление группой. Формальные и неформальные организации. Управление неформальной организацией.
42. Руководитель организации и лидер: определение, различия.
43. Влияние и власть в менеджменте. Формы власти.
44. Конфликтность в менеджменте: понятие «конфликт», типы и причины конфликтов. Управление конфликтной ситуацией.
45. Эффективность менеджмента. Критерий эффективности. Примеры.

2.2. ЛИТЕРАТУРА

Основная

1. *Басовский Л.Е.* Менеджмент: Учебное пособие. — М.: Инфра-М, 2000.
2. *Вершигора Е.Е.* Менеджмент: Учебное пособие. — М.: Инфра-М, 1999.
3. *Веснин В.Р.* Основы менеджмента: Учебник. — М.: Институт международного права и экономики; Триада Лтд, 1996.
4. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. — 2-е изд. — М.: Гардарики, 1996.
5. *Герчикова И.Н.* Менеджмент: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Банки и биржи; Юнити, 1995.
6. *Гительман Л.Д.* Преобразующий менеджмент: Лидерам реорганизации и консультантам по управлению: Учебное пособие. — М.: Дело, 1999.
7. История менеджмента: Учебное пособие / Под ред. Д.В.Валового. — М.: Инфра-М, 1997.
8. *Кабушкин Н.И.* Основы менеджмента: Учебное пособие. — 3-е изд. — Минск: Новое знание, 2000.
9. Менеджмент / П.А.Кохно, В.А.Микрюков, С.Е.Комаров. — М.: Финансы и статистика, 1993.
10. Менеджмент (Современный российский менеджмент): Учебник / Под ред. Ф.М.Русинова и М.Л.Разу. — М.: ФБК-Пресс, 1998.
11. Менеджмент: Учебное пособие в схемах, таблицах и рисунках / Авт.-сост. П.В.Шеметов. — М.: Инфра-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002.
12. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента / Пер. с англ. — М.: Дело, 1997.
13. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов / Науч. ред. А.А.Радугин. — М.: Центр, 1997.
14. *Оучи У.Г.* Методы организации производства: японский и американский подходы / Сокр. пер. с англ.; Науч. ред. Б.З.Мильнера и И.С.Олейника. — М.: Экономика, 1984.
15. *Румянцева З.П. и др.* Лидерство и практические навыки менеджера: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 9. — М.: Инфра-М, 1999.
16. *Румянцева З.П. и др.* Общее управление организацией: принципы и процессы: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 3. — М.: Инфра-М, 1999.
17. *Румянцева З.П. и др.* Организация и ее деловая среда: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 2. — М.: Инфра-М, 1999.

18. *Румянцева З.П. и др.* Управление маркетингом: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 13. — М.: Инфра-М, 1999.
19. *Румянцева З.П. и др.* Управление производственными операциями: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 15. — М.: Инфра-М, 1999.
20. Семь нот менеджмента. — 2-е изд. — М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 1997.
21. *Уткин Э.А.* История менеджмента. — М.: Тандем; Экмос, 1997.
22. *Шеменов П.В.* Элементы научного управления: Учебное пособие. — Новосибирск: НИИХ, 1992.
23. *Шеменов П.В.* Менеджмент в схемах, таблицах, рисунках: Учебное пособие. — Новосибирск: Сибирское соглашение, 2000.

Дополнительная

1. *Алексеева М.М.* Планирование деятельности фирмы. — М.: Финансы и статистика, 1997.
2. *Аникин Б.А.* Высший менеджмент для руководителя: Учебное пособие. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Инфра-М, 2001.
3. *Ансофф И.* Стратегическое управление / Пер. с англ. — М.: Экономика, 1989.
4. *Бирман И.Я.* Методология оптимального планирования. — М.: Мысль, 1971.
5. *Блэквелл Э.* Как составить бизнес-план / Пер. с англ. — М.: Инфра-М, 1996.
6. *Бобрышев Д.Н., Семенов С.П.* История управленческой мысли: Учебное пособие. — М.: АН СССР, 1987.
7. *Бурлацкий Ф.М.* Загадки и урок Николо Макиавелли. — М.: Молодая гвардия, 1978.
8. *Глухов В.В.* Основы менеджмента: Учебно-справочное пособие. — СПб.: Специальная литература, 1995.
9. *Глуценко В.В.* Менеджмент: системные основы. — 2-е изд., доп. и испр. — Железнодорожный: Крылья, 1998.
10. *Диев В.С.* Управленческие решения: неопределенность, модели, интуиция — Новосибирск: Новосибирский государственный ун-т, 2001.
11. *Егоршин А.П.* Управление персоналом. — Нижний Новгород: НИМБ, 1997.
12. *Ефремов В.С.* Стратегия бизнеса. — М.: Финпресс, 1998.
13. *Казанцев А.К., Подлесных В.И., Серова Л.С.* Практический менеджмент: В деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и тестах: Учебное пособие. — М.: Инфра-М, 2001.
14. *Калинин Н.Г.* Управление общественным производством: содержание и критерии эффективности // Экономические науки. — 1983.
15. *Карлофф Б.* Деловая стратегия. — М.: Экономика, 1991.
16. *Карнеги Д.* Как приобрести друзей и оказывать влияние на людей. — М., 1975.
17. *Кляйнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М.* Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. — М.: Экономика, 1997.
18. *Коротков Э.М.* Концепция менеджмента. — М.: Дека, 1996.
19. *Кузнецов Ю.В., Подлесных В.И.* Основы менеджмента: Учебное пособие. — СПб.: Олбис, 1997.
20. *Лафта Дж.К.* Менеджмент: Учебное пособие. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ТК Велби, 2004.
21. *Литвак Б.Г.* Управленческие решения. — М.: Тандем; Экмос, 1998.
22. *Ли Якокка.* Карьера менеджера / Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1990.
23. Логистическое администрирование: Учебное пособие / Л.Б.Миротин, А.Б.Чубуков, Ы.Э.Ташбаев. — М.: Экзамен.
24. *Макиавелли Н.* Избранные сочинения. — М.: Художественная литература, 1982.
25. Менеджмент в организациях / Сокр. пер. с англ. с 15-го изд.; Г.Саймон, В.Томпсон; Общ. ред. и вступ. статья А.М.Емельянова и В.В.Петрова. — М.: Экономика, 1995.
26. Менеджмент и рынок: германская модель: Учебное пособие / Пер. с нем. — М.: БЕК, 1995.
27. Менеджмент: Конспект лекций в схемах / Под ред. Д.И.Платонова. — М.: Приор, 2000.
28. Менеджмент организаций: Учебное пособие / Под ред. З.П.Румянцевой, Н.А.Соломатина. — М.: Инфра-М, 1997.
29. Менеджмент: Учебник для вузов по экономическим специальностям / Под ред. М.М.Максимцова, А.В.Игнатьевой. — М.: Юнити, 2001.

30. Михалева Е.П. Менеджмент: Учебное пособие. — М.: Юрайт-Издат, 2003.
31. Морз Ф.М., Кимбелл Дж.Е. Методы исследования операций. — М.: Советское радио, 1956.
32. Научная организация труда и управление. — М.: Экономика, 1965.
33. Паркинсон С.Н., Рустомджи М.К. Искусство управления. — М.: Фаир, 1997.
- ?? Практическое руководство по менеджменту: Международный опыт достижения успеха / Пер. с англ. О.А.Волмянская, Э.И.Волмянский. — Минск: Новое знание, 1998.
34. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления. — М.: Прогресс, 1988.
35. Попов С.Г. Внешнеэкономическая деятельность фирмы. Особенности менеджмента и маркетинга: Учебное пособие. — М.: Ось-89, 1997.
36. Производительность труда белых воротничков: Сборник / Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1989.
37. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник. — М.: Инфра-М, 2003.
38. Русинов Ф.М., Никулин Л.Ф., Фаткин Л.В. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений: Учебное пособие. — М.: Инфра-М, 1996.
39. Саймон Г., Смитбург Д., Томпсон В. Менеджмент в организациях / Сокр. пер. с англ. — М.: Экономика, 1995.
40. Скобелева И.П. Эффективность предприятия в конкурентной экономике. — СПб.: Ленинградский институт водного транспорта, 1992.
41. Справочник директора предприятия / Под ред. М.Г.Лапусты. — М.: Инфра-М, 1996.
42. Тейлор Ф.У. Научная организация труда. — М., 1924.
43. Тейлор Ф. Научные основы организации промышленных предприятий. — СПб., 1912.
44. Тейлор Ф. Усовершенствованная система сдельной оплаты. — СПб., 1914.
45. Толковый словарь по управлению. — М.: Аланс, 1994.
46. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г.Поршнева, З.П.Румнцевой, Н.А.Соломатина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Инфра-М, 2000.
47. Уткин Э.А. Бизнес-план: Организация и планирование предпринимательской деятельности. — М.: Экмос, 1997.
48. Фалмер Р.М. Энциклопедия современного управления: В 5 т. — М.: ВИПКэнерго, 1992. — Т.1. — С.50–80; Т.5. — С.28–52.
49. Фалмер Р.М. Энциклопедия современного управления: В 5 т. — М.: ВИПКэнерго, 1992. — Т.2. — С.6–41.
50. Фалмер Р.М. Энциклопедия современного управления: В 5 т. — М.: ВИПКэнерго, 1992. — Т.3. — С.91–121.
51. Фалмер Р.М. Энциклопедия современного управления: В 5 т. — М.: ВИПКэнерго, 1992. — Т.5. — С.91–121.
52. Файоль А. Общее и промышленное управление. — Л.; М., 1924.
53. Фоллетт М.П. Динамическая администрация. — М., 1948.
54. Шеметов П.В. Практический менеджмент: Учебное пособие. — Новосибирск: НИИХ, 1993.
55. Хиль В. Базисные концепции исследований в менеджменте // Проблемы теории и практики управления. — 1992. — №6.
56. Хруцкий В.Е. Как регулировать расходы на управление // США: экономика, политика, идеология. — 1991. — №2. — С.41–46.
57. Экономика предприятия / Под ред. В.Я.Горфинкеля, Е.М.Купрякова. — М.: Банки и биржи; Юнити, 1996.
58. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности труда. — М.: Экономика, 1972.
59. Юкаева В.С. Менеджмент: Практикум. — М.: Маркетинг, 2001.
60. Янг С. Системное управление организаций. — М.: Советское радио, 1972.

**ТЕКСТЫ ЛЕКЦИЙ
УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ
«МЕНЕДЖМЕНТ»**

РАЗДЕЛ 1

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

ТЕМА 1. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА

- 1.1. Понятия «управление» и «менеджмент». Их единство и отличительные особенности.
- 1.2. Менеджмент как процесс, как функция.
- 1.3. Менеджмент как вид деятельности по руководству людьми, как собирательное понятие от слова «менеджеры».
- 1.4. Менеджмент как наука и как искусство.
- 1.5. Управление как специфическая деятельность, ее сущность, отличия от других видов деятельности.
- 1.6. Управленческий труд и его специфика: цель, предмет, средства, характеристика, продукт управленческого труда.
- 1.7. Процесс управленческого труда в организации.
- 1.8. Особенности современного менеджмента. Маркетинг. Инновации.
- 1.9. Отличительные особенности понятий «менеджер», «предприниматель», «бизнесмен».
- 1.10. Классификация управленческих работников.
- 1.11. Содержание труда менеджера.

1.1. ПОНЯТИЯ «УПРАВЛЕНИЕ» И «МЕНЕДЖМЕНТ». ИХ ЕДИНСТВО И ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ

С раннего детства человек сталкивается с понятием «управление». Сначала он видит, как управляют автомобилем; затем узнает, что управлять можно оборудованием, химическими и ядерными реакциями, ростом и развитием растений и животных, а также поведением других людей. То есть управление многообразно и существует в самых различных сферах:

- в неживой природе (технические системы);
- в организмах (биологические системы);
- в обществе (социальные системы).

Управление в технических системах — это управление производственно-техническими процессами, механизмами, системами машин — изучается главным образом техническими науками.

Управление процессами, протекающими в живой природе и связанными с жизнедеятельностью организмов, относится к управлению биологическими системами. Их изучением занимаются преимущественно естественные науки.

Управление в социальных системах — это управление людьми, т.е. воздействие на деятельность людей, которые в процессе производства, распределения и потребления материальных благ объединяются в различные организационные группы, т.е. в социально-экономические системы.

Существует ряд различных дефиниций термина «управление». Приведем некоторые из них, лучше всего, на наш взгляд, отражающие суть этого феномена.

Управление — процесс воздействия субъекта на объект, направленный на упорядочение, сохранение, разрушение или изменение системы объекта в соответствии с поставленной целью.

Управление — умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей.

Управление — способность целостных динамических систем производить структурную и функциональную перестройку в ответ на изменения в условиях внутренней и внешней среды.

Управление — процесс, направленный на достижение целей организации посредством упорядочения исходных субстанций или ресурсов (труда, материалов, денег, информации и т.п.) в требуемые результаты (изделия, услуги) внешней среды.

Управление — процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации.

Используя любое определение, можно выделить два главных момента, определяющих это понятие:

- формирование целевой направленности функционирования системы;
- воздействие на параметры системы с целью приведения ее в равновесное состояние.

Выше уже было показано, что термин «управление» применяется к разным видам человеческой деятельности: технической, биологической, социально-экономической. В рамках социально-экономической сферы понятие «управление» также используется многообразно.

Это может быть *государственное управление* социально-экономической жизнью общества через различные институты — правовую систему, министерства, ведомства, местные органы власти.

Это может быть *идеологическое управление*, состоящее во внедрении в сознание членов общества концепций его развития, формируемых различными политическими партиями и группировками.

Это может быть *негосударственное и неполитическое управление* социальными процессами, например, движением в защиту мира или окружающей среды.

Это может быть, наконец, *хозяйственное управление* производственной и экономической деятельностью коммерческих и некоммерческих организаций, функционирующих в рамках рыночных отношений.

Для обозначения хозяйственного управления социальными системами в настоящее время во всем мире укоренился термин «менеджмент».

Термин «менеджмент» (*«management»*) американского происхождения и не переводится на другой язык дословно. В англоязычных странах он употребляется довольно свободно и в различных значениях, но всегда применительно к управлению хозяйственной деятельностью, тогда как для других значений используются другие слова. Например, для обозначения управления в неживой природе употребляется термин *«control»*; для государственного или общественного управления — термины *«government administration»* или *«public administration»*. Иногда к слову *«management»* добавляется слово *«business»* (*«business management»*), что лишь подчеркивает его принадлежность к хозяйственной сфере деятельности.

Термин «менеджмент» по своей сути является аналогом термина «управление», это его синоним, однако не в полной мере. Термин «управление» намного шире, поскольку применяется к разным видам человеческой деятельности; к разным сферам деятельности; к разным уровням управления.

Термин «менеджмент» применяется лишь к управлению социально-экономическими процессами на уровне фирмы, когда хозяйствующий субъект полностью свободен, функционирует в условиях рынка и ориентируется на его нужды и потребности, независимо от того, ставит ли он своей непосредственной целью получение прибыли или нет.

Подводя итог всему сказанному, можно дать следующее определение менеджмента. **Менеджмент** — это профессионально осуществляемое управление любой хозяйственной деятельностью предприятия (организации) в рыночных условиях, направленное на эффективную деятельность путем рационального использования ресурсов.

Менеджмент можно описать по-разному, в зависимости от выбранной исходной позиции или базовой научной дисциплины. Сегодня многие исследователи выделяют пять основных вариантов трактовки процессов менеджмента:

- как процесс управления;
- как функции управления;
- как наука управления;
- как искусство управления;
- как органы или аппарат управления или люди, управляющие организацией.

1.2. МЕНЕДЖМЕНТ КАК ПРОЦЕСС, КАК ФУНКЦИЯ

Управление как функция реализуется через выполнение ряда управленческих действий, получивших название *функций управления*. Рассмотрение управления с этих позиций связано с разработкой таких вопросов, как состав, содержание всех видов управленческой деятельности, а также их взаимосвязи в процессе управления.

Содержание и набор функций, осуществляемых в процессе управления, зависят от типа организации (деловая, административная, общественная, образовательная, армейская и т.д.), от размеров организации, от сферы ее деятельности (производство товаров, оказание услуг), от уровня в управленческой иерархии (высшее руководство, управление среднего уровня, нижний уровень управления), от действий внутри организации (производство, маркетинг, кадры, финансы) и еще от многих факторов. Впервые состав управленческих функций был сформулирован А.Файоном (1841–1925), который разделил всю деятельность по управлению на пять основных частей: планирование, организмовывание, распоряжение, координация и контроль. В последующих разработках состав функций управления пополнялся, в том числе и за счет детализации тех или иных видов управленческих работ.

Управление как процесс фокусирует внимание на взаимосвязанности отдельных управленческих функций в пространстве и времени. Все проблемы управления при этом рассматриваются как интеграционный процесс, с помощью которого профессионально подготовленные специалисты формируют организации и управляют ими посредством постановки целей и разработки способов и методов их достижения. Работа по достижению целей — это не какое то единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных функций. Каждая управленческая функция тоже представляет собой процесс, потому что также состоит из серии взаимосвязанных действий.

Таким образом, *процесс управления* — это непрерывная последовательность взаимосвязанных действий по реализации функций планирования, организации, мотивации и контроля (более подробно см. тему 2).

1.3. МЕНЕДЖМЕНТ КАК ВИД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО РУКОВОДСТВУ ЛЮДЬМИ, КАК СОБИРАТЕЛЬНОЕ ПОНЯТИЕ ОТ СЛОВА «МЕНЕДЖЕРЫ»

Реализуя функции, менеджеры обеспечивают условия для производительного и эффективного труда занятых в организации работников и достижения высоких результатов. Отсюда менеджмент — это еще и умение добиваться поставленных целей за счет эффективного использования труда, интеллекта, мотивов поведения людей, работающих в организации. Умение ставить и реализовывать цели определяется как искусство точно знать, что предстоит сделать и как сделать это наилучшим способом. Таким искусством должны владеть профессиональные менеджеры, чья основная работа заключается в руководстве и организации усилий всего персонала фирмы. Поэтому менеджмент и ассоциируется с менеджерами, т.е. с органами или аппаратом управления, являющимися неотъемлемой частью любой современной организации, без которых организация как целостное образование не способна существовать и тем более — работать эффективно. Аппаратный подход к управлению фокусирует внимание на структуре и связях между звеньями и уровнями, на степени централизации и децентрализации в распределении функций, на полномочиях и ответственности работников, занимающих разные позиции (должности) в аппарате.

Иначе говоря, управление — это процесс активного воздействия на деятельность каждого отдельного работника, каждой группы и организации в целом, который осуществляется людьми — менеджерами, образующими специфический орган — аппарат управления.

1.4. МЕНЕДЖМЕНТ КАК НАУКА И КАК ИСКУССТВО

Во многих определениях делается акцент на том, что *менеджмент* — это самостоятельная область знаний, это наука, определяющая общие решающие правила, имеющая свой предмет, свои специфические проблемы, методы и способы их решения. Усилия этой науки направляются на объяснение природы управленческого труда, установление связей между причиной и следствием, выявление факторов и условий, при которых совместный труд людей оказывается и более полезным, и эффективным и позволяют не только своевременно и квалифицированно управлять

текущими делами, но и прогнозировать развитие событий и в соответствии с этим строить стратегию и политику организаций.

Принято считать, что основу научного менеджмента создал в 1900 г. Фредерик Тейлор. В 1916 г. Генри Файоль разработал первую полную теорию менеджмента. А в 1925 г. Рональд Фишер разработал статистические методы для применения в менеджменте.

Таким образом, несмотря на почти 7000-летнюю историю, менеджмент является научной дисциплиной не более 100 лет.

Наряду с элементами науки в управлении существуют аспекты, характеризующие его *как искусство*. Прежде всего это — личностный аспект. Он присутствует во всех процессах управления. Интегрирование разнообразия интересов, целей, индивидуальных предпочтений и различий в процессе управления — сложный и творческий процесс, требующий не только логики, но воображения и интуиции. Именно в процессе интегрирования менеджер проявляет такие свои качества, как умение расположить знания в нужной форме, придать одним фактам решающее по отношению к другим значение. При этом проявляется искусство руководителя: умение находить и расставлять приоритеты, проявлять гибкость в поисках компромиссов, быть твердым и настойчивым. Именно в этом сегменте управленческой деятельности наиболее отчетливо проявляется индивидуальное творческое начало. «Управлять — значит предвидеть» — гласит старинное изречение. *Предвидеть* — это умение в неизвестной и меняющейся обстановке разглядеть основной смысл совершающихся событий, уловить их главную тенденцию, понять «куда они движутся». Вместе с тем предвидение — это процесс превращения «сложного» в «простое», умение выделить основное и отбросить несущественное. Способность предвидеть является необходимым условием эффективного управления.

Менеджмент призван соединять в себе науку и искусство управления в единый процесс, требующий не только постоянного пополнения научных знаний, но и развития личностных качеств менеджеров, их способностей накапливать новые знания и применять их в практической работе.

1.5. УПРАВЛЕНИЕ КАК СПЕЦИФИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, ЕЕ СУЩНОСТЬ, ОТЛИЧИЯ ОТ ДРУГИХ ВИДОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Методология менеджмента — учение о методах познания в менеджменте. Общими основами методологии менеджмента являются диалектика, абстрагирование, системный подход и принципы: единства теории и практики; определенности; конкретности, познаваемости; объективности; причинности, развития, историзма.

Методы менеджмента — приемы получения новых и проверки на истинность старых знаний о менеджменте. Это совокупность правил и процедур решения различных задач управления с целью обеспечения эффективного развития организации. Среди локальных методов менеджмента имеются как общие методы и приемы (например, экспертизы, генерирования идей, оценки управленческих решений), применяемые во всех сферах деятельности (производстве, торговле, образовании и пр.), так и специальные, отражающие специфику определенной сферы (инновационный, финансовый, персональный менеджмент и пр.).

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

- он представляет собой умственный труд, состоящий из трех видов деятельности: организационно-административной и воспитательной, аналитической и конструктивной, информационно-технической;
- участвует в создании материальных благ и оказании услуг опосредованно, через труд других работников.

1.6. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ТРУД И ЕГО СПЕЦИФИКА: ЦЕЛЬ, ПРЕДМЕТ, СРЕДСТВА, ХАРАКТЕРИСТИКА, ПРОДУКТ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА

Управление начинается с момента выбора цели. **Цель управления** — это конечный желаемый результат труда. После того, как цель выбрана, она начинает подчинять себе людей, определять характер их действий.

Объектом управления является система управления, состоящая из части окружающей среды, органов, служб, кадров управления, выполняющих определенные функции с помощью различных методов и технических средств на основе информации.

Предметом труда менеджера является информация, отношения, связи.

Средства управленческого труда — это все то, что будет способствовать осуществлению операций (организационная и вычислительная техника).

Результатом труда является управленческое решение.

Чтобы выполнять свои функции, менеджеры должны иметь специальные знания и обладать способностью использовать их в повседневной работе по управлению предприятием. Требования к их профессиональной компетенции можно условно разделить на две группы. Первую составляют знания и умения выполнять профессиональную работу в управлении. Они включают:

- умение обосновывать и принимать решения в ситуациях, для которых характерны высокая динамичность и неопределенность;
- информированность по вопросам развития отрасли, в которой работает предприятие: состояние исследований, техники, технологии, конкуренции, динамики спроса на продукцию;
- знакомство и умение применять технологию управленческих работ в определенной области;
- способность управлять ресурсами, прогнозировать и планировать работу предприятия, владение способами повышения эффективности управления;
- умение использовать современную информационную технологию, средства коммуникации и связи.

Вторая группа требований связана со способностью менеджеров работать с людьми и управлять собой. Менеджеры должны иметь личностные качества, которые усиливают доверие и уважение со стороны других. В данную группу входят:

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

1.7. ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА В ОРГАНИЗАЦИИ

Процесс менеджмента представляет собой последовательность подготовки, принятия и реализации решений и мероприятий, необходимых и достаточных для эффективного достижения выбранной цели имеющимися средствами.

Процесс менеджмента условно можно разбить на этапы и стадии. Этапы характеризуют содержание процесса менеджмента, качественную трансформацию управленческой деятельности по мере возрастания воздействия управляющей системы на управляемую. Стадии процесса менеджмента отражают либо временные промежутки его этапов, либо деление процесса управления на промежутки времени по каким-либо критериям.

Можно выделить следующие основные этапы процесса менеджмента:

- цель — формирование цели менеджмента;
- ситуация — определение состояния управляемой системы;
- проблема — выявление проблемы;
- решение — принятие решения и организация его выполнения.

Процесс менеджмента по своему содержанию не допускает произвольного выполнения операций, а требует необходимой последовательности. Одни операции могут выполняться параллельно, другие последовательно, но в определенной комбинации (более подробно см. тему 14).

Процесс менеджмента обладает специфическими свойствами, каждое из которых оказывает влияние на формирование и развитие системы управления.

Свойство динамичности (изменчивости) проявляется в постоянном изменении процесса менеджмента по направленности, проблематике, характеру течения, а также в динамичности взаимодействия его различных этапов и операций. Это происходит из-за того, что процесс менеджмента постоянно меняет свою главную ориентацию, находя «узкие места» в управляемой системе. Учитывая специфику решаемой проблемы, по-разному выстраивается процесс менеджмента по этапам и стадиям.

Свойство устойчивости проявляется в возникновении определенных каналов протекания процесса менеджмента, которые образуют естественную структуру системы менеджмента, закрепляемую в организационных актах.

Свойство непрерывности отражает необходимость непрерывного осуществления деятельности по управлению производством. Процесс менеджмента должен опережать по всем этапам и стадиям процесс производства.

Свойство цикличности проявляется в том, что процесс менеджмента по основным этапам и стадиям повторяется. Это — закономерная повторяемость основных этапов и стадий его непрерывного течения.

Процесс менеджмента не имеет эффекта, если существует стремление перескочить какую-либо из стадий. Нередко решение разрабатывается без достаточно тщательного учета положения дел, реальных условий работы, сложившихся обстоятельств, т.е. единственным обоснованием решения служит цель. Такой подход часто выливается в волюнтаризм, придающий основное значение волевым процессам, умаляя роль разума. Возможна и другая крайность, когда решение разрабатывается только на ситуационной основе, без уяснения целей. В этом случае решения бывают противоречивыми, лишенными долгосрочной ориентации.

Поэтому каждый из этапов процесса менеджмента обязателен: цель систематизирует совокупность решений, придает им общую направленность и перспективу, а ситуация определяет реальность и практическую значимость решения.

Свойство дискретности проявляется в том, что процесс менеджмента протекает неравномерно: это обусловлено его внутренними особенностями. Вначале как бы накапливается потенциал воздействия (при постановке цели, сборе необходимой информации, анализе обстановки), а затем он переходит в активные практические действия (при принятии решения и его реализации). Это свойство характеризует особенность управленческого труда, выражающуюся в необходимости предварительной глубокой аналитической работы, накапливающей потенциал практических действий, направленных на коллективы людей, природу и вещи.

1.8. ОСОБЕННОСТИ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА. МАРКЕТИНГ. ИННОВАЦИИ

Основной особенностью современной экономической мысли явилась направленность ее на обеспечение рационального ведения хозяйства на уровне фирмы в условиях дефицитности ресурсов, достижение высоких конечных результатов с минимальными затратами, преодоление малой эффективности регулирования производства административными методами, ускорение перехода к интенсивному характеру развития производства на основе развития научно-технического прогресса и т.д. Система управления, отвечающая таким требованиям, логике и закономерностям социально-экономического процесса, должна быть гибкой и эффективной. *Особенности современного менеджмента* — переход от отдельных функциональных и технических решений к комплексным решениям в области управления.

Экономическая стабильность любого предприятия (организации) зависит от того, сумеет ли оно реализовать произведенную продукцию (услугу) на рынках сбыта. Поэтому необходима деятельность, направленная на изучение конъюнктуры рынков; выявление потенциальных потребностей, требований к потребительским свойствам товаров (услуг) и качеству; изучение фирм-конкурентов, что составляет суть и содержание **маркетинговой деятельности**.

На основе этих сведений фирма строит свою производственную политику и стратегию поведения на рынках сбыта, планирует объемы и номенклатуру производимых товаров (услуг).

Таким образом, маркетинг становится философией бизнеса, концепцией менеджмента.

Инновационная деятельность составляет органическую часть маркетинговой деятельности. Ее целью является определение основных направлений научно-технической и произ-

водственной деятельности в таких областях, как: разработка и внедрение новой продукции; модернизация и усовершенствование выпускаемой продукции; дальнейшее развитие производства традиционных видов продукции; снятие с производства устаревшей продукции. Главное внимание в инновационном менеджменте уделяется выработке стратегии инновации и мер, направленных на ее реализацию. Разработка и выпуск новых видов продукции становятся приоритетным направлением стратегии фирмы, так как определяют все остальные направления ее развития.

Все предприятия (организации) в настоящее время действуют в условиях неустойчивой среды, поэтому они не могут ждать изменений и затем реагировать на них. Руководители современных организаций должны думать и действовать как предприниматели. Менеджеры должны активно искать новые возможности и намеренно рисковать, добиваясь изменений и совершенствования. Такое отношение к делу определяют как предприимчивость. Предприимчивость требуется на каждом уровне, поскольку организации в целом приходится работать как предпринимателю.

1.9. ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ПОНЯТИЙ «МЕНЕДЖЕР», «ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ», «БИЗНЕСМЕН»

В культуре развитых капиталистических стран понятие «менеджмент» очень часто соседствует с понятием «бизнес». *Бизнес* — это деятельность, направленная на получение прибыли путем создания и реализации определенной продукции или услуг. «Управление бизнесом» — это управление коммерческими, хозяйственными организациями.

Бизнесмен и менеджер — это не одно и то же. Бизнесмен — это тот, кто «делает деньги», владелец капитала, находящегося в обороте, приносящего доход. Им может быть деловой человек, в подчинении которого никто не находится, или крупный собственник, который не занимает никакой постоянной должности в организации, но является владельцем ее акций и, может быть, состоит членом ее правления. Менеджер же обязательно занимает постоянную должность, в его подчинении находятся люди. Несколько более частный случай бизнеса — *предпринимательство*. Этот вид деятельности еще больше связывается с личностью человека — *предпринимателя*, который осуществляет бизнес, затеывая новое дело, реализуя некоторые нововведения, вкладывая собственные средства в новое предприятие и принимая на себя риск.

Когда говорят «менеджер», то по большому счету имеют в виду профессионального управляющего, осознающего, что он — представитель особой профессии.

Следует иметь в виду, что есть профессии, которые может освоить любой человек независимо от данных ему природой психофизических характеристик. Однако существуют профессии, для которых помимо профессиональных знаний обязательно наличие совокупности психофизиологических свойств. К таким профессиям относится и профессия менеджера. То есть управленческая работа принадлежит к числу видов человеческой деятельности, которые требуют специфических личностных качеств, делающих конкретную личность профессионально пригодной, а при отсутствии таковых — профессионально непригодной к работе в должности менеджера.

Менеджер — самостоятельная профессия с собственными профессионально-специфическими инструментами и навыками, явно отличающимися от других профессий. Способствовать тому, чтобы результаты достигались самими сотрудниками, может только менеджер, а все другие специалисты выполняют конкретные задачи, но только не задачи руководителя (например, врач, бухгалтер, продавец, юрист и т.д.).

1.10. КЛАССИФИКАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ

Одна из проблем менеджмента — повышение результативности труда управляющих. Решается эта проблема прежде всего на основе разделения труда менеджеров, т.е. специализации управленческих работников на выполнении определенных видов деятельности, разграничении полномочий, прав и сфер ответственности.

Разделение основывается на формировании групп работников управления, выполняющих одинаковые функции менеджмента (планирование, организация, мотивация, контроль). Соответственно, в аппарате управления появляются специалисты, занимающиеся своими конкретными вопросами.

Структурное разделение управленческого труда исходит из таких характеристик управляемого объекта, как организационная структура, масштабы, сферы деятельности, отраслевая, территориальная специфика. В силу разнообразия факторов, воздействующих на структурное разделение труда, оно специфично для каждой организации. Можно выделить общие черты, касающиеся вертикального и горизонтального разделения труда менеджеров.

Вертикальное разделение построено на выделении трех уровней управления — низового, среднего и высшего.

К низовому уровню относятся менеджеры, имеющие в своем подчинении работников преимущественно исполнительского труда. Осуществляют управление такими первичными подразделениями, как бригады, смены, участки.

Средний уровень (50–60% общей численности управленческого персонала) включает менеджеров, ответственных за ход производственного процесса в подразделениях. Сюда входят менеджеры штабных и функциональных служб аппарата управления фирмы, ее филиалов, отделений, а также руководство вспомогательных и обслуживающих производств, целевых программ и проектов.

Высший уровень (3–7%) — администрация предприятия, осуществляющая общее стратегическое руководство организацией, ее функциональными и производственно-хозяйственными комплексами. На каждом уровне управления предусматривается определенный объем работ по функциям управления. Это горизонтальное разделение труда менеджеров по функциям. Более глубокое разделение предполагает специализацию по основным подсистемам предприятия (персонал, НИОКР, маркетинг, производство, финансы).

Учитывая виды и сложность выполняемых работ, выделяют руководителей (принятие решений, организация их реализации), специалистов (проектирование и разработка вариантов решений), служащих (информационное обеспечение процесса).

1.11. СОДЕРЖАНИЕ ТРУДА МЕНЕДЖЕРА

Менеджмент осуществляется в экономическом, социально-психологическом, правовом и организационно-техническом направлениях.

Содержанием *экономического направления* является управление производственным процессом. Здесь деятельность менеджера сосредоточивается на координации материальных и трудовых ресурсов таким способом, чтобы достичь поставленных целей при наименьших затратах.

Социально-психологическое направление — это прерогатива менеджеров всех уровней управления. На низовом и среднем уровнях управления усилия менеджеров направлены на создание теплых, дружественных производственных отношений между коллективами и отдельными работниками, при которых их способности могли бы наиболее полно реализоваться.

На высшем уровне управления социально-психологическую функцию осуществляет ряд лиц, использующих власть, авторитет, положение для регулирования отношений между руководителями и подчиненными.

Социально-психологическое направление базируется также на уровне развития социальных отношений в обществе и таких ценностей, как уровень образования, культура, традиции, обычаи.

В осуществлении рыночных отношений важное место занимает *правовая база менеджмента*, которая отражается в законодательстве и других правовых актах, вырабатываемых государственными, экономическими и политическими структурами. Сюда входят правовые положения по созданию фирм и предприятий, таможенная и налоговая политика, государственное регулирование предпринимательства и др.

Огромный удельный вес в общем объеме управления занимает *организационно-техническая* работа менеджера, которая охватывает многие стороны управления. В нее входят: постановка целей и задач, обеспечение ресурсами, организация работы, непосредственные контакты с исполнителями и контроль за их деятельностью, стимулирование труда работников, проектирование новых производственных процессов.

Ориентация предприятия на удовлетворение рыночных потребностей в «товарах и услугах» предполагает многообразие видов деятельности менеджеров. Вот далеко не полный их перечень: новая техника и технология производства, обеспечение высококвалифицированными кадрами,

материальное и моральное стимулирование труда, улучшение условий труда, регулирование и координация деятельности подразделений и служб, планирование деятельности по периодам, стратегическая деятельность, контроль и др. В общем вся деятельность менеджеров сводится к выполнению общих функций управления. Своевременность и качество выполнения этих функций реализуются на рынке в виде прибыли.

Помимо уже упомянутых выше организаторских качеств менеджер должен обладать гражданственностью, требовательностью к себе и другим, высоким уровнем общей и управленческой культуры.

Степень развития этих качеств в человеке служит основой определения профессиональной пригодности работников к руководящей должности. Практика показывает, что качества, которые дают возможность руководить совместной деятельностью людей, существуют вне связи с производственным опытом специалистов и могут быть оценены заранее. Выделяются следующие организаторские способности:

адаптация — склонность к творческим формам деятельности, непрерывному углублению знаний; инициативность; нетерпимость к косности, консервативным проявлениям; стремление учить других, желание качественных изменений в организации и содержании собственной деятельности; готовность к обоснованному риску; стремление к нововведениям; расширение круга своих полномочий; самообладание, предприимчивость;

контактность — общительность-экстравертность (направленность на внешний мир и деятельность в нем); интерес к людям; высокий уровень притязаний в сфере межличностных отношений, способность располагать к себе людей, видеть себя со стороны, выслушивать, понимать и убеждать людей; умение взглянуть на конфликтную ситуацию глазами собеседника;

стрессоустойчивость — интеллектуальная и эмоциональная защищенность в проблемных ситуациях; самообладание и трезвость мышления при принятии коллективных решений;

доминантность — властность; честолюбие; стремление к личной независимости, лидерству в любых обстоятельствах и любой ценой; готовность к бескомпромиссной борьбе за свои права; игнорирование авторитетов; самоуважение, соседствующее с высокой самооценкой, завышенным уровнем притязаний; смелость, волевой характер.

Контрольные вопросы

1. Что такое управление и какие его разновидности существуют?
2. Что скрывается за понятием «менеджмент» и в чем состоит сущность основных подходов к его определению?
3. Почему возрастает роль менеджмента и в чем особенность современного менеджмента?
4. В чем причина длительных споров по проблеме искусства и науки в менеджменте?
5. В чем состоят особенности управленческого труда?
6. Чем отличаются понятия «менеджер», «предприниматель», «бизнесмен»?
7. Опишите процесс управления и раскройте его сущность.
8. Что скрывается за понятием «менеджер» и каковы основные требования, предъявляемые к менеджерам?
9. Объясните различия между руководителями высшего, среднего и низового уровней управления.

Литература

Основная

1, с.3, 7–9, 11; 2, с.6, 7, 9, 22–30, 113–117; 3, с.3–10; 4; 5, с.3, 9–31, 144; 6, с.11–12, 255–260; 8, с.3–5; 9, с.3–5, 45–51; 10, с.37–41, 303–312; 11, с.3, 5–9, 80–83, 123–124, 167; 13, с.10–12, 16–18, 41–44, 47, 395–400; 17, с.8–10; 19, с.4; 21, с.4–8, 78; 22, с.5–6.

Дополнительная

9, с.12–16, 54; 10, с.9, 14, 19–22; 15; 22; 23, с.180–184, 221–222; 25, с.7–14, 21–23; 35, с.5–6, 23–24, 43–48.

ТЕМА 2. РАЗВИТИЕ МЕНЕДЖМЕНТА В ПРОШЛОМ И НАСТОЯЩЕМ

- 2.1. Эволюция теории и практики управления как основа развития современного менеджмента. Историческая последовательность в развитии теории и практики управления.
- 2.2. Подход на основе выделения различных школ управления.
- 2.3. Подход к управлению как к процессу.
- 2.4. Системный подход.
- 2.5. Ситуационный подход.
- 2.6. Основные направления мирового развития теории и практики современного менеджмента.
- 2.7. Подходы в развитии менеджмента на рубеже XX–XXI столетий.
- 2.8. Состояние управления современной российской макро- и микроэкономикой, необходимость совершенствования организации управления в России.

2.1. ЭВОЛЮЦИЯ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ КАК ОСНОВА РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА. ИСТОРИЧЕСКАЯ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ В РАЗВИТИИ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ

История возникновения и развития менеджмента насчитывает, по крайней мере, семь тысячелетий и пять управленческих революций, радикально менявших роль и значение рассматриваемого феномена в жизни общества.

За начало отсчета формирования управленческой науки в литературе принимают зарождение письменности в древнем Шумере, относимое к пятому тысячелетию до нашей эры. Считается, что это революционное достижение в жизни человечества привело к образованию особого слоя жрецов-бизнесменов, связанных с торговыми операциями, ведущих деловую переписку и коммерческие расчеты. Поэтому в литературе по истории менеджмента эта **первая управленческая революция** характеризуется как «**религиозно-коммерческая**».

Вторая управленческая революция связывается с деятельностью вавилонского царя Хаммурапи (1792–1750 гг. до н.э.), издавшего свод законов управления государством для регулирования всего многообразия общественных отношений между различными социальными группами населения. Этими законами вводился светский стиль управления, усиливались контроль и ответственность за выполнение работ. Вот почему вторую управленческую революцию считают «**светско-административной**».

Третья управленческая революция известна как «**производственно-строительная**», ибо она была направлена на соединение государственных методов управления с контролем за деятельностью в сфере производства и строительства. Произошла она во времена правления Навуходоносора II (605–526 гг. до н.э.).

Зарождение капитализма и начало индустриального прогресса европейской цивилизации — главные факторы **четвертой управленческой революции** XVII–XVIII вв. Ее результатом стало отделение менеджмента от собственности (капитала) и зарождение профессионального управления.

Пятая управленческая революция (конец XIX – начало XX вв.) известна под названием **бюрократической**: ее теоретической платформой послужила концепция «рациональной бюрократии». Ее основные результаты: формирование крупных иерархических структур, разделение управленческого труда, введение норм и стандартов, установление должностных обязанностей и ответственности менеджеров.

Несмотря на огромное значение революционных преобразований, развитие менеджмента — это в основном эволюционный процесс.

Основные школы и научные подходы к управлению. Попытки научного обобщения накопленного опыта и формирования основ науки управления относятся к концу XIX – началу XX столетия. Несомненно, они были ответом на потребности промышленного развития, которые все больше приобретали такие специфические черты, как массовое производство и массовый сбыт, ориентация на рынки значительной емкости и крупномасштабную организацию в форме мощных корпораций. Предприятия-гиганты испытывали острую необходимость в рациональной организации производства труда, в четкой и взаимосвязанной работе всех подразделений и служб, менеджеров и исполнителей в соответствии с научно обоснованными принципами, нормами и стандартами.

В настоящее время известны четыре важнейших подхода к управлению¹, внесшие существенный вклад в развитие теории и практики управления:

1. Подход на основе выделения различных школ управления.
2. Подход к управлению, как к процессу.
3. Системный подход.
4. Ситуационный подход.

Рассмотрим каждый подход подробно.

2.2. ПОДХОД НА ОСНОВЕ ВЫДЕЛЕНИЯ РАЗЛИЧНЫХ ШКОЛ УПРАВЛЕНИЯ

Школа научного управления (1885–1920). Научное управление было первым систематизированным подходом в истории управленческой мысли. Его самая важная черта связана с поиском наиболее продуктивного использования человеческих и материальных ресурсов. При этом преобладало механистическое понимание человека, его места в организации и сущности его деятельности. В числе первых исследователей в области научного управления можно назвать Ф.У.Тейлора².

Тейлор выделял следующие *рациональные методы управления*:

- разделение производственных операций на составные элементы;
- подход к управлению как к активному фактору производства;
- разделение труда непосредственно в сфере управления;
- выделение планирования в качестве особой функции управления;
- применение принципа принудительной централизации орудий труда, технологических процессов, а также условий труда и методов труда;
- введение карт-инструкций;
- введение высоких научно обоснованных норм времени на отдельные операции;
- совершенствование оплаты труда для стимулирования роста выработки;
- строгое иерархическое подчинение;
- тесное сотрудничество администрации и рабочих.

Главным в концепции Ф.Тэйлора является то, что он настаивает на максимальной специализации и устранении всех посторонних элементов с целью концентрации на существе задания. Он применяет свою концепцию также к управлению, считая при этом, что работа типичного заводского контролера (такого, как клерк по стоимости, клерк по времени, инспектор, руководитель по ремонту, руководитель, следящий за дисциплиной) состоит из ряда различных функций. Он убежден, что эти функции могут быть выделены и исполняться разными специалистами, каждый из которых был бы ответствен за свой участок работы и за рабочих. Тейлор называет эту систему «функциональным менеджментом» и для сравнения приводит систему эффективности обучения в школе, где в каждом классе преподают учителя-предметники, и в школе, где один учитель преподает все дисциплины.

Вместе с тем еще при жизни Тэйлора его идеи вызвали острую полемику о негуманности его системы, которая, как отмечалось, сводила рабочих на уровень эффективно функционирующих машин.

Среди других пионеров научного управления можно назвать супружескую пару — Фрэнка Б.Гилбрета (1868–1925) и Лилиан М.Гилбрет (1878–1972)³.

¹ Подход к управлению — система взглядов, способ, метод решения проблем управления.

² Фредерик Уинслоу Тэйлор (1856–1917) по образованию инженер. Он поступил на «Midval Steel Works» рабочим, быстро поднялся по служебной лестнице до начальника цеха и позже стал главным инженером этого предприятия. После этого работал на «Bethlehem Steel Works», затем стал заниматься консультационной деятельностью и распространением своих идей. Тейлор опубликовал свои взгляды в книгах «Цеховое управление» (1903) и «Основы научного менеджмента» (1911). В 1947 г. работы Тейлора «Цеховое управление», «Основы научного менеджмента» были объединены и опубликованы под названием «Научный менеджмент».

³ Ф.Гилбрет начал свой трудовой путь в качестве помощника каменщика в начале 1900-х годов и вместе с женой Лилиан изучал рабочие операции, используя кинокамеру в сочетании с микрохронометром — специально изобретенным им часовым механизмом. С помощью стоп-кадров Гилбреты смогли выявить и описать 17 основных движений кисти руки, которые назвали терблигами (от своей фамилии, написанной «задом наперед»).

Гилбреты работали вместе над изучением утомляемости рабочего и его двигательной активности, а также над средствами улучшения общего состояния отдельного рабочего. Согласно теории Гилбретов, движения рабочего и его усталость прямо соотносятся. Когда из действий рабочего устраняли ненужное движение, снималась также определенная сумма усталости. Это не только делало труд рабочего более эффективным, но и отражалось на его общем состоянии. Строго анализируя составные части трудового процесса, они искали, единственный, наиболее эффективный путь исполнения работы.

После смерти мужа Лилиан продолжила работу, но несколько в новом направлении — исследовании человеческого фактора. В ее работах акцентировалось внимание на том, что сегодня известно как человеческий ресурс управления. Особое внимание она сосредоточила на научном отборе, обучении и распределении служащих.

Главный вывод: школа научного управления обосновала необходимость управления трудом в целях повышения его производительности, сформулировала принципы и методы научной организации труда и исподволь поставила задачу эффективной мотивации наемного труда, признав ее наиболее важной из всех задач управления.

Классическая, или административная, школа в управлении (1920–1950). Основная заслуга данной школы состояла в создании универсальных принципов успешного управления деятельностью организации в целом. Важнейший вклад в развитие этой школы внес Анри Файоль⁴.

Файоль выполнил классический анализ задач управления, основанный на многолетнем практическом опыте руководителя и сделанных лично им открытиях: с выделенными им пятью функциями руководителя и четырнадцатью принципами административного управления связано возникновение системы понятий, с помощью которых руководители могут достаточно четко определить, чем им в действительности приходится заниматься (табл.2.1).

Американским последователем А.Файоля был инженер-механик Гаррингтон Эмерсон (1853–1931), который разработал основные принципы производительности⁵ (см. табл.2.1).

Под термином «производительность» Эмерсон понимал оптимальное соотношение между совокупными затратами и экономическим результатом. Им впервые была высказана идея о необходимости и целесообразности комплексного подхода к решению сложных задач организации производства и управления, а также рационализации с позиции эффективности.

Эмерсон считал, вопреки многим его современникам, что максимальные результаты труда достигаются при минимальных усилиях. Напряжение же, наоборот, дает довольно ощутимые результаты лишь при усилиях ненормальных. Таким образом, по его мнению, между напряжением и производительностью существует связь, но обратная.

Несомненно, огромный вклад в развитие управленческой мысли внес немецкий юрист и социолог Макс Вебер (1864–1920), разработавший теорию бюрократического построения организации и системы управления в частности. Если Тейлор пытался найти ответ на вопрос, как сделать так, чтобы рабочий работал, как машина, то Вебер искал ответ на вопрос, что нужно сделать, чтобы вся организация работала, как машина. Ответ на данный вопрос Вебер видел в разработке правил и процедур поведения в любой ситуации и прав и обязанностей каждого работника. Личность отсутствовала в веберовской концепции организации. Процедуры и правила определяли все основные виды деятельности, карьеру работников, конкретные решения и деятельность руководства.

⁴ Основоположник классической школы управления Анри Файоль (1841–1925) был по образованию горным инженером. Файоль достиг известности благодаря своим идеям, которые получили широкое признание лишь в конце его жизни. Только когда ему было под семьдесят, эти идеи были опубликованы в форме, доступной широкой публике. Он написал технические заметки по горному делу, две предварительные статьи об администрации, а в 1916 г. в Бюллетене общества горной промышленности был опубликован труд А.Файоля «Основные черты промышленной администрации — предвидение, организация, управление, координация, контроль». Его научная репутация опирается на одну-единственную небольшую публикацию, которая часто переиздается отдельной книгой, другие его работы малоизвестны.

⁵ В 1900 г. вышла его книга «Производительность как основание для управления и оплаты труда», а в 1912 г. главный труд жизни — «Двенадцать принципов производительности».

Основные принципы управления А.Файоля и Г.Эмерсона

14 принципов административного управления А.Файоля	12 принципов производительности Г.Эмерсона
1. Неотделимость власти от ответственности	1. Исходный пункт управления — отчетливо поставленные цели
2. Разделение труда	2. Здравый смысл, требующий признания ошибок и поиска их причин
3. Единство распоряжения, или единоначалие	3. Компетентная консультация на основе привлечения профессионалов с целью совершенствования управления
4. Дисциплина, обязательная для всех и предполагающая взаимное уважение руководства и подчиненных	4. Дисциплина, основанная на четкой регламентации деятельности, контроле, своевременном поощрении
5. Единство руководства по принципу «один руководитель и единый план для совокупности операций, имеющих общую цель»	5. Справедливое отношение к персоналу
6. Подчинение индивидуальных интересов общим	6. Быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет
7. Справедливое для всех вознаграждение	7. Диспетчеризация по принципу «лучше диспетчеризовать хотя бы незапланированную работу, чем планировать работу, недиспетчеризуя ее»
8. Разумная специализация, ослабляющаяся с увеличением масштабов предприятия	8. Нормы и инструкции, способствующие поиску и реализации резервов
9. Иерархия, предполагающая минимизацию управленческих ступеней и полезность горизонтальных связей	9. Нормализация условий труда, общность интересов работников и коллективизм в труде
10. Порядок, в основу которого положен принцип «каждому свое место и каждый на своем месте»	10. Нормирование операций, заключающееся в стандартизации способов их выполнения, регламентировании времени
11. Справедливость, обеспечиваемая преданностью персонала и объективностью администрации	11. Письменные стандартные инструкции
12. Устойчивость персонала, ибо текучка — следствие плохого управления	12. Вознаграждение за производительность
13. Инициатива, требующая от руководителя всемерного поощрения и подавления собственного тщеславия	
14. Корпоративный дух, т.е. общность интересов работников и коллективизм в труде	

Вебер считал, что бюрократическая система должна обеспечить скорость, точность, порядок, определенность, непрерывность и предсказуемость. Основными элементами построения организации, обеспечивающими эти качества, по Веберу, должны быть следующие:

- разделение труда на базе функциональной специализации;
- хорошо определенная иерархическая система распределения власти;
- система правил и норм, определяющих права и обязанности работников;
- система правил и процедур поведения в конкретных ситуациях;
- отсутствие личного начала в межличностных отношениях;
- прием в организацию на основе компетентности и потребностей организации;
- продвижение внутри организации на основе компетентности и широких знаний организации, которые приходят с выслугой лет;
- стратегия к пожизненному найму;
- четкая система карьеры, обеспечивающая продвижение вверх для квалифицированных работников;
- управление административной деятельностью состоит в разработке и установлении доскональных письменных инструкций по внутриорганизационным действиям.

Автомобильный король начала XX столетия Генри Форд⁶ (1863–1947) разработал непрерывно-поточную систему, основанную на применении конвейеров в производстве.

С именем Форда связаны блестящие идеи: о разделении и специализации трудовых процессов, обучении рабочих и специалистов, соотношении крупных и мелких предприятий; о правилах,

⁶ Свою философию и методы руководства Форд изложил в своих книгах, изданных во многих государствах и переведенных на десятки языков мира. Одна категория читателей книг Форда стремилась повторить блистательную карьеру обыкновенного, но очень трудолюбивого деревенского парня, ставшего автомобильным королем, миллиардером, одним из кандидатов в президенты страны, символом США начала XX в. Других интересовала философия Форда, его размышления и выводы.

соблюдаемых при сборке, и производительности труда; о зарождении и становлении поточно-конвейерного производства; о стандартах и качестве автомобилей; о методах стимулирования рабочих и служащих и ценности времени; о сочетании промышленного и сельскохозяйственного труда и правильной эксплуатации железных дорог; о «терроре» машин и т.д.

Главный вывод: в целом представители классической школы рассматривали организацию как замкнутую систему, управление как универсальный процесс. В качестве внутренней возможности повышения эффективности организации была предложена систематизированная теория управления, основанная на использовании разработанных ими принципов.

Школа человеческих отношений (1930–1950). Наиболее крупными авторитетами в развитии школы человеческих отношений на Западе считаются М.Фоллет, Э.Мэйо, А.Маслоу.

Суть школы человеческих отношений составляют управление межличностными отношениями и применение психологии и социологии. В рамках данной школы каждое предприятие рассматривалось как определенная социальная система.

Сторонники школы человеческих отношений считали технократический подход к организации управления узким и односторонним и заменили ранее использованную концепцию «экономического человека» новой — концепцией «социального человека».

Научные разработки и рекомендации школы человеческих отношений послужили методологической основой создания новых разделов менеджмента — теории лидерства, конфликтологии, управления персоналом и др. В России в 20-е годы прошлого столетия проблемы управления трудовым коллективом разрабатывались С.Д.Стрельбицким, а проблемы лидерства — И.С.Каниби-сером.

Основное содержание теории человеческих отношений предполагает:

- развитие у рабочих чувства как индивидуальной, так и коллективной ответственности;
- создание на предприятии атмосферы «подлинной общности интересов»;
- переход от «центрального» авторитета к «фундаментальному», т.е. от авторитета должности к авторитету знаний и профессионализма.

Профессор Гарвардского университета Г.Мюнстерберг (1863–1916) подчеркивал зависимость производительности труда от психологических факторов. Он был автором первого теста и первого систематического очерка инженерной психологии. Впоследствии его идеи получили широкое распространение в новой науке, называемой в Европе эргономикой, а в США — человеческой инженерией.

Социолог Мэри Фоллет (1868–1933) занялась главным образом проблемой конфликтов на предприятии, а также стилем руководства, или «техникой лидерства».

Как и М.Фоллет, другой представитель школы человеческих отношений Элтон Мейо полагал, что рационализация производства и высокая заработная плата не всегда ведут к росту производительности труда, поскольку сказывается влияние сил, порожденных взаимодействием между коллегами в рамках трудового коллектива. В основе таких выводов были результаты экспериментов, проводившихся Мейо на заводе «Вестерн Электрик» в Хоторне и получивших название «хоторнский эксперимент».

Абрахам Маслоу создал свою теорию мотивации в 40-е годы XX столетия. Маслоу признавал, что люди имеют множество различных потребностей, которые можно разделить на пять основных категорий: физиологические потребности; потребности в безопасности и уверенности в будущем; социальные потребности; потребности в уважении; потребности самовыражения.

Школа поведенческих наук (1950 – по настоящее время). Следующим этапом развития школы человеческих отношений стала целая группа поведенческих концепций, разработчики которых ставили перед собой задачу помочь людям наиболее полно раскрыть свои внутренние возможности и тем самым дать дополнительный стимул к повышению производительности труда.

Школа поведенческих наук значительное внимание уделяла характеру власти и авторитету, лидерству, организационной структуре предприятия.

Наиболее яркими представителями этой школы были Д.МакГрегор, Ф.Герцберг, Р.Лайкерт.

Видный представитель школы поведенческих наук Дуглас МакГрегор (1906–1964) впервые предпринял попытку классифицировать представления людей о человеческой природе, продемонстрировав два крайних взгляда на эти представления. В основе его концепции лежат две теории, условно обозначенные им символами «Х» и «У».

Положения теории «Х» представляют работников по природе ленивыми, безответственными, требующими непосредственного контроля и не способными трудиться без принуждения.

Положения теории «У», напротив, представляют работников трудолюбивыми, ответственными, жаждущими одобрения и поддержки.

Согласно предложенной концепции руководители помимо решения насущных производственных проблем должны были находить индивидуальный подход к каждому работнику, что крайне усложняло процесс управления (подробнее см. тему 17).

Школа поведенческих наук оказала колоссальное влияние на развитие управленческой мысли, акцентируя внимание на важности человеческого фактора в достижении эффективности деятельности организаций.

Количественный подход в управлении (1950 — по настоящее время). Математика и статистика, инженерные науки и связанные с ними области знания внесли существенный вклад в теорию управления.

Ключевой характеристикой *количественной школы (подхода)* является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями. Применение количественных методов позволяет существенно повысить эффективность управленческих решений.

Модель — это форма представления реальности. Обычно модель или упрощает реальность, или представляет ее абстрактно. Модели облегчают понимание сложной реальности. Дорожная карта, например, облегчает возможность увидеть пространственные соотношения на местности. Без такой модели было бы гораздо сложнее добраться до места.

Существенный вклад в исследование операций и моделей внесли К.У.Черчмена, Р.А.Акофа и Е.Л.Арнофа.

В разработке ряда количественных методов в управлении приоритет принадлежит российским ученым. Так, академик Л.В.Канторович первый в мире (1939) разработал общие принципы линейного программирования.

Основоположником современного экономико-математического направления в управлении народным хозяйством в России является академик В.С.Немчинов, внесший существенный вклад в разработку статистических методов управления экономикой.

2.3. ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ КАК К ПРОЦЕССУ

Процессный подход — один из ранних подходов к управлению, применяемый и в настоящее время, согласно которому управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других — это ни какое-то единовременное действие, а серия взаимосвязанных непрерывных действий (подробнее см. тему 7).

Для проведения анализа процессного подхода представляется необходимым объединить наиболее существенные функции. С этих позиций будем рассматривать управление как процесс планирования, организации, мотивации и контроля.

2.4. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД

Основоположником современного системного подхода на Западе считается Л.Берталанфи, разработавший общую теорию систем (1968). Однако задолго до него, а именно в начале XX в., российский ученый А.А.Богданов в разработанной им всеобщей организационной науке сформулировал основные принципы и законы, по которым протекают процессы организации в природе и обществе.

Системный подход является основой методологии менеджмента. В общей форме суть системного подхода состоит в рассмотрении объекта исследования и практической деятельности в единстве его внешних и внутренних связей. Такой подход свидетельствует о многомерности организации и необходимости учета множества внутренних и внешних переменных.

В соответствии с системным подходом элементы, составляющие содержание управленческой деятельности, не просто функционально вытекают друг из друга, на чем делал акцент процессный подход, а все без исключения друг с другом связаны, оказывают друг на друга как непосредственное, так и опосредованное воздействие. В результате изменения в одном из них неизбежно

обуславливают изменения в остальных, а в конечном результате — во всей организации. Это требует комплексного решения любых проблем: больших и малых, простых и сложных, текущих и перспективных (подробнее см. тему 3).

Система — это единое целое, состоящее из частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристику целого.

2.5. СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОД

Ситуационный подход составил одну из основ активно разрабатываемой в настоящее время концепции стратегического управления, основоположниками которой являются: И.Ансофф, Т.Бернс, Д.Столкер, Д.Вудворд, Дж.Лорш, П.Р.Лоуренс.

Ситуационный подход — это способ управления, решения проблем в зависимости от складывающейся ситуации.

Суть ситуационного подхода состоит в том, что одни и те же функции управления по-разному реализуются в конкретных ситуациях, поэтому задача менеджмента состоит в том, чтобы на основе всестороннего анализа формирующих эти ситуации факторов подобрать подходящие приемы и методы решения возникающих проблем с учетом достоинств, недостатков и реальных возможностей применения.

Центральное место в ситуационном подходе занимает **ситуация**, т.е. конкретный набор обстоятельств, которые оказывают влияние на организацию в данное время.

Ситуационный подход может быть проиллюстрирован на примере действий пожарной команды. В зависимости от того, что именно горит, последняя применяет самые различные способы тушения огня: воду, углекислоту, песок, встречный огненный вал и т.п.

2.6. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ МИРОВОГО РАЗВИТИЯ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

В центре современных взглядов на менеджмент находится проблема гибкости и адаптивности (приспособления) к постоянным изменениям внешней среды, которые нередко диктуют стратегию организаций.

Термин «*стратегическое управление*» был введен в обиход на стыке 60–70-х годов для того, чтобы отражать отличие управления, осуществляемого на высшем уровне, от текущего управления на уровне производства.

Стратегия — это не абстрактная вещь, это сильная деловая концепция плюс набор реальных действий, который способен привести эту деловую концепцию к созданию реального конкурентного преимущества, способного сохраниться длительное время.

В выборе того или иного варианта решения определяющую роль играет финансовый аспект.

Финансовый менеджмент можно определить как организацию управления финансовыми потоками в целях наиболее эффективного использования капитала и получения максимальной прибыли.

Перечень вопросов, решаемых финансовым менеджментом, достаточно широк. Однако условно его можно представить в виде следующих групп проблем:

- *источники финансирования* — краткосрочное и долгосрочное кредитование, выпуск и приобретение ценных бумаг, лизинговое финансирование, распределение прибыли, целесообразность привлечения заемных и использование собственных средств и др.;

- *капитальные вложения и оценка их эффективности* — доходность капитала, текущая и перспективная цена компании, оценка финансового риска, финансовое обеспечение капитальных вложений и др.;

- *управление оборотным капиталом* — оптимальный размер оборотного капитала, управление краткосрочной дебиторской и кредиторской задолженностью, структура оборотного капитала;

- *финансовое планирование* — содержание, порядок разработки и значение финансового проекта и бюджета, прогнозирование финансовой отчетности и др.;

- *анализ финансовой деятельности и финансовый контроль* — анализ платежеспособности, ликвидности, рентабельности, внутренний анализ прибыли, анализ использования капитала, принятие решения на основе результатов анализа и др.

Десятилетие 80-х ознаменовалось также неожиданным открытием значения «*организационной культуры*» как мощного инструмента управления. Сегодня многие теоретики склонны ставить культуру по силе воздействия на людей вровень с организацией как управленческим инструментом, так как главная опасность для прогрессивных изменений кроется в человеке, а точнее, в его сознании, в культуре, в том числе в культурных стереотипах поведения в организациях.

Общемировая тенденция к развитию рыночно-предпринимательской экономики вызвала к концу XX в. волну экономических реформ в ряде стран. Они направлены на создание условий, стимулирующих нововведения и предпринимательство, и носят глобальный характер, затрагивая не только процессы внутри государств, но и межстрановые экономические отношения.

Данные табл.2.2 позволяют сравнить систему взглядов на управление в период индустриального развития («старая парадигма⁷», базирующаяся на трудах Ф.Тейлора, А.Файоля, Э.Мэйо и др.) и при переходе к экономике рыночно-предпринимательской ориентации («новая парадигма», положения которой разрабатывали Т.Питере, Р.Уотермен, И.Ансофф, П.Дракер и др.).

Таблица 2.2

Основные положения старой и новой парадигм управления

Старая парадигма	Новая парадигма
1. Предприятие — это «закрытая» система, цели, задачи и условия деятельности которой достаточно стабильны	1. Предприятие — это «открытая» система, рассматриваемая как единство факторов внутренней и внешней среды
2. Рост масштабов производства продукции и услуг как главный фактор успеха и конкурентоспособности	2. Ориентация не на объемы выпуска, а на качество продукции и услуг, на удовлетворение потребителей
3. Рациональная организация производства, эффективное использование всех видов ресурсов и повышение производительности труда как главная задача менеджмента	3. Ситуационный подход к управлению, признание важности скорости и адекватности реакций, обеспечивающих адаптацию к условиям существования фирмы, при которых рационализация производства становится второстепенной
4. Главный источник прибавочной стоимости — производственный рабочий и производительность его труда	4. Главный источник прибавочной стоимости — люди, обладающие знаниями (когнитариат), и условия для реализации их потенциала
5. Система управления, построенная на контроле всех видов деятельности, функциональном разделении работ, нормах, стандартах и правилах исполнения	5. Система управления, ориентированная на повышение роли организационной культуры и нововведений, на мотивацию работников и стиль руководства

2.7. ПОДХОДЫ В РАЗВИТИИ МЕНЕДЖМЕНТА НА РУБЕЖЕ XX–XXI СТОЛЕТИЙ

Как видно, управленческая методология постоянно упирается во что-то новое, что как бы отрицает достижения предыдущего шага. В связи с этим каждый раз возникает новая проблема, совершенно отличная от решаемой. В XXI в. наиболее актуальной будет идея дифференциации. Если сейчас управленческая теория учит тому, как сравнивать свое управление с управлением в других организациях (так называемый бенчмаркинг) и как измерять это сравнение, то управленческие теории XXI в. будут учить тому, как не быть таким, как все остальные. Если до этого управление учило тому, как правильно работать и создавать правильные системы, то в XXI в. встанет вопрос: как уйти от стандартов, как уйти от принятых систем, как быть другим. Управленческие концепции будут связаны с тем, как разработать методологию управления, используя которую организации могли бы найти способ отличиться от других. Быть не похожим на других очень трудно. Но это будет основой управленческого успеха в XXI в.

2.8. СОСТОЯНИЕ УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННОЙ РОССИЙСКОЙ МАКРО- И МИКРОЭКОНОМИКОЙ, НЕОБХОДИМОСТЬ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ В РОССИИ

На рубеже веков — в конце XIX и начале XX — в России и Японии шла ускоренная индустриализация, происходило становление управления подобно тому, как это протекало в развитых странах Европы и США.

⁷ Управленческая парадигма — это система взглядов на управление, вытекающая из основополагающих идей и научных результатов крупных ученых и воспринятая исследователями и практиками-управленцами.

В конце 20-х и начале 30-х годов XX в. управление народным хозяйством в Советском Союзе было полностью централизовано. Функции стратегического управления сосредоточивались на уровне наркоматов (министерств) и высшего руководства страны. Предприятия и организации играли роль производственных подразделений. Лишь после ликвидации командно-административной системы сотни тысяч предприятий стали самостоятельными организациями.

В развитии советской управленческой мысли исследователи выделяют четыре периода: 20-е, 30–50-е, 60–70-е и 80-е годы XX в.

Самым плодотворным был первый период, когда еще допускались определенная самостоятельность исследований и свобода творчества. В эти годы среди ученых достаточно четко обозначились две основные группы концепций управления: организационно-техническая и социальная. Среди представителей первого этапа можно назвать А.А.Богданова-Малиновского (1873–1920) с концепцией организационного управления; О.Е.Ерманского (1866–1941) с концепцией «физиологического оптимума»; А.К.Гастева (1882–1941) с концепцией узкой базы; Е.Ф.Розмировича (1886–1953) с «производственной трактовкой» управленческих процессов. Все они представляли организационно-техническую концепцию, в которой производственный процесс воспринимался больше как чисто технический, состоящий из совокупности распорядительных, планирующих, надзорных, контролирующих, регулятивных действий. К социальным концепциям управления необходимо прежде всего отнести теорию «организационной деятельности» П.М.Керженцева-Лебедева (1881–1940), который выделял в научной организации труда три объекта: труд, производство и управление, считая последний компонент самым главным.

Другим представителем теории социального управления являлся Н.А.Витке (даты жизни неизвестны), четко разграничивавший в своей «социально-трудовой концепции управления производством» управление вещами и людьми, концентрируясь на последнем. Н.А.Витке считал, что управление представляет собой процесс, объединяющий систему социально-трудовых отношений и реальную деятельность, в которой эти отношения воплощаются.

Еще одним представителем концепции социальных отношений являлся Ф.Р.Дунаевский (1887–1960) с теорией «административной емкости»: под этим понятием исследователь понимал способность управляющих руководить определенным количеством лиц, причем это количество лишь незначительно зависит от личных качеств управляющих.

Во второй период развития управленческой мысли в России каждая организация оказалась послушным «винтиком» в сложном механизме планового управления народным хозяйством и его отраслями, поэтому большинство идей управленцев 1920-х годов оказалось забытыми на долгие годы, кроме незначительной части, которая связана с организацией производственных процессов.

В это время в управлении утвердились отраслевой и народно-хозяйственный подходы.

Третий период был связан с новым этапом развития научно-технического прогресса, когда получило распространение технико-кибернетическое направление в управленческой теории и практике. В этот период стали формироваться АСУП (автоматизированные системы управления предприятием и производством) и шире применяться экономические методы управления. На этом этапе сформировалась концепция хозяйственного механизма как единства социальной, экономической и организационной систем.

Четвертый период начался с 1980-х годов, продолжается в настоящее время. Он заключается в разработке концепций системы управления экономикой в условиях перехода к рыночным отношениям.

Крутой поворот в истории развития нашей страны от социалистического хозяйства к экономике рыночно-предпринимательского типа означает в то же время необходимость разработки новой парадигмы управления (табл.2.3).

В настоящее время при формировании управления в России целесообразно использовать четыре основных метода. Метод аналогии применяется при разработке на основе анализа передового опыта типовых структур управления для предприятий, функционирующих в сходных условиях. Экспертный метод, который основан на изучении организации, определении ее наиболее существенных особенностей, «узких мест» в работе аппарата и разработке рекомендаций на основе мнений экспертов, на обобщении результатов передовой практики в области организации управления. Метод структуризации целей, когда разрабатывается система целей организации и ее последующее совмещение с разрабатываемой структурой. Структура, следовательно, базируется

Старая и новая парадигмы управления (Российская Федерация)

Старая (сформировавшаяся в дореформенный период)	Новая (на период перехода на рыночные основы хозяйствования)
1. Централизация управления единым народнохозяйственным комплексом	1. Децентрализация на базе сочетания рыночного и государственного регулирования социально-экономических процессов
2. Моноцентрическая система хозяйствования	2. Переход к полицентрической системе хозяйствования
3. Прямое государственное управление производственно-хозяйственной деятельностью предприятий	3. Управление деятельностью предприятий государственного сектора на основе сочетания рыночных и административных методов
4. Ограниченная хозяйственная самостоятельность предприятий, жесткая система распределения и связей между ними	4. Самоуправление организаций негосударственного сектора как открытых социально ориентированных систем

на основе системного подхода, анализа и обоснования вариантов ее построения и функционирования.

Актуален также метод организационного моделирования, в рамках которого осуществляется разработка формализованных математических, графических или машинных описаний распределения полномочий и ответственности в организации с тем, чтобы на основе четко сформулированных критериев оценить степень рациональности разных вариантов организационных решений.

Контрольные вопросы

1. Какие этапы можно выделить в эволюции менеджмента?
2. Какова роль школы научного управления в эволюции теории и практики управления?
3. Каковы основные положения системы научного управления, сформулированные Тейлором?
4. Какие цели управленческого труда сформулированы классической, или административной, школой в управлении?
5. Назовите основные принципы управления организацией, по Файолю, по Эмерсону.
6. Дайте общую характеристику школы человеческих отношений.
7. Охарактеризуйте школу поведенческих наук.
8. Что лежит в основе количественного подхода в науке об управлении? В чем преимущества и недостатки количественного подхода?
9. Чем характеризуется процессный, системный и ситуационный подходы в менеджменте?
10. Раскройте суть и содержание новой управленческой парадигмы, ее отличие от старой. В чем сущность современных подходов к управлению?
11. Назовите наиболее ярких представителей управленческой мысли в России. Какие мысли ими высказывались?
12. Раскройте сущность старой и новой парадигм управления в России.

Литература**Основная**

1, с.13, 15–20; 2, с.57–67, 69–90; 3, с.18–40; 4, с.31, 138; 5, с.26; 6, с.17; 7, с.11, 171–199, 201; 8, с.7; 9, с.8–28, 82–86; 10, с.331–375; 11, с.10–12; 13, с.27, 48–52; 20, с.18, 36; 21, с.6, 9, 48; 22, с.24–34, 137–140.

Дополнительная

6; 7; 9, с.5, 10–12; 10, с.23, 28–34; 15; 16; 21, с.6–29; 23, с.20–21; 24; 31; 32; 33; 42; 43; 44; 52; 53; 59; 60.

ТЕМА 3. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

- 3.1. Системный подход как основа теории управления.
- 3.2. Системы: сущность, виды, свойства, структура.
- 3.3. Структура, виды систем управления. Внешняя и внутренняя среда организации.
- 3.4. Социофакторы и этика менеджмента.

3.1. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД КАК ОСНОВА ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ

Применение теории систем в менеджменте явилось важнейшим вкладом школы науки управления. При системном подходе изучаемый объект рассматривается как система, состоящая из взаимосвязанных элементов. Системный подход можно применять по отношению и к организации, и к управлению организацией.

Организация зачастую представляется в виде двухмерной организационной схемы. Эти схемы значительно помогают в рассмотрении сложных взаимоотношений между отдельными отделами, подразделениями, людьми, в коллективе организации. Но более точное отображение содержания организации возможно с помощью подвижной структуры, элементы которой находятся в постоянном движении, взаимодействии, в связях друг с другом. При воздействии на подвижную структуру извне либо изменении какого-либо внутреннего элемента, возможно, не сразу, но через какое-то время элементы, на которое произошло воздействие, окажут влияние и изменят другие элементы в структуре.

То же самое происходит и с организацией. При изменении органом управления состояния одного из элементов организации — вводит новые ресурсы, изменяет технологию производства, организует разработку нового продукта, стимулирует повышение квалификации персонала — другие элементы организации тоже испытывают влияние этого фактора. Эти влияния непосредственно оказывают воздействие на эффективность всей организации в будущем.

Системный подход рассматривает объект как единое целое, выполняющее конкретную функцию. Здесь существенно то, что элементы должны быть взаимозависимыми и (или) взаимодействующими. Самые разные части могут быть объединены в «целое», но это «целое» еще не система, пока перед ней не поставлены цели и элементы не вступили во взаимодействие в процессе достижения цели.

Менеджер должен видеть перспективу, будущее организации в целом и взаимоотношения организации с внешним миром. Руководители должны видеть и понимать, каким образом их собственная работа и работа их подчиненных влияет на цели, поставленные перед организацией, и на процесс достижения этих целей, а принимаемые ими решения воздействуют на организацию в целом, какое они влекут опосредованное влияние и как это отражается на состоянии организации, ее развитии, реализации ее стратегии.

3.2. СИСТЕМЫ: СУЩНОСТЬ, ВИДЫ, СВОЙСТВА, СТРУКТУРА

Система — это совокупность элементов, находящихся в определенных отношениях и связях друг с другом, образующая единое целое для выполнения определенных функций.

Планеты, автобусы, люди, теории — все это примеры систем. Они состоят из большого количества элементов, и каждый из них взаимодействует с другим для создания целого, имеющего собственные свойства. Эти части взаимозависимы. Если хотя бы один из них будет давать сбой, то и вся система будет функционировать неправильно.

К.Болдуинг одним из первых дал определение системы. «Система — это совокупность из двух или более элементов, удовлетворяющих следующим условиям: поведение каждого элемента влияет на поведение целого; поведение элементов и их взаимодействие на целое взаимозависимы; если существуют подгруппы элементов, то каждая из них влияет на поведение целого и ни одна из них не оказывает такого влияния независимо».

М.Х.Мескон определил систему как некоторую целостность, состоящую из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит что-то конкретное в уникальные характеристики целого.

В основе любой системы лежат четыре положения:

- определенный порядок размещения информации, энергии и материалов — конструкция системы;
- цель, для достижения которой создана система;
- размещение элементов на выходе согласно установленному порядку;
- совокупность предпочтений, обеспечивающая эффективное соотношение частей системы.

Любую систему можно представить в виде совокупности следующих частей: «вход» — «процесс», «выход» (рис.3.1).



Рис.3.1. Модель системы

Входом являются различные внешние факторы, возмущения, объекты, соприкасающиеся с системой, оказывающие на нее определенное влияние. Часть объектов внешней среды входит в систему и преобразуется надлежащим образом с целью получения желаемого результата на выходе. Процесс — это действия, осуществляемые над объектами, поступившими на входе для преобразования их в надлежащие выходные части системы. Процесс переводит систему в новое состояние. Выход — это продукт деятельности системы, результат ее функционирования, представленный в материальных предметах, новых сведениях, дополнительной энергии и т.д.

Выход любой подсистемы можно представить в виде входа другой системы. Так сталь — выход металлургического завода — является входом машиностроительного завода, а выпускник вуза является выходом вуза и входом рынка труда. Каждая система состоит из более мелких подсистем, которые, в свою очередь, тоже являются системами. Например, организация (система) состоит из подразделений (подсистем), которые, в свою очередь, тоже системы.

Существует огромное разнообразие систем и их классификаций.

В 70-е годы появилась идея открытой системы. *Открытая система* — это система, которая взаимодействует с внешней средой. Энергия, информация, люди, капитал, материалы — это продукты обмена с внешней средой через проницаемые границы системы. Такая система зависит от объектов, поступающих извне. Если этот поток поступающих и выделяемых объектов прекратится, открытая система не будет больше существовать. Следовательно, любая открытая система вынуждена быть гибкой и адаптироваться к окружающей среде, соответствовать ее потребностям. Примеров открытых систем множество — дерево, народное хозяйство, семья, организация. В противовес открытым системам существуют *закрытые системы*. Закрытая система имеет жесткие фиксированные границы, ее действия относительно независимы от среды, окружающей систему. В качестве закрытых систем можно привести пример общины с натуральным хозяйством. Наиболее типичная закрытая система — это вакуум. Как только границы вакуума раскрываются, он исчезает.

Ст.Бир предложил классификацию, в основе которой степень сложности системы (простые, сложные и очень сложные) и характер поведения (детерминированные и вероятностные).

Таблица 3.1

Виды систем, по Ст.Биру

Системы	Детерминированные	Вероятностные
Простые	Маятник часов	Результаты предстоящих выборов (личности кандидатов известны), выборочная проверка сотрудников машиностроительного завода на КПП
Сложные	Телевизор, компьютерная сеть, Интернет, автомобиль	Капитальные вложения организации, транспортное хозяйство
Очень сложные	Отсутствуют	Человек, организация, потребительский спрос, рынок

По степени сложности выделяются системы:

- *простая* — это система, которая характеризуется небольшим количеством элементов и связей между ними;
- *сложная* — это система, которая состоит из большого количества элементов (разветвленная структура) и большое число связей между ними;
- *очень сложная* — это система настолько сложного вида, что их точно и подробно уже описать нельзя.

По характеру поведения выделяются детерминированные и вероятностные системы. *Детерминированные системы* — это системы, элементы, составные части которых будут вести себя в строго определенном порядке. *Вероятностные системы* — это системы, которые могут вести себя произвольно, непредсказуемо.

Данная классификация очень полезна для системы управления. Так, например, на одном из машиностроительных заводов в Японии решили модифицировать систему проверки сотрудников на контрольно-пропускном пункте (КПП). Так как сплошной контроль для организации оказался очень дорогостоящим процессом, то менеджмент предложил следующий выход. На КПП установили корзину с белыми и черными шарами. Каждый сотрудник при выходе с завода брал из корзины шар, не видя при этом его цвета. Если шар был белым — то сотрудник миновал контроль, если черным — он подвергался проверке. В случае нахождения в процессе проверки у сотрудника запрещенных предметов его увольняли.

Признаками системы являются: наличие цели; упорядоченность элементов: определенный порядок расположения материалов, энергии и информации; упорядоченность выходов; совокупность предпочтений.

Можно выделить следующие свойства системы: целостность (все ее части служат единой цели), большое количество и разнообразие входящих элементов, сложный характер связей, обособленность от внешней среды, синергию.

Подробнее остановимся на свойстве целостности. Свойство целостности предполагает, что системы существуют как организационно и функционально целостные образования, в рамках которых выполняются определенные функции, достигаются цели. Целостность системы — это свойство, характеризующее устойчивость функционирования системы при ее минимальной структурной сложности и минимально необходимых ресурсах. Связи между элементами в системе являются доминирующими в сравнении с целями отдельных элементов и сигналами, влиянием других систем. Целостность элементов, входящих в систему, порождает возникновение у нее новых свойств, которыми не обладал ни один элемент (свойство синергии). Целостность обуславливает интегративность всех элементов системы, иначе последняя не будет восприниматься как единство, целое.

Элементы в рамках системы удерживаются в целостности с помощью связей. Связи одновременно характеризуют и строение, и функционирование системы. Связь — это взаимоотношения между элементами. Элементы системы взаимосвязаны с помощью упорядоченных и неупорядоченных связей. Упорядоченные связи обозначают положение, назначение и порядок функционирования элементов в системе, они показывают зависимость и обусловленность одного элемента от другого. Неупорядоченные связи — это связи, которые не имеют никаких целей, ничем не обусловлены. Также существуют функциональные связи, которые подразумевают связь отдельных элементов, выполняющих определенные функции при функционировании системы. Эта связь объединяет все направления деятельности частей в единое целое и обеспечивает достижение единой цели, поставленной перед организацией.

В практике построения систем сложились общие принципы, которых необходимо придерживаться при создании любой системы. Это адаптивность, обратная связь, иерархичность. Принцип адаптивности подразумевает, что система в своем функционировании должна проявлять приспособляемость, гибкость к изменениям, протекающим во внешней среде. Обратная связь означает учет в управленческом воздействии информации, полученной на выходе из системы. Сложные системы зачастую имеют большое количество элементов, которые размещаются по уровням и определяют порядок этого подчинения. Так создается иерархия.

3.3. СТРУКТУРА, ВИДЫ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ. ВНЕШНЯЯ И ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

Внутренняя среда организации. Организация (организованность) является неотъемлемым свойством любой системы. Термин организация может иметь несколько значений:

- организация как процесс, посредством которого создается и сохраняется структура управляемой или управляющей системы;
- организация как совокупность (система) взаимоотношений, прав, обязанностей, целей, ролей, видов деятельности, которые имеют место в процессе совместного труда;
- организация как группа людей с общими целями.

Требования к организации: наличие не менее двух людей, которые считают себя частью этой группы; наличие хотя бы одной общественно полезной цели; наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Можно обозначить следующие общие характеристики организации: наличие ресурсов, разделение труда (горизонтальное и вертикальное), зависимость от внешней среды, наличие подразделений, необходимость управления.

Под внутренней средой организации понимают ситуационные факторы внутри организации. Так как организации представляют собой созданные людьми системы, то их внутренние факторы в основном являются результатом управленческих решений. По сути, это хозяйственный организм организации, ее структура.

Все составляющие организации М.Х.Мескон объединил в пять внутренних переменных: цели, структура, задачи, технология и люди.

Цели являются основополагающим моментом в организации. Люди для того и объединяются в организации, чтобы реализовать свои цели, мечты. Задача управления состоит в том, чтобы увязать индивидуальные цели сотрудников с общей целью организации и обеспечить их комплексное выполнение. Основу структуры составляет совокупность обособленных видов деятельности, направленных на достижение тех или иных целей организации. Перед каждым подразделением ставятся задачи. Задача, в свою очередь, — это совокупность рабочих функций, действий, которые должны быть осуществлены в определенной форме в рамках ограниченного периода времени. Форма реализации задач представляет собой технологию. Технология — это сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации и людях.

Постановку целей, формирование структуры, уровень новизны технологии, скорость реализации задач осуществляют люди. Любой сотрудник в организации обладает своим потенциалом, характером, способностями. Люди объединяют все внутренние переменные организации и являются центральным, ведущим фактором любой модели управления. От того, насколько умело руководитель соединит все внутренние переменные организации, зависит результативность ее функционирования.

Внешняя среда организации. Ни одна организация не может функционировать изолированно, вне зависимости от внешних ориентиров. Внешняя среда — это условия и факторы, возникающие за рамками организации, независимо от ее деятельности, так или иначе воздействующие на нее. Факторы внешней среды множественны, в общем виде их можно представить так, как изображено на рис.3.2.

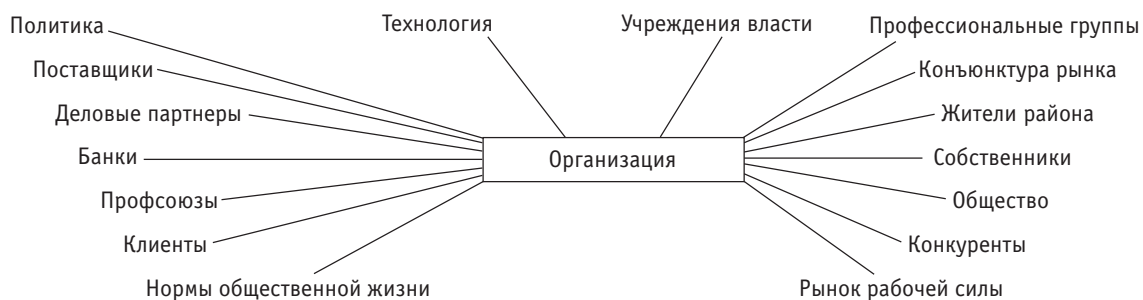


Рис.3.2. Факторы внешней среды организации

Все факторы внешней среды можно объединить в две группы:

- 1) *факторы прямого воздействия* — факторы, оказывающие прямое воздействие на организацию: это микроокружение — клиенты, поставщики, партнеры, акционеры, конкуренты, профсоюзы;
- 2) *факторы косвенного воздействия* — факторы, оказывающие опосредованное воздействие на организацию, через другие факторы и в течение какого-то времени: это макроокружение — общество, банки, политика, технология (внешняя), нормы общественной жизни, рынок рабочей силы.

Следует помнить, что одни и те же факторы для одних организаций являются прямыми, для других — косвенными, и даже для одной и той же организации в одно время — прямым, в другое — косвенным.

М.Х.Мескон характеризует внешнюю среду как:

- *подвижную*. Под подвижностью понимается скорость изменения в окружении организации. И эта скорость постоянно увеличивается. Даже для различных подразделений в одной организации скорость изменения внешней среды разная. Окружающая среда для маркетингового отдела подвижна, так как рыночная конъюнктура может меняться несколько раз в день, а для отдела труда и заработной платы — более постоянна;

- *сложную*. Сложность характеризуется количеством факторов, на которые организация вынуждена реагировать, и уровнем вариантности каждого фактора. На организацию могут влиять характер маркетинговой стратегии конкурентов, темпы технологического развития предприятий-партнеров, скорость изменения и качество законодательной базы, на основе которой функционирует фирма и т.д.;

- *неопределенную*. Функция количества информации, которой располагает организация относительно определенного фактора во внешней среде, и степень уверенности в этой информации называются неопределенностью внешней среды. Информация о конъюнктуре на фондовом рынке меняется порой ежечасно. Если участник рынка временно не проводил операции, не владел информацией о рынке, следовательно, окружающая среда для него неопределенна;

- *отличающуюся взаимосвязанностью факторов*. Здесь оценивается степень воздействия одного фактора на другие. Если эта степень значимая, то для организации это связано с большим риском, она в большей степени подвержена воздействиям. Изменение одного фактора приводит к изменениям других, в результате на систему воздействует уже не один фактор, а несколько.

М.Х.Мескон представил модель организации как открытой системы (рис.3.3).

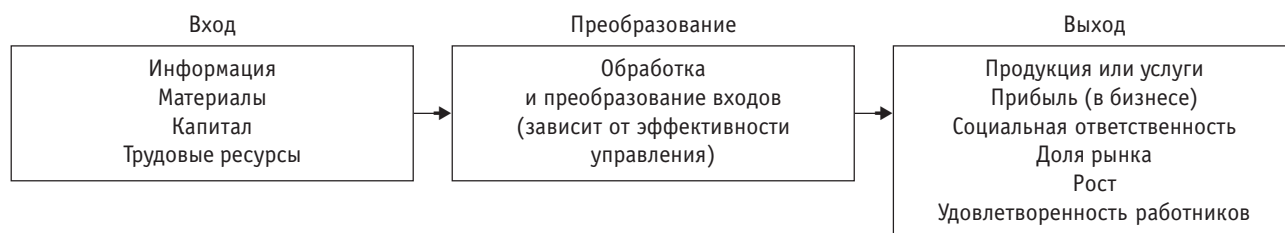


Рис.3.3. Организация как открытая система

На входе организация получает от окружающей среды информацию, капитал, трудовые ресурсы и материалы. В процессе преобразования организация обрабатывает эти входы, преобразуя их в продукцию или услуги. Если организация управления эффективна, то появляются дополнительные выходы — прибыль, увеличение доли рынка, объемов продаж, реализация социальной ответственности, удовлетворение работников, рост организации и т.п.

Любая организация представляет собой единство двух подсистем управления — управляемой (объект управления) и управляющей (субъект управления). Взаимоотношения между управляющей и управляемой системами — это отношения между людьми. **Объект управления** — это часть организации или организация в целом, на которую направлено управляющее воздействие. **Субъект управления** — это лицо или орган, осуществляющий управленческое воздействие, направитель управленческой деятельности.

Система управления — это взаимосвязанное единство субъекта и объекта управления, представленное в определенных организационных моделях.

Система управления является формой реального воплощения управленческих взаимосвязей. Она выступает как бы в виде реально существующей субстанции, посредством которой управление приобретает конкретное содержание и конкретное проявление, а функция управления — практическую реализацию.

Для обеспечения эффективности такого взаимодействия необходимо, чтобы это взаимодействие было двусторонним, четким, субъект и объект соответствовали друг другу и обладали определенной самостоятельностью.

Система управления — это тоже система, которая состоит из таких элементов, как вход, процесс, выход и совокупности взаимосвязанных звеньев — структуры управления и принципов и методов управления.

Системы управления могут быть трех видов:

1. *Разомкнутые системы управления* — это системы, которые используют в управленческом воздействии только информацию о входе. Например, прием на работу нового сотрудника, прием документов абитуриента в вуз.

2. *Замкнутые системы* — это системы, в которых управленческое воздействие основывается на основе информации о выходе, о значении управляемых величин. Например, аудиторская проверка, проверка остаточных знаний в вузе.

3. *Комбинированная система управления* совмещает принцип разомкнутой и замкнутой систем (табл.3.2). Например, деятельность организации, операции с ценными бумагами на фондовом рынке.

Таблица 3.2

Характеристика систем управления

Характеристики	Разомкнутая система (система по возмущениям)	Замкнутая система (система по отклонениям, с обратной связью)	Комбинированная система
Источник информации	Вход	Выход	Вход и выход
Преимущества	Высокая скорость реализации управления, несложность системы управления	Процесс управления может осуществляться в случаях неопределенности внешней среды и невозможности полной оценки ее трансформации	Наиболее эффективная, может функционировать в состоянии неустойчивости, небольшого количества информации
Недостатки	Субъект управления не имеет возможности давать ответную реакцию на трансформацию объекта управления в процессе преобразования входа в выход, требуется большой объем подробных сведений о состоянии управляемой системы, невладение полной информацией о микроокружении и о состоянии управляемой системы делает управление нерезультативным	Невозможность работы системы при существенных отклонениях, которые вынуждают субъект управления более подробно исследовать сложившуюся ситуацию	При сложной структуре объекта управления для выработки управленческого воздействия может потребоваться много времени

В комбинированных системах существуют два контура обратной связи. Первый контур предназначен для самосохранения системы, несмотря на характер внешних возмущений. Второй контур обеспечивает развитие системы на основе накопления полезной информации в качестве опыта, теории управления.

3.4. СОЦИОФАКТОРЫ И ЭТИКА МЕНЕДЖМЕНТА

Некоторые менеджеры придают высокую ценность максимизации прибыли, эффективности и жесткому следованию закону и низкую значимость — альтруизму. Такие люди считают, что организация ведет себя правильно и является социально ответственной, пока ее действия отвечают данным ценностям. Но для того чтобы обеспечить долгое и успешное существование организации, необходимо уделять большое внимание этике менеджмента, т.е. принципам, определяющим правильное и неправильное поведение всех сотрудников, коллектива. Это и на сегодня остается одной из главных задач менеджмента.

В целях повышения этичности поведения руководителей и рядовых работников принимаются следующие меры: создание комитетов по этике, разработка этических нормативов, проведение социальных ревизий и обучение этичному поведению.

Этические нормативы представляют собой систему общих ценностей и правил этики, которых, по мнению организации, должны бы придерживаться ее работники. Данные нормативы разрабатываются с целью описания целей организации, создания нормальной этической атмосферы и определения этических рекомендаций в процессе принятия решений. Некоторые организации создают постоянные комитеты для оценки повседневной практики с точки зрения этики или нанимают специалиста по этике бизнеса, который выполняет функции «социальной совести» организации. Для уровня оценки социальной ответственности в организации возможно проведение социальной ревизии.

Организация может использовать с целью повышения показателей этичности поведения еще один подход — обучение персонала этическому поведению. Для этого сотрудникам объясняют этику бизнеса и повышают их восприимчивость к этическим проблемам, которые возможно возникнут в будущем.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение системы.
2. Какие виды систем Вы знаете?
3. Дайте характеристику внутренней среды организации.
4. Опишите факторы внешней среды прямого и косвенного воздействия.
5. Что такое структура системы?
6. Какие связи существуют в системе?

РАЗДЕЛ 2

ИНТЕГРАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

ТЕМА 4. ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ

- 4.1. Понятие «принцип».
- 4.2. Общие (кибернетические) принципы управления.
- 4.3. Специфические принципы управления.

4.1. ПОНЯТИЕ «ПРИНЦИП»

Менеджеры организации осуществляют управление на основе исходных положений и правил, которыми и являются принципы. Принципы рисуют «линию» поведения руководителя любого уровня.

Принципы управления организацией определяют, какими должны быть система, структура, организация процесса управления.

Принципы управления можно определить как основополагающие идеи, закономерности и правила поведения руководителей при выполнении ими функций управления.

Принципы управления вырабатываются теорией и практикой, вбирая в себя достижения различных социально-экономических и точных наук. Знание и владение принципами управления предоставляет возможность решать множество проблем при формировании методического аппарата для конструирования системы управления. Данный подход, тем не менее, позволяет учитывать специфику конкретных организаций, особенности различных структурных подразделений на разных уровнях управления в условиях высокой технической оснащенности.

Значимость рассмотрения принципов также вызвана тем, что они прямо влияют на организационную структуру управления, модифицируя и совершенствуя ее.

Принципами становятся закономерности, повторяемые в большом количестве положительных результатов решения управленческих задач. Принципы не спускаются управлению «сверху», не насаждаются, они формируются в самой сущности общества, в процессе развития производительных сил, культуры, экономики и т.п.

Факторы, определяющие принципы управления, представлены на рис.4.1.

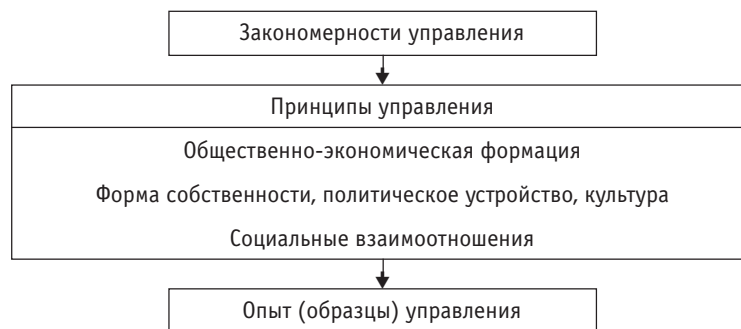


Рис.4.1. Факторы, определяющие принципы управления

Существует множество классификаций принципов управления. Г.Кунц и С.О.Доннел в книге «Принципы управления: анализ управленческих функций» привели наиболее широкую и подробную их характеристику. Авторы выделяют десять принципов планирования, пятнадцать — организации, десять — мотивации и четырнадцать — контроля.

Впервые термин «принципы управления» ввел инженер-технолог Ф.Тейлор, который в 1911 г. опубликовал работу под названием «Принципы научного менеджмента». Принципы эффективного управления были также сформулированы в 1912 г. американским ученым Г.Эмерсоном в книге «Двенадцать принципов производительности». Он выделял следующие принципы:

- 1) наличие ясной цели;
- 2) здравый смысл в организации;
- 3) квалифицированный совет;
- 4) дисциплина;
- 5) честное поведение;
- 6) быстрая и систематическая проверка результатов;
- 7) порядок работы;
- 8) существование норм и образцов;
- 9) соответствующие условия работы;
- 10) разработанные методы деятельности;
- 11) точный инструктаж работы;
- 12) система поощрения.

Однако один из основоположников научной организации труда, создатель «теории администрирования» А.Файоль в 1916 г. в книге «Общее и промышленное управление» высказывал мысль о том, что количество принципов не ограничено. Он объяснял это тем, что каждое правило превращается в принцип и существует в его роли до тех пор, пока оно является эффективным.

Вместе с тем Файоль выделил основную группу принципов, которые имеют универсальный характер для всех сфер деятельности:

- разделение труда;
- власть;
- дисциплина;
- единство командования;
- единство руководства;
- подчинение индивидуальных интересов общему интересу;
- вознаграждение;
- централизация;
- скалярная цель (линия власти) — принцип иерархии;
- порядок;
- равенство;
- устойчивость должностей личного состава;
- инициатива;
- корпоративный дух.

Данным вопросом занимался и Макс Вебер. Принципы как объект исследования был изучен в дальнейшем многими как отечественными, так и зарубежными учеными.

Принципы управления являются теоретическим идеалом управления, к которому необходимо стремиться. Претворение этих принципов в жизнь является критерием эффективности и научности управления.

Принципы управления выступают в роли критериев оценки качества управления, эффективности работы органа управления.

В связи с этим все принципы менеджмента целесообразно объединить в две группы — общие (кибернетические) и частные.

4.2. ОБЩИЕ (КИБЕРНЕТИЧЕСКИЕ) ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ

Для системного представления принципов управления экономическими объектами необходимо исходить из более общих кибернетических принципов. Кибернетические принципы взаимосвязаны и отражают целостность системы принципов в единстве их проявления в любой системе управления.

Общие принципы включают в себя:

- принцип преобразования информации;
- целенаправленность в управлении;
- принцип обратной связи;
- закон необходимого разнообразия (закон Эшби);
- принцип внешнего дополнения;

- принцип иерархичности и адаптивности;
- социальный подход.

Принцип преобразования информации. В основе управленческого труда лежит информационная природа. Весь процесс управления заключается в сборе информации, переработке ее и оказании управленческого воздействия в виде распоряжения, приказа, заданий на объект управления в качестве вторичной информации.

Информация может иметь официальную и неофициальную форму, документальное и не документальное оформление. Но, в любом случае, управление включает в себя переработку информации, получаемой на входе в субъект управления, в информацию, получаемую на выходе из него.

Целенаправленность в управлении. Система управления должна иметь цель, на достижение которой должно быть направлено ее функционирование. Процесс управления должен осуществляться не своевольно или «как придется», а быть ориентированным на решение конкретных проблем, стоящих в данный момент перед фирмой.

Каждая производственно-хозяйственная система как совокупность производства и управления создается для достижения определенных целей. Управление предприятием способствует достижению поставленных перед организацией целей. Состав и структуру любой системы можно определить только после установки целей и определения процессов и средств, необходимых для достижения целей.

Принцип обратной связи. Управленческое воздействие на объект управления считается эффективным в том случае, если в системе существует обратная связь. В сущности, это сигналы, выражающие реакцию объекта управления на управляющее воздействие.

Обратная связь выполняет контролирующие, регулирующие и защитные функции. Обратная связь должна быть неприменным атрибутом системы управления, так как через нее идет информирование управляющей подсистемы о результатах функционирования объекта управления, об эффективности управляющих воздействий, о характере и размере отклонений от планового состояния. Этот механизм имеет возможность корректировать направление и характер управленческого воздействия. В процессе обратной связи в субъекте управления происходит накопление опыта теории управления, что обеспечивает эффективность процесса управления, делает его гибким, адаптивным.

Закон необходимого разнообразия — «Закон Эшби». Этот закон заключается в том, что системы управления должны обладать необходимым разнообразием в соответствии с потребностями управляемой системы. То есть субъект управления должен быть не менее разнообразен, чем объект управления.

В данном случае разнообразие — это возможные варианты структуры, связей, поведения системы, складывающиеся в процессе ее внутреннего развития и изменения воздействия окружающей среды (рис.4.2).

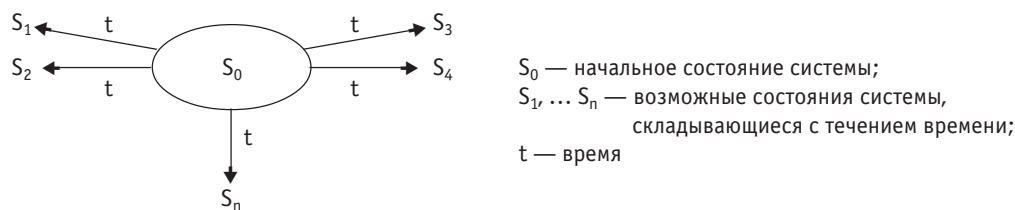


Рис.4.2. Разнообразии систем

Закон необходимого разнообразия сформулировал У.Р. Эшби, поэтому этот закон еще часто называют законом Эшби.

Исходя из закона Эшби, сложные, большие производственно-хозяйственные системы должны иметь не менее сложный аппарат управления, иначе управляющая подсистема не будет соответствовать организации (объекту управления), отвечать ее потребностям, стимулировать развитие. В свою очередь, в некрупных организациях орган управления должен быть небольшим, так как аппарат управления, превышающий потребности системы, будет для нее неэффективным, дорогостоящим.

Вместе с тем разнообразие систем надо понимать с двух сторон. С одной стороны, как изначально необходимое разнообразие возможных форм управления, а с другой — как динамический процесс, последовательные состояния систем управления, обеспечивающие потребности функционирования и развития производственных систем.

Разнообразие систем управления обусловлено разнообразием факторов различной природы — этнических, религиозных, отраслевых, природно-климатических, демографических, культурных, природно-климатических и т.д. Например, система управления должна быть различной для предприятий одинаковых размеров даже одной отрасли в районах Крайнего Севера и юга, средней полосы или субтропиков, в крупном городе или небольшом поселке.

Системы управления, обладая достаточным разнообразием, должны отличаться определенной внутренней структурой, пропорциональностью, которые определяются технологией процессов управления. Типовые структуры, схемы и системы управления должны служить не догмой, не руководством к ограничению, а своего рода методическими указаниями, предложениями и рекомендациями к рационализации системы управления, основой для разработки конкретной системы управления.

Принцип внешнего дополнения. Принцип внешнего дополнения появился одновременно с развитием кибернетики, математического моделирования. Практическая апробация теоретических математических моделей поведения и деятельности систем, процессов, производственно-хозяйственных организаций показала, что в реальности они могут давать сбои. Возникшие проблемы требуют стороннего вмешательства. Принцип гласит о том, что протекание сложных и очень сложных процессов невозможно смоделировать, исключая внешние дополнения, которые не должны быть составной частью самой модели, но должны оказывать положительное воздействие на систему. Целью данных внешних дополнений является корректировка математической модели. Примерами внешних дополнений могут быть конкурентная борьба, формирование запасов, отбор персонала при приеме на работу.

Принцип иерархичности и адаптивности. Принцип иерархичности заключается в создании многоступенчатой структуры управления, которая состоит из нижнего уровня управления и органов руководства.

Нижний уровень (первичные звенья) управляются своими же органами, находящимися под контролем органов руководства следующего уровня. Те, в свою очередь, подчиняются и контролируются органами следующего уровня. Цели и задачи перед низшим уровнем устанавливаются органами более высокого по иерархии органа управления.

Принцип адаптации заключается в том, что при изменении отдельных элементов микро- и макросреды предприятия система управления должна продолжать функционировать и выполнять поставленные цели.

В условиях многообразия производственно-хозяйственных задач, обуславливающих сложность и неординарность субъекта, объекта управления и управленческих воздействий, увеличивается значимость координации и регулирования деятельности структурных подразделений. Из этого следует, что процесс совершенствования и повышения эффективности организационных структур необходимо рассматривать в динамике и непрерывно. Это обуславливает гибкость, адаптивность проектируемой структуры, способность быстро и адекватно реагировать на происходящие изменения. Способность реагировать на изменения внутренней и внешней среды, приспособление к этим изменениям называется *гомеостазом*. В связи с этим для проявления и развития принципа адаптивности важное значение приобретает совершенствование коммуникационных связей в организации.

При изменении внутренней или внешней среды предприятия система управления не должна изменяться значительным образом. Устойчивость фирмы определяется прежде всего уровнем качества стратегии и способностью управления быстро реагировать на происходящие изменения, приспособляемостью системы управления к изменениям во внешней среде.

Процесс менеджмента должен быть не только устойчивым, но и мобильным, изменяться в соответствии с требованиями потребителей продукции и услуг или клиентов.

Социальный подход. Так как управление осуществляется людьми и направлено на людей, оно не может существовать, не опираясь на социальный подход в своем действии, без учета индивидуальных особенностей и психологии работников, закономерностей межличностных

отношений и группового поведения. В результате такого подхода в организации устанавливается уравновешенный и благоприятный психологический климат и принимаются взвешенные решения, направленные на достижение поставленных перед ней целей.

4.3. СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ

В российской теории управления специфические принципы управления сформулировал еще В.И. Ленин. Многие из них имеют силу и в настоящее время, а при смене типа экономики на рыночный значимость их лишь подтвердилась.

Одним из основных специфических принципов менеджмента является **принцип научной обоснованности управления**. Данный принцип предполагает научное предвидение, планируемые преобразования в организационной, экономической, социальной структуре организации. Смысл данного принципа заключается в требовании, чтобы все управленческие действия осуществлялись на базе применения научных методов и подходов. Наука должна превратиться в высокопроизводительную силу.

Закон обеспечения необходимого числа степеней свободы системы управления. В соответствии с этим законом система управления должна обладать необходимым и достаточным числом степеней свободы.

Управляемые системы (регион, предприятия, цехи) обладают исключительным многообразием содержания направлений и условий деятельности. В каждом конкретном случае законы развития производства и управления проявляются различным образом. Система управления должна обеспечить все необходимые степени свободы управляемых систем и процессов. Для этого она должна быть не только достаточно гибкой, иметь необходимые внутренние ресурсы, но и обладать определенной устойчивостью и жесткостью.

Обеспечение необходимого числа степеней свободы достигается универсальностью законодательных актов. Число степеней свободы управляющих систем ограничивается рамками принятых в стране законов, нормами исполнительной власти, международными и национальными нормами, обычаями, обычкновениями.

Число степеней свободы управляющей системы всегда должно превосходить число степеней свободы управляемой системы, иначе управляющая система, так или иначе, может стать тормозом в развитии управляемой системы.

Принцип органической целостности объекта и субъекта управления. Управление — это непрерывный процесс воздействия органа управления на объект управления. Эти две подсистемы управления должны представлять комплексную, единую систему, имеющую вход, связь с внешней средой и обратную связь.

Значимым принципом управления можно назвать **принцип сочетания функциональной специализации и универсализации**. Его сущность состоит в том, что к каждому объекту управленческой деятельности есть особенный и индивидуальный подход, соответствующий направленности и особенностям его деятельности.

Преподавателями вуза нельзя управлять так же, как рабочими металлургического завода, а сотрудниками крупного магазина, как вокально-инструментальным ансамблем. Но так как везде в принципе наблюдается управление людьми, то основа у них должна быть общей, единой, универсальной, вне зависимости от того, какой категорией людей приходится управлять.

В основе любого управленческого процесса должен лежать **принцип последовательности**. То есть все планируемые и осуществляемые действия по управлению должны быть расположены во времени и в пространстве в строго определенной последовательности. Недопустимо, например, разработка маркетинговой политики, а затем изучение рынка. Возможно, что последовательность управленческих действий будет повторяться, т.е. находиться в определенной цикличности с некоторыми промежутками времени. Примерами такой цикличности может быть текущий анализ хозяйственной деятельности, контроль качества готовой продукции, составление годовой производственной программы.

Известны также и другие специфические принципы.

В зарубежной и отечественной теории управления разными авторами приводится более 30 принципов управления. При этом в ходе общественного прогресса отдельные принципы

управления, характерные для планового типа экономики, потеряли свою значимость, например, принцип демократического централизма. Но сформировались новые принципы управления, адекватные рыночной системе хозяйствования.

Контрольные вопросы

1. Какова сущность принципа управления?
2. Какие принципы управления Вы знаете? В чем их отличие?
3. Дайте характеристику принципа обратной связи в управлении.
4. Дайте характеристику внешнего дополнения.
5. Дайте трактовку закона Эшби.
6. Приведите примеры и дайте характеристики специфических принципов управления.

Литература

Основная

8, с.87–93; 22, с.23–24; 23, с.22.

Дополнительная

29, с.51–55; 38, с.252–262.

ТЕМА 5. ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ

5.1. *Смысл и назначение миссии организации.*

5.2. *Целеполагание в процессе управления.*

5.3. *Методы формирования целей.*

5.1. СМЫСЛ И НАЗНАЧЕНИЕ МИССИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Любое предприятие является открытой системой, поэтому оно может существовать только в том случае, если будет удовлетворять какую-либо потребность во внешней среде. Основная общая цель предприятия называется *миссией*.

Миссию можно рассматривать в широком и узком смысле слова. При широком понимании миссия трактуется как философия и предназначение существования организации. Философия фирмы показывает ее ориентиры, принципы и ценности, которые, в свою очередь, определяют характер, стиль существования. Философия организации меняется очень редко.

Многие японские компании часто используют фирменные гимны, девизы, символика для более яркого, образного и емкого выражения смысла существования предприятия, его идеалов, миссии, принципов управления, т.е. его философии.

В узком смысле слова миссия — это сконцентрированное выражение смысла, причины существования организации. Миссия конкретной организации несет в себе ее уникальность, неповторимость, отличие от других, ей подобных. Миссия может меняться в зависимости от качественного характера изменения внутренней и внешней среды организации, но это должно происходить весьма редко.

Авраам Линкольн утверждал: «Если бы могли сначала знать, где мы находимся и куда движемся, то тогда мы могли бы лучше судить о том, что делать и как делать». Миссия является основой стратегического управления. При этом менеджеры должны одновременно учитывать и цели, и стратегические приоритеты организации.

Миссия — это краткое, ясное, четкое формулирование основных направлений деятельности организации, которое мотивирует ее сотрудников.

Примеры миссий организаций:

- Концерн (АВПК) «Сухой». Авиационный комплекс «Сухой» стремится производить конкурентоспособные и высококачественные военные и гражданские самолеты, прежде всего марок «Су», «Бе», позволяющие удовлетворять современные потребности глобального рынка и запросы отечественного госзаказа;

- Eastman Kodak — стать мировым лидером в химическом и электронном изображении;
- Apple Computer — предлагать наилучшие технологии для персональных компьютеров и передавать их как можно большему числу людей;
- Ericsson — понять возможности и потребности пользователей и предоставить им коммуникационные решения лучше, чем у конкурентов;
- PRG Itochu Finance Ltd — развитие через превосходство в сервисе;
- Nypro — быть лучшим в производстве высокоточных изделий из пластмассы, создавая ценности для покупателей, сотрудников и общества;
- КНК — мы ориентированы на нужды потребителя во всех областях нашей деятельности, обеспечивая его продуктами и услугами с высоким уровнем качества и безопасности. Мы близки к потребителям и понимаем их лучше, чем наши конкуренты. Потребители считают нас надежным партнером, выполняющим свои обязательства качественно и в срок. Мы ведем конкурентную борьбу путем удержания позиций низкоценового лидерства на рынке;
- Delta Airlines — мы хотим стать избранной всемирной авиалинией.

На первый взгляд может показаться, что общая миссия предпринимательства — максимизация прибыли. Но это не так. Это внутренняя цель фирмы. Фирма — открытая система, и смысл ее существования должен быть направлен во внешнюю среду, на потребителя.

Проблема определения прибыли как миссии организации широко обсуждалась зарубежными экономистами в 50-е годы. И они приходили к мнению, что менеджеры в рыночных условиях направлены дальше, чем извлечение прибыли. Питер Друкер замечает, что «само существование системы менеджмента может быть поставлено под угрозу, если менеджеры будут делать ударение на цели максимизации прибыли. Это способствует созданию ситуации, при которой менеджеры принимают действия, направленные на делание денег сегодня, не принимая во внимание то, каким путем зарабатывать прибыль завтра».

Целеполагание в управлении организации должно отражать интересы определенных групп людей, связанных с функционированием организации:

- собственников организации;
- сотрудников;
- потребителей продукции (услуг);
- деловых партнеров;
- местного сообщества;
- общества в целом (государственные институты).

Как считает Ф.Котлер, миссия должна вырабатываться с учетом следующих пяти факторов:

- история фирмы, в процессе которой вырабатывалась философия фирмы, формировались ее профиль и стиль деятельности, место на рынке;
- существующий стиль поведения и способ действия собственников и управленческого персонала;
- состояние среды обитания организации;
- ресурсы, которые она может привести в действия для достижения своих целей;
- отличительные особенности, которыми обладает организация.

Опытные менеджеры обычно фиксируют следующие основные элементы в разработке миссии:

- основные ценности и убеждения организации;
- продукция или услуги, которые организация будет производить;
- технологии, используемые в производстве;
- стратегические основы развития организации;
- сегмент рынка, который организация предполагает захватить;
- способ вхождения в данный сегмент рынка.

Миссия организации имеет свое назначение:

- 1) дает субъектам внешней среды общее представление об организации;
- 2) способствует созданию единого корпоративного духа организации;
- 3) создает возможность для более действенного управления организацией.

Наиболее универсальной миссией для любого предприятия является как можно более долгое существование фирмы на рынке. Такая миссия обуславливает как развитие производства, так и его ориентацию на потребности людей.

В случае отсутствия общей цели менеджеры и исполнители будут принимать решения, направленные на достижение миссии, верной по его мнению. Будут наблюдаться действия, решения на основе различных, несовместимых, нередко конфликтных собственных представлений о целях предприятия.

5.2. ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ

Миссия организации конкретизируется в целях всех областей деятельности, от которых зависит успех предприятия. Менеджмент определяет постановку целей как существенный компонент, играющий серьезную роль в деятельности фирмы. Менеджмент служит выполнению системы целей. Организация и каждый ее работник должны знать, куда им идти, прежде, чем как туда попасть. Цели, по мере доведения до исполнителей, превращаются в задачи и более конкретизируются и детализируются.

Определенные управлением цели организации служат для установления стандартов для оценки эффективности. Целью может быть приобретение или сохранение каких-либо позиций.

Значение установления целей определяется в концентрации внимания ресурсов и сил на достижение желаемых результатов. Цель определяет структуру фирмы, а также характер внутренних и внешних связей. Цель оказывает помощь в выборе решения в случае наличия альтернатив, необходимости противостоять сиюминутным требованиям ситуации и людей.

Наличие целей увеличивает эффективность деятельности. Наличие целеполагания в системе сокращает затраты на управление системой и препятствует неэкономичному усложнению системы.

Цель — это желаемое состояние объекта управления. Целеполагание присуще любой системе. Управление — это деятельность, направленная на достижение поставленных целей. Управление создает условия для достижения целей организации, координирует и согласует совместную деятельность работников организации.

Цели становятся инструментом управления, когда они:

- определены и сформулированы;
- известны персоналу;
- приняты работниками.

С помощью целеполагания менеджмент определяет траекторию дальнейшего развития организации — когда и чего она должна достигнуть. Наличие цели координирует общие действия через связь отдельных звеньев в единое целое. Ориентация, определяемая целями, пронизывает все последующие решения руководства.

Цели могут касаться таких основных моментов, как:

- организационно-техническое развитие производства (повышение количества и (или) качества товара, увеличение производственных мощностей и т.д.);
- технологическое развитие (модернизация оборудования, изменение технологии производства);
- инновации (разработка инновационных изделий, конкретные сроки и характеристики реализации различных проектов);
- материальные ресурсы (экономия материальных ресурсов, поиск новых поставщиков материальных ресурсов по более низким ценам, поиск материалов более высокого качества);
- производительность (повышение производительности труда работников);
- работа с покупателями (повышение скорости обслуживания клиентов);
- маркетинг, положение на рынке (увеличение доли, занимаемой на рынке, превосходство над конкурентами);
- социальное развитие коллектива (улучшение условий труда, обучение персонала, стажировки на других предприятиях);
- управление организацией (изменение организационной структуры предприятия);
- финансовые ресурсы (увеличение заемного капитала, выплата дивидендов);

- социальная ответственность (благотворительность для детских домов на территории, где расположено предприятие);
- охрана окружающей среды (установка очистительных сооружений, уборка территории предприятия);
- прибыль (увеличение рентабельности предприятия в будущем году на 1,5%).

Представленный перечень приемлем для коммерческих организаций. Цели некоммерческих организаций разнообразны, вероятно, они будут больше направлены на социальную ответственность, но они также должны определяться. Цели должны быть установлены в любой области, в которой фирма желает работать и контролировать степень достижения.

Цели обладают следующими свойствами: соподчиненность, развертываемость, и относительная важность. Свойство соподчиненности проявляется в обусловливании целей. Следовательно, цели управления формируются сверху вниз, от целей всей системы к отдельным ее элементам.

Развертываемость целей объясняется тем, что цели вышестоящего уровня детализируются в целях нижестоящего уровня целями частного характера, задачами. Развертываемость целей может осуществляться по содержанию, по времени, по уровню. По содержанию, например, цели предприятия развертываются в цели отделов, цехов, подразделений. По времени цели развертываются из долгосрочных (стратегических) на 5 лет и более в среднесрочные (от 1 до 5 лет) и краткосрочные (до 1 года) или тактические. По уровню развертываемость представлена в иерархической структуре целей — в «дереве целей».

Существуют два типа целей: «точечная» и «траекторная». «Траекторная» формулировка целей — это предоставление целей в качественном виде, когда определена общая траектория развития организации. «Точечная» формулировка целей трактуется через достижение определенных количественных показателей — нормативов, коэффициентов, процентов.

Все множество целей можно классифицировать, как представлено в табл.5.1.

Таблица 5.1

Классификации целей

Критерий	Виды целей
Содержание	Организационные, экономические, политические, научные, социальные, экологические
Измеримость	Количественные, качественные
Повторяемость	Постоянные, разовые
Период установления	Стратегические, тактические, оперативные
Иерархия	Цели организации, структурных подразделений
Сфера действия	Маркетинговые, производственные, инновационные, кадровые, административные, финансовые
Конкретизация	Неоперациональные, операциональные
Среда	Внутренние, внешние
Приоритетность	Особо приоритетные, приоритетные, прочие
Характер	Коммерческие, некоммерческие
Уровень	Общие, специфические
Стадия жизненного цикла	Проектирование и создание объекта, рост, зрелость, завершение

Цели могут устанавливаться двумя способами: централизованным и децентрализованным. При централизованном подходе цели определяются верхним уровнем управления и спускаются нижестоящим подразделениям. Преимущество этого подхода в том, что деятельность всей организации направлена на достижение единой цели. Недостаток — возможное неприятие и отвержение цели низшими подразделениями.

При децентрализованном способе формулирования целей может быть два варианта построения целей: сверху вниз и снизу вверх. В первом случае каждый из нижестоящих уровней определяет себе цели в соответствии с целями вышестоящего уровня. При втором подходе нижестоящие уровни устанавливают себе цели, а вышестоящие — формируют цели уже на основе целей нижестоящего уровня.

Для того чтобы цели были воплощены в жизнь, они должны быть:

- сформированы из миссии;
- конкретными и измеримыми;
- гибкими, чтобы в случаях изменения внешней среды их можно было преобразовать и приспособить к новым условиям;
- приемлемыми;
- ориентированными во времени;
- операциональными, т.е. иметь возможность видоизмениться в конкретные задачи для исполнителей;
- достижимыми. В случае невозможности достигнуть целей мотивация работников резко снижается;
- краткими, но при этом четко определяющими желаемое состояние объекта;
- множественными, во всех необходимых областях;
- направлены на концентрацию усилий и ресурсов.

Постановка целей имеет определенные принципы. Во-первых, это определение приоритетов, т.е. то, что предпочтительно предприятию и чего оно желает добиться. Во-вторых, необходимо обсуждение целей в организации подчиненными, ответственными за их выполнение. Это увеличивает их ответственность за достижение целей и не вызывает неприятие трудовым коллективом. В-третьих, при формировании целей необходимо обеспечить регулярную обратную связь для контроля за ходом реализации целей либо отклонением от поставленных целей. И, в-четвертых, необходима связь целей с системой поощрения.

Прибыль не может служить миссией предприятия, но существование прибыли в качестве цели организации вполне объяснимо. Наряду с миссией — удовлетворение каких-либо потребностей клиентов, прибыль может быть определена как цель нижестоящего уровня. Прибыль является условием дальнейшего развития и совершенствования организации.

Может возникнуть ситуация, в которой цели предприятия конфликтны, т.е. противоположны. Примером конфликтных целей являются введение новых технологий, требующих дополнительных затрат и максимизация прибыли. Конфликт между целями можно разрешить несколькими способами: выбрать одну из целей с помощью ранжирования по значимости; через достижимость целей в установленное время; выбрать любую из целей, что возможно только в случае взаимозаменяемости целей.

5.3. МЕТОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЦЕЛЕЙ

Постановка целей в системе управления настолько важна, что было создано несколько методов их формирования. Например, метод управления по целям, оперативное управление, метод системного анализа.

Рассмотрим более подробно метод системного анализа процесса формирования целей. Он состоит из трех этапов:

1. *Анализ исходной информации.*

На данном этапе производится анализ законодательных документов; схем размещения производительных сил; проектных материалов; прогнозных данных; ретроспективный анализ предприятия; анализ факторов внешней среды, влияющих на предприятие; мирового и отечественного опыта.

2. *Написание сценария.*

Сценарий — это модель, описывающая состояние системы в будущем и систематизация черт этого будущего в едином документе.

Сценарий как модель содержит два важнейших элемента: описание существующих тенденций (модель современного состояния) и описание будущего состояния (модель будущего состояния). Первый элемент — модель современного состояния — характеризует с качественной и (или) количественной точки зрения настоящее состояние организации. При этом осуществляется анализ как внутренней, так и внешней среды предприятия (негативные и позитивные тенденции). Второй элемент — модель будущего состояния — это описание возможных путей развития будущего и оказания их влияния на организацию.

Существуют два варианта представления о будущем: опорное и целевое. Опорный вариант подразумевает сохранение тенденций развития предприятия и влияния внешней среды и в будущем (экстраполяция). Целевое представление — это представление предприятием цели, которой она желает достичь в будущем. Целевое представление может быть оптимистическим, реалистическим и пессимистическим. При построении сценария следует произвести анализ возможных ситуаций и выбрать наиболее вероятное состояние.

3. Декомпозиция целей (построение «дерева целей»).

Используя два свойства целей — разветвляемость и подчиненность, — выявляем, что цели верхнего уровня раскладываются на цели нижнего уровня так, чтобы свертывание (конъюнкция) этих подцелей вновь формулировало конечную цель. Для целей верхнего уровня цели нижнего уровня являются средством достижения.

В качестве инструмента воссоединения целей в единую модель можно использовать «дерево целей».

«Дерево целей» — это схема, показывающая членение главной цели на подцели, последующие — на подцели следующего уровня. Иерархическая схема «дерева целей» позволяет определить весь круг задач, которые необходимо решить для достижения конечной цели. Основным правилом построения является полнота разукрупнения. Каждая цель верхнего уровня должна быть предоставлена в виде подцелей нижнего уровня таким образом, чтобы их объединение определяло понятие исходной цели.

На рис.5.1 представлена модель «дерева целей», в соответствии с которой осуществляется декомпозиция целей.

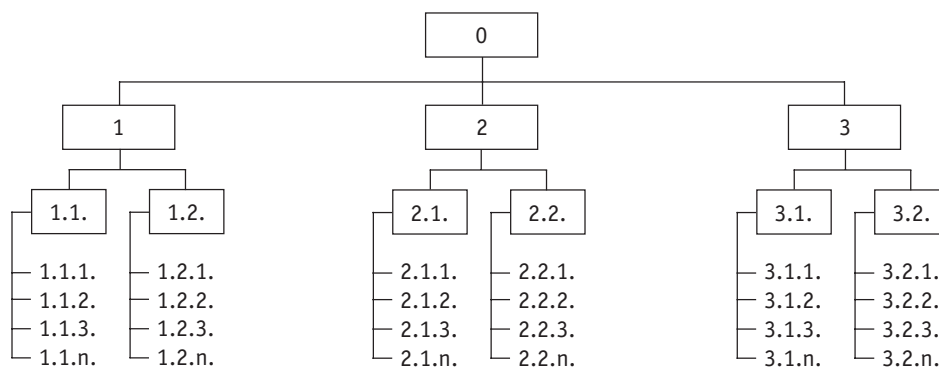


Рис.5.1. Модель «дерева целей»

Цели первого уровня являются средствами достижения главной цели. Точно также цели второго уровня являются средствами достижения целей первого уровня. Структура целей организации должна быть такой, чтобы сумма целей нижнего уровня обеспечивала полностью достижение целей вышестоящего уровня.

О качестве и высоком профессиональном уровне разработанного «дерева целей» свидетельствует наличие инвариантности миссии и системы целей относительно всех спланированных для организации сценариев ее будущего и условий развития внешней среды.

Декомпозиция главной цели на подцели осуществляется по определенным правилам.

1. Миссия должна содержать описание конечного результата, построение дерева начинается с него. Миссия должна иметь конкретную трактовку и не допускать двойного толкования. «Большая» цель — не сумма «маленьких» целей.

2. В иерархической модели «дерево целей» цели нижестоящего уровня должны быть необходимым и достаточным условием достижения целей «вышестоящего» уровня, между ними нельзя вставить промежуточные цели.

3. Цели каждого уровня должны быть «сопоставимы» по масштабу и значению, но в то же время независимыми друг от друга.

4. При формулировке цели необходимо фиксировать желаемый результат, а не способ его достижения.

5. Формулировка цели должна быть количественно или качественно измерима.

6. Фундамент «дерева целей» — это элементарные действия, представляющие собой формулировку работ, которые должны быть выполнены определенным образом к указанному времени.

7. Должна выполняться полнота редукции целей — каждая цель вышестоящего уровня разворачивается в подцели нижестоящего уровня.

8. Построение дерева целей осуществляется экспертным путем. Таким образом, разработка дерева целей относится к эвристическим методам. Построение дерева целей также является методом системного анализа.

9. Данный метод формирования целей помогает решать новые проблемы, которые ранее не возникали и способы их решения не известны.

Контрольные вопросы

1. Что такое миссия и каково ее значение?
2. Сформулируйте миссию для магазина, реализующего стройматериалы.
3. В чем заключается разница «точечной» и «траекторной» целей?
4. Приведите примеры операциональных целей.
5. Постройте «дерево целей» для театра музыкальной комедии.
6. Назовите требования к формированию «дерева целей».

Литература

Основная

3, с.130–142; 4, с.204–222; 5, с.25–26, 85; 8, с.27–28; 11, с.35–43, 48–52; 13, с.188–212; 16, с.99–146; 22, с.62–96.

Дополнительная

26, с.164–169; 28, с.29–52, 277–279; 29, с.48–51, 81–100.

ТЕМА 6. ПРИРОДА И СОСТАВ ФУНКЦИЙ МЕНЕДЖМЕНТА

- 6.1. *Определение понятия функции управления.*
- 6.2. *Управление как совокупность взаимосвязанных функций.*
- 6.3. *Цикл управления.*
- 6.4. *Общие функции управления: прогнозирование и планирование, организация работ, мотивация (стимулирование), учет, анализ и контроль.*
- 6.5. *Специализированные функции. Типовой состав функций действующего предприятия. Взаимосвязь общих и специальных функций.*
- 6.6. *Классификация функций.*
- 6.7. *Условия объединения или расчленения функций управления. Понятие «полная, неполная, расширенная функция управления». Регламентирование функций управления.*
- 6.8. *Десять управленческих ролей руководителя (по Минцбергу), их содержание.*
- 6.9. *Руководство как надфункция управления.*

6.1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОНЯТИЯ ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

Содержание управления раскрывается в его функциях¹, возникших в результате разделения и специализации труда в сфере управления как особого вида деятельности.

Анализ современной литературы и мировой практики менеджмента позволяет определить данное понятие следующим образом:

Функции управления — это относительно самостоятельные, специализированные и обособленные виды деятельности, с помощью которых субъект управления (руководитель, аппарат по руководству предприятием) воздействует на управляемый объект (трудовой коллектив).

¹ Функция (лат. *functio*) — это обязанность, круг деятельности, назначение, роль.

Для того чтобы считаться таковой, функция управления должна иметь четко выраженное содержание, разработанный процесс ее осуществления и определенную структуру.

Содержание функций отвечает на вопрос, какие действия (набор действий) осуществляются в рамках данной функции. Так, например, функция планирования предполагает, что в организации осуществляются следующие действия:

- на основе изучения внешней среды и интересов основных групп влияния формулируется миссия организации;
- исходя из требований рынка и возможностей организации устанавливаются ее цели;
- исходя из установленных целей организации и состояния внешней и внутренней среды определяются альтернативные стратегии;
- для реализации стратегий в организации разрабатываются политика и процедуры, устанавливающие стандарты и нормы в действиях членов организации;
- практическая работа в подразделениях строится на основе оперативных планов;
- планы организации и ее частей обеспечиваются системой показателей и финансовыми ресурсами для их реализации.

Процесс реализации функции отвечает на вопрос, какова логическая последовательность осуществляемых в рамках функции действий, что за чем должно следовать, чтобы функция выполнялась. Функция планирования может иметь следующий порядок действий (табл.6.1).

Таблица 6.1

Порядок действий при осуществлении планирования (фрагмент)

Месяцы предпланового года	Действия и события, сопровождающие процесс планирования
Март–июнь	Отдел планирования изучает рынок и конкурентную среду, делает оценки деловой активности, уточняет стратегию в отношении рынков, продукции, финансов и т.п. В июне предпланового года плановые цели, показатели и приоритеты устанавливаются и утверждаются высшим руководством
Июль	Проводится конференция по планированию для актива руководящих работников организации. Высшее руководство организации представляет участникам свои планы и стратегию. Участники обсуждают предложения и решают, что необходимо сделать на нижних уровнях организации
Август	Участники конференции (руководители частей и подразделений организации, главные специалисты и т.п.) возвращаются на места и интерпретируют предлагаемые плановые задачи применительно к своим участкам работы. Разрабатывается календарь процесса оперативного планирования и т.д.

Структура функции отвечает на вопрос, как или каким образом формально связаны между собой действия, составляющие данную функцию.

Обычно на предприятии функция планирования выполняется многими подразделениями. Ведущую роль здесь, несомненно, играет служба планирования. Однако значительную часть работы по планированию выполняют в своей области финансовый отдел, бухгалтерия, отделы снабжения, сбыта, маркетинга, НИОКР и др.

6.2. УПРАВЛЕНИЕ КАК СОВОКУПНОСТЬ ВЗАИМОСВЯЗАННЫХ ФУНКЦИЙ

Функции управления имеют специфический характер, особое содержание и могут осуществляться неразрывно связанными между собой. Если менеджер желает обеспечить «безоблачное» будущее своей организации, он постоянно должен осуществлять все управленческие функции. И начинать нужно с планирования. Если работа спланирована, то она должна быть и организована, а работники подготовлены для ее выполнения. Качество труда в большой степени зависит от побуждающих мотивов, предложенных менеджером. Наконец, чтобы определить точность выполнения планов, нужно проконтролировать процесс труда. Как видно, все четыре функции взаимосвязаны и взаимообусловлены. Более того, они как бы взаимопроникают друг в друга. Например, информация, собранная посредством выполнения функции контроля, «говорит» менеджерам, как выполняются их планы (функция планирования). В то же время контроль должен быть надлежащим образом мотивирован и организован (функция мотивирования и организации). Иными словами, в системе управления все управленческие функции объединены в единый целостный процесс.

Процесс управления — совокупность и непрерывная последовательность взаимосвязанных действий управленческих работников по реализации функций менеджмента, осуществляемых по особой технологии и направленных на достижение целей социально-экономической системой на основе применения управленческих принципов, методов и средств.

6.3. ЦИКЛ УПРАВЛЕНИЯ

Каждая функция менеджмента представляет собой сферу действия определенного процесса управления, а система управления конкретным объектом или видом деятельности — это совокупность функций, связанных единым управленческим циклом.

Управленческий цикл — это определенная и последовательная выполняемость одних и тех же видов деятельности по управлению каким-либо объектом.

Анализ современной литературы и мировой практики менеджмента позволяет говорить о широком использовании *функциональной концепции процесса управления*. Несмотря на некоторые расхождения в определении состава функций наблюдается устойчивая тенденция определять управленческий цикл фирмы через последовательность исходных функций менеджмента (рис.6.1).

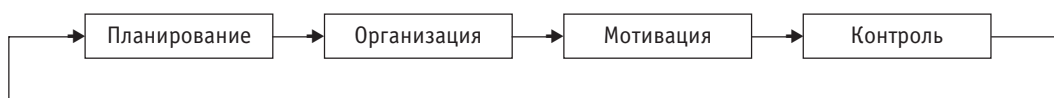


Рис.6.1. Совокупность функций, связанных единым управленческим циклом (функциональная концепция)

Возможно также рассмотрение цикла управления и как процесса взаимодействия субъекта и объекта управления, где реализуются идеи субъекта, т.е. менеджера. Данная группа функций объединяется процессом выработки и реализации управленческого решения, имеющим универсальные этапы в определенной их последовательности, которые можно трактовать как группы функций менеджмента, т.е. виды деятельности по выработке и реализации управленческих решений.

Отдельные стадии управленческого процесса представляют собой логические связи и образуют комплекс постоянно повторяющегося управленческого цикла. Представленная на рис.6.2 последовательность стадий управленческого процесса описывает его классическую схему и показывает, что стадии протекают циклически.

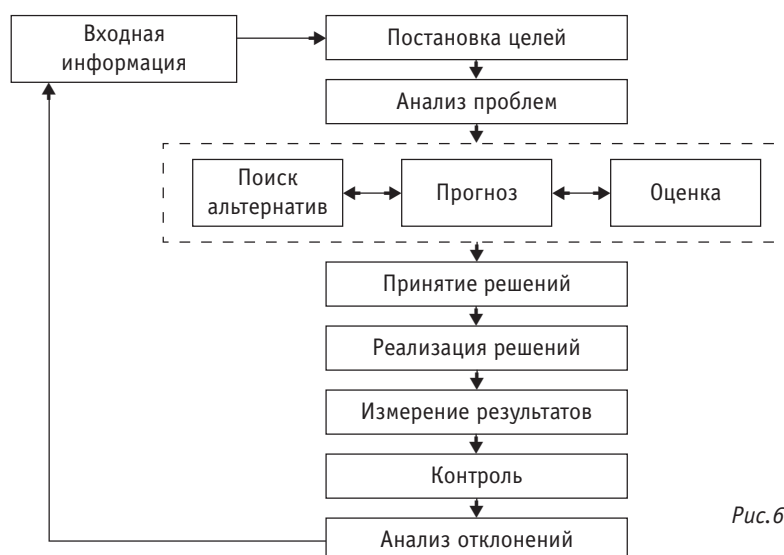


Рис.6.2. Управленческий цикл процесса выработки и реализации решения

Для менеджеров знание взаимосвязи и взаимодействия групп функций менеджмента создает условия принятия правильных решений в области формирования и функционирования систем менеджмента.

6.4. ОБЩИЕ ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ: ПРОГНОЗИРОВАНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ, ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТ, МОТИВАЦИЯ (СТИМУЛИРОВАНИЕ), УЧЕТ, АНАЛИЗ И КОНТРОЛЬ

Дать исчерпывающий перечень функций управления весьма затруднительно. В теории управления долгое время исследовалась и реализовывалась на практике концепция деления функций управления на основные (общие) и конкретные (специализированные).

Разные авторы предлагают свои перечни общих функций управления.

Первым исследователем, обосновавшим функции менеджмента, был А.Файоль, выделивший пять основных функций (см. тему 1).

Большинство более поздних исследователей согласны с А.Файолем, но их перечень отличается от функций по Файолю.

Несмотря на это, можно отметить следующие особенности общих функций управления:

- всегда применяются комплексно и по всему спектру управленческих действий. В связи с этим нельзя подчеркивать большую или меньшую важность тех или иных функций управления, так как в разных ситуациях различные функции управления могут приобретать доминирующий характер;

- не зависят от объекта управления, так как:

во-первых, они применимы к любым социально-экономическим процессам или системам, поэтому, правомерно говорить о контроле эксперимента, регулировании уличного движения, учете денежного обращения и т.д.;

во-вторых, применимы и к самим функциям управления как специализированным видам деятельности. Так, имеют смысл понятия «организация контроля производственной деятельности», «планирование учета товарных запасов» и др. В этом случае первое понятие характеризует целеполагание, системообразование; второе — содержание деятельности. Организация контроля предполагает прежде всего, что контроль должен иметь определенные организационные формы и структуры;

в-третьих, применимы и к системе управления. Например, функция организации предполагает установление вполне определенных организационных форм управления и как процесса, и как системы, включая разработку структурных элементов с закрепленными правами и ответственностью органов управления, исследование и обеспечение свойств целостности, органичности, связности и т.д.;

- между ними нет жестких, однозначных границ. Один и тот же вид управленческой деятельности может обнаруживать признаки двух или нескольких функций управления, их тесное переплетение. Вместе с тем во многих практических случаях понимание функций управления как некоторых «технологических переделов» управленческой деятельности чрезвычайно важно, поскольку владение каждой из функций требует формирования достаточно определенных профессиональных качеств руководителя. Так, профессиональное владение функцией контроля требует несколько иных качеств от руководителя, чем организаторская деятельность;

- имеют различный удельный вес (определяется экспертным путем) в структуре деятельности руководителей различных уровней.

С учетом перечисленных особенностей можно выделить, как наиболее обоснованную, классификацию общих функций, данную М.Х.Месконом вместе с другими американскими специалистами. Ими принят подход, базирующийся на объединении существенных видов деятельности в небольшое число категорий, которые общепринято считать применимыми ко всем организациям. Они полагают, что процесс управления состоит из функций планирования, организации, мотивации и контроля.

Четыре функции управления — планирование, организация, мотивация и контроль — имеют две общие характеристики: они требуют принятия решений и для всех необходима коммуникация. Из-за этого, а также вследствие того, что две характеристики связывают четыре управленческие функции, обеспечивая их взаимозависимость, коммуникации и принятие решений называют «связующие процессы».

Взаимодействие элементов производства порождает множество задач управления, которые реализуются с помощью вполне конкретных функций. Между задачами управления, функциями

управления и управленческими решениями существует постоянная зависимость, которая и есть сущность управления (табл.6.2).

Таблица 6.2

Взаимосвязь задач управления, функций и результатов их действия

Общие задачи управления	Общие функции	Результаты
Предвидение хода экономического развития. Обоснование темпов планомерного развития организации	Прогнозирование и планирование	Планы-прогнозы, стратегический план, план экономического, научно-технического, социального развития
Образование структурных подразделений системы производства и установление взаимосвязей между ними. Образование структурных подразделений системы управления, установление связей между объектом и субъектом управления	Организация	Утверждение структур производства и управления взаимосвязями. Утверждение штатов, положений, инструкций и т.п.
Создание условий для эффективной творческой работы и поддержание постоянной заинтересованности в результатах труда	Мотивация	Утверждение материальных и моральных стимулов труда
Количественная и качественная оценка, а также учет результатов деятельности. Проверка решений по развитию производства	Контроль, учет, анализ	Решения по результатам ревизий, проверок, учета, анализа хозяйственной деятельности

Подробно сущность функций планирования, организации, мотивации и контроля рассмотрены в темах 7, 8, 9 и 10 соответственно.

6.5. СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЕ ФУНКЦИИ. ТИПОВОЙ СОСТАВ ФУНКЦИЙ ДЕЙСТВУЮЩЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ. ВЗАИМОСВЯЗЬ ОБЩИХ И СПЕЦИАЛЬНЫХ ФУНКЦИЙ

Специализированные (конкретные) функции управления связаны со спецификой объекта управления. Специализированные функции возникают в результате наложения общих функций управления на специфику объектов управления, поэтому перечень таких функций зависит от перечня объектов управления и уровня декомпозиции самих функций.

В качестве объектов управления могут выступать ресурсы, процессы и результаты (рис.6.3).

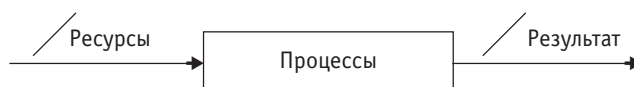


Рис.6.3. Объекты специализированных (конкретных) функций управления

Применительно к этой классификации специализированных функций управления можно выделить функции управления ресурсами, функции управления процессами и функции управления результатами.

Функции управления ресурсами. Организации в процессе своей деятельности используют материальные, трудовые, финансовые, информационные, технологические и другие ресурсы. Соответственно выделяют (специализированные) конкретные функции:

- управление запасами;
- управление финансами;
- управление персоналом и т.д.

Функции управления процессами. В любой организации протекает множество процессов, начиная от общего процесса управления и до более конкретных процессов: реализации общих функций управления, коммуникаций, принятия решений, производственного процесса. Важнейшими частями производственного процесса являются снабжение, производство и сбыт продукции. В соответствии с этим выделяются конкретные функции:

- управление материально-техническим снабжением;
- управление основным производством;
- управление вспомогательным производством;
- управление обслуживающим производством;
- управление сбытом;
- управление маркетингом;
- совершенствование управления и т.д.

Функции управления результатами. К результатам (выходам системы) относят: прибыль, рентабельность, объемы производства и реализации, затраты, качество продукции и т.д. Соответственно выделяют (специализированные) конкретные функции:

- управление качеством;
- управление производительностью;
- управление затратами и т.д.

Однако систему можно рассмотреть и с других позиций, детализируя внутреннюю среду организации по составляющим (цели, задачи, структура, технология, персонал и др.).

Можно рассмотреть наложение общих функций управления на функциональные области менеджмента: стратегическое управление, маркетинг, инновационный менеджмент, управление персоналом, финансовый менеджмент, управление производством, которые выделились в процессе разделения труда в управлении в качестве самостоятельных участков работ. Это тоже даст представление о совокупности конкретных функций управления.

Функции могут также устанавливаться по направленности на конкретные факторы производства или по содержанию задач обеспечения управления. Для перечня таких функций управления и формирования системы управления руководствуются следующим типовым составом функций управления, сгруппированным по определенным признакам объекта управления.

По признаку воздействия на все сферы деятельности организации в целом: перспективное и текущее экономическое и социальное планирование; организация работы по стандартизации; учет и отчетность, экономический анализ.

По признаку воздействия на отдельные стадии производственно процесса: управление технической подготовкой производства; организация производства (основного, обеспечивающего и обслуживающего); управление технологическими процессами; оперативное управление производством; организация метрологического обеспечения; технический контроль и испытания; маркетинг.

По признаку воздействия на отдельные факторы производства: управление персоналом; управление организацией труда и заработной платы; организация творческой деятельности трудового коллектива, материально-техническое снабжение; капитальное строительство; организация финансовой деятельности. В литературе приводятся и другие способы классификации специализированных функций.

Специализированные функции могут подразделяться на подфункции, которые носят название *специальных функций*, представляющих собой комплекс задач, направленных на достижение одной или нескольких целей организации. Ниже приведен примерный перечень типовых специальных функций машиностроительного предприятия.

Перспективное и текущее технико-экономическое и социальное планирование:

1. Организация работы по перспективному и текущему экономическому и социальному планированию (многоцелевая функция).
2. Организация разработки технико-экономических норм и нормативов (многоцелевая функция).
3. Организация работ по состоянию и ведению паспорта (многоцелевая функция).
4. Планирование мероприятий по совершенствованию управления (многоцелевая функция).
5. Формирование производственной программы и т.д.

Управление технической подготовкой производства:

1. Организация разработки норм и нормативов расхода ресурсов на производство новой продукции (многоцелевая функция).
2. Прогнозирование потребностей, технического уровня и качества продукции (при исследовании и проектировании новых видов продукции).
3. Нормирование требований к качеству продукции (формирование требований).
4. Аттестация продукции (подготовка к аттестации).
5. Организация взаимоотношений по качеству продукции с потребителями (заказчиками) и поставщиками.
6. Организация разработки и поставки продукции на производство.
7. Организация технологического обеспечения качества продукции и т.д.

Организация производства (основного, обеспечивающего и обслуживающего):

1. Организация работ по ритмичному выполнению производственных заданий в основном, обеспечивающем и обслуживающем производстве.
2. Обеспечение стабильности запланированного уровня качества продукции при ее изготовлении, складировании, транспортировке и отгрузке (обеспечение стабильности качества средств технического оснащения).
3. Организация взаимоотношений по качеству продукции с потребителями (заказчиками) и поставщиками.
4. Организация рационального использования трудовых, материальных, финансовых ресурсов и основных фондов в основном производстве.
5. Организация рационального использования трудовых ресурсов и обеспечение технического уровня и качества основных фондов и материальных ресурсов в обеспечивающем и обслуживающем производстве.
6. Совершенствование системы технической подготовки производства, организации производства и системы управления.
7. Организация охраны труда.
8. Организация технического обслуживания и ремонт средств окружающей среды.

Управление технологическими процессами:

1. Обеспечение стабильности технологических процессов.
2. Обеспечение стабильности запланированного уровня качества продукции при ее изготовлении, складировании, транспортировке и отгрузке (аттестация технологических процессов) и т.д.

Взаимосвязь общих и специальных функций. Каждая специализированная (конкретная) функция формируется из общих функций управления. Например, чтобы осуществить управление запасами, необходимо спланировать эту работу, организовать, мотивировать людей и проконтролировать процесс.

6.6. КЛАССИФИКАЦИЯ ФУНКЦИЙ

Имеется множество аспектов, по которым возможно вводить классификацию функций. Между тем для целей управления целесообразно классифицировать функции по трем основным признакам:

- по принципу иерархии;
- по вещественному принципу;
- по методологическому принципу.

Согласно **принципу иерархии функций** подлежат ранжированию (рис.6.4).

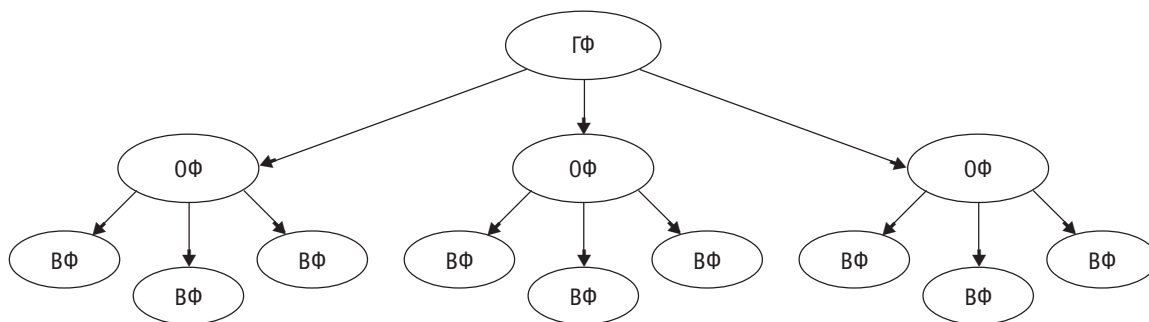


Рис.6.4. Классификация функций по иерархическому принципу:
ГФ — главная функция, ОФ — основная функция, ВФ — вспомогательная функция

Главная функция является отражением сути объекта, основой его существования. Основные функции служат для обеспечения деятельности главной функции. Вспомогательные функции являются детализирующими и «продумывают» работу системы в деталях.

В соответствии с классификацией функций по **вещественному принципу** различают функции первичные, выражающие связи производственной системы или отдельных ее подразделений с внешней средой, а также вторичные, ориентированные на внутренние проблемы организации.

Классификация функций *по методологическому принципу* подразделяет их на действующие, т.е. реально работающие, и требуемые (необходимые для деятельности предприятия).

6.7. УСЛОВИЯ ОБЪЕДИНЕНИЯ ИЛИ РАСЧЛЕНЕНИЯ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ. ПОНЯТИЕ «ПОЛНАЯ, НЕПОЛНАЯ, РАСШИРЕННАЯ ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ». РЕГЛАМЕНТИРОВАНИЕ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ

При сличении действующих и требуемых функций (по принципу суперпозиции) можно выделить отсутствующие и лишние функции, после чего целесообразно объединить сходные рабочие функции и передать их для исполнения в один центр:

- элиминировать неправильно распределенные функции и функции, дублирующие друг друга;
- снизить долю второстепенных работ, не связанных напрямую с главной задачей организации;
- снизить уровень фрагментации в работе отдельных организаций;
- сопоставить структуру расходов из фонда заработной платы по функциям и приоритеты этих функций, что позволит выявить пути улучшения распределения ресурсов.

Расчленение процесса труда любого коллектива является первоосновой при определении нормативной численности персонала и установлении его рациональной штатной структуры. Еще со времен Тейлора для этих целей используется принцип разграничения труда на служебные функции. Под *служебной функцией* понимается вид служебной деятельности, характеризующейся целевой направленностью, однородностью содержания и методов выполнения.

Каждая служебная функция включает операции, представляющие собой взаимосвязанные действия, однородные по характеру и стабильные по содержанию. Операция состоит из элементарных движений, приемов, каждый из которых не имеет самостоятельной цели и приобретает смысл лишь в сочетании с остальными элементами, из которых складывается операция. Наименьшие по объему элементы действий, движений или приемов принято называть *микроэлементами*. Дальнейшая дифференциация микроэлементов уже теряет смысл из-за невозможности фиксации во времени начала и окончания выполнения более дробных их частей.

Для разработки нормативов численности необходимо всю служебную деятельность производственных структур расчленить на обособленные, но взаимосвязанные служебные функции, объективно необходимые для эффективного выполнения своего основного предназначения.

Такое расчленение на практике может приобретать несколько условный характер, так как в деятельности различных специалистов служебные функции могут переплетаться. Степень переплетения служебных функций зависит главным образом от того, насколько решены в той или иной системе вопросы разделения служебных обязанностей и построена его структура.

Содержание и закрепление функций управления оформляется в должностных инструкциях и организационной структуре управления.

6.8. ДЕСЯТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РОЛЕЙ РУКОВОДИТЕЛЯ (ПО МИНЦБЕРГУ), ИХ СОДЕРЖАНИЕ

Роль — это набор поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или конкретной должности менеджера.

Г.Минцберг удачно обобщил и классифицировал деятельность менеджеров в форме десяти ролей в рамках трех крупных категорий: межличностные роли, информационные роли и роли по принятию решений. В табл.6.3 представлены типы ролей и приводятся примеры для каждого из них. Все десять ролей взаимозависимы и взаимодействуют.

Десять управленческих ролей, по Минцбергу

Роль	Описание	Характер деятельности
Межличностные роли		
Главный руководитель	Символический глава, который выполняет обычные обязанности правового или социального характера	Церемонии, действия, обусловленные положением, ходатайства
Лидер	Ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, набор, подготовку работников	Фактически все управленческие действия с участием подчиненных
Связующее звено	Обеспечивает саморазвитие сети внешних контактов и источников информации, которые предоставляют информацию и оказывают услуги	Переписка, участие в совещаниях на стороне, другая работа с внешними организациями и лицами
Информационные роли		
Приемник информации	Разыскивает специальную информацию, которую, зная организацию и внешние условия, успешно использует в интересах своего дела; центр внешней и внутренней информации	Обработка почты, контакты, связанные преимущественно с получением информации (ознакомительные поездки)
Распространитель информации	Передает информацию, полученную из внешних источников или от подчиненных, членам организации; часть ее требует интерпретации для формирования взглядов организации	Рассылка почты по организациям с целью получения информации, контакты для передачи информации подчиненным
Представитель	Передает информацию для внешних контактов организации относительно планов, политики, действий, результатов работы, действует как эксперт по вопросам данной отрасли	Участие в заседаниях, обращения по почте, выступления, включая передачу информации во внешние организации
Роли, связанные с принятием решений		
Предприниматель	Изыскивает возможности внутри самой организации и за ее пределами, разрабатывает и запускает «проекты по совершенствованию», приносящие изменения, контролирует разработку определенных проектов	Обсуждение стратегии, обзоры ситуации, включающие инициирование или разработку проектов усовершенствования деятельности
Устраняющий нарушения	Отвечает за корректировочные действия, когда организацию ожидают важные и неожиданные отклонения	Обсуждение стратегических и текущих вопросов, включая проблемы и кризисы
Распределитель ресурсов	Ответственный за распределение всевозможных ресурсов организации, что фактически сводится к принятию или одобрению всех значительных решений в организации	Составление графиков, запросы полномочий, составление и контроль бюджетов, планирование работы подчиненных
Переговорщик	Ответственный за представительство организации на важных переговорах	Ведение переговоров

6.9. РУКОВОДСТВО КАК НАДФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ

В отличие от управления, которое есть процесс организации всей системы управления и производства, руководство направлено на конкретных людей, объединенных в коллективы. Под **руководством** понимается организационная функция менеджмента, заключающаяся в управлении людьми, обеспечивающими эффективность предприятия или его подразделений в целом. Термин «руководство» имеет два смысловых значения: это менеджеры и это деятельность менеджеров по управлению.

В обобщенном виде руководство может быть сведено к трем аспектам. Это:

- 1) выдача директив относительно того, что нужно сделать;
- 2) налаживание сотрудничества между людьми;
- 3) обеспечение энергии, необходимой для достижения поставленной цели.

Все исполнительские, организационные и административные функции могут концентрироваться в руках руководителя высшего звена или делегироваться вспомогательным подразделениям, функциональным службам, т.е. низовым ступеням должностной иерархии, .

Основу руководства составляет влияние на подчиненных. **Руководитель** — это человек, который лично своим влиянием направляет подчиненных на достижение целей организации. Его функциями являются определение норм поведения подчиненных, удовлетворение их нужд и защита их интересов.

Контрольные вопросы

1. Какую роль играет выделение на предприятии управленческих функций?
2. Что такое функция управления?
3. Что необходимо для того, чтобы функция выделилась как таковая?
4. Что представляет собой управленческий цикл?
5. Каковы общие функции управления и их особенности?
6. Каковы конкретные функции управления?
7. Опишите процесс управленческого труда и раскройте функции менеджеров.
8. Какие роли исполняет менеджер в процессе управления организацией?
9. Раскройте классификацию функций по трем основным признакам.
10. Каковы условия объединения или расчленения функций управления?
11. В чем разница между понятиями «управление» и «руководство»?

Литература

Основная

1, с.7–9, 20–21; 2, с.119–120, 183–185, 198–205; 3, с.10–13; 4, с.189; 5, с.140–143; 6, с.227–248; 8, с.65–86; 9, с.138–141; 10, с.146–179; 11, с.16–18; 12, с.37; 13, с.15, 76–83; 15, с.60; 20, с.20, 89; 22, с.15–16.

Дополнительная

36; 46.

ТЕМА 7. ФУНКЦИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ

- 7.1. *Прогнозирование и планирование, их содержание*
- 7.2. *Стратегическое планирование и его этапы. Различие понятий «долгосрочное планирование» и «стратегическое планирование».*
- 7.3. *Виды планов на предприятии.*
- 7.4. *Методы обоснования бизнес-планов предприятий и их мониторинг.*

7.1. ПРОГНОЗИРОВАНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ, ИХ СОДЕРЖАНИЕ

Научное познание и использование законов развития общества тесно связаны с прогнозами. Прогноз в переводе с греческого означает «вперед, узнавание». **Прогноз** — это научно обоснованное суждение о возможных состояниях объекта в будущем, альтернативных путях и сроках их осуществления.

Исследованием закономерностей разработки прогнозов занимается научная дисциплина *прогностика*. Процесс разработки прогноза называется *прогнозированием*.

Экономическое прогнозирование следует рассматривать как систему научных исследований количественного и качественного характера, направленных на выяснение тенденций развития экономических отношений и поиск оптимальных решений по достижению целей этого развития.

Необходимо отметить, что экономический прогноз позволяет:

- оценить состояние и осуществить поиск возможных вариантов управленческих решений;
- определить очертания области и возможности для изменения будущих событий;
- выявить проблемы, слабо выраженные в настоящем, но возможные в будущем;
- осуществить поиск вариантов активного воздействия на объективные факторы будущего;
- моделировать варианты событий при учете ведущих факторов.

Назначение экономического прогноза выражается в его функциях. К основным функциям экономического прогноза относят:

- анализ социально-экономических и научно-технических процессов и тенденций, объективных причинно-следственных связей этих явлений в конкретных условиях, в

том числе оценку сложившейся ситуации и выявление проблем хозяйственного развития;

- оценку этих тенденций в будущем, предвидение новых экономических условий и проблем, требующих разрешения;
- выявление альтернативы развития в перспективе, накопление экономической информации и расчетов для обоснования выбора и принятия оптимального управленческого решения, в том числе в плане.

В прогнозировании выделяют понятия «объект» и «прогнозный фон». К объекту прогнозирования относятся процессы, явления и события, на которые направлена познавательная и практическая деятельность человека. Прогнозным фоном называется совокупность внешних по отношению к объекту условий, существенных для обоснованности прогноза.

Главной задачей прогнозирования на уровне фирмы является стремление предвидеть, осознать и своевременно приспособиться в своих целях и возможностях к складывающимся обстоятельствам бизнеса. Именно это заставляет предпринимателя составлять прогнозы на будущее. Другими задачами прогнозирования являются:

- выявление объективно складывающихся тенденций хозяйствования;
- анализ потенциала фирмы;
- выявление альтернатив развития;
- определение проблем, требующих решения в прогнозный период;
- определение уровня ресурсов (материальных, трудовых, финансовых, интеллектуальных и иных):
 - а) необходимых фирме для достижения целей деятельности, в том числе по определенным видам ресурсов;
 - б) на перспективу. Прогнозные расчеты фирмы предусматривают использование: во-первых, поисковых прогнозов, особенно при определении перспективы: функционирования, развития, формирования ограничений по ресурсам, основных показателей деятельности; во-вторых, нормативных прогнозов, особенно при определении потребностей покупателей.

На уровне субъекта хозяйствования процесс прогнозирования органично трансформируется в процесс планирования, при котором к пониманию объективных условий жизни добавляются субъективные факторы, отражающие интересы предпринимательства. Рациональное достижение субъективных факторов в бизнесе претворяется посредством планов.

План — это рабочий инструмент достижения поставленной цели субъектом предпринимательства, созданный на основе конъюнктурного прогноза среды хозяйствования и расписанный по исполнителям, времени и средствам.

На основании приведенного определения плана можно дать определение основной цели и основной задачи планирования. Основной целью плана является реализованное событие. Основной задачей планирования является выбор волевых ответственных действий в условиях имеющихся ресурсных ограничений, сбалансированных по исполнителям, времени, ресурсам.

Основные характеристики плана:

- активно воздействует на будущее;
- отражает субъективные представления о будущем;
- является разновидностью управленческой деятельности;
- является дешифратором целевых установок;
- может использоваться для достижения любых целей, в том числе неправых или справедливых в понятиях отдельной группы людей;
- представляет собой числовую модель будущего развития;
- предполагает ответственность за осуществление будущего;
- отражает учет условий внешней среды хозяйствования, в том числе конъюнктуру рынка;
- учитывает возможности внутренней среды хозяйствования, в том числе имеющиеся ресурсы;
- должен быть реальным, т.е. выполнимым;

- определяет представление о рациональном соотношении внешнего и внутреннего для субъекта хозяйствования;
- определяет порядок поведения для достижения лучших условий существования;
- является мотивированной схемой действий на будущее;
- является первопричиной мотивации персонала и оценки его работы;
- должен иметь резервы для форс-мажорных обстоятельств;
- может предусматривать меры ответственности для исполнителей;
- должен отражать интересы всех структурных подразделений фирмы;
- оформляется документально в письменной форме;
- является внутренним документом фирмы;
- может использоваться для установления контактов партнерами и инвесторами, для чего обычно используется сокращенный вариант плана;
- утверждается руководством фирмы;
- должен быть достаточно стабильным по времени.

К основным принципам планирования относятся:

1. Принцип единства, т.е. холизма, означает, что используемые в планировании показатели надо обосновывать в их единстве, с учетом теоретической и практической взаимозависимости.

2. Принцип непрерывности определяет процесс планирования как непрерывный, когда на смену одному выполненному плану приходит другой новый план, а на смену второму — третий и т.д.

3. Принцип гибкости означает способность плана менять свою направленность при изменившихся условиях деятельности и иметь определенные резервы.

4. Принцип точности требует обоснованности, детализации и конкретизации планового показателя.

5. Принцип участия означает, что в разработку плановых показателей должны включаться все специалисты объекта хозяйствования, а при необходимости — специалисты извне и партнеры по бизнесу.

Различают две схемы составления планов: по методу «сверху вниз» и по методу «снизу вверх». В соответствии с первым методом руководство предприятия определяет цели и задачи (например, плановые показатели по прибыли). Затем эти показатели во все более детализированной форме включаются в планы подразделений. По методу «снизу вверх» поступают наоборот: например, расчет показателей реализации начинают отдельные сбытовые подразделения, и уже затем руководитель отдела сводит эти показатели в единое целое. Поскольку эти методы представляют два противоположных подхода, то на практике целесообразно оптимальное сочетание.

6. Важным принципом планирования является экономичность, суть которой состоит в том, чтобы затраты на составление плана были меньше эффекта, приносимого его выполнением.

7. Наконец, одним из принципов планирования является создание необходимых условий для выполнения плана.

Второй существенный элемент методологии — это методы планирования. К основным методам планирования относятся: балансовый, опытно-статистический, нормативный, экономико-математический.

Следующий элемент методологии планирования — показатели плана.

Показатель плана — это выраженная числом характеристика свойства (явления, процесса, решения) экономического объекта.

Еще один элемент методологии планирования — это система мер (действий), необходимых для выполнения плана. Меры выполнения плана включают:

- развернутое описание необходимых действий;
- ресурсное обеспечение;
- перечень участвующих исполнителей (служб) и определение их дифференцированных задач;
- сроки выполнения расчетных показателей.

Меры выполнения плана включают смету расходов. Она может разрабатываться:

- а) для отдельных структурных подразделений;
- б) в целом по фирме на блок заданий плана;

- в) для отдельного исполнителя плана;
- г) на отдельное задание плана.

Обязательна разработка общей по фирме сметы расходов на весь план. Конкретизация расходов сметы не должна мешать определенной степени свободы исполнителей плана при выполнении его заданий. Однако форма отчета об использовании средств должна позволять контролировать направления и размеры их расходования.

7.2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И ЕГО ЭТАПЫ. РАЗЛИЧИЕ ПОНЯТИЙ «ДОЛГОСРОЧНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ» И «СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ»

Каждая фирма, работающая в условиях рыночной экономики, стремится обеспечить себе долговременный сбыт продукции как залог постоянной прибыли. Для этого она разрабатывает долгосрочную программу действий, адекватную:

- а) конъюнктуре рынка;
- б) конкуренции;
- в) собственным ресурсным возможностям.

Такая программа отражает стратегию фирмы. *Стратегия*¹ — это обобщающая модель длительных действий, необходимых фирме для достижения поставленных целей при имеющихся возможностях. Применительно к экономической организации стратегия — это совокупность главных целей организации и основных способов их достижения. Разрабатывая стратегию действий, фирма определяет общие направления деятельности.

Выбор стратегии и ее реализация составляют основное содержание развития фирмы на перспективу.

Экономическая стратегия предполагает эффективное достижение целей экономическими методами и средствами. *Основная цель экономической стратегии* — создание и поддержание конкурентного преимущества фирмы.

Организационным воплощением стратегии является стратегическое планирование. *Стратегическое планирование* — это набор действий и решений, предпринимаемых руководством фирмы, с целью разработки функциональных стратегий и оказания помощи фирме в решении задач ее развития. Стратегическое планирование представляет собой, во-первых, процесс моделирования будущего, применительно к которому должны быть определены цели и сформулирована концепция долговременного развития. Во-вторых, это управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями фирмы, ее потенциальными возможностями и шансами на перспективу. Наконец, в-третьих, стратегическое планирование — это адаптивный процесс, в результате которого происходят:

- а) регулярные (ежегодные) корректировки решений, оформленных в виде планов;
- б) пересмотр системы мер по выполнению этих планов на основе непрерывного контроля и оценки происходящих изменений в деятельности фирмы.

Различают долгосрочное планирование, которое считается реактивным по своей природе, и стратегическое, которое позволяет фирмам создавать свое будущее.

При долгосрочном планировании цель разрабатывается на основе ректроспективы и экстраполяции, т.е. учитывается прошлый опыт, сложившаяся в прошлом ситуация продляется в будущее. «Из прошлого в будущее» — так трактуют метод долгосрочного планирования.

При стратегическом планировании вначале определяется цель в будущем, для достижения которой в настоящем определяются необходимые ресурсы — это движение из будущего к настоящему.

Процесс стратегического планирования представляет собой замкнутый цикл с прямой (от разработки стратегии к определению оперативных целей до реализации и контроля) и обратной (от учета результатов выполнения к переформулированию планов) связями. Разработка стратегического плана проходит несколько этапов, осуществляется в такой последовательности:

1. Анализ среды хозяйствования.
2. Формулировка целей бизнеса.

¹ Термин «стратегия» в переводе с греческого означает «*stratos*»: — войско и «*ago*» — веду.

3. Стратегический анализ.
4. Процесс экономических расчетов.
5. Разработка программы действий и составление графика работ.
6. Формирование бюджета.
7. Мониторинг и корректировка плана.

Рассмотрим указанные этапы подробнее.

На *первом этапе*, в ходе анализа среды хозяйствования фирма проводит исследование внешней и внутренней среды деятельности. Этот этап еще называется диагностическим. Фирма:

- 1) определяет условия среды, выделяя из них те, которые являются действительно значимыми для бизнеса;
- 2) проводит сбор и отслеживание информации об этих условиях;
- 3) составляет прогнозы параметров внешней среды;
- 4) производит оценку реального положения фирмы на рынке.

Экономический анализ среды может включать пять аналитических блоков:

- анализ потребностей, потребителей, сегментации рынка;
- изучение конкурентов и их стратегий;
- исследование тенденций изменений внешней среды;
- оценку рыночных характеристик спроса и предложения;
- характеристику фирмы (оценку ее сильных и слабых сторон).

На *втором этапе* фирма устанавливает ориентиры своей деятельности: миссию, в том числе общие цели.

На *третьем этапе* в ходе стратегического анализа фирма сравнивает желаемые цели (результат 2-го этапа) с оценками анализа среды хозяйствования (результат 1-го этапа) и выявляет разницу между ними. Таким образом, цели бизнеса увязываются с оценкой среды хозяйствования. Эта работа может происходить по трем направлениям:

- 1) оценка изменений, воздействующих на аспекты текущей стратегии;
- 2) определение факторов угроз текущей стратегии, в том числе со стороны конкурентов;
- 3) определение факторов возможностей для достижения общих целей бизнеса.

Посредством стратегического анализа выявляются: место фирмы в настоящее время на рынке; предполагаемое, по мнению руководства, будущее место фирмы на рынке, необходимые действия для достижения предполагаемого в будущем места фирмы.

На *четвертом этапе* планирования проводятся экономические расчеты и обоснования стратегического плана. Для этого разрабатывается несколько вариантов действий:

- а) количественная оценка альтернатив;
- б) сравнение вариантов с позиции «выходной» доходности и требуемых ресурсов;
- в) выбор оптимального варианта.

После выбора окончательного варианта стратегического плана происходит его доработка и формализованное описание.

На *пятом этапе* стратегического планирования разрабатывается программа действий и составляется график работ. Программа действий — это намечаемая и упорядоченная серия предстоящих действий, которые необходимы для достижения поставленных общих целей бизнеса.

На *шестом этапе* планирования составляется бюджет (бюджетирование). Это считается очень важным, хотя традиционно и недооценивается в российской экономической практике. Этап включает:

- 1) стоимостную оценку плана;
- 2) распределение ресурсов, в первую очередь финансовых.

Бюджет стратегического плана в дальнейшем будет использоваться и как средство контроля за исполнением плановых показателей.

На *седьмом, последнем этапе* разработки стратегии, который не является стадией непосредственного планирования, определяются предпосылки для создания новых планов с учетом:

- а) достижений фирмы по реализации планов;
- б) разрыва между плановыми показателями и фактическим их исполнением.

7.3. ВИДЫ ПЛАНОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Установление сходства и различий между видами планов благодаря их классификации позволяет лучше понять природу планирования.

Планы классифицируются следующим образом.

1. *По времени:*

- долгосрочные (на 10–25 лет);
- среднесрочные (на 3–10 лет);
- краткосрочные (на 1–3 года);
- текущие (на 1 год, в том числе сезонные);
- оперативные (до 1 года).

2. *По объектам хозяйствования:*

- государственные, в том числе региональные, республиканские, областные и муниципальные;
- внутрифирменные.

3. *По степени определения параметров:*

- детерминированные (с четко определенными параметрами);
- вероятностные (с нечеткими параметрами).

4. *По признаку временной ориентации:*

- реактивные, т.е. ориентированные на закрепление достижений прошлого;
- инактивные, т.е. инертные по планируемым действиям;
- преактивные, т.е. с высоким уровнем активности, направленным на существенное преобразование действительности.

5. *По назначению:*

- директивные, обязательные для выполнения;
- индикативные, т.е. рекомендательные для выполнения. Как уже отмечалось, на уровне фирмы принимаются в основном директивные планы, а на уровне государства — индикативные. Но есть и исключения, например, бюджетные или налоговые планы страны.

6. *По масштабности целей:*

- стратегические, предусматривающие глобальные цели;
- бизнес-планы, т.е. ориентированные на достижение отдельной сделки, операции или применительно к предприятию малого бизнеса, ориентированные на небольшой срок.

7. *По конкретной установке:*

- функциональные, предназначенные для внедрения управленческих решений в сфере деятельности фирмы, выполняющей определенную функцию. Эти планы играют особую роль в управлении, поэтому есть смысл выделить их в отдельную классификацию;
- единовременные, создаются с внедрением какого-либо проекта или программы и выполняют вспомогательную роль во внедрении общей стратегии. Единовременные планы могут быть: программными и проектными. Программный план создается с целью координации различных видов деятельности при реализации сложной программы. Проектный план может быть частью программного плана и применяется для контроля за менее сложными процессами, например, план размещения дистрибьюторской сети, проект рекламной кампании;
- стабильные, т.е. содержащие разработку конкретных указаний для регулярно повторяющихся операций типичного характера. Они представляют собой свод правил, инструкций и рекомендаций по осуществлению стандартных видов деятельности. К ним можно отнести инструкции, правила и рекомендации.

8. *По функциям деятельности* — это так называемые функциональные планы:

- маркетинга, в том числе сбыта;
- прибыли и рентабельности;
- инвестиций, в том числе долговременных материальных;
- издержек производства и обращения;
- персонала;
- доходов;
- финансов и др.

9. По отношению к действительности:

- основные, т.е. официально принятые руководством;
- вероятностные (случайные), представляют собой альтернативный курс действий, который будет предпринят в случае наступления непредвиденного события (событий), не предусмотренного основным планом. Он бывает необходим фирмам, работающим в сложной и динамичной внешней среде.

В современной практике планирования используются различные планы. В последние годы наибольшую популярность приобрели индикативные и стратегические планы, а также бизнес-планы.

7.4. МЕТОДЫ ОБОСНОВАНИЯ БИЗНЕС-ПЛАНОВ ПРЕДПРИЯТИЙ И ИХ МОНИТОРИНГ

В последние годы в России значительную популярность приобрело бизнес-планирование.

В экономике всегда бурно протекают процессы «умирания» одних предприятий и «рождения» других. Однако практически все предприятия сталкиваются с проблемой привлечения инвестиций (денежных средств), так как собственных средств для освоения выпуска нового товара обычно недостаточно — нужны кредиты.

Бизнес-план — это документ, который призван убедить потенциального инвестора в том, что прибыль от вкладываемых в конкретный предпринимательский проект денег будет по крайней мере не ниже ставки банковского процента, приемлемой для инвестора. Эффективная предпринимательская идея, будучи реализованной, приводит к тому, что и фирма, и инвестор получают достаточную ожидаемую прибыль.

Бизнес-план представляет собой краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого бизнеса (сделки). Он является важнейшим инструментом при рассмотрении большого количества различных ситуаций, позволяет выбрать наиболее перспективные решения и определить средства их достижения.

Анализ практики позволил определить важнейшие характеристики бизнес-плана:

- 1) служит для обоснования предполагаемого бизнеса и оценки результатов за определенный период времени, поэтому может рассматриваться как мерило степени достижения успеха;
- 2) представляет собой документ, позволяющий «высветить» курс действий и управлять бизнесом;
- 3) в большинстве случаев используется как средство получения необходимых инвестиций, т.е. служит как бы «приманкой» для инвесторов и мощным инструментом финансирования бизнеса;
- 4) важно рассматривать его как процесс планирования и инструмент внутрифирменного управления, поэтому он является документом, постоянно обновляемым, что делает фирму восприимчивой к разного рода нововведениям (технического, технологического, информационного, организационного, экономического и иного характера);
- 5) является хорошей рекламой для предполагаемого бизнеса, так как создает деловую репутацию и выступает своеобразной визитной карточкой фирмы; поэтому бизнес-план должен быть компактным, красиво оформленным, информационно наполненным;
- 6) представляет собой своего рода документ, страхующий успех предлагаемого бизнеса; он демонстрирует готовность идти на риск;
- 7) является инструментом самообучения, а его разработка — это непрерывный процесс познания и самопознания.

Бизнес-план представляет собой документ, в котором формулируются цели предприятия, дается их обоснование, определяются пути достижения, необходимые для реализации средства и конечные финансовые показатели работ.

Целью разработки бизнес-плана является необходимость спланировать хозяйственную деятельность фирмы на ближайший и отдаленный периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов.

Бизнес-план помогает предпринимателю решить следующие основные задачи:

- определить конкретные направления деятельности фирмы, целевые рынки и место фирмы на этих рынках;
- сформулировать долговременные и краткосрочные цели фирмы, стратегию и тактику их достижения; определить лиц, ответственных за реализацию стратегии;
- выбрать состав и определить показатели товаров и услуг, которые будут предложены фирмой потребителям; оценить расходы по их созданию и реализации;
- выявить соответствие имеющихся кадров фирмы и условий мотивации их труда предъявляемым требованиям для достижения поставленных целей;
- определить состав маркетинговых мероприятий фирмы по изучению рынка, рекламы, стимулированию продаж, ценообразованию, каналам сбыта и др.;
- оценить финансовое положение фирмы и соответствие имеющихся финансовых и материальных ресурсов возможностям достижения поставленных целей;
- предусмотреть трудности, которые могут помешать практическому выполнению бизнес-плана.

Как правило, бизнес-план разрабатывается на несколько лет (чаще всего на 3–5) с разбивкой по годам. Данные на первый год обычно даются с разбивкой по месяцам (кварталам), а на последующие годы — в годовом исчислении. В фирме может возникнуть ситуация, когда годовой бизнес-план уточняется и продлевается на следующий год.

Практика применения бизнес-планов включает множество его версий, различных по форме, содержанию, структуре и т.д.

Бизнес-планирование может осуществляться экономистом, менеджером, предпринимателем фирмы, группой специалистов консалтинговой организации.

В мировой практике подготовка бизнес-плана происходит на основе стандартных требований к оформлению. В связи с этим существует типовая структура бизнес-плана. Она включает следующие разделы:

1. Титульный лист.
2. Вводная часть (резюме).
3. Анализ положения дел в отрасли.
4. Сущность проекта.
5. План маркетинга.
6. Производственный план.
7. Организационный план.
8. Оценка рисков.
9. Финансовый план.
10. Приложения.

К методам стратегического управления, используемым в бизнес-планировании, относят различного рода инструменты портфельного, конкурентного анализа (матрицы БКГ, МакКинси, Шелл), анализа потенциала организации (SWOT, SNV), методы маркетинговых исследований (наблюдения, опросы, работа с фокус-группой).

Контрольные вопросы

1. Раскройте содержание понятий «план» и «прогноз».
2. Дайте понятие экономического прогноза, назовите его виды.
3. Какие прогнозы состояния внешней среды разрабатывает фирма?
4. Раскройте сущность планирования как функции управления.
5. Назовите элементы методологии планирования.
6. Какие существуют классификации планов?
7. Дайте определение стратегии и стратегического планирования.
8. Каковы этапы стратегического планирования?
9. Какие разделы разрабатываются в бизнес-плане фирмы?
10. Какие методы применяются в бизнес-планировании?

Литература

Основная

1, с.22, 84; 2, с.185–190; 3, с.156–195; 4, с.193; 5, с.167–187; 6, с.195–221, 375–392; 7, с.148; 8, с.67–70; 11, с.53–68; 13, с.124–187; 19, с.140; 20, с.451–453; 22, с.96–104, 140–142, 153–174.

Дополнительная

1; 4; 5; 12; 17; 34; 47.

ТЕМА 8. ФУНКЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

8.1. *Сущность функции организации.*

8.2. *Организационные процессы.*

8.3. *Законы организации.*

8.4. *Элементы организации.*

8.1. СУЩНОСТЬ ФУНКЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Одной из общих функций управления является организация. Организация как функция управления обеспечивает упорядочение технической, экономической, социально-психологической и правовой сторон деятельности любой организации. Функция организации направлена на упорядочение деятельности менеджера и исполнителей, согласование действий отдельных подразделений и сотрудников.

Организация предназначена для выработки целей предприятия, выделения отдельных функций управления, закрепления их за конкретными подразделениями, определения полномочий, обеспечения необходимыми ресурсами и условиями для достижения обозначенных задач. В случае необходимости функция организации призвана совершенствовать организационную структуру предприятия: упразднить ненужные службы и создавать новые подразделения, необходимость в которых обозначилась в связи с изменениями окружающей среды.

Поскольку всю работу выполняют люди, организация как функция управления позволяет определить, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание из большого количества заданий и какие для этого потребуются ресурсы. Через организаторскую деятельность, т.е. через распределение и объединение задач и компетенций, должно целенаправленно происходить управление отношениями в каждой организации.

Организация — это средство достижения целей организации.

Из всего множества значений термина «организация» в смысле управленческой функции Н.И.Кабушкин выделил следующие:

1. Организация — это структура системы в виде взаимоотношений, прав, целей, ролей, видов деятельности и других факторов, которые имеют место, когда люди объединены совместным трудом.

2. Организация — это процесс формирования структуры объекта и субъекта управления.

3. Организация как процесс создания условий для эффективного функционирования объекта и субъекта управления.

Таким образом, организация не только создает, устанавливает взаимосвязи и взаимоотношения в объекте управления, но и формирует аппарат управления, наделяет его полномочиями и обязанностями, определяет его структуру и характер взаимодействия между подразделениями. Наряду с этим организация обеспечивает условия, необходимые ресурсы и возможности для эффективной работы объекта и органа управления. Она направлена на координацию деятельности элементов системы управления, ориентированную на достижение целей предприятия. Организация обеспечивает процесс достижения целей, поставленных управлением.

Единство людей и условий их деятельности, находящихся в определенных соотношениях и взаимосвязях, образует организационную структуру. Действия, направленные на создание такой структуры, необходимых предпосылок ее функционирования и обновления, получили название организационного процесса. Таким образом, в широком смысле слова организация есть единство организационной структуры и организационного процесса.

8.2. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ

Жизнь любой организации представляется в виде двух групп процессов, предназначенных для обеспечения ее существования: процессов функционирования и процессов развития.

Функционирование — это деятельность организации, направленная на сохранение ее как единого целого на основе постоянного поддержания и сохранения сложившихся отношений и связей, обмена ресурсами, энергией и информацией во внутренней среде и в процессе обмена с внешней средой.

Развитие — это создание необходимых условий для функционирования организации с помощью обеспечения приспособления организации к изменениям, происходящим во внутренней и внешней среде.

Жизнедеятельность организации обуславливает отмирание отдельных элементов и связей и возникновение новых, адаптивных к изменениям, происходящим с организацией. Этот процесс может вызывать прогрессивное, нейтральное и регрессивное развитие.

Организационное развитие — это постоянное совершенствование различных сторон деятельности организации, которое представляется в регламентации функций отдельных структурных подразделений и сотрудников, упорядочение в пространстве и времени производственных, экономических, научных, трудовых, исследовательских, управленческих процессов и их взаимодействия.

Существует четыре основные формы организационного развития:

- структуризация;
- композиция;
- регламентация;
- ориентация.

Структуризация — это процесс определения состава подразделений, их структуры, задач, стоящих перед ними, рабочих мест и должностей, входящих в них, исходя из установленных перед организацией целей.

Композиция представляет собой разработку общей организационной структуры организации, схемы технологических, информационных и иных взаимосвязей между структурными отделами и работниками.

Регламентация — это создание процедур и правил для руководства сотрудниками организации в ежедневной деятельности, определение обязанностей сотрудников, их функций, контрольных показателей конкретных операций.

Ориентация — это обеспечение условий для упорядочения положения и движения материальных объектов и сотрудников в пределах организации.

Ориентация может быть нескольких видов (табл.8.1).

Таблица 8.1

Виды ориентации

Вид	Примеры
Графическая	Сетевая модель технологического процесса, путь движения транспорта, план эвакуации при пожаре
Словесная	Табличка на двери, предупреждающая о заседании, табличка с именем сотрудника
Нумерационная	Шифры папок в архиве, личных дел в отделе кадров
Словесно-нумерационная	Объявление о расписании занятий групп студентов, обозначенных номерами
Цветовая	Светофор, служебная одежда разных цветов в зависимости от занимаемой должности
Символическая	Дорожный знак, «Красный крест», обозначающий аптеку

Базой организационного развития являются:

- 1) организационное проектирование — формирование организационной структуры управления, направляемой на достижение общей цели предприятия;
- 2) рационализация — это постоянный переход организации из одного качественного состояния в другое, более высшего порядка посредством реорганизации.

8.3. ЗАКОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Деятельность организации протекает в соответствии с определенными законами. Наиболее известными считаются следующие семь законов: закон сохранения пропорциональности между организацией и ее элементами; закон композиции; закон синергии; закон дополнения; закон информативности; закон онтогенеза; закон самосохранения.

Закон сохранения пропорциональности между организацией и ее элементами предполагает поддержание пропорциональности в любых случаях. Это предоставляет возможность в наибольшей степени раскрыть ее способности, потенциал. Например, недостаток запасов сырья приводит к простоям во всем производственном процессе, а избыточные запасы «омертвляют» капитал. Оба случая характеризуются издержками. Хотя, при нахождении оптимального объема запасов для хранения, подобные ситуации можно было предотвратить.

Закон композиции заключается в том, что деятельность всех частей организации осуществляется в соответствии с ее главной целью, а задачи каждого из элементов становятся более частными целями от главной (общей) цели.

Закон синергии заключается в том, что способности и возможности организации как системы превышают способности ее частей в отдельности. Это обусловлено появлением у частей, объединенных в систему, новых свойств, качеств, связей. Следовательно, формирование организации из отдельных элементов приносит дополнительные преимущества, которые превышают издержки, обусловленные потерей их независимости.

Закон дополнения — это дополнение внутриорганизационных процессов и функций противоположно направленными. Например, централизация дополняется децентрализацией, департаментизация кооперацией, наделение правами и обязанностями. Данные противопоставления предоставляют возможность использовать преимущества одних и других категорий и перекрывать недостатки.

Закон информативности гласит, что порядок в организации напрямую зависит от объема сведений, информации, которыми обладают ее подразделения, о действительной ситуации. Данный объем предоставляет организации возможность осуществлять эффективные шаги.

Закон онтогенеза утверждает, что жизненный цикл организации включает в себя три фазы организации — рождение организации, развитие, закат. В соответствии с этим менеджмент должен стремиться к быстрому прохождению фазы рождения организации, удлинению фазы развития и отодвиганию третьей фазы — фазы заката.

Закон самосохранения заключается в том, что каждая организация, ее составляющие стремятся остаться целостными. Для этого необходимо сохранять состояние устойчивости и равновесия, целесообразно оптимально использовать ресурсы, обеспечивать рост организации. Самосохранение — это поддержание стабильности и обеспечение развития организации одновременно.

Знание законов организации помогло В.Р.Веснину сформулировать пять признаков организации: наличие цели, обособленность организации, саморегулирование, присутствие внутриорганизационного центра и организационная культура.

8.4. ЭЛЕМЕНТЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Организация как процесс включает в себя несколько элементов:

- разделение труда и специализацию;
- применяемые технологии;
- распределение прав и ответственности;
- иерархия организации и ее звенность;
- департаментизация и кооперация;
- связи между частями и координация;
- централизация и децентрализация;
- дифференциация и интеграция;
- масштаб управляемости и контроля.

Организация управленческого труда стала настолько сложным процессом, что предполагает разделение на более мелкие части. *Разделение труда* предназначено для специализации сотрудников на осуществлении конкретных операций, процедур, частей работы. Критерием специализации являются профессиональные знания и навыки. От точности определения квалификации работников и закрепления их за конкретными должностями будет зависеть способность выполнить ими поставленные задачи и результативность деятельности организации.

Разделение труда может выступать в двух формах: горизонтальное и вертикальное.

Горизонтальное разделение труда — это качественная и количественная дифференциация и специализация трудовой деятельности. Это деление всего производственного процесса на участки; обособление отдельных работ со специализацией производства и сотрудников.

Выделяют три вида горизонтальной специализации: квалификационную (специализация работников основывается на уровне сложности осуществляемых операций и требуемых для этого профессиональных знаний, способностей, опыта), функциональную (разделение труда по видам деятельности), товарно-отраслевую (специализация работников на выполнении определенных работ, специализаций).

Вертикальное разделение труда — специализация сотрудников на выполнении конкретных операций управленческого труда, функций управления. Вертикальная специализация разделяет работу исполнителей от координации этой работы, управления ею, выстраивает управленческую деятельность в иерархической последовательности на разные уровни. Вертикальная специализация осуществляется по следующим направлениям: общее руководство, технологическое руководство, экономическое руководство, оперативное управление, управление персоналом.

Определение направленности и глубины является началом в процессе проектирования организации. Специализация в организации имеет ряд преимуществ и недостатков, которые отражены в табл.8.2.

Таблица 8.2

Преимущества и недостатки специализации

Преимущества	Недостатки
Позволяет сконцентрироваться на стратегически значимых сферах	Уводит общую цель организации от работника
Способствует поиску путей совершенствования работы	Развивается внутриличностная ориентация и порождаются различия в микрокультуре труда
Увеличивает формализацию деятельности	Увеличение объемов координации работы
Упрощает потребность коммуникации и процесс принятия решений по отношению к индивидуальной работе	Может снижаться уровень морали и удовлетворенности работой

Применяемые технологии. Организация связана с технологией работы по двум направлениям: разделение труда и группировка работ (формирование структурных единиц — отделов, цехов и т.д.). На рис.8.1 отражена взаимосвязь между неопределенностью в знании относительно того, как делать работу и неопределенностью в поступлении работы и месте ее выполнения. Эти две переменные, представленные в области высокой и низкой степени неопределенности, дают четыре квадранта.

Высокая	Отдел маркетинга Отдел финансов Технический отдел Отдел снабжения 1	Отдел НИОКР Отдел планирования Дирекция Комиссия по разрешению конфликтов 3
Неопределенность в знании относительно того, как делать работу	Цех сборки Измерительная лаборатория Отдел охраны Отдел АСУ 2	Ремонтный цех Машбюро Бухгалтерия Отдел кадров 4
Низкая	Низкая	Высокая

Неопределенность в поступлении работы и месте ее выполнения

Рис.8.1. Влияние технологии на проектирование организации

Представленная матрица при создании организационной структуры помогает организовать подразделения, основываясь на схожести технологических характеристик. Структура подразделения должна соответствовать ее положению на поле матрицы.

Распределение прав и ответственности. Возможны две системы распределения прав и ответственности или полномочий по уровням иерархии. В основе первой системы лежит принцип единства подчинения. Исполнитель при данной схеме получает распоряжение, относящееся к его работе, только от одного начальника. Но при этом права и ответственность вышестоящего руководителя включают в себя только часть прав и ответственности нижестоящего менеджера. Модель схожа с «елочкой». Вторая система предполагает двойное и множественное подчинение. Права и ответственность вышестоящего менеджера полностью поглощают права и ответственность всех нижестоящих управленцев. Модель «матрешки».

Иерархия в организации и ее звенность. Термин «иерархия» означает расположение частей целого в порядке от высшего к низшему. В организации иерархия представляет собой структуру власти или ее звенность.

Уровень управления — это часть организации, по отношению к которой решения могут приниматься самостоятельно, без согласования с выше- или ниже расположенными подразделениями. Количество уровней управления определяет «этажность» организации. Если исключить побочные факторы и явления, то «этажность» организации обратно пропорциональна эффективности организации. Например, при значительном количестве уровней затраты на содержание управленческого персонала значительно возрастают.

Департаментизация и кооперация. Объединение похожих операций и работников, ответственных за их выполнение, называется департаментизацией. Департаментизация бывает двух типов: группировка работ вокруг ресурсов и вокруг результата деятельности (рис.8.2).

Узкая специализация работ	По функциям	Матричная	
	По продуктам		
Группировка работ вокруг ресурсов	По технологии	Инновационная	
Широкая специализация работ	По численности	По продукту	
	По времени		
	По территории		
	1	3	
	2	4	
	Широкая специализация работ	Группирование работ вокруг результата деятельности	Узкая специализация работ

Рис.8.2. Типы департаментизации, выделяемые на основе направления группирования работ

Существует четыре вида департаментизации: линейная, функциональная, по продукту и матричная.

Линейная департаментизация (квадрант 1) и функциональная департаментизация (квадрант 2) предполагают специализацию работ, связанных с получением и распределением ресурсов в организации. Департаментизация по продукту, по рынку, по потребителю (квадрант 3) предполагает группирование схожих работ над получением результата. Матричная (инновационная, бесструктурная) (квадрант 4) департаментизация является сбалансированным компромиссом между делением и группированием работ вокруг ресурсов и вокруг результатов.

Связи между частями и координация. Организация как процесс включает в себя координацию как необходимое и одно из главных действий. Координация выступает основой структуры организации, под которой подразумевают совокупность устойчивых связей в организации. Связь — это условие, определяющее возможность взаимодействия частей целого. Связь — это выражение отношений, а не какое-то действие. Связи различаются не тем, как реализуются отношения координации, и не тем, что определяется, а тем, какие отношения лежат в основе связи. С помощью связей в организации осуществляется координация ролей и деятельности.

Связи в организации подразделяются на горизонтальные и вертикальные. Вертикальные связи выступают в качестве соединителей иерархических уровней в организации и ее частях. Они прини-

мают формальный вид, действуют постоянно и изображаются на всех организационных схемах, показывая распределение полномочий. Горизонтальные связи являются связями между равными по местоположению в иерархии или статусу частями или членами организации. Цель горизонтальных связей — обеспечивать наиболее эффективное взаимодействие частей организации при решении возникающих между ними проблем.

Существует и другая классификация связей, в соответствии с которой выделяются линейные и функциональные связи. Линейные связи предполагают отношения, в которых начальник реализует свои властные полномочия и осуществляет прямое руководство подчиненными. Функциональные связи имеют в организационной иерархии направленность снизу вверх и выступают в форме совета, рекомендации, альтернативного решения и т.п.

При рассмотрении организации как процесса значимую роль играет еще одна пара связей. Это связи формальные и неформальные. Формальные связи — это связи координации, регулируемые установленными или принятыми в организации целями, политикой и процедурами. Неформальные связи основаны на личных симпатиях или антипатиях работников.

Централизация и децентрализация. Организации, в которых руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений, называются централизованными. Децентрализованные организации — это такие организации, в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления. Централизация и децентрализация не исключают друг друга, они могут присутствовать в организации одновременно. Это один из способов снижения вероятности искажения информации при циркуляции ее в организации и перемещении между уровнями управления. Снижается эта вероятность за счет разной степени распределения прав и ответственности по вертикальной линии управления. Понять, насколько данная организация централизована в сравнении с другими можно, определив следующие ее характеристики:

- количество решений, принимаемых на нижестоящих уровнях управления;
- количество контроля за работой подчиненных;
- важность решений, принимаемых на нижестоящих уровнях;
- последствия решений, принимаемых на нижестоящих уровнях.

Дифференциация и интеграция. Американские менеджеры-ученые Дж.Лорш и П.Лоуренс в процессе исследования сущности организации как процесса пришли к интересному выводу, что на межведомственные подразделения в организации влияют степень различия между подразделениями (дифференциация) и степень требуемого сотрудничества этих ведомств (интеграция). Дифференциация представляет собой разделение операций в организации и закрепление их за конкретными службами, где они должны быть в определенной мере закончены. Интеграция — это процесс объединения усилий различных подразделений для достижения целей организации. Процесс интеграции по значению близок к координации деятельности.

Масштаб управляемости и контроля. В организации каждый из руководителей ограничен умениями, знаниями, временем, а также максимальным количеством решений, который он может принять компетентно. Этим определяется масштаб управляемости и контроля. Выделяются два типа масштаба управляемости: широкий и узкий.

Широкий масштаб управляемости предполагает значительное количество подчиненных у одного руководителя и небольшое количество уровней управления. Преимуществами такого типа масштаба управляемости считается делегирование менеджером своих полномочий. Недостатками — предъявление к руководителю очень высоких требований; перегруженность руководителя, вызванная необходимостью решать рутинные проблемы.

При узком масштабе управляемости наблюдается минимальное количество подчиненных у одного руководителя, для соединения низших звеньев с высшими возрастает число уровней управления, «этажность» организации. Преимуществами узкого масштаба управляемости являются: быстрый обмен информацией, легкость и качественность осуществления контроля. Недостатками — стремление к вмешательству в непосредственную работу подчиненных, связи между уровнями становятся сложными, дорогими и длинными.

Считается, что оптимальное количество подчиненных для одного руководителя на высшем уровне управления варьируется от 7 до 10.

Контрольные вопросы

1. В чем заключается функция организации?
2. Что такое специализация и интеграция?
3. Что такое кооперация?
4. Назовите примеры реализации функции управления «организация».
5. Что такое департаментализация и централизация в организации?

Литература

Основная

1, с.22; 2, с.91, 190–191; 8, с.21, 70–71; 11, с.69; 12, с.307–359; 13, с.312–314; 22, с.12–14, 142–143.

Дополнительная

3, с.146–180, 264–275; 19, с.88–96; 26, с.315–324; 28, с.52–58, 282–289, 297–300; 29, с.55–57, 115–141, 161–175; 38, с.129–154; 39, с.125–147, 211–231; 45; 49, с.6–41.

ТЕМА 9. ФУНКЦИЯ МОТИВАЦИИ

9.1. Понятия «мотивация» и содержание мотивационного процесса.

9.2. Содержательные теории мотивации.

9.3. Процессуальные теории мотивации.

9.1. МОТИВАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

Мотивация представляет собой процесс создания системы условий и мотивов (*motif* — с франц. — побудительная причина, повод к определенному действию), оказывающих воздействие на поведение человека, направляющих его в нужную для организации сторону, регулирующих его интенсивность, границы, побуждающих проявлять добросовестность, настойчивость, старательность при достижении целей организации.

Мотивация — это процесс создания у членов организации внутреннего побуждения к действиям для достижения организационных целей в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразно с планом.

Мотивация может быть внутренней и внешней. При внутренней мотивации мотивы порождает сам человек, сталкиваясь с задачей (страх, стремление к успеху, желание побороться). При внешней мотивации мотивы воздействуют на человека извне (премии, похвала, правила поведения, выговор). Эффективное управление может опираться только на «внешний» тип мотивации, стремясь при этом принимать во внимание и предсказывать возникновение определенной «внутренней» мотивации.

Соотношение различных мотивов, обуславливающих поведение людей, образует его мотивационную структуру. У каждого человека мотивационная структура индивидуальна и обуславливается множеством факторов: уровнем благосостояния, социальным статусом, квалификацией, должностью и др.

Эффективность управления в очень большой степени зависит от того, как успешно реализуется процесс мотивации.

Мотивирование как процесс может быть представлено в виде шести следующих одна за другой стадий.

Первая стадия — возникновение потребностей. Человек начинает ощущать, что ему чего-то не хватает. Потребности (нужды) — это то, что возникает и находится внутри человека, что достаточно общее для всех людей, но в то же время имеет определенное индивидуальное проявление у каждого человека. Это то, от чего человек стремится освободиться, так как, пока потребность существует, она дает о себе знать и требует своего устранения.

Вторая стадия — поиск путей устранения потребностей. Пути устранения потребностей: удовлетворение, подавление, незамечание.

Третья стадия — выбор пути и средств удовлетворения потребностей. Человек фиксирует, что и какими средствами он должен сделать, чего добиться, что получить для того, чтобы устранить потребности.

Четвертая стадия — процесс достижения удовлетворения потребностей. На этой стадии человек затрачивает усилия для того, чтобы осуществить действия, которые в конечном счете должны предоставить ему возможность получения чего-то, чтобы устранить потребность.

Пятая стадия — процесс получения предмета удовлетворения потребностей. Проведя определенную работу, человек либо непосредственно получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемый для него объект.

Шестая стадия — снятие напряжения, вызываемого потребностью. Человек прекращает свою деятельность или стремится удовлетворить вновь возникшую у него потребность.

За тысячи лет до того, как слово «мотивация» вошло в лексикон руководителей, было хорошо известно, что можно намеренно воздействовать на людей для успешного выполнения задач организации. Самым первым из применяемых приемов был метод кнута и пряника (награды и наказания).

В основе мотивации лежат потребности человека, недостаток в чем-либо, заставляющие его действовать определенным образом.

Теории мотивации могут быть разбиты на две большие группы. Первую группу составляют теории, концентрирующиеся на выявлении и анализе содержания факторов мотивации — это **содержательные теории мотивации**. Вторую группу составляют теории мотивации, точкой концентрации внимания которых являются динамика взаимодействия различных мотивов, т.е. то, как инициируется и направляется поведение человека — это **процессуальные теории мотивации**.

9.2. СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

Содержательные теории мотивации стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы. При закладке основ современных концепций мотивации наибольшее значение имели работы трех авторов: Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида МакКелланда.

Теория иерархии потребностей, по А.Маслоу. В 1943 г. психолог Абрахам Маслоу признавал, что люди имеют множество различных потребностей, которые можно разделить на пять основных категорий.

1. **Физиологические потребности** — нужда в пище, воде, сне и других вещах, необходимых для обеспечения жизни.

2. **Потребности в безопасности** — нужда в безопасности, защите, порядке, мире.

3. **Потребность в любви** — нужды любви и принадлежности. Люди сытые и находящиеся в безопасности ощущают нужду в друзьях и семье, в принадлежности к группе; это социальные потребности.

4. **Потребности в уважении** — статус, престиж, слава, успех, внимание.

5. **Потребности в самовыражении** — высший уровень, по А.Маслоу — нужда в превращении потенци в действительность, достижение того, чего можно достичь. Эта потребность может осуществляться в разных вещах — написании поэмы, создании семьи или в чем-то подобном.

Группы потребностей находятся в иерархическом расположении по отношению друг к другу. Потребности, находящиеся ближе к основанию пирамиды (нижнего уровня), требуют перво-степенного удовлетворения, и лишь только после того, как оно будет в основном достигнуто, начинают действовать потребности следующего уровня.

Человека к деятельности побуждают, мотивируют только неудовлетворенные потребности. Если потребность удовлетворена, то она перестает мотивировать человека и уступает место другой неудовлетворенной потребности. Зачастую индивид сразу испытывает не одну, а несколько потребностей, что и стимулирует его к их удовлетворению, к действиям.

Модель А.Маслоу имеет форму пирамиды, поскольку, чем более высокое место занимают потребности в иерархии, тем для меньшего числа людей они становятся реальными мотиваторами поведения. Потребности более высокого уровня могут быть удовлетворены гораздо более разнообразными способами, нежели потребности нижнего уровня.

Для того чтобы мотивировать конкретного человека, руководитель должен дать ему возможность удовлетворить его важнейшие потребности посредством такого образа действий, который способствует достижению целей всей организации. Для этого руководитель должен тщательно наблюдать за своими подчиненными, чтобы решить, какие активные потребности движут ими. При этом следует помнить, что со временем эти потребности меняются, нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, будет эффективно работать все время.

О.С.Виханский и А.И.Наумов определили следующее применение теории Маслоу в управлении. Для управления людьми, у которых преобладают физиологические потребности, необходимо, чтобы доход обеспечивал самое необходимое — еду, одежду, дом, работа была не слишком тяжелой и предоставлялся отдых. Этого ему будет достаточно. Для управления людьми с ярко выраженными потребностями безопасности руководитель должен обеспечить стабильное и безопасное состояние подчиненного, защищенное от страха, боли, болезней и других страданий. В данном случае необходимо обеспечить ясную и надежную систему социального страхования, оплачивать труд выше прожиточного уровня, не привлекать их к осуществлению рискованных действий.

Людам с ярко выраженными потребностями принадлежности и причастности требуются на работе условия для общения, групповая форма организации труда. Руководство такими людьми должно осуществляться в форме дружеского партнерства, необходимо подчеркивать ценность каждого сотрудника. При управлении людьми, которые нуждаются в самоутверждении, следует выражать признание за их заслуги, присваивать титулы, звания. При руководстве людьми, требующими самовыражения, необходимо стремиться давать им оригинальные задания, позволяющие претворять в жизнь способности, предоставлять свободу в выборе средств решения задач.

Теория Маслоу имеет определенные недостатки. Нужды, потребности у человека складываются по-разному, в зависимости от того, в каких жизненных обстоятельствах он находится в настоящий момент (болезнь, плохое настроение, содержание работы, положение в организации, возраст и т.д.). Строгая последовательность групп потребностей так, как ее представил А.Маслоу не всегда наблюдается в действительности. Если удовлетворены социальные потребности, потребности в уважении и самовыражении, это не означает, что они в меньшей степени будут воздействовать на человека в данный момент и в будущем.

Теория Д.МакКлелланда. Д.МакКлелланд выдвинул теорию приобретенных потребностей. В ней по-своему представлены высшие уровни потребностей Маслоу, причем уже без иерархичности. Согласно теории выделяются только три группы потребностей: в причастности, во власти, в успехе.

Необходимость в причастности выражается через поиск и установление хороших отношений с окружающими, оказание поддержки другим, а также получение поддержки от других. Руководители в этом случае должны сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты, уделять сотрудникам больше времени.

Потребность во власти состоит в стремлении брать на себя ответственность за действия других людей, влиять на их поведение. Одни люди ищут власть ради самой власти, другим нужна власть для решения назревших проблем организации. Последняя форма потребности — главная для менеджера. Люди с потребностью власти чаще всего проявляют себя как хорошие ораторы, откровенные и энергичные люди, не опасющиеся конфронтации и стремящиеся отстаивать первоначальные позиции. Управление очень часто привлекает людей с потребностью власти, поскольку оно дает много возможностей проявить и реализовать себя.

Потребность в успехе проявляется как намерения человека решать установленные задачи быстрее, успешнее, с меньшими затратами. Нужно провозглашать не успех этого человека, а положительные результаты успешно завершенной работы. Люди с развитой потребностью успеха рискуют умеренно, любят брать на себя ответственность за поиск решения проблемы и хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись. Все это необходимо учитывать при управлении людьми подобного склада.

Двухфакторная модель Ф.Герцберга. В 1950-е годы Герцберг показал, что мотивацией на практике служат не только удовлетворенность, но и неудовлетворенность тех или иных потребностей. Причем нарастание одной и убывание другой являются самостоятельными

процессами, а поэтому факторы, влияющие на один из них, совершенно не обязательно должны воздействовать на другой.

Исходя из своей модели, Герцберг предложил две своего рода «шкалы», на одной из которых изменение состояния потребности показывалось от удовлетворенности до полного ее отсутствия, а на другой — от неудовлетворенности до полного ее отсутствия.

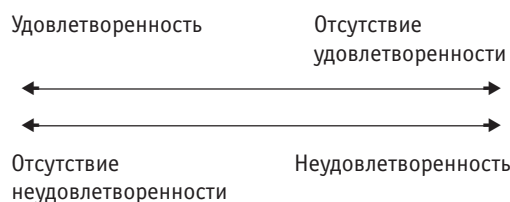


Рис.9.1. Независимые процессы удовлетворенности и неудовлетворенности

Процесс «удовлетворенность — отсутствие удовлетворенности» в основном находится под влиянием факторов, связанных с содержанием работы, которые оказывают сильное мотивирующее воздействие на человека. Отсутствие этих факторов не вызывает сильной неудовлетворенности — это мотивирующие факторы.

Процесс «неудовлетворенность — отсутствие неудовлетворенности» зависит от внешней среды, в рамках которой проводится работа. Если данные факторы на человека не воздействуют, то он пребывает в состоянии неудовлетворенности. Присутствие же внешних факторов не обеспечивает человеку чувство удовлетворенности. Эти факторы не мотивируют людей.

Герцберг писал: «Факторы, вызвавшие удовлетворение работой и обеспечивавшие адекватную мотивацию, — это иные и существенно отличные факторы, чем те, которые вызывают неудовлетворение работой. Обратным чувством удовлетворения от работы является его отсутствие, а не неудовлетворенность. Обратным чувством неудовлетворенности является, в свою очередь, его отсутствие, а не удовлетворение работой».

Таблица 9.1

Две группы факторов мотивации, по теории Ф.Герцберга

Гигиенические факторы	Мотивирующие факторы
Условия работы, заработок, степень контроля за работой, политика фирмы и администрации, социальные взаимоотношения с сослуживцами, сотрудниками и подчиненными, статус, правила, распорядок и режим работы	Признание и одобрение результатов работы, успех, карьерный рост, высокая степень ответственности, возможности творческого и делового роста

Соотношений теорий потребностей А.Маслоу и Ф.Герцберга можно проследить на рис.9.2.

Теория А.Маслоу	Теория Ф.Герцберга
Самовыражение Уважение	Мотивирующие факторы
Социальные потребности Потребности в безопасности и уверенности в будущем Физиологические	Факторы здоровья

Рис.9.2. Соотношений теорий потребностей А.Маслоу и Ф.Герцберга

Руководитель сначала должен снять имеющую место у работника неудовлетворенность в чем-то, а потом уже добиваться удовлетворенности.

Также необходимо учитывать, что то, что мотивирует данного человека в конкретной ситуации, может не оказать никакого воздействия на него в другое время или на другого человека в аналогичной ситуации. Герцберг предполагал наличие сильной корреляции между удовлетворением от работы и производительностью труда. Как показывают другие исследования, такая корреляция существует не всегда.

Сопоставление теорий Маслоу, МакКлелланда и Герцберга.

Теория А.Маслоу

Потребности делятся на первичные и вторичные и представляют пятиуровневую иерархическую структуру, в которой они располагаются в соответствии с приоритетом.

Поведение человека определяет самая нижняя неудовлетворенная потребность иерархической структуры.

После того, как потребность удовлетворена, ее мотивирующее воздействие прекращается.

Теория Д.МакКлелланда

Три потребности, мотивирующие человека, — потребности власти, успеха и причастности.

Сегодня особенно важны эти потребности высшего порядка, поскольку потребности низших уровней, как правило, уже удовлетворены.

Теория Ф.Герцберга

Потребности делятся на факторы здоровья и мотивирующие факторы.

Наличие факторов здоровья всего лишь не дает развиваться неудовлетворению работой.

Мотивирующие факторы, которые примерно соответствуют потребностям высших уровней у Маслоу и МакКлелланда, активно воздействуют на поведение человека.

Для того чтобы эффективно мотивировать подчиненных, руководитель должен сам вникнуть в сущность работы.

9.3. ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

Процессуальные теории анализируют то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Имеются три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера.

Теория ожиданий В.Врума. Виктор Врум объясняет, как строится процесс мотивации человека к деятельности, исходя из увязки в единое целое представлений человека о необходимых для выполнения работы усилиях, ее практическом исполнении и результатах, ожидаемых в ответ на выполненную работу. При этом ключевыми факторами мотивации в данной теории являются: *ожидания в отношении затрат труда — результатов (З-Р)* — это оценка вероятности связи между сделанными усилиями и результатами, полученными в итоге (ожидание можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события);

ожидания в отношении результатов — вознаграждений (Р-В) — это ожидания, связывающие исполнение работы и результаты. Они отражает то, насколько человек связывает возможные для него последствия в виде вознаграждения, наказания, определенной реакции коллектива с уровнем исполнения своей работы;

валентность или ценность вознаграждения — третий фактор мотивации Врума. Валентность — это уровень удовлетворенности человека, сложившийся в результате получения какого-либо вознаграждения за проделанную работу. Поскольку у различных людей потребности и пожелания в отношении вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение, предлагаемое в ответ на достигнутые результаты, может и не иметь для них никакой ценности.

Соотношение этих факторов можно выразить следующей формулой:

$$(З - Р) \times (Р - В) \times \text{Валентность} = \text{Мотивация.}$$

Если значение любого из этих трех критически важных для определения мотивации факторов приближается к 0, то мотивация будет слабой, а результаты труда — низкие. При нулевом значении хотя бы одного множителя нулю равна вся мотивация.

Для эффективной мотивации менеджер должен установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением. В связи с этим необходимо давать вознаграждение только за эффективную работу. Руководитель должен сформировать высокий, но реалистичный уровень результатов, ожидаемых от подчиненных, и внушать им, что они могут их добиться, если приложат силы.

Теория справедливости. Основоположником теории справедливости (теории равенства) является Стейси Адамс: основу этой теории составляют исследования, проведенные автором в компании «Дженерал Электрик». Согласно теории справедливости, на мотивацию человека в значительной степени влияет справедливость оценки его текущей деятельности и ее результатов

как по сравнению с предыдущими периодами, так и, что самое главное, с достижениями других людей. Если человек видит, что к нему подходят с той же меркой, что и к остальным, он чувствует себя удовлетворенным и будет проявлять активность. Следует заметить, что чувство неудовлетворенности возникает и при высоком (чрезмерном) уровне вознаграждения.

Важно подчеркнуть, что в затраты входят, помимо усилий человека по выполнению данной работы, также его стаж в организации, возраст, уровень квалификации, социальный статус и т.д. Оценка затрат и результатов всегда будет субъективным фактором, при этом особенно высок уровень субъективных отношений при оценке усилий других лиц, о которых человек может судить лишь с помощью домыслов и отрывочных данных.

Адамс считал, что работники могут восстановить баланс или чувство справедливости, изменив уровень затрачиваемых усилий либо пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения. Исследования показывают, что когда люди считают, что им переплачивают, они менее склонны изменять свою деятельность. Главный вывод теории справедливости для практики управления состоит в том, что до тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться снизить интенсивность труда.

Для смягчения обстановки в коллективе, исходя из теории равенства, менеджер должен оповещать четкие критерии вознаграждения персонала, что помогает предотвратить конфликты между сотрудниками в случае расхождения мнений. Возможно и публичное обсуждение спорных вопросов о вознаграждении для исключения домыслов, установления благоприятного психологического климата в организации.

Но возможно и скрытие информации о вознаграждении путем выплаты заработной платы в конверте, перечисления на расчетный счет, отдельных ведомостей на каждого человека. Но это вызывает чувство несправедливости у человека даже там, где ее нет. Кроме того, если сохранять размеры зарплаток сотрудников в тайне, то (как это следует из теории ожидания) организация рискует потерять положительное мотивационное воздействие роста заработной платы, связанное с продвижением по службе.

Модель Портера-Лоулера. Модель Портера-Лоулера является комплексной теорией мотивации и содержит в себе часть как содержательных, так и процессуальных теорий. Данная модель основывается на том, что достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также от сознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенное вознаграждение. Более того, теория Портера-Лоулера устанавливает соотношение между вознаграждением и результатами, т.е. признает, что работник удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты. М.Х.Мескон представил модель Портера-Лоулера в виде рис.9.3.

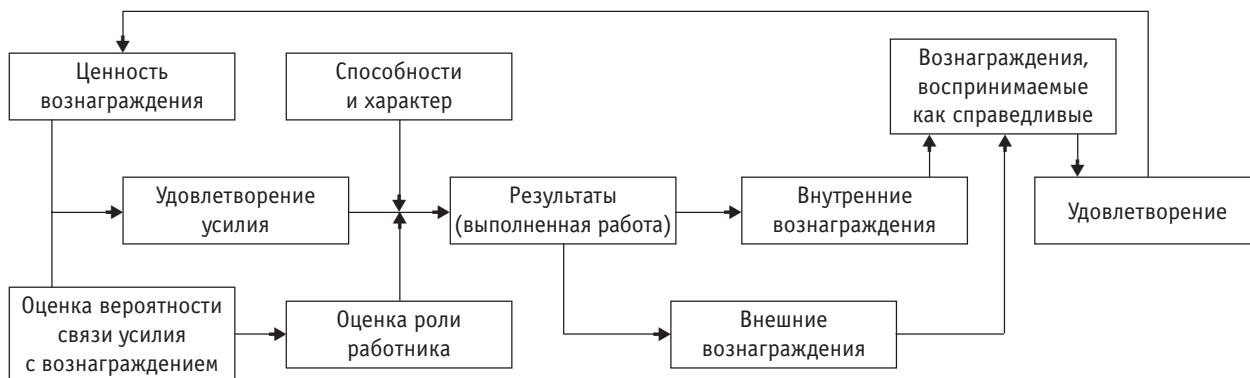


Рис.9.3. Модель Портера-Лоулера

Применение в практике управления модели Портера-Лоулера основывается на ее главном постулате: высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не следствием его.

Управление системой мотивации труда следует основывать на том, что материальные и моральные стимулы равнозначны и только в том случае приводят к повышению производительности труда, когда совпадают с основными мотивами, положенными в основу работы сотрудника.

Многое зависит от степени внимания руководителя к формированию ценностей, целей, общественного мнения трудового коллектива. Также необходимо дать возможность каждому сотруднику всесторонне развиваться, осуществлять самореализацию как личности в трудовой и общественной деятельности организации.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение потребности и мотивации.
2. В чем состоит отличие содержательных и процессуальных теорий мотивации?
3. Дайте характеристику теории ожидания В.Врума.
4. В чем заключается несостоятельность теории Маслоу?
5. Каковы возможные типы поведения человека в ответ на несправедливость по отношению к нему согласно теории С.Адамса?
6. Опишите модель мотивации Портера-Лоулера.

Литература

Основная

1, с.22, 30–31, 122–130; 2, с.192–196; 3, с.284–302; 4, с.131–181; 8, с.67–85; 9, с.58–62; 10, с.97–135; 11, с.143–145, 147–151; 12, с.359–389; 13, с.286–311; 16, с.171–180.

Дополнительная

8, с.10–24; 11, с.376–587; 18, с.160–170; 19, с.99–108; 29, с.143–154; 38, с.54–68; 50, с.91–121.

ТЕМА 10. ФУНКЦИЯ КОНТРОЛЯ

10.1. *Контроль и контроллинг в системе управления организацией. Общая характеристика.*

10.2. *Виды контроля в организации.*

10.3. *Этапы процесса контроля.*

10.4. *Характеристики эффективной системы контроля.*

10.5. *Регулирование: понятие, виды, место в системе управления предприятием.*

10.1. КОНТРОЛЬ И КОНТРОЛЛИНГ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА

В самом общем виде **контроль** можно определить как процесс соизмерения (сопоставления) фактически достигнутых результатов с запланированными.

Главные инструменты выполнения контрольной функции — наблюдение, проверка всех сторон деятельности, учет и анализ. Эффективно поставленный контроль обязательно должен иметь стратегическую направленность, ориентироваться на результаты, быть своевременным и достаточно простым.

Контроль за неопределенностью — одно из наиболее часто используемых понятий в современной организационной теории, характеризующее условия доступа к власти в организации, работающей в условиях высокой неопределенности и слабой предсказуемости. **Под контролем за неопределенностью** подразумевается способность индивида, группы или подразделения снижать степень непредсказуемости и неопределенности в сфере организационных и межорганизационных отношений и обеспечивать контроль в сфере деловых отношений и взаимодействий.

Контроль выступает как функция обратной связи в процессе управления: информационные потоки в нем направлены от объекта к субъекту управления. По данным контроля производится корректировка ранее принятых решений, плановых заданий, нормативов, показателей или организационных условий их выполнения, т.е. осуществляется обратная связь в управленческом цикле.

Функция контроля завершает управленческий цикл и связывает результаты анализа отклонений от желаемого состояния объекта со всеми основными предметными функциями управления.

Фактически все функции управления являются неотъемлемыми частями общей системы контроля в организации. Например, планирование должно постоянно учитывать реальные возможности и изменяющиеся условия функционирования и развития организации. Поэтому контроль призван обеспечивать правильную оценку реальной ситуации и тем самым создавать предпосылки для внесения корректив в запланированные показатели развития как отдельных подразделений, так и всей организации.

Контроллинг — новое явление в теории и практике современного управления, возникшее на стыке экономического анализа, планирования, управленческого учета и менеджмента. **Контроллинг** — это функционально обособленное направление экономической работы на предприятии, связанное с реализацией финансово-экономической комментирующей функции в менеджменте для принятия оперативных и стратегических управленческих решений. Находясь на пересечении учета, информационного обеспечения, контроля и координации, контроллинг занимает особое место в управлении предприятием: он связывает воедино все эти функции, интегрирует и координирует их, причем не подменяет собой управление предприятием, а лишь переводит его на качественно новый уровень. Контроллинг (управление управлением) является своеобразным механизмом саморегулирования на предприятии, обеспечивающим обратную связь в контуре управления.

Контроллинг не тождественен контролю: контроль занимается фиксированием и оценкой уже свершившихся фактов в деятельности предприятия, а контроллинг нацелен на перспективу. Следует отметить, что при этом контроллинг выполняет определенные контрольные функции (при этом сама природа контроля претерпевает существенные изменения):

- контроль целей (оценка правильности постановки целей, корректности «деревя целей» предприятия, а также насколько адекватно количественные критерии отражают качественные цели предприятия);
- контроль прогнозов (анализ реалистичности, обоснованности, информативности прогнозов);
- контроль ограничений (определение внешних и внутренних условий, ограничивающих достижение целей предприятия, тенденции изменения этих условий);
- контроль планов (оценка оптимальности планов предприятия с точки зрения достижения его целей, непротиворечивости планов друг другу);
- бюджетный контроль (контроль над затратами подразделений предприятия путем разработки бюджетов);
- контроль и мониторинг внешней среды предприятия;
- мониторинг внутренней среды (с целью раннего обнаружения проблем);
- контроль выполнения планов (расчет отклонений фактических значений от плановых, анализ причин этих отклонений).

Таким образом, в системе контроллинга акценты смещаются с простого фиксирования прошлых фактов в сторону перспективного, опережающего контроля, а также оперативного отслеживания текущих событий.

10.2. ВИДЫ КОНТРОЛЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

Контроль можно классифицировать по следующим признакам:

- *стадия жизненного цикла объекта* — контроль на стадии маркетинга, производства, подготовки объекта к функционированию, эксплуатации и т.д.;
- *объект контроля* — цели (стандарты), результаты, процесс, объект в целом, отдельные параметры и т.д.;
- *стадия производственного процесса* — входной, операционный контроль, контроль готовой продукции, транспортирования и хранения;
- *исполнитель* — самоконтроль, менеджер, отдел технического контроля, государственный контроль, международный контроль;

- *принимаемое решение* — активный (предупреждающий) и пассивный (по отклонениям) контроль;
- *способ получения и обработки информации* — расчетно-аналитический, статистический, регистрационный;
- *обязательность выполнения* — по уставу, по закону, по договоренности;
- *форма осуществления* — внутренний и внешний контроль;
- *степень охвата объекта контролем* — сплошной и выборочный контроль;
- *периодичность выполнения контрольных операций* — непрерывный и периодический контроль. В свою очередь, по периодам проведения контроль делится на стратегический, тактический и оперативный;
- *место в процессе управления* — предварительный, текущий, заключительный контроль.

Рассмотрим характеристики некоторых видов контроля:

Внутренний контроль. Система контроля организуется предприятием самостоятельно.

Внешний контроль — контроль со стороны контрольных органов, вышестоящей организации, государственных органов и т.д.

Сплошной (или полный) контроль. Строится как целостная система, постоянно функционирующая в принятой организационной структуре.

Выборочный контроль. Организуется как разовое мероприятие, имеющее целевой характер: проверка качества продукции, соблюдение нормативных требований, научно-технического уровня продукции и т.п.

Стратегический контроль ставит задачу оценки и регулирования деятельности организации с позиций выполнения ею долгосрочных целей и взаимоотношений с внешней средой; тесно связан со стратегическим планированием и управлением. Этот вид контроля наиболее сложен, так как непредсказуемость внешней среды усложняет разработку стандартов и параметров на длительный период, а следовательно, и проведение контроля их выполнения.

Тактический (или административный) контроль нацелен на анализ выполнения тактических планов организации; осуществляется как в целом по организации, так и по ее ключевым подсистемам. Главная задача — своевременное выявление отклонений от стандартов и целевых установок и проведение корректирующих мероприятий. Наряду с этим в организациях широко используется метод самоконтроля, когда контрольные функции выполняют сами работники или группы.

Оперативный контроль осуществляется ежедневно и по периодам, характерным для оперативного планирования. Он включает контроль выполнения работ и методов, используемых для производства продукции (услуг) и выполнения всех видов процессов организации. Оперативный контроль процессов в организациях принято подразделять на три вида: предварительный, текущий (или производственный) и заключительный (последующий).

Предварительный контроль осуществляется до фактического начала работ по трем видам ключевых ресурсов: человеческим, материальным и финансовым. По существу, это контроль на входе процесса, который направлен на достижение максимального соответствия стандартам и нормам ресурсов, вводимым в процесс:

- *в области человеческих ресурсов* — контроль осуществляется за счет тщательного анализа тех деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения должностных обязанностей и отбора наиболее подготовленных и квалифицированных людей. В ходе отбора устанавливается минимально допустимый уровень образования, квалификации, стаж работы в данной области, проверяются документы и рекомендации, проводятся психологические тесты и собеседования с работником. Предварительное обучение повышает вероятность эффективной работы новых сотрудников;

- *в области управления материально-сырьевыми ресурсами* контроль осуществляется путем выработки стандартов минимально допустимых уровней качества и проведения проверок соответствия поступающих материалов этим требованиям. К методам предварительного контроля материальных ресурсов относится также обеспечение их запасов в организации на уровне, достаточном для того, чтобы избежать дефицита;

- в области финансовых ресурсов осуществляется путем анализа финансового состояния через бюджет (финансовый план), который предусматривает предельные ассигнования по статьям затрат.

Текущий контроль осуществляется в процессе исполнения принятых решений (плановых заданий); позволяет своевременно выявлять проблемы, устанавливая причины их возникновения, разрабатывать и внедрять предложения и таким образом минимизировать или полностью ликвидировать наметившееся отклонение от стандарта. Базой для текущего контроля является система обратной связи.

Заключительный (или последующий) контроль осуществляется после реализации решения для проверки правильности его исполнения. Производится путем сравнения полученных результатов с заданными. Заключительный контроль обеспечивает руководство необходимой информацией для планирования аналогичных процессов в будущем и разработки систем мотивации, направленных на повышение заинтересованности в улучшении результатов.

В литературе существует целый ряд подходов к выделению форм контроля. Практически все они основываются на классификации работ по контролю по различным функциональным областям (производство, маркетинг, финансы и учет, персонал) в зависимости от структуры организации. В качестве объектов контроля используются ключевые показатели по каждой из этих сфер:

- *производственный контроль* включает следующие функции: маршрутизация (разработка последовательности операций), загрузка (распределение работ), производственные графики, предварительная оценка стоимости выполнения работ и т.п. Объекты контроля — качество, затраты времени на единицу продукции, удельные издержки, мощность оборудования и уровень его использования и т.д.;

- *маркетинговый контроль* базируется на анализе возможностей сбыта, доли рынка, соотношения между затратами на маркетинг и сбытом, отношения клиентов. Объекты контроля — объем продаж, торговые издержки, продажи в кредит, затраты на рекламу, удовлетворенность потребителей;

- в области персонала контролируются: количество прогулов, потери времени из-за трудовых споров, болезней, уровень и состав заработной платы, вопросы безопасности труда, социальные выплаты и т.д.;

- *финансовый контроль* осуществляется путем получения от каждого хозяйственного подразделения финансовой отчетности по важнейшим экономическим показателям деятельности — прибыль и ее распределение, расходы на покупку оборудования, капитальные вложения, ликвидность, запасы, издержки, денежная наличность и т.п. Финансовый контроль осуществляется через подразделения на разных уровнях управления; включает: бюджеты, анализ рентабельности, анализ относительных показателей деятельности, отдачу инвестиций.

Контроль качества является на сегодняшний момент одним из важнейших средств конкурентной борьбы, завоевания и удержания позиций на рынке. Объектами контроля качества являются: технический уровень, новизна, отсутствие дефектов при исполнении, надежность в эксплуатации и т.п.

В процессе контроля используются различные методы, способы, приемы, позволяющие эффективно проводить работу на всех этапах контрольного процесса. Статистический учет базируется на методах сбора, обработки и интеграции данных за определенный период времени, бухгалтерский учет — на методах, обеспечивающих ежедневные данные о движении финансовых средств, материалов, продукции, труда и т.д., оперативно-производственный учет — на информации о состоянии производственной деятельности участков, цехов и других подразделений. Для осуществления контрольной функции также применяются такие комплексные методы, как «бенчмаркинг» (или метод сравнительного анализа эффективности), методы тотального контроля качества (*total quality control*) и тотального менеджмента качества (*total management quality*). Методы контроля за деятельностью организации характеризуются большим разнообразием в связи с тем, что сама функция контроля охватывает почти все операции и процедуры, выполняемые в организации для достижения ее целей.

10.3. ЭТАПЫ ПРОЦЕССА КОНТРОЛЯ

Являясь составной частью процесса управления, контроль обладает всеми процессными характеристиками и может быть представлен в виде составляющих его этапов (у одних авторов — три, у других — четыре четко различимых этапа процедуры контроля).

1. На первом этапе устанавливаются параметры организации, по сравнению с которыми будет оцениваться ее деятельность и направления дальнейшего развития. В специальной управленческой литературе они рассматриваются как стандарты, нормы, планы, критерии или, обобщенно, как конкретные цели, динамика которых поддается измерению. Все стандарты, используемые для контроля, должны быть выбраны из многочисленных целей и стратегий организации. **Стандартом** устанавливается результат, который должен быть получен в течение определенного периода времени.

Большое значение имеет решение вопроса о том, кто должен устанавливать стандарты. Исследования показывают, что оптимальным является вариант, при котором в этом процессе принимают решение работники организации, непосредственно влияющие на соответствующие параметры.

Чтобы реально воздействовать на поведение людей, стандарты должны быть напряженными, но достижимыми. Как правило, такие стандарты мотивируют людей, нереальные же (слишком завышенные или, наоборот, заниженные и легко достижимые) — расхолаживают, вызывают неприязнь и отрицательно сказываются на результатах.

2. На втором этапе процесса контроля осуществляется измерение достигнутых показателей работы организации. Основное условие качественного выполнения этого элемента процесса — выбор таких показателей, которые реально отражают движение организации по пути достижения поставленных перед ней целей. Это означает, что:

- измерение должно быть выборочным;
- измерение должно соответствовать составу стандартов, норм и плановых заданий.

Для измерений необходимо выбрать единицу, соответствующую виду контролируемой деятельности, причем такую, которую можно преобразовать в единицы стандарта. Так, если установленный стандарт — это прибыль, то измерение следует вести в рублях или процентах, в зависимости от формы выражения стандарта. Общее правило — стандарт в специфической форме предопределяет те величины, которые впоследствии должны быть измерены.

Стоимость проведения измерений зачастую является наиболее крупным элементом затрат во всем процессе контроля. Часто именно этот фактор определяет, стоит ли вообще осуществлять контроль.

3. Третий этап — осуществление сравнения фактически достигнутых данных с запланированными, что дает возможность установить наличие отклонений в ту или иную сторону, выявить факторы и условия и перейти к следующему, последнему, этапу контроля.

Деятельность, осуществляемая на третьем этапе контроля, зачастую является наиболее заметной частью всей системы контроля. Эта деятельность заключается в определении масштаба допустимых (или относительно безопасных) отклонений и основывается на принципе исключения. Метод управления по принципу исключения состоит в том, что система контроля должна срабатывать только при наличии заметных отклонений от стандартов и что те действия, которые изначально имеют совершенно тривиальный характер, не следует даже и измерять. Одна из характерных черт хорошего стандарта системы контроля состоит в том, что в нем содержатся реалистические допуски параметров цели. Например, если целью было получить в наступающем году прибыль в размере 10 млн руб. в месяц, а предприятие получило прибыль в размере 9,8 млн руб., то отклонение составит 2%. Это отклонение от установленного стандартного уровня незначительно, однако руководство должно заблаговременно установить величины допустимых отклонений, в пределах которых отклонение результатов от намеченных целей не должно вызывать тревоги. Определение допустимых отклонений — вопрос очень важный, поскольку сокращение допустимых отклонений может требовать больших затрат.

4. На четвертом этапе производится окончательная оценка полученных результатов и предпринимаются действия по корректировке. По параметрам, оцениваемым в процессе контроля, могут быть получены результаты трех видов:

- положительные, когда фактические параметры лучше запланированных. В этом случае корректировочные действия направляются на усиление мер, приведших к такому результату, например, увеличиваются размеры поощрений, инвестиции, расширяются производственные мощности и т.д.;

- отрицательные, когда фактические данные оказались хуже запланированных. Выявленные в процессе анализа факторы позволяют определить направление мер по исправлению положения, например, по усилению руководства, повышению уровня квалификации работников, а иногда и пересмотру самих стандартов;

- нейтральные, когда организация функционирует в соответствии с планом и никаких корректировочных действий не требуется. Последнее, однако, не означает прекращение процедуры оценки, так как баланс между стандартами и фактическими показателями может быть нарушен в любой момент времени.

10.4. ХАРАКТЕРИСТИКИ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЯ

Функция контроля действует на принципах: всесторонности, непрерывности, убедительности, гласности, массовости, эффективности. Эффективная система контроля характеризуется:

- 1) *стратегической направленностью*. Стратегическая направленность контроля является одним из главных условий его эффективности. Контролироваться должны результаты деятельности организации по стратегическим направлениям на основе количественных оценок. Деятельность в областях, которые не имеют стратегического значения, следует измерять нечасто, о полученных результатах сообщать работникам, если отклонения станут необычно большими;

- 2) *ориентацией на результаты*. Конечная цель контроля — не сбор информации, не стандарты и выявление проблемы, а решение задач, стоящих перед организацией. Информация о результатах контроля важна только тогда, когда доходит до тех лиц, которые обладают правом и обязаны осуществить на ее основании соответствующие изменения. Чтобы быть эффективным, контроль должен интегрироваться с другими функциями управления;

- 3) *соответствием контролируемому виду деятельности*. Неподходящий механизм контроля может маскировать, а не выявлять важную информацию. Например, общепринято оценивать эффективность торговли путем планирования и контроля объема продаж в рублях. Но это может маскировать убытки, так как высокий уровень сбыта может достигаться за счет слишком низких цен;

- 4) *своевременностью*. Значение наиболее подходящего временного интервала между проведением измерений или оценок определяется с учетом временных рамок основного плана, скорости изменений и затрат на проведение измерений и распространение полученных результатов. Это связано с важнейшей целью контроля — устранять отклонения прежде, чем они примут серьезные размеры;

- 5) *гибкостью*. Гибкость контроля, как и гибкость планов, необходима для приспособления к происходящим изменениям. Например, если неожиданно возникает новый фактор издержек, вызванный принятием закона, то до тех пор, пока он не будет включен в систему контроля, она не сможет отслеживать издержки;

- 6) *экономичностью и простотой*. Как правило, наиболее эффективный контроль — это простейший контроль: простейшие методы контроля более понятны людям, требуют меньше усилий и более экономичны. Совершенствование контроля, увеличение затрат на его проведение оправданно до тех пор, пока это приводит к увеличению преимуществ и доходов организации, превышающих рост затрат на контроль. Если суммарные затраты на систему контроля превосходят создаваемые ею преимущества, то организации необходимо изменить систему контроля или вести менее тщательный контроль. Для реальной оценки соотношения затрат и прибыли, связанных с системой контроля, необходимо рассматривать как текущие, так и долгосрочные результаты ее применения.

Эффективность контроля зависит от многих факторов, но прежде всего — от временного аспекта, на стадии которого осуществляется предварительный, текущий и заключительный контроль, и диапазона контроля, предполагающего организацию контроля по всем фазам управленческой системы контроля (планирование, разработка оргструктур, мотивация и т.д.). Выделим наиболее важные факторы, предопределяющие эффективность проведения контроля:

- *организационные* — объекты контроля (что должно контролироваться), субъекты контроля (кто контролирует), место контрольной функции в организационной структуре управления (кому подчиняется, права, ответственность, полномочия);
- *масштабы контроля* — количество и точность контролируемых параметров, частота и скорость проведения контроля;
- *контрольная информация* — объем, частота, точность и своевременность необходимой для контроля информации;
- *затраты на контроль* — средства, связанные с организацией контрольной функции и ее информационным обеспечением.

Чтобы результаты контроля можно было оценить наиболее эффективно, конечные цели, ключевые результаты должны быть хорошо определены. С точки зрения оценки результатов коммерческой деятельности контроль направлен на оценку стратегических альтернативных вариантов, долгосрочных ключевых результатов, степени их достижения, прежде всего в разрезе года. Это оценивают на уровне фирмы, подразделения, работника. Контроль должен быть направлен на результаты как коммерческой, так и вспомогательной деятельности.

10.5. РЕГУЛИРОВАНИЕ: ПОНЯТИЕ, ВИДЫ, МЕСТО В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Функция контроля имеет прямую связь с функцией регулирования, так как цель этих функций — обеспечение эффективности осуществления всех основных функций управления.

Регулирование — это управленческая деятельность, направленная на ликвидацию отклонений от заданного режима функционирования и приведение объекта управления в требуемое состояние. Содержание регулирования как функции управления состоит в перераспределении материально-технических и финансовых ресурсов, оперативном управлении ходом производственного процесса. Регулирование предполагает процесс выработки корректирующих мер и реализации принятых организационно-технологических, экономических и технических решений, обеспечивающих своевременное и безусловное устранение выявленных проблем (отклонений).

Задача регулирования — обновление плановых заданий, нормативов, стандартов с целью обеспечения своевременного и эффективного достижения целей организации. Таким образом, функция «контроль» переходит в функцию «регулирование» в момент принятия и реализации решений по корректированию выявленных отклонений.

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

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

Различают три типа регулирования:

- регулирование посредством устранения из окружения системы того фактора, который выводит систему из нормального или желаемого состояния (компенсационный тип). Например, применение штрафных санкций потребителя к поставщикам;
- регулирование посредством воздействия органа управления (регулятора) на управляемую систему. Например, работа диспетчера;
- регулирование посредством изоляции системы от возмущений (например, создание на предприятии различных страховых запасов).

Контрольные вопросы

1. Каково место функции «контроль» в системе управления организацией?
2. Приведите определения понятия «контроль».
3. В чем сходство и различие понятий «контроль» и «контроллинг»?
4. Дайте характеристику основных видов и форм контроля.
5. Из каких этапов состоит процесс контроля?

6. Какие факторы оказывают влияние на эффективность контроля?
7. Какую роль в процессе управления предприятием выполняет функция «регулирование»? Назовите основные виды регулирования.

Литература

Основная

1, с.21, 97–98, 131–137, 209; 2, с.196–198; 3, с.196–205; 5, с.200–206; 6, с.305–308; 8, с.79–87; 11, с.72–76; 12, с.390–425; 13, с.266–285; 15, с.146, 266–267, 270–274.

Дополнительная

2, с.27–30; 20, с.53–55, 58–61; 30, с.21, 97–98, 131–137, 209.

ТЕМА 11. СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

- 11.1. Понятие «организационная структура управления».
- 11.2. Виды структур управления.
- 11.3. Организационные отношения в системе менеджмента.

11.1. ПОНЯТИЕ «ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ»

Эффективная деятельность организации и ее подразделений невозможна без постоянной ее координации, которая входит в задачу системы управления, — совокупности форм, с помощью которых на практике реализуется процесс управления. К таким формам можно отнести субъекты управленческой деятельности, связи между ними, цели, функции, методы, приемы управления.

Организационная структура управления — это совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами. К **звеньям управления** относятся структурные подразделения, а также отдельные специалисты, выполняющие соответствующие функции управления.

По сути, структура управления — это организационная форма разделения труда по принятию и реализации управленческих решений. Она направлена прежде всего на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями организации, распределение между ними прав и ответственности.

В основе образования звена управления лежит выполнение отделом определенной функции управления. Под уровнем управления понимают совокупность управленческих звеньев, имеющих между собой горизонтальные связи и конкретное место в системе управления организацией. Уровни управления подчиняются друг другу по иерархии: менеджеры более высокой ступени управления принимают решения, которые конкретизируются и доводятся до нижестоящих звеньев. Отсюда возникла пирамидальная структура управления организацией (рис.11.1).



Рис.11.1. Типовая пирамидальная структура управления организацией

Управленческая структура состоит из двух элементов: органов управления непосредственно производственными процессами и органов общего управления — т.е., деятельностью организации в целом и ее управленческих звеньев.

Построение организационной структуры управления приводит к разукрупнению функций, повышению однородности управленческих работ, создает основу для роста квалификации труда и углубления знаний в определенной области. Обратная сторона процесса специализации и делегирования полномочий — это увеличение числа связей между звеньями, повышение сложности координации и согласования отдельных видов деятельности, что является предметом организационного менеджмента.

Организационный менеджмент создает процесс информационного обмена между субъектом и объектом управления, звеньями и уровнями управления. Задача организационного менеджмента — обеспечение достижения целей организации на всех уровнях управления, во всех ее подразделениях. От эффективности организационного менеджмента зависит конечный результат деятельности организации в целом.

11.2. ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ

При построении организационной структуры управления обычно используются механистический или органический подходы.

Механистический подход к проектированию организации характеризуется использованием формальных правил и процедур, централизованным принятием решений, узко определенной ответственностью в работе и жесткой иерархией власти в организации. Это применимо в условиях, когда используется рутинная технология и присутствует несложное и нединамичное окружение. Это застывшие, негибкие структуры.

Зачастую при механистическом подходе формируются линейный, функциональный, линейно-функциональный или дивизиональный типы организационной структуры.

При **линейной структуре управления** руководители подразделений низших ступеней непосредственно подчиняются одному руководителю более высокого уровня управления и связаны с вышестоящей системой только через него. При такой организации управления, когда один руководитель отвечает за весь объем деятельности и передача управленческих решений каждому из подразделений одного уровня происходит только от одного начальника, в наибольшей степени осуществляется принцип единоначалия. Доминирующим принципом построения линейной структуры служит вертикальная иерархия, обеспечивающая простоту и четкость подчинения (рис.12.2).

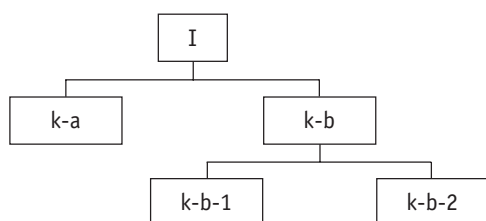


Рис.11.2. Линейная структура управления

Линейная структура управления имеет свои преимущества и недостатки (табл.11.1).

Таблица 11.1

Достоинства и недостатки линейной организационной структуры

Достоинства	Недостатки
Однозначность воздействия субъекта управления на объект управления	Сложная координация деятельности отдельных исполнителей, работающих в разных подразделениях
Четко выраженная ответственность	Нехватка знаний или времени у линейных руководителей для качественной реализации их функций
Согласованность действий исполнителей	Перегрузка информацией, множество контактов с подчиненными, вышестоящими и сменными структурами
Оперативность в принятии решений	Концентрация власти в верхнем уровне власти
Высокая ответственность линейных руководителей за результаты работы их подразделений	
Простота управления	

В основе формирования **функциональной структуры управления** (рис.11.3) лежит принцип полноправного распорядительства: каждый руководитель имеет право давать указания по вопросам, входящим в его компетенцию, он ответственен за реализацию конкретной функции управления.

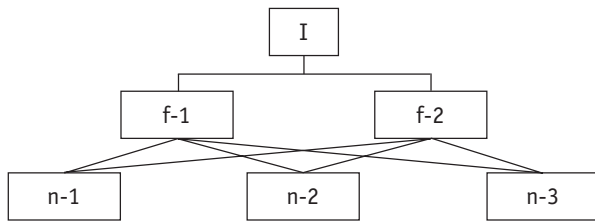


Рис.11.3. Функциональная структура управления

Это создает условия для формирования специалистов, которые в силу своей компетенции отвечают только за определенный участок работы. Решения по общим вопросам принимаются коллегиально.

Функциональная организационная структура обладает определенными достоинствами и недостатками (табл.11.2).

Таблица 11.2

Достоинства и недостатки функциональной организационной структуры

Достоинства	Недостатки
Возможность привлечения высококвалифицированных специалистов и их постоянный профессиональный рост	Спорность относительно первенства задач
Разработка качественных управленческих решений	Нарушение принципа единства распорядительства
Стандартизация, формализация и программирование явлений и процессов	Возможность конфликтов между функциональными руководителями и линейными и функциональными руководителями
Исключение дублирования и параллелизма в выполнении управленческих функций	Длительная процедура принятия решения
Уменьшение потребности в специалистах широкого профиля	Трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами

Линейно-функциональная структура управления (рис.11.4). Линейному руководителю в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогает специальный аппарат управления, состоящий из функциональных подразделений, именуемых службами. Такие подразделения проводят свои решения либо через высшего руководителя, либо напрямую их доводят до нижестоящего уровня. Функциональные подразделения, как правило, не имеют право самостоятельно отдавать распоряжения производственным подразделениям.

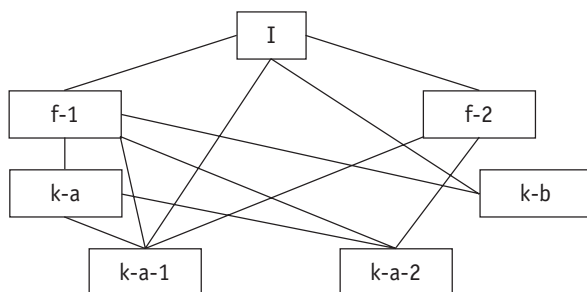


Рис.11.4. Линейно-функциональная структура управления

Линейно-функциональная организационная имеет свои достоинства и недостатки (табл.11.3).

Таблица 11.3

Достоинства и недостатки линейно-функциональной организационной структуры

Достоинства	Недостатки
Высокая компетентность сотрудников функциональных подразделений	Недостаточно четкая ответственность, так как готовящий решение, как правило, не участвует в его реализации
Более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников	Трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными линейными и функциональными подразделениями
Освобождение главного линейного менеджера от глубокого анализа проблем	В процессе регулирования работы линейных и функциональных руководителей происходит увеличение объемов информации
Возможность привлечения консультантов и экспертов	Конфликты между линейными и функциональными руководителями

Дивизиональная структура основывается на конечном результате. В ней сочетаются централизация ряда функций на высшем уровне и децентрализация на деятельности производственных подразделений. Высший уровень организации планирует и распределяет основные ресурсы, т.е. принимает стратегические решения, в то время как подразделения принимают оперативные

решения и ответственны за получение прибыли. Дивизиональная структура широко используется в условиях многопродуктового производства или в многонациональных компаниях. Разновидностями дивизиональной структуры являются региональная, продуктовая и потребительская структуры.

Достоинством дивизиональной структуры является то, что она ориентирована на новые технологии и новые рынки, так как позволяет маневрировать всеми видами ресурсов. Данная структура позволяет крупной фирме уделять одному продукту столько же внимания, сколько уделяет малая фирма. В ней точно определено, кто отвечает за прибыль, и осуществляется успешный контроль затрат. Способна быстро реагировать на изменения покупательского спроса, технологии и условия конкуренции. Наблюдается постоянное улучшение координации работ.

Недостатки: очень высокие затраты на аппарат управления и возможно, что интересы стратегического звена и подразделений не всегда совпадают.

Органический подход к проектированию организации характеризуется слабым или умеренным использованием формальных правил и процедур, децентрализацией и участием работников в принятии решений, широко определяемой ответственностью в работе, гибкостью структуры власти, небольшим количеством уровней иерархии, динамичностью структур.

К органическим структурам относятся проектная и матричная структуры.

Основу **проектной структуры** (рис.11.5) составляет проект, т.е. группа видов деятельности, нацеленных на решение какой-то разовой задачи. Таким образом, проектная структура является временным образованием и после завершения работ полностью ликвидируется, а привлеченные материальные и людские ресурсы используются в другом месте или там же, где и ранее. Руководители проектов несут ответственность за координацию всех связей по программе и своевременное достижение ее целей. Исполнители проекта при переходе в эту структуру уходят из подчинения своего функционального руководителя и подотчетны руководителю только временного подразделения.

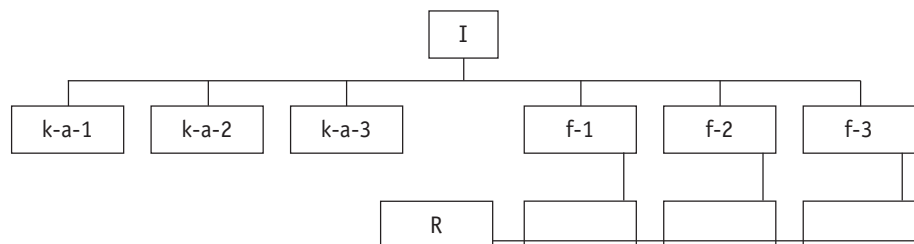


Рис.11.5. Проектная организационная структура управления

Преимуществом организационной структуры является то, что она концентрирует в проектных группах наиболее ценные и важные ресурсы для достижения поставленной цели. Недостатками является то, что в течение всего срока реализации проекта ресурсы, предоставленные проекту, оказываются связанными в нем, ими нельзя воспользоваться, а по завершении проекта они не всегда могут найти применение. Проектная структура затратна.

Матричная структура управления (рис.11.6) создается путем совмещения структур двух видов: линейно-функциональной и нескольких проектов. Исполнители в матричной структуре подчиняются начальнику того отдела, где они работают постоянно, и руководителю проекта, в который они входят.

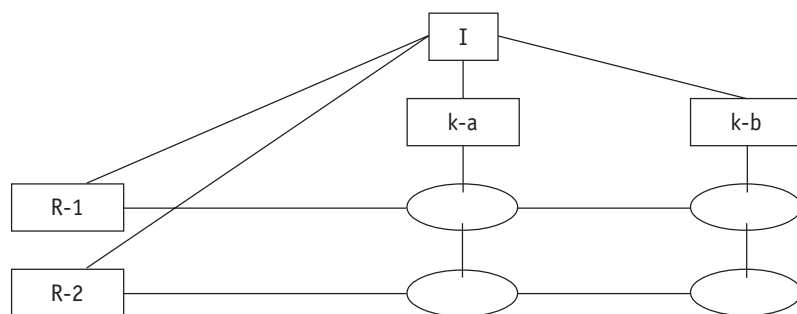


Рис.11.6. Матричная организационная структура

Преимущества и недостатки матричной структуры отражены в табл.11.4.

Преимущества и недостатки матричной структуры управления

Достоинства	Недостатки
Рациональное использование кадров	Сложная структура соподчинения
Повышение творческой активности менеджеров	Сложность установления приоритетности заданий
Сокращение нагрузки на руководителей высокого уровня за счет делегирования полномочий	Трудность в приобретении новых навыков, необходимых для работы в проекте
Увеличение степени мотивации за счет децентрализации управления и усиления демократических принципов	Присутствие «нездорового духа» соперничества между отдельными проектами
Повышение личной ответственности за реализацию проекта	

В настоящее время с постоянным развитием рыночных отношений как в России, так и за рубежом происходит совершенствование и организационных структур. Так, например, в областях высоких технологий и в быстрорастущих отраслях появились организации, выполняющие нестандартные и сложные работы. Это трудноопределяемые и быстроменяющиеся структуры, которые получили название эдхократических структур. Работники в ней имеют очень высокую квалификацию, структура имеет органическую основу и четко не определена, преобладают неформальные и горизонтальные связи.

Партисипативная организация как новый вид структуры управления предполагает право ее членов участвовать в принятии решений, касающихся их работы, в установке целей и решении проблем.

Особый интерес представляет предпринимательская организация, которая ориентирована на рост и больше рассчитана на имеющиеся возможности, чем на контролируемые ресурсы. В ее рамках работники мотивированы на принятие на себя ответственности за создание экономических ценностей. Организация представляет собой перевернутую пирамиду, в ее основании — руководство этой организации. Следующий снизу уровень включает три основных блока — ресурсы, подразделения, определяющие рынки для бизнеса, и консультанты. На вершине расположены предпринимательские ячейки, сфокусированные на определенный рынок.

Существует и другие направления развития организационных структур. Но все они имеют в своей основе большую гибкость, ориентированность на рынок, мобильность, что помогает им выжить в жестких условиях конкуренции.

Рассмотрим еще одну классификацию структур — Генри Минцберг предложил пять управленческих структур:

1. **Простая структура** — соответствует линейно-функциональной и функциональной структурам. Имеется штаб и жесткая иерархия, что делает эту структуру неустойчивой, но эффективной.

2. **Машинная бюрократия** — доминирование техноструктур. Это делает структуру соответствующей линейной структуре.

3. **Профессиональная бюрократия** — соответствует линейно-функциональной и функциональной структурам. Ядро составляют специалисты разных областей.

4. **Дивизиональная форма** — полностью соответствует дивизиональной структуре управления. Имеет место децентрализация полномочий и ресурсов при сохранении преимуществ профессиональной бюрократии.

5. **Адхократия** — структура будущего, представляющая собой коллектив, единомышленников, занимающихся решением определенной проблемы. Нет четко установленных отношений подчинения, имеет место господство идей. Соотносится с матричной структурой, в которой исключены отношения подчинения.

Данная классификация в значительной мере дублирует предыдущую, однако обращает внимание на одну деталь — выбор структуры зависит от вида деятельности организации и, соответственно, от характера принимаемых менеджером решений.

Принципы формирования структуры управления:

1. Организационная структура управления должна прежде всего отражать цели и задачи организации, а следовательно, быть подчиненной производству и его потребностям.

2. Следует предусматривать оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными работниками, обеспечивающее творческий характер работы и нормальную нагрузку, а также надлежащую специализацию.

3. Формирование структуры управления надлежит связывать с определением полномочий и ответственности каждого работника и органа управления, с установлением вертикальных и горизонтальных связей между ними.

4. Между функциями и обязанностями, полномочиями и ответственностью необходимо поддерживать соответствие, нарушение которого приводит к дисфункции системы управления в целом.

5. Организационная структура призвана быть адекватной социально-культурной среде организации.

Диагностика организационных структур состоит из трех этапов:

1) анализ организационной структуры, который призван установить, в какой мере она отвечает требованиям, предъявляемым к организациям: оцениваются соотношение централизации и децентрализации, выполнение функций управления, хозяйственная деятельность, возможная перегруппировка подразделений. Определяется эффективность структуры с помощью коэффициента звенности, коэффициента территориальной концентрации, коэффициента эффективности структуры управления;

2) проектирование организационной структуры. Проектируется идеальная модель структуры управления. Известны следующие методы проектирования: метод аналогий (по отношению к аналогичным организациям); экспертный метод (анализ проводится экспертами); структуризация целей (соответствие целей и структуры); организационное моделирование (моделирование структуры). В соответствии с этим вырабатываются требования к организационной структуре: оптимальность, оперативность, надежность, гибкость, экономичность, устойчивость;

3) совершенствование организационной структуры. Фактическая модель структуры управления приводится в соответствие с идеальной моделью, спроектированной на предыдущем этапе.

11.3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОТНОШЕНИЯ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

В данном вопросе мы рассмотрим фундаментальный аспект организации — взаимоотношения полномочий, которые связывают высшее производство с низшим уровнем исполнителей.

Делегирование — это передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Это средство, посредством которого руководство распределяет среди сотрудников бесчисленные задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей всей организации.

Ответственность — это обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их положительное решение. Если предполагается, что какое-то лицо примет ответственность за решение определенного задания, фирма (а точнее, менеджмент) обязана ему предоставить необходимые ресурсы и создать требуемые условия.

Полномочия — это ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение конкретных заданий. Полномочия передаются должности, а не индивиду. Полномочия бывают двух типов: линейные (передаваемые непосредственно от начальника к подчиненному) и аппаратные (штабные) полномочия (предоставляют руководителю узаконенную власть для направления своих прямых подчиненных на достижение поставленных функциональных целей).

Количество исполнителей, находящихся в подчинении у одного руководителя называется **нормой управляемости**. Менеджер, вместо создания нескольких уровней управления, может непосредственно отдавать распоряжения своим подчиненным.

Ньюмен выделил пять видов препятствий эффективному делегированию полномочий: отсутствия доверия к подчиненным; боязнь ответственности; заблуждение по поводу того, что сам он это сделает лучше; отсутствие промежуточного контроля для извещения управления о возникших проблемах; отсутствие способности руководить.

Контрольные вопросы

1. В чем состоит отличие бюрократического типа организационных структур от органического?
2. Назовите достоинства и недостатки матричной организационной структуры.
3. В чем сущность проектной организационной структуры?
4. Какие организационные структуры наиболее распространены в настоящий момент в России?
5. Назовите новшества в развитии организационных структур в современном мире.

Литература

Основная

3, с.52–60; 4, с.334–378; 8, с.45–65; 11, с.71–84; 12, с.330–359; 22, с.17–23.

Дополнительная

8, с.80–100; 18, с.173–179; 19, с.113–146; 28, с.81–100; 29, с.161–175; 39, с.81–93, 125–147.

ТЕМА 12. ИНФОРМАЦИОННАЯ ПРИРОДА УПРАВЛЕНИЯ

12.1. Коммуникации в управлении.

12.2. Сущность и классификация информации.

12.3. Коммуникационный процесс.

12.4. Препятствия информационному обмену и совершенствование коммуникационного процесса в организации.

12.1. КОММУНИКАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ

Управление в организации осуществляется с помощью информационного обмена. Получая, обрабатывая и передавая информацию, а также получая сигналы с помощью обратной связи, менеджер планирует, организует, руководит и мотивирует деятельность подчиненных. Многое зависит от его способности передавать информацию таким образом, чтобы достигалось наиболее адекватное восприятие информации теми, кому она предназначена. В процессе информационного обмена сведения передаются от одного субъекта к другому. Участниками обмена могут выступать отдельные люди, группы и организации в целом. В первом случае коммуникация носит межличностный характер и осуществляется путем передачи мнений, чувств, идей, фактов, сомнений и т.д.

Эффективная межличностная коммуникация в силу ряда причин очень важна для успеха в управлении. Прежде всего достижение многих целей в управлении зависит от непосредственного взаимодействия людей (руководителей и подчиненных, подчиненных между собой).

Также межличностная коммуникация, возможно, является лучшим способом обсуждения и решения вопросов, характеризующихся непосредственностью и двусмысленностью.

Весь цикл управления есть не что иное, как прием, обработка, трансформация и дальнейшее отправление информации. Управление как таковое — это процесс постоянной подготовки и принятия решений. Каждое решение основано на сборе новой информации и использовании информации, накопленной ранее. Таким образом, можно сказать, что все решения носят информационный характер и являются новой информацией, предназначенной для исполнения в организации. От качества информации зависит оптимальность принимаемых решений, достижимость целей и эффективность управления в целом.

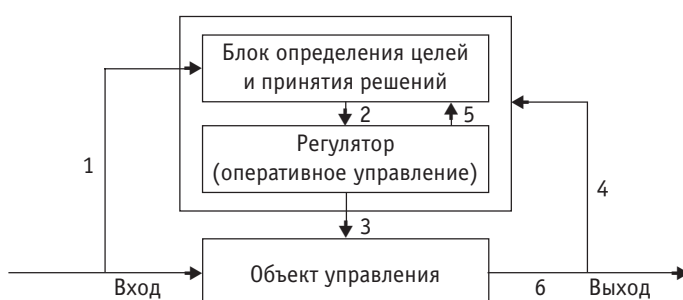


Рис.12.1. Движение информации в системе управления

В наиболее общем виде в системе управления циркулируют следующие виды информации:

1. Информация на входе — директивные документы, информация о партнерах, потребителях, трудовых ресурсах, конкурентах и т.п. (1).

2. Внутренняя информация:

- управляющие воздействия — приказы, программы, политика, цели, стратегия и т.д. (2);
- текущие управляющие воздействия — указания по осуществлению хозяйственной деятельности (3);
- обратная связь, т.е. сведения о деятельности организации — производительность труда, объемы запасов товаров на складе и т.п. (4);
- обратная связь от субъектов текущего управления — информация о состоянии производственно-хозяйственной системы и проблемах, нуждающихся во внимании менеджмента (5);
- предназначенная для окружающей среды (6).

3. Исходящая информация (бухгалтерский баланс, договора на поставку готовой продукции предприятия и т.д.).

Информация перемещается внутри организации с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций. Она может передаваться по нисходящей, т.е. с высших уровней на низшие. Таким путем, подчиненным уровням управления, сообщается о текущих задачах, изменении целей организации, обозначенных заданиях и т.д.

Помимо обмена по нисходящей, организация нуждается в коммуникациях по восходящей. Передача информации с низших уровней на высшие может заметно влиять на производительность.

Коммуникации по восходящей, т.е. снизу вверх, также выполняют функцию оповещения верха о том, что делается на низших уровнях. Таким образом, руководство оповещается о текущих или назревающих проблемах и предлагает возможные варианты исправления положения дел. Один из примеров коммуникаций по восходящей — это создание групп рабочих, которые регулярно собираются для обсуждения проблем в производстве — «Кружки качества».

В дополнение к обмену информацией по нисходящей или восходящей организации нуждаются в горизонтальных коммуникациях. Организация состоит из множества подразделений, поэтому обмен информацией между ними нужен для координации задач и действий. Например, в сфере розничной торговли региональные управляющие сбытом могут периодически встречаться для обсуждения общих проблем, направлений стратегии сбыта, обмена информацией о потребителях и изменениях их предпочтений.

В организациях с многочисленными уровнями управления растет вероятность информационного искажения, так как каждый уровень управления может корректировать и отфильтровывать сообщения.

Межуровневые коммуникации в организациях включают:

- коммуникации между различными отделами;
- коммуникации «руководитель–подчиненный»;
- коммуникации между руководителем и рабочей группой.

Исследования показывают, что от 50 до 90% рабочего времени менеджеры тратят на обмен информацией, происходящий в процессе совещаний, переговоров, приема посетителей. И это жизненная необходимость, так как информация сегодня превратилась в важнейший ресурс социально-экономического развития любой организации. Обладание информацией означает обладание реальной властью, и поэтому лица, причастные к ней, стремятся ее утаивать, чтобы впоследствии на ней спекулировать. Нехватка (или избыток) информации дезорганизует любую хозяйственную деятельность.

12.2. СУЩНОСТЬ И КЛАССИФИКАЦИЯ ИНФОРМАЦИИ

Коммуникация («*communis*» лат. — общее) — это процесс, при котором субъект, передающий информацию, пытается установить «общность» с получающим информацию. Исходя из этого следует, что коммуникация — это передача не просто информации, а значения или смысла с помощью символов.

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

Субъектами коммуникационного процесса могут выступать отдельные личности, группы и целые организации. В первом случае коммуникация носит межличностный характер и осуществляется путем передачи идей, фактов, мнений, намеков, ощущений или восприятий, чувств и отношений от одного лица другому в устной или какой-либо другой форме (письменно, жесты, поза, тон голоса, время передачи, то, что не сказано и т.п.) с целью получения в ответ желаемой реакции.

Информацию часто определяют как сообщение. М.Х.Мескон сообщение определил следующим образом: «Сообщение — это любой сигнал о каком-либо событии, т.е. об изменении значения некоторой переменной состояния системы».

Сообщение или данные являются сырыми факторами и только после обработки данные становятся информацией. Выбор обработки данных зависит от стоящих перед управлением задач.

Коммуникация и информация различные, но связанные между собой вещи. Коммуникация включает в себя и то, что передается, и то, как это передается. Для того чтобы акт коммуникации состоялся, необходимо как минимум наличие двух субъектов. Коммуникация предъявляет требования к каждому из этих субъектов. Так, люди должны обладать способностью видеть, слышать, ощущать или трогать, определять запах и вкус.

Возможное искажение в значении послания связано с наличием в процессе коммуникации шума. При наличии коммуникации шум существует априори. Шум — это любое вмешательство в процесс коммуникации на любом из его участков, искажающее смысл послания. Шум присутствует всегда. Поэтому на всех этапах процесса коммуникации происходит некоторое искажение значения передаваемого послания.

В качестве шума могут выступать:

- звуковые ошибки в произношении;
- наличие более сильного параллельного сигнала;
- языковые ошибки искажения;
- помехи в линиях связи;
- личные добавления к посланию на различных уровнях.

Таким образом, информацию еще можно определить как новые сведения, воспринятые, понятые и оцененные как необходимые для достижения каких-либо целей.

Существует множество классификаций информации. Некоторые из них представлены в табл.12.1.

Таблица 12.1

Виды информации

Критерий классификации	Виды информации
Содержание	Техническая, экономическая, научная и пр.
Назначение	Одноцелевая (для решения одной задачи), многоцелевая (для решения многих задач)
Характер	Универсальная (для решения любых проблем), функциональная (для решения родственных проблем), индивидуализированная (для решения конкретной проблемы)
Фиксация	Документальная, не документальная
Степень важности	Особо важная, желательная для сотрудников
Полнота информации	Частичная и полная
Степень готовности для использования	Первичная, вторичная (переработанная информация)
Канал общения	Функциональная (необходимая для выполнения определенных функций), координационная (необходимая для координации деятельности организации), оценочная (содержит оценку статуса, степени уважения сотрудников)
Степень надежности	Достоверная и вероятностная
Возможность закрепления и хранения	Фиксируемая и не фиксируемая
Прерывность	Непрерывная, прерывистая

Различая виды информации, можно непрерывно повышать эффективность коммуникационного процесса в организации.

Качество информации определяется пятью признаками:

- достоверностью — должна быть избавлена от ошибок;
- современностью — должна основываться на последних данных;
- комплексностью — охватывать весь комплекс вопросов;
- краткостью — должна представляться в сжатой форме, которая позволяет принимать решения быстро и легко;
- уместностью — информация должна быть именно той, которая необходима для принятия решений.

12.3. КОММУНИКАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС

Коммуникационный процесс — это процесс обмена информацией между двумя или более субъектами. Основная задача коммуникационного процесса — это обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена, т.е. сообщений.

В процессе обмена информацией можно выделить следующие основные элементы:

- 1) отправитель (коммуникатор) — лицо, инициирующее общение, собирающее и отправляющее информацию;
- 2) сообщение — информация, закодированная в символах;
- 3) канал передачи (средства общения) — технические устройства и приспособления, с помощью которых информация попадает получателю;
- 4) получатель информации (аудитория, реципиенты) — лицо, которое интерпретирует ее.

Модель процесса обмена информацией представлена на рис.12.2.

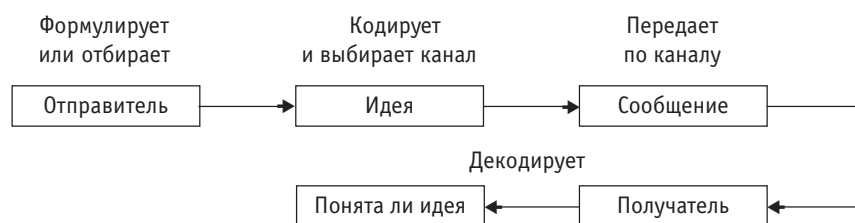


Рис.12.2. Модель процесса обмена информацией

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задача — составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли и разделили исходную идею. Указанные *этапы* таковы:

1. **Зарождение идеи.** Процесс обмена информацией начинается с формулирования идеи или отбора информации, который бывает случайным или целенаправленным, предписанным или инициативным, сплошным или выборочным. Ключевое лицо этого этапа — отправитель — прежде всего должен начать с идентификации индивидом себя (кто я такой) в рамках коммуникационного процесса и формулирования значения или смысла того, почему и что он хочет передать другому участнику. Идея еще не трансформирована в слова, отправитель только решил какую информацию он будет передавать.

2. **Кодирование.** Кодирование — это трансформирование предназначенного для передачи значения в послание или сигнал, который может быть передан. Кодирование в коммуникационном процессе начинается с выбора системы кодовых знаков — носителей информации. Носителями могут быть звук, свет, температура, запах, вкус, атмосферное давление и физические действия. Каналом связи считается речь, письменный вид информации, электронная почта, видео-аудиоленты, компьютерные сети и т.д. Для повышения эффективности обмена информацией необходимо использовать два или большее число средств коммуникаций в сочетании.

3. **Передача.** На данном этапе отправитель использует канал для доставки сообщения получателю. Послание посредством передатчика поступает в передающий канал, доводящий его до заданного адресата. Как только передача послания или сигнала началась, коммуникационный процесс выходит из-под контроля средства или человека, его пославшего. Отправленное послание обратно вернуть уже нельзя. В этот момент начинается этап получения передаваемой информации и понимания ее значения.

4. **Декодирование** — это перевод символов отправителя в мысли получателя. Получатель воспринимает, расшифровывает и осмысливает информацию. Если символы, выбранные

отправителем, имеют идентичное значение для получателя, последний будет знать, что именно имел в виду отправитель, когда формулировалась его идея.

С точки зрения руководителя, коммуникационный процесс признается успешным в том случае, если получатель произвел шаги, на которые была направлена информация или к осуществлению которых она вынуждала. Таким образом, он показал, что им поняты сведения, предназначенные для него.

Последним важным элементом коммуникационного процесса является обратная связь, появляющаяся в результате обмена участниками процесса ролями. Получатель становится отправителем, и наоборот, отправитель — получателем. Таким образом, весь цикл повторяется вновь, но уже в другом направлении. Обратная связь — это ответ получателя на послание. Она дает возможность отправителю узнать, дошло ли послание до адресата и в каком значении. Обратная связь может быть выражена не обязательно в той же кодовой системе, что и послание. Главное, чтобы кодовая система была известна новому получателю. Для руководителя, как и для другого лица, обратная связь может выступать как прямая (непосредственно наблюдаемое изменение поведения) и косвенная (снижение производительности, текучка, прогулы, конфликты).

В процессе передачи сведения проходят три фильтра — физический, семантический и прагматический. В физическом фильтре (канале связи) сведения могут отсеяться в результате физического шума (звуковой шум в телефонной трубке, шум листьев в лесу и т.п.). После физического фильтра сведения приняты. В семантическом фильтре сведения могут потеряться под воздействием семантического шума (разговор на разных языках, общение на профессиональную тему людей, разных сфер деятельности и т.д.). После этого сведения поняты. В прагматическом фильтре сведения оцениваются. По причине воздействия прагматического шума (оценка важности данной информации в определенный момент — слушание пения птиц за окном на уроке, учащийся оценивает, что сведения, излагаемые учителем, важнее) сведения тоже могут быть утерянными. Только после прохождения всех трех фильтров сведения становятся информацией.

Коммуникационный стиль — это способ, с помощью которого индивид предпочитает строить отношения по данному поводу с другими.

Существуют четыре типа коммуникационных стилей:

1. Стиль «открытие себя» характеризуется высокой степенью открытости себя другим при низком уровне обратной связи.
2. Стиль «замыкание в себе» — одновременно низкий уровень открытости и низкий уровень обратной связи.
3. Стиль «защита себя» отличает низкий уровень открытости, но высокий уровень обратной связи.
4. Стиль «торговаться за себя» — умеренная открытость и обратная связь, обмениваемые друг на друга в процессе межличностной коммуникации.

12.4. ПРЕПЯТСТВИЯ ИНФОРМАЦИОННОМУ ОБМЕНУ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОММУНИКАЦИОННОГО ПРОЦЕССА В ОРГАНИЗАЦИИ

В системах передачи информации возникают следующие виды препятствий:

- 1) физиологические и психологические факторы — усталость, слабая память, излишняя эмоциональность, нетерпеливость;
- 2) семантический барьер, т.е. использование в коммуникационном процессе символов непонятных получателю (иностранный язык, незнакомый диалект, жестов глухонемых людей). Семантика изучает способы использования слов и значений, передаваемых словами. Семантические вариации часто становятся причиной неверного понимания, ибо во многих случаях вовсе не очевидно точное значение символа, приписываемое ему отправителем;
- 3) круг интересов, потребностей и внешнего окружения людей;
- 4) географическое расстояние между участниками обмена (расстояние между головной компанией и офисом в другом районе, области, стране);
- 5) социальные установки людей;
- 6) преграды, обусловленные восприятием. Одна из таких преград возникает по причине конфликта между сферами компетенции. Еще одна причина трудностей восприятия в процессе коммуникации состоит в существовании преград, обусловленных социальными установками людей:

образование участников коммуникационного процесса, профессиональный и управленческий опыт, количество выполняемых ими функций и т.д. позволяют по-разному воспринимать и интерпретировать одни и те же сведения;

7) искусственные ограничения в обмене информации в связи с ее секретностью;

8) разный смысл одной и той же информации, передаваемой вербальным и невербальным способом;

9) самозащита одного из субъектов коммуникационного процесса. Удачи и успехи преувеличиваются, а промахи и поражения скрываются, уменьшаются;

10) плохая обратная связь или ее отсутствие;

11) перегрузки каналов коммуникаций (невозможность связаться с партнером по телефону в результате перегрузки телефонных каналов, большой объем информации, передаваемой получателю);

12) национальные особенности.

На информацию могут накладываться дополнительные ограничения:

- допустимость средств связи (только передача информации электронной почтой, личная встреча и т.п.);
- персонификация (информация, предназначенная для конкретных лиц);
- предельная пропускная способность каналов передачи (скорость передачи, емкость и быстродействие памяти, количество каналов);
- защищенность (секретность информации, авторские права на информацию).

С целью ликвидации воздействия препятствий в системе обмена информацией руководителю необходимо предпринимать следующие действия:

- формулировать информацию кратко, ясно, недвусмысленно;
- дублировать информацию по разным информационным каналам;
- организовать постоянное регулирование и управление процессами передачи и приема информации в организации;
- использовать системы сбора предложений для облегчения поступления информации на высшие уровни управления (ящики для предложений, прямая телефонная линия);
- установить систему обратных связей (задавайте вопросы, заставьте человека пересказать ваши мысли, оцените язык поз, жестов и интонаций человека, контролируйте первые результаты работы; проводите политику открытых дверей);
- повышать уровень образования сотрудников организации;
- излучать эмпатию (внимание к чувствам других людей, готовность «влезть в их шкуру» и открытость);
- быть восприимчивым к потенциальным семантическим проблемам;
- следить за своей мимикой, позами интонацией;
- научиться слушать;
- разрабатывать устойчивые к искажению сообщения.

Контрольные вопросы

1. Опишите процесс информационного обмена.
2. Какие фильтры проходят сведения в коммуникационном процессе?
3. Какие препятствия в обмене информацией вы знаете и как их можно устранить?
4. В чем отличия между сведениями, информацией, коммуникацией и коммуникационным процессом?
5. Назовите виды информации, которые вы знаете.

Литература

Основная

1, с.52–62; 2, с.167–176; 3, с.316–318; 4, с.378–391; 5, с.119–128; 6, с.275–288; 8; 11, с.40–43; 12; 13, с.378–394; 15, с.61.

Дополнительная

8; 18; 19; 28; 29.

ТЕМА 13. МОДЕЛИРОВАНИЕ СИТУАЦИЙ И РАЗРАБОТКА РЕШЕНИЙ

13.1. Роль решения в управлении.

13.2. Типы проблем и методы подготовки управленческих решений.

13.3. Процесс принятия решения.

13.4. Модели и методы принятия решений.

13.5. Управление рисками.

13.1. РОЛЬ РЕШЕНИЯ В УПРАВЛЕНИИ

Центральным моментом процесса управления является акт принятия решения. Решения порождают управляющую информацию, которая доводится до исполнителей в форме заданий, планов, нормативов, команд и служит для них импульсом к целенаправленным и координированным действиям.

Решение — это реакция органа управления, направленная на эффективное достижение результата. Осмысленный акт непринятия решения есть тоже решение.

Необходимость принятия решений пронизывает все, что делает руководитель любого уровня, формулируя цели и добиваясь их достижения. Одним из показателей деятельности менеджера является его способность принимать правильные решения. Так как менеджеры выполняют пять функций управления (планирование, организация, регулирование, контроль и мотивация), они реально имеют дело с постоянным потоком решений по каждой из них.

Управление — это цепь непрерывно принимаемых решений. Таким образом, процесс управления можно представить в виде рис.13.1. Здесь процесс управления состоит из трех блоков:

М — создание модели объекта управления на основе поступающей от него информации;

Р — разработка и утверждение управленческого решения;

В — выполнение принятого решения.

Блок «В» воздействует на «вход» производственной системы, обеспечивая тем самым изменения, запланированные органом управления.

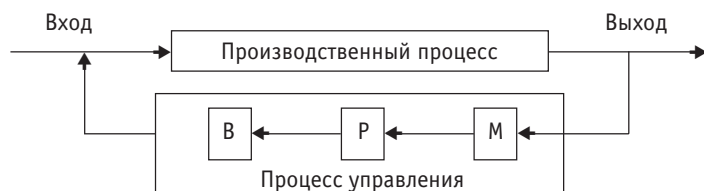


Рис.13.1. Управление как процесс принятия управленческих решений

Управленческое решение имеет информационную природу и нацелено на поддержание бесперебойности производственного процесса. Решение на входе задает нормы, планы и в случае отклонений способствует возвращению системы на избранную траекторию или обеспечивает поиск другого пути, в конце которого, тем не менее, будет стоять изначально определенная цель. Таким образом, управленческое решение является элементом обратной связи, позволяющей системе достичь установленной цели.

Управленческое решение несет в себе информацию не только о конечном целевом пункте, но и о способе его достижения. Следовательно, управленческое решение тесно связано, с одной стороны, с управленческим контролем, а с другой — с управляющим воздействием. Поэтому управленческое решение не может ограничиться только теоретическим решением проблемы, оно также определяет, как реализовать принятое решение и как проконтролировать его выполнение.

Каждая проблема требует определенных методов и видов решений. Решения можно классифицировать по различным признакам (табл.13.1).

Цель организационного решения — обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам. Организационные решения можно разделить на две группы:

- 1) запрограммированные;
- 2) незапрограммированные.

Виды решений

Критерий	Виды решений
Срок действия	Долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные
Содержание	Маркетинговые, производственные, кадровые, административные, финансовые и т.д.
Частота принятия	Разовые, повторяющиеся
Временной интервал	Стратегические, тактические, оперативные
Ширина охвата	Общие (для всей организации), специальные (для конкретных отделов, работников)
Сложность	Простые, средней сложности, сложные
Количество участников	Единоличные, групповые, коллективные
Среда	Внутренняя, внешняя
Степень определенности окружающей среды	Решения, принимаемые в условиях неопределенности и риска (существует вероятность различного исхода). Решения, принимаемые в условиях определенности (результат заранее известен)
Характер процесса принятия решений	Объединенные, последовательные
Учет изменения данных	Жесткие, гибкие
Степень зависимости	Автономные, дополняющие
Уровень неопределенности	Стандартные, бинарные, многоальтернативные, инновационные
Назначение	Организационные, координирующие, регулирующие, активизирующие, контролирующие
Степень согласия с решением	Консультативное, совместное, парламентское
Способ принятия	Интуитивное, адаптационное
Степень обязательности исполнения	Директивные, рекомендательные, ориентирующие
Объект решения	Ориентированные на цель или на средства. Структурные (ситуационные)

Нобелевский лауреат Г.Саймон использовал термин «запрограммированные», заимствованный из языка компьютерной технологии, для описания решений, в высокой мере структурированных. Запрограммированное решение есть результат реализации определенных шагов, подобно тем, что предпринимаются при решении математического уравнения, когда число возможных альтернатив ограничено, и выбор должен быть сделан в пределах направлений, заданных организацией.

Незапрограммированные решения требуются в ситуациях, которые в определенной мере новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами. Поскольку заранее невозможно составить конкретную последовательность необходимых шагов, менеджер должен разработать процедуру принятия решения. Например: какие рынки лучше осваивать в следующем году, какая кандидатура из сотрудников лучше подходит на должность руководителя подразделения? При незапрограммированных решениях известно много альтернатив.

13.2. ТИПЫ ПРОБЛЕМ И МЕТОДЫ ПОДГОТОВКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Проблема — это различие между настоящим и желаемым состоянием объекта. Характеристика проблем приведена в табл.13.2.

Таблица 13.2

Типы производственных проблем и методы их решения

Типы проблем	Характеристика проблем	Примеры	Методы решения
1	2	3	4
Стандартные	Четко определена цель решения, альтернативы решения, очевиден критерий эффективности, выявлены количественные взаимосвязи	Составление расписания в вузе в соответствии с заранее известной часовой и предметной нагрузкой	Решение может быть сведено к общей модели, которая, если придавать ее параметрам конкретные значения, может быть приспособлена для решения широкого круга задач. Например, методом линейного программирования
Хорошо структурированные	Проблемы выражены или в результате небольших преобразований могут быть выражены в цифровых значениях, количественно измеримы	Поиск оптимального варианта распределения свободных денежных средств, определение наиболее экономичных ресурсов для производства	Экономико-математические методы

1	2	3	4
Слабоструктурированные	Не все условия и факторы имеют количественную определенность, преобладает качественная оценка, критерий эффективности не является внутренне присущим той или иной системе, а определяется исследователем	Выбор рынка сбыта	Строгие математические методы, эвристические процедуры
Неструктурированные	Зачастую неясна сама проблема. Многие факторы качественного характера не являются экономическими и не поддаются строгой формализации и количественной оценке	Формирование бюджета организации	Решения основываются на убеждении, интуиции и субъективных суждениях

Строгого разграничения между названными группами проблем не существует. Многие новые проблемы вначале кажутся неструктурированными, но по мере их анализа переходят в группу структурированных, а возможны и ситуации, когда на первый взгляд проблема кажется простой. А анализ может убедить нас в обратном.

13.3. ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ

Исследование процесса принятия решений путем последовательного разбиения его на подпроцессы показало, что процесс формирования решения представляет собой последовательный ряд одних и тех же этапов или действий, в результате осуществления которых вырабатывается эффективное решение. Разные авторы выделяют различное количество этапов. Например, профессор П.В.Шеметов определил и описал следующие семь этапов.

Выявление проблемы (рис.13.2). Любое решение связано с той или иной проблемой, которая встает перед органом управления. Признаки, по которым можно судить о том, что существуют определенные проблемы, требующие решения, можно разделить на две группы:

- 1) принятое и реализованное ранее решение не дает ожидаемого результата;
- 2) возникли новые внешние и внутренние условия, которые ведут к изменению цели.

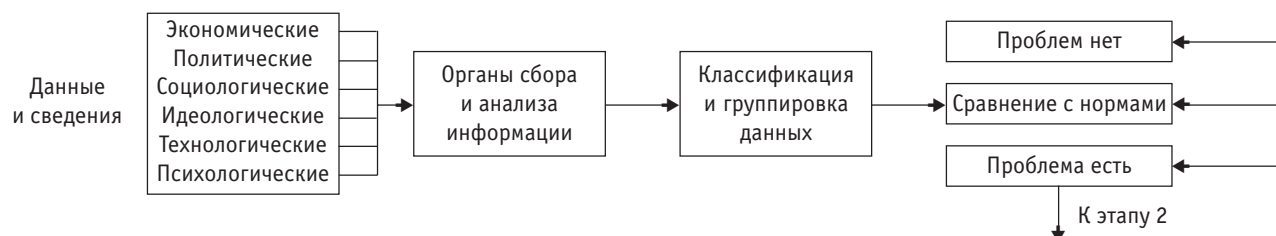


Рис.13.2. Модель этапа обнаружения проблемы

Анализ причин и постановка диагноза (рис.13.3). Это означает определение природы причин, помешавших достижению поставленных целей. Причины проблем могут быть объединены в три группы:

- первоначальный план действий был неудовлетворительным;
- план действий был хорошим, но его реализация оказалась неудовлетворительной;
- процессы как во внешней, так и во внутренней среде коренным образом изменились, так что текущие действия уже не отвечают новым требованиям, необходима смена целей.

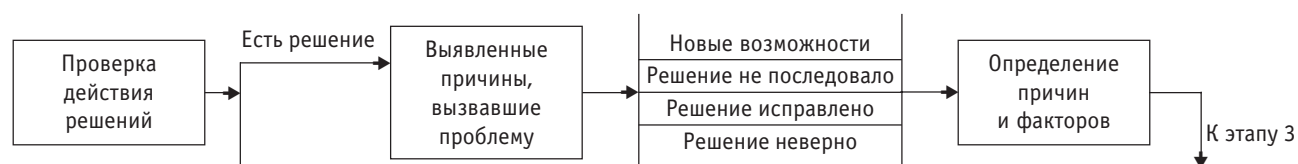


Рис.13.3. Модель этапа анализа причин и постановки диагноза

Поиск решения проблемы (рис.13.4). Можно выделить четыре вида ответных решений на отрицательные факторы, порождающие проблемы:

- устранение причин;
- изменение характера причин;
- нахождение лучшего способа приспособления к среде;
- уход из данной ситуации.

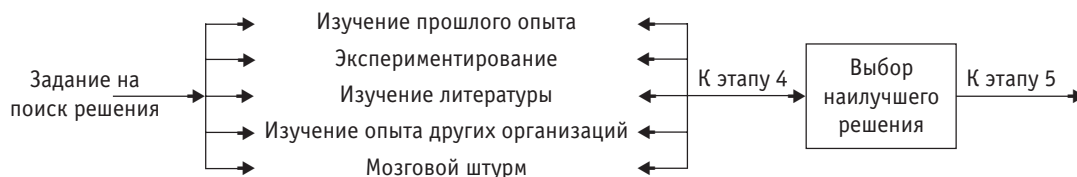


Рис.13.4. Модель этапа поиска решения проблемы

Сущность решаемых на данном этапе задач состоит в определении совокупности (набора) различных альтернатив. Главное — это набрать максимально возможное количество альтернатив и вариантов решений.

Оценка альтернатив и выбор наилучшего решения. Необходимо из всей совокупности решений отобрать наиболее эффективное с точки зрения функционирования системы. Здесь основные процедуры — это установить критерии отбора, осуществить ранжирование критериев и провести сравнение альтернатив, выбрать наилучшие из них.

Согласование решения (рис.13.5) — это выявление реакции смежных подсистем на решение в определенной локальной подсистеме и согласование целей и интересов.

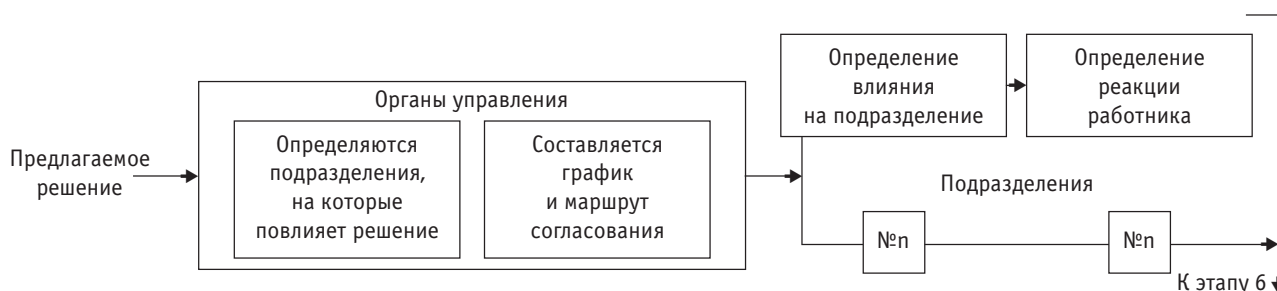


Рис.13.5. Модель этапа согласования решения

Утверждение решения (рис.13.6). Утверждение — это одобрение решения лицом или лицами, которые имеют или которым официально на это дано право. Существует иерархия уровней управления, в результате которой осуществляется делегирование полномочий по утверждению отдельных решений сверху вниз.

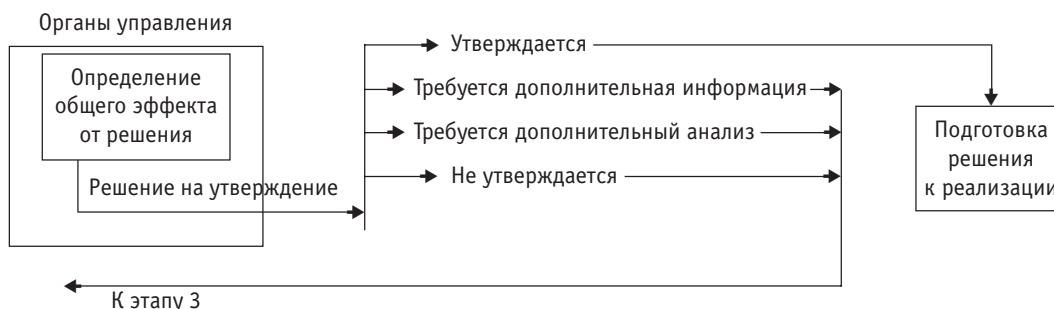


Рис.13.6. Модель этапа утверждения решения

Реализация решения. В практике управления часто этому этапу не уделяют внимания. Отсюда — хорошо и тщательно продуманные решения остаются нереализованными, что и является одной из причин порождения проблем.

Во всех случаях, когда возникают нестандартные ситуации, рассмотренная выше технология принятия стандартного решения должна быть модернизирована.

13.4. МОДЕЛИ И МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

По определению Шеннона: «Модель — это представление объекта, системы или идеи в некоторой форме, отличной от самой целостности». Схема организации, к примеру, это и есть модель, представляющая ее структуру.

Существует ряд причин, обуславливающих использование модели: естественная сложность многих организационных ситуаций, невозможность проведения экспериментов в реальной жизни, даже когда они необходимы, и ориентация руководства на будущее (апробация вариантов решений проблем, ликвидация негативных ситуаций, которые возможны в будущем).

На моделях возможна проверка эффективности принимаемых решений, и при положительном исходе модель рекомендуется к использованию в реальной жизни. Помимо этого, само решение можно представить в виде модели и апробировать его на модели объекта управления.

Существуют три базовых типа моделей:

1. **Физическая модель** представляет то, что исследуется с помощью увеличенного или уменьшенного описания объекта или системы. Пример — уменьшенная фактическая модель завода, уменьшенный чертеж. Такая физическая модель упрощает визуальное восприятие и помогает решить фактические проблемы.

2. **Аналоговая модель** представляет исследуемый объект аналогом, который ведет себя как реальный объект, но не выглядит как таковой. Например, график, иллюстрирующий соотношения между объемом производства и издержками, организационная схема предприятия.

3. **Математическая модель** использует цифровые значения, символы для описания свойств или характеристик объекта или события.

Построение модели, как и управление, является процессом. Основные этапы такого процесса:

Постановка задачи. Построение модели, способной обеспечить правильное решение управленческой проблемы, состоит в верной постановке задачи.

Построение модели. Разработчик должен определить главную цель модели, какие выходные нормативы или информацию предполагается получить, используя модель и непосредственно создать модель.

Проверка модели на достоверность. Проверка заключается в определении степени соответствия модели реальному миру.

Применение модели. Модель нельзя считать успешно выстроенной, пока она не принята, не понята и не применена на практике. Основная причина недоиспользования моделей заключается в том, что руководители опасаются или не понимают, как их применить.

Обновление модели. Руководство может обнаружить, что форма выходных данных не ясна, желательны дополнительные данные или цели организации изменяются таким образом, что это влияет на критерии принятия решений, следовательно, модель нужно соответствующим образом модифицировать.

Существует множество моделей принятия решений.

Теория игр — метод моделирования оценки воздействия принятого решения на конкурентов. Теория игр полезна, когда необходимо определить важные и требующие учета факторы в ситуации принятия решений в условиях конкурентной борьбы.

Модель линейного программирования используется для нахождения оптимального способа распределения дефицитных ресурсов при наличии конкурирующих потребностей.

Модель управления запасами. Поддержка большого количества запасов предупреждает их нехватку, но замораживание средств ведет к снижению рентабельности их использования. Предназначение данной модели — нахождение оптимального соотношения объемов запасов и затрат, связанных с ними, а также времени размещения заказов на ресурсы и их количество.

Платежная матрица — это метод, который может оказать помощь руководителю в выборе одного из нескольких вариантов решений. Метод платежной матрицы применяется, когда требуется определить, какая альтернатива способна внести наибольший вклад в достижение целей. Ожидаемое значение последствий (сумма возможных значений, умноженных на их вероятности) необходимо определить прежде, чем составлять платежную матрицу. Установив ожидаемое значение каждой альтернативы и расположив результаты в виде матрицы, менеджер может сделать выбор, остановившись на наивысшем ожидаемом значении.

Модель оптимального обслуживания, или модель теории очередей, используется для нахождения оптимального количества каналов обслуживания в сравнении с необходимостью. Например, определение необходимого числа кассиров, которые обслуживают очередь клиентов в банк. Модели очередей снабжают руководство инструментом определения оптимального числа каналов обслуживания, которые необходимо иметь, чтобы сбалансировать издержки в случаях чрезмерно малого или большого их количества.

Дерево решений — внешне напоминает «дерево целей». Используется для выбора из имеющихся вариантов наилучшего направления действий. Можно использовать в тех ситуациях, что и модель платежной матрицы. Здесь подразумевается, что данные о результатах, вероятности и т.п. не влияют на все последующие решения. Но дерево решений можно построить под более сложную ситуацию, когда результаты одного решения влияют на последующие решения.

Имитационное моделирование. Имитация применяется в случаях, слишком сложных для математических методов. Это может быть вызвано чрезмерно большим числом переменных, трудностью математического анализа, особенностями зависимостей между переменными или высоким уровнем неопределенности.

Проблемы моделирования состоят в следующем: недостоверные исходные допущения, информационные ограничения, страх пользователей, чрезмерная стоимость.

В литературе встречаются разные классификации методов решений. Так, С.В.Добров выделяет метод экстраполяции, моделирование и метод экспертных оценок. П.В.Шеметов обозначил формальный метод, эвристический, метод экспертных оценок. Н.И.Кабушкин все методы принятия решений объединил в три группы: неформальные (эвристические); коллективные; количественные. Рассмотрим их.

Неформальные методы принятия решений подразумевают поиск менеджером наиболее приемлемого решения, базируясь на собственных практических знаниях, убеждениях, субъективных суждениях. Данные решения зачастую принимаются быстро, но также высока вероятность выбора неоптимального варианта.

Коллективные методы принятия решений. Коллективный метод представляет собой принятие решения группой лиц — сотрудников организации. При подборе сотрудников учитываются способности творчески мыслить и предлагать нестандартные решения, образованность, обладание практическим опытом, умение генерировать идеи, предлагать их и защищать.

Метод номинальной групповой техники. Члены группы изначально излагают свои предложения по решению проблемы самостоятельно и независимо от других. Каждый участник докладывает свой проект, который рассматривается, но не обсуждается. Затем каждый член группы оценивает предложенные проекты. Проект, набравший наибольшее количество баллов, принимается за основу решения.

Метод Дельфы. Члены группы независимо и анонимно отвечают на детально сформулированный перечень вопросов по рассматриваемой проблеме. Все ответы собираются, и на их основе составляется интегральный документ, содержащий все предлагаемые варианты решений, который доводится до всех участников. На основании этого мнение сотрудников может измениться. Данный процесс повторяется вплоть до достижения согласованного решения.

Метод мозговой атаки. Каждый член группы предлагает самые различные идеи по поводу решения проблемы. На данном этапе критика и оценка отсутствуют. В дальнейшем идеи централизованно анализируются и структурируются по определенным параметрам. Данные идеи могут модифицироваться вплоть до приобретения прикладного характера.

Количественные методы. Оптимальное решение определяется с помощью использования экономико-математических методов.

Можно сформулировать следующие требования к управленческим решениям: эффективность, экономичность, своевременность, обоснованность, реальность.

Решение может быть неэффективным в результате таких причин, как недостаток информации, времени, опыта, навыков в принятии решений подобного типа, знаний, личные мотивы.

Решения в управлении принимаются с определенной степенью риска. Фактор времени и фактор риска находятся в постоянном противоречии. Способы управления рисками можно разделить в зависимости от целей и применяемого инструментария воздействия на две больших группы:

- методы предупреждения и ограничения риска — лимитирование риска, использование гарантий, залогов, фьючерсов, диверсификация рисков, ориентация на среднюю норму прибыли и т.п.). Цель этих методов — снижение уровня риска;
- методы возмещения потерь — страхование рисков в страховых организациях; формирование специальных страховых и резервных фондов на предприятии. Цель — возместить причиненный фирме ущерб.

13.5. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

Риск — это вероятность потери ресурсов или неполучения доходов, связанная с конкретной альтернативой управленческого решения. Риск — это вероятность того, что предприниматель (или фирма) в результате неудачного решения понесет ущерб в виде дополнительных расходов или неполучения доходов.

Риск постоянно связан с менеджментом. Ни один менеджер не в состоянии устранить риск полностью, но путем выявления сферы повышенного риска, его количественного измерения, оценки допустимого уровня риска, регулярного осуществления контроля менеджер может владеть ситуацией и управлять риском. Искусство управления риском заключается в балансировании риска и выгоды. Руководитель оценивает выгоды и потери возможных вариантов решений и определяет их вероятные последствия, т.е. уточняет, насколько приемлем и возможен риск в сравнении с получаемой выгодой.

Фактор времени и фактор риска при принятии управленческих решений находятся в постоянном противоречии. Фактор времени является одним из определяющих при организации труда в процессах управления, который обуславливает необходимость организовать оперативное происхождение информации и быструю ее обработку.

Решения в управлении принимаются с определенной степенью риска. Риск — это вероятность или угроза потерь предприятием части своих ресурсов, уменьшения сроков или появления дополнительных расходов по сравнению с прогнозируемым вариантом.

Риск в принятии неэффективного управленческого решения определяется тремя основными причинами:

- ограниченностью времени на подготовку и принятие решения;
- недостатком информации;
- недостаточной полнотой выявления проблемы.

Существует множество классификаций рисков. На рис.13.7 представлены некоторые из них.



Рис.13.7. Виды рисков

Исходя из экономического результата данные виды риска можно охарактеризовать следующим образом (табл.13.3).

Таблица 13.3

Характеристика видов рисков

Виды риска	Характеристика риска
<i>Чистые:</i>	Означают возможность получения отрицательного (ущерба, убытка) или нулевого результата
Природные	Потери в результате форс-мажорных обстоятельств (бури, землетрясения, наводнения и т.п.)
Экологические	Вероятность потерь или расходов, связанных с загрязнением окружающей среды
Политические	Риск потерь в связи изменением политической системы, расстановки политических сил в обществе, политической нестабильности
Транспортные	Вероятность потерь, связанных с перевозками грузов различными видами транспорта
Производственные	Вероятность издержек или убытков в связи со сбоями или остановкой производственных процессов, низким качеством сырья, нарушением технологии выполнения операций, низкой квалификацией персонала
Торговые	Риск убытков или неполучения доходов из-за невыполнения одной из сторон своих обязательств по договору
<i>Спекулятивные:</i>	Выражают возможность получения как отрицательного, так и положительного результата
Риски, связанные с покупательной способностью денег:	Вероятность потерь финансовых ресурсов
Инфляционные	Риск того, что полученные доходы в результате высокой инфляции обесцениваются быстрее, чем растут
Валютные	Риск связан с существенными потерями, обусловленными изменением курса национальной валюты
Системный риск	Риск ухудшения конъюнктуры какого-либо рынка в целом
Селективный риск	Риск потерь или упущенной выгоды из-за неправильного выбора объекта инвестирования на определенном рынке
Риск ликвидности	Риск, связанный с возможностью потерь или реализации объекта инвестирования из-за изменения оценки его качества
Кредитный риск	Риск того, что заемщик не сможет вовремя выполнить свои обязательства
Региональный риск	Риск, связанный с экономическим положением отдельных регионов
Отраслевой риск	Риск связан со спецификой отдельных отраслей экономики, которая определяется двумя факторами: подверженностью циклическим колебаниям, стадией жизненного цикла отрасли
Риск предприятия	Риск связан с конкретным предприятием как объектом инвестиций
Инновационный риск	Риск потерь, связанных с тем, что нововведение (новый товар, технология, услуга), на разработку которого были затрачены значительные средства, не нашло своего покупателя

Менеджер для предупреждения риска должен управлять ими. В зависимости от целей и применяемого инструментария воздействия способы управления рисками можно разделить на две больших группы:

- 1) методы предупреждения и ограничения риска (цель — снизить уровень риска);
- 2) методы возмещения потерь (цель — возместить причиненный фирме ущерб).

Контрольные вопросы

1. Что такое управленческое решение?
2. Дайте характеристику взаимосвязи управления и процесса принятия решения.
3. Какие виды управленческого решения вы знаете?
4. Назовите типы проблем.
5. Поэтапно опишите процесс принятия управленческого решения.
6. Какие методы разработки управленческих решений вы знаете?

Литература

Основная

3, с.142–156; 8, с.193–215; 11, с.26–35; 12, с.219–253; 22, с.105–118.

Дополнительная

8, с.24–29, 37–58, 216–233, 241–254; 19, с.155–165; 26, с.178–179; 28, с.58–68; 29, с.190–228; 48, с.80–114.

ТЕМА 14. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

14.1. Понятие «метод управления».

14.2. Организационно-административные методы управления.

14.3. Экономические методы управления.

14.4. Социально-психологические методы управления.

14.1. ПОНЯТИЕ «МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ»

Управленческая деятельность в организации осуществляется с помощью различных методов. Метод управления — это совокупность приемов и способов воздействия управляющей системы на управляемый объект, направленная на достижение поставленных организацией целей. С помощью методов управления воплощается, реализуется основное содержание управленческой деятельности.

В практике управления методы управления представляют собой систему правил, приемов и подходов, снижающих затраты ресурсов на постановку и достижение целей.

Единой классификации методов нет, но все методы управления органически взаимосвязаны, дополняют друг друга и находятся в постоянном динамичном равновесии. Следует заметить, что объектом воздействия методов управления всегда остается человек, коллектив, трудовая деятельность.

Одни авторы классифицируют методы управления в зависимости от их содержания, направленности и организационной формы. Здесь выделяются такие группы методов управления, как:

- организационно-административные, базирующиеся на прямых директивных приказах. Основаны на правах и ответственности людей на всех уровнях хозяйствования и управления;
- экономические, основанные на экономических стимулах. Базируются на социально-экономических законах и закономерностях развития объективного мира — природы, мышления и общества. Использование этих методов основано на системе экономических интересов личности, коллектива и общества;
- социально-психологические, направленные на повышение трудовой активности работников. Основаны на формировании и развитии общественного мнения относительно общественно и индивидуально значимых нравственных ценностей.

Другие авторы характеризуют их по способам и приемам воздействия. Например, профессор Р.А.Фатхутдинов к общим методам управления относит также сетевые и балансовые методы. Область применения метода зависит от объекта управления. Административные, экономические и социальные методы используются при управлении коллективами и отдельными работниками, сетевые — организационными объектами, балансовые — экономическими.

Методы управления используются в комплексе, так как органически едины отношения, на которых они базируются. Но в определенных условиях возможно преобладание какого-либо метода (разные практические ситуации, разные стили управления, разные подходы к мотивации персонала), в других условиях преобладающие методы изменяться.

Руководитель должен безусловно владеть всеми методами управления в их единстве, в системе. Он должен великолепно знать типологию альтернатив методов эффективного управления, уметь выбирать необходимый и использовать соответствующий прием в нужное время, в

конкретной ситуации. Это означает, что менеджер должен обладать высокой экономической культурой, профессионализмом в области правовых отношений и быть высококомпетентным психологом.

14.2. ОРГАНИЗАЦИОННО-АДМИНИСТРАТИВНЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

Основой организационно-административных методов управления являются организационные отношения, составляющие часть механизма управления, так как через них реализуется одна из общих функций управления — функция организации. Организационно-административная деятельность направлена на координацию деятельности исполнителей. Использовать только административные методы управления будет излишне жестко и неэффективно. Но вместе с тем ни один экономический метод не может осуществляться без организационно-административного воздействия, обеспечивающего дисциплину, порядок, четкость реализации и использования соответствующего метода. Важное значение имеет определение эффективного, оптимального сочетания экономических и организационно-административных методов.

Организационно-административные методы большей частью используют права, власть руководителя, дисциплину и ответственность. Менеджер в данном случае выступает в качестве субъекта власти, администратора.

Инструментами организационно-административных методов являются указы, распоряжения, приказы, административные средства поддержания трудовой дисциплины, контроль за ходом выполнения отданных указаний.

Организационные отношения служат основой для построения иерархии власти, т.е. соотношения прав и ответственности сквозь всю иерархию организационных отношений. Для их эффективности необходимо сбалансировать права и ответственность на каждом из уровней управления и между уровнями управления. В случае нарушения этих требований складывается тенденция к доминированию прав и снижению ответственности.

Система организационно-административных методов состоит из двух элементов:

- воздействие на структуру управления (регламентация деятельности и нормирование в системе управления, организационно-методическое инструктирование и проектирование);
- воздействие на процесс управления (разработка, подготовка, утверждение, организация выполнения и контроль за реализацией управленческих решений). Необходимо при отклонениях в системе управления от ранее заданных или желаемых режимов работы, неизбежно возникающих в процессе развития организации.

Группы организационно-административных методов можно представить в виде рис.14.1.

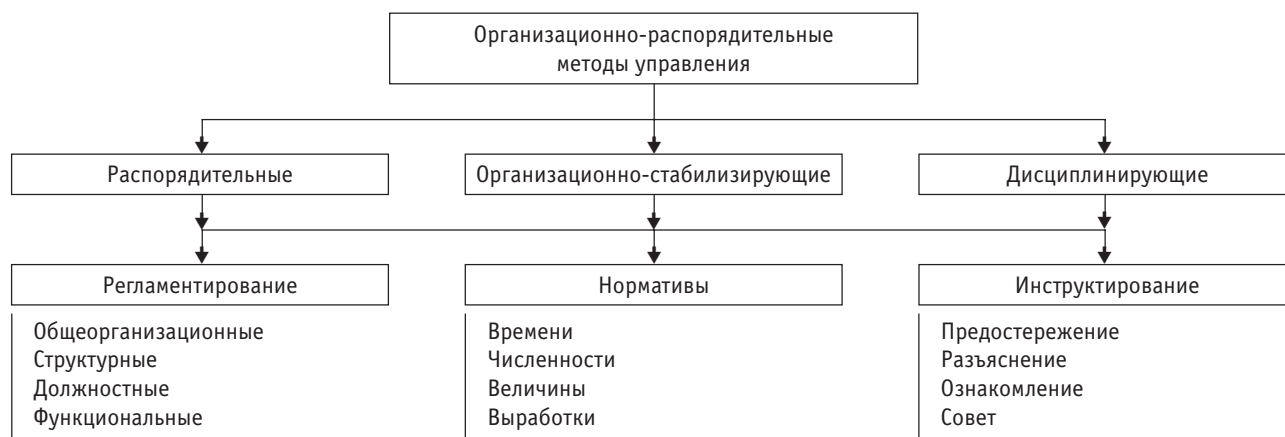


Рис.14.1. Классификационная схема организационно-административных методов

Дисциплинирующие, распорядительные и организационно-стабилизирующие методы обеспечивают:

- регламентирование (определение общих принципов устройства организации, структуру органов власти, должностного статуса каждого лица, порядка функционирования властных структур);

- нормирование (определение норматива времени, численности, величины, выработки);
- инструктирование (предостережение, разъяснение, советы и т.д.).

Данные методы характеризуются четкой ясностью директив, обязательностью выполнения в установленные сроки. Невыполнение рассматривается как прямое нарушение дисциплины и влечет наказание. Это методы принуждения, которые имеют силу до тех пор, пока труд не превратился в первую жизненную необходимость.

Административное воздействие может осуществляться путем использования трех типов подчинения:

- вынужденное и внешне навязанное (вызывает неприятное чувство зависимости, нажима «сверху»);
- пассивное (вызывает удовлетворение, так как освобождает от необходимости самостоятельных решений);
- осознанное, внутренне обоснованное.

При эффективном управлении формы принуждения носят благожелательный характер, не вызывают эмоций типа унижения, раздражения, стресса, досады.

Организационно-административные воздействия подразделяются на организационные и операционно-распорядительные.

С помощью организационных воздействий создаются необходимые условия для деятельности предприятия, поэтому они логически предшествуют остальным. С их помощью организация проектируется, учреждается, ее деятельность регламентируется, обеспечивается необходимыми инструкциями, регламентирующими права, обязанности, специфику поведения исполнителей и менеджеров. Подобная группа методов формирует рамки, в которых будет функционировать организация. Они носят пассивный характер.

Операционно-распорядительные воздействия активны. С их помощью происходит вмешательство в деятельность организации, они ориентированы на прямое принуждение людей к определенному поведению в интересах организации либо на создание возможности такого принуждения.

Организационно-административные методы управления влекут поощрения (в виде премий) или санкции (в виде штрафов) для работников за успешную или неудачную работу. Прослеживается субъективность, отсутствие связи между положительными или отрицательными результатами, полученными конкретным сотрудником.

В.Р.Веснин выделяет четыре способа реализации своей власти руководителем, которые находятся в диапазоне от ее прямого использования до практически полного отказа от этого:

- распоряжение (исполнителю указывается, что в определенных условиях тот должен или не должен совершать);
- популяризация (центр тяжести переносится с прямых указаний на инициативы, в которых руководитель проявляет большую активность);
- участие в управлении (руководитель может полностью руководить деятельностью организации или ограничивать собственную власть по мере приобретения подчиненными необходимых навыков и квалификации);
- передача полномочий и ответственности (из «огорода» руководителя в «огород» подчиненного перебрасывается определенная задача, за выполнение которой ответственным становится подчиненный).

Оценка управленческой деятельности показывает, что, в сущности, вся система пронизана организационно-распорядительной деятельностью.

Преимуществами организационных методов можно назвать координацию выполнения работниками отдельных функций, целенаправленное развитие системы. Недостатками — усиление пассивности подчиненных, возможно скрытое неповиновение.

14.3. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

Экономические методы управления начали внедряться в начале XX в. во многом благодаря усилиям одного из основоположников научного менеджмента, американского инженера Фредерика Тейлора.

Экономические методы управления — это совокупность экономических рычагов, с помощью которых достигается эффект, удовлетворяющий требованиям коллектива в целом и личности в частности. Поставленная цель достигается путем воздействия на экономические интересы исполнителя или всего коллектива. Такие методы помогают выявить новые возможности, резервы. Сложность здесь заключается в том, чтобы создать условия, при которых бы экономические методы были действенны и целенаправленны.

Можно выделить следующие элементы экономического механизма:

- *бюджетирование*: учетная ставка Центрального банка; заработная плата; единовременное вознаграждение; ценообразование; кредитование; участие в прибыли и капитале; рентабельность;
- *налогообложение*: штрафы, пени; финансирование; подарки, ценные призы; льготы; премии; установление экономических норм и нормативов; страхование.

Экономические методы управления можно также представить в виде методов, регулируемых:

- *федеральными и региональными органами власти*: кредитно-финансовый механизм страны; кредитно-финансовый механизм региона; налоговая система страны; налоговая система региона;
- *фирмой*: система ответственности за качество и эффективность работы; экономические нормативы функционирования фирмы; система материального поощрения работников; применение научных подходов и современных методов менеджмента.

Экономические нормативы включают в себя: нормы рентабельности по конкретным видам продукции; доля налогов в балансовой прибыли фирмы; оборачиваемость оборотных средств; производительность труда; удельный вес конкурентоспособной продукции по конкретным рынкам; фондовооруженность труда; удельный вес основных рабочих в общей численности работающих фирм и др.

Экономические методы можно рассматривать в зависимости от их преимущественного влияния: заработная плата — на уровне личности отдельного работника; прибыль, рентабельность — на уровне коллектива; фондоотдача, окупаемость инвестиций — на уровне общества.

Проследим, как организован экономический механизм на предприятии. После получения выручки от реализованной продукции производятся обязательные отчисления и платежи. Сюда входят отчисления в бюджет федерального, регионального, местного значения. Это налоги, обязательные платежи, пошлины, сборы и т.д. После осуществления таких отчислений образуются фонды производственного и социального развития и оплаты труда. В конечном итоге формируются доходы (прибыль) организации. Некоторые трудовые коллективы предпочитают не создавать эти фонды, а полученную прибыль распределять на развитие и совершенствование производственной и материальной сфер.

Таким образом, цель всей подобной работы заключается в том, чтобы поставить органы руководства и трудовые коллективы в такие условия, при которых они могли бы максимально полно учитывать экономические последствия их управленческой и производственной деятельности.

При активизации экономических рычагов формируются условия, при которых трудовой коллектив заинтересован в эффективной работе.

При использовании экономических методов перед исполнителями ставятся только цель, рамки и указывается общая линия поведения. А исполнители самостоятельно ищут оптимальные и наиболее эффективные решения проблем. Своевременное и качественное выполнение заданий вознаграждается денежными выплатами, подарками, ценными призами, которые, в отличие от административных методов, являются не просто заслуженными, а заработанными, например, за счет экономии или дополнительной премии, полученной вследствие личной инициативы. Так как размер премии, подарка находится в прямой зависимости от достигнутых успехов, то и исполнитель непосредственно заинтересован в его получении.

В решении экономических задач очень широко применяются математические методы, математическое программирование, математическое моделирование.

14.4. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

Социально-психологические методы управления возникли в 20-е годы XX столетия как ответ на потребности интеллектуальных людей в удовлетворении от работы. Для них деньги — важный, но вовсе не самый главный стимул работы.

Для этого и используются социально-психологические методы, которые являются совокупностью специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них. Они включают в себя моральные стимулы к труду, воздействие на личность с помощью психологических приемов для преобразования административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека.

Социальный подход имеет две стороны. Во-первых, он направлен на создание благоприятного морально-психологического климата в коллективе, развитие открытых и благожелательных отношений между его членами, превращение руководителя в «отца семейства». Во-вторых, он нацелен на раскрытие личных, индивидуальных способностей каждого сотрудника, оказание помощи в его совершенствовании, что имеет целью максимальную самореализацию человека в своей повседневной деятельности.

Опросы, проводимые в трудовых коллективах, показывают, что успех деятельности руководителя организации на 15% зависит от профессиональной компетенции и на 85% — от умения работать с людьми, в коллективе. Обладая знаниями о характере поведения, склонностях каждого сотрудника, можно прогнозировать поведение человека и использовать это в целях организации. Принцип психофизиологической совместимости превратился в настоящее время в важный фактор, учитываемый при образовании и развитии трудовых коллективов. Например, прежде чем человеку устроиться на работу в ОАО «Сибкадембанк» или «Внешторгбанк России», с ним беседует психолог, для того чтобы оценить совместимость данного субъекта со сложившимся коллективом. Социологические исследования, проводимые японскими социологами, привели к интересному выводу: в зависимости от морально-психологического климата в коллективе, производительность труда может в несколько раз снизиться или увеличиться примерно на 50%.

Известны две группы социально-психологических методов: социальные (пропаганда, моральное стимулирование, привлечение работников к управлению, методы обучения) и психологические (методы профессионального отбора и подготовки кадров, методы гуманизации труда, методы формирования рабочих групп на основе психологической совместимости).

Более подробная характеристика социально-психологических методов представлена в табл.14.1.

Таблица 14.1

Характеристика социально-психологических методов

Уровень взаимоотношений	Социально-психологические методы управления	Характеристика методов управления
1	2	3
Общество	Методы управления социально-массовыми процессами	Воздействие СМИ на население страны, регионов, социальные слои для формирования определенных представлений о текущем характере общественного развития, социальных процессах (гражданских свободах, социальном состоянии общества, безработице, преступности)
Коллектив	Методы управления коллективами	Оценка индивидуальных качеств работников, создание условий для проявления профессиональных качеств работников. На этом уровне конкретизируются законы развития общества, формируется и проявляется личность каждого работника. Организующая сила коллективного общения развивает работника как целостную личность. Социальная устремленность коллектива органично связывается с социально значимыми целями, морально-этическими нормами поведения отдельного сотрудника. С помощью этих методов формируется коллективная этика. Основное средство воздействия — убеждение
Группа	Методы управления внутригрупповыми явлениями и процессами	Решаются задачи формирования коллектива, определяются пути его социального развития. Саморазвитие коллектива возможно лишь при тщательном подборе, расстановке и закреплении кадров, определении перспектив удовлетворения потребностей в творческом труде, при самоусовершенствовании личности. При подборе кадров необходимо учитывать социально-демографические и профессионально-квалификационные качества работников

1	2	3
Личность	Методы управления индивидуально-личностным поведением	Личный пример образцового поведения руководителя или примерных работников. Присутствует ориентация руководителей на личное достоинство людей, уважение их идейно-нравственных принципов и убеждений. Особая роль принадлежит моральному стимулированию, которое позволяет работникам глубже осознать социальную значимость и необходимость своего труда как нравственного долга

Социально-психологические методы менеджмента направлены на управление социально-психологическими процессами, характеристика которого представлена в табл.14.2.

Таблица 14.2

Характеристика управления социально-психологическими процессами

Объекты управления социально-психологическими процессами	Функции управления социально-психологическими процессами	Методы управления социально-психологическими процессами
Система стимулирования труда работников	Формулирование проблемы	Анкетирование
Характер, психические, антропометрические и психофизиологические особенности работника	Организация выполнения планов	Физическое моделирование
Организация рабочего места	Регулирование процессов	Наблюдения
Морально-психологический климат в коллективе	Анализ норм и нормативов социально-психологических процессов	Проведение опытных и экспериментальных работ
Условия отдыха работников	Учет и контроль выполнения норм и нормативов	Экономико-математические методы моделирования процессов
Эргономичность рабочего места и производственного помещения	Мотивация улучшения показателей социально-психологических процессов	Математико-статистические методы исследования
Система подбора, расстановки, подготовки и переподготовки кадров		Технические измерения социально-психологических параметров объектов управления

Примерами методов социально-психологического воздействия могут быть регулярные производственные совещания (как форма участия трудящихся в управлении), убеждение как способ формирования личности и воспитания, организация социального развития коллектива, экономическое соревнование, критика и самокритика, различного рода ритуалы и обряды.

Используемые в практической деятельности методы управления являются, как правило, комплексными, т.е. они учитывают одновременно экономический интерес, моральное и материальное стимулирование, социально-психологические факторы. При этом отдельные методы как бы дополняют друг друга в конкретных ситуациях. Менеджеры всех уровней должны уметь владеть комплексом методов управления, делать правильный выбор и применять именно те методы, которые в данных конкретных условиях являются наиболее эффективными.

Контрольные вопросы

1. Что такое метод управления?
2. Охарактеризуйте организационно-административные методы управления.
3. Опишите, как в гостинице могут использоваться социально-психологические методы управления.
4. Какие виды проявления экономических методов вы знаете?
5. Опишите, как в государстве функционирует экономический механизм управления.
6. Эффективно ли будет использование только организационно-административных методов управления в организации?

Литература

Основная

2, с.214–220; 3, с.13–16; 8, с.93–113; 9, с.54–56; 10, с.140–141; 11, с.136–138, 152–155; 22, с.23–24.

Дополнительная

18, с.90–102; 28, с.68–61.

РАЗДЕЛ 3

ЧЕЛОВЕК В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ

ТЕМА 15. РУКОВОДСТВО: ВЛАСТЬ И ПАРТНЕРСТВО. СТИЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА

- 15.1. *Содержание понятия лидерства в управлении. Руководитель и лидер: определение и различия. Основные теории лидерства.*
- 15.2. *Влияние и власть. Классификация источников власти и форм влияния. Партнерство как форма участия работников в управлении.*
- 15.3. *Авторитарный и демократический стили как два полярных подхода в менеджменте. Понятие «либеральный стиль» в управлении.*
- 15.4. *Стили руководства по Д.МакГрегору (теория «X» и «Y»), связь с теориями управления человеком. Модель организации типа «Z» У.Оучи.*
- 15.5. *Управление человеком и управление группами в организации.*
- 15.6. *Конфликты в организациях: понятие, сущность, влияние на эффективность работы персонала. Управление конфликтной ситуацией.*

15.1. СОДЕРЖАНИЕ ПОНЯТИЯ ЛИДЕРСТВА В УПРАВЛЕНИИ. РУКОВОДИТЕЛЬ И ЛИДЕР: ОПРЕДЕЛЕНИЕ И РАЗЛИЧИЯ. ОСНОВНЫЕ ТЕОРИИ ЛИДЕРСТВА

Организации, добивающиеся успеха, отличаются от противоположных им главным образом тем, что имеют более динамичное и эффективное руководство. Часто синонимами слов *руководство* и *руководитель* являются слова *лидерство* и *лидер*. Понятие лидерства используется с давних времен применительно к разным сферам — политике, военному делу, организациям. Однако систематическое, целенаправленное и широкое изучение лидерства началось только с работ Ф.Тейлора. Было проведено очень много исследований, но полного согласия относительно того, что такое лидерство и как оно должно изучаться, не существует до сих пор.

Природа лидерства может быть лучше понята, если его сравнить с собственно управлением. Быть менеджером и быть лидером в организации — это не одно и то же. Менеджер в своем влиянии на работу подчиненных и построении отношений с ними прежде всего использует и полагается на должностную основу власти и источники, ее питающие. То есть **руководитель** — это человек, который назначается и которому делегируются соответствующие должностные полномочия. Лидерство же, как специфический тип отношений управления, основывается больше на процессе социального воздействия, а точнее – взаимодействия в организации. Этот процесс является гораздо более сложным, требующим высокого уровня взаимозависимости его участников.

В теоретических работах **лидерство** рассматривается как способность активизировать людей, умение показать пример для подражания и оказывать влияние на отдельных людей и группы, направляя их усилия на достижение целей организации. Лидерами становятся не по воле организации, хотя возможности вести за собой людей можно увеличить путем делегирования полномочий. Процесс влияния на людей с позиции занимаемой должности называется **формальным лидерством**. Быть менеджером еще не означает автоматически считаться лидером в организации, так как лидерству в значительной мере свойственна неформальная основа. Можно занимать первую должность в организации, но не быть в ней лидером. Процесс влияния через способности и умения или другие ресурсы получил название **неформального лидерства**. Действия лидеров не ограничиваются рамками каких-либо полномочий и структур. Руководитель является лидером совершенно независимо от формальной должности в иерархии. Идеальным считается такой руководитель, который одновременно является лидером и эффективно управляет своими подчиненными.

Лидером отличается от менеджера по многим позициям (табл.15.1).

Отличия менеджера от лидера

Менеджер	Лидер
Администратор	Инноватор
Поручает	Вдохновляет
Работает по целям других	Работает по своим целям
План — основа действий	Видение — основа действий
Полагается на систему	Полагается на людей
Использует доводы	Использует эмоции
Контролирует	Доверяет
Принимает решения	Превращает решения в реальность
Уважаем	Обожаем

Эффективный менеджер не обязательно является эффективным лидером, и наоборот. Их основные характеристики находятся как бы в разных измерениях.

Менеджер — это человек, который направляет работу других и несет персональную ответственность за ее результаты. Хороший менеджер вносит порядок и последовательность в выполняемую работу. Свое взаимодействие с подчиненными он строит больше на фактах и в рамках установленных целей. Лидер воодушевляет людей, передавая им свое видение будущего и помогая адаптироваться к новому, пройти этап изменений.

Менеджеры имеют тенденцию занимать пассивную позицию по отношению к целям. Чаще всего они ориентируются на кем-то установленные цели и практически не используют их для проведения изменений. Лидеры, наоборот, сами устанавливают свои цели и используют их для изменения отношения людей к делу.

Менеджеры предпочитают порядок во взаимодействии с подчиненными. Они строят свои отношения с ними соответственно тем ролям, которые подчиненные играют в формальном процессе принятия и реализации решений. Лидеры подбирают людей, которые понимают и разделяют их взгляды и идеи, склонны к использованию эмоций и интуиции, учитывают потребности работников.

Менеджеры обеспечивают достижение целей подчиненными, контролируя их поведение и реагируя на каждое отклонение от плана. Лидеры строят свои отношения с подчиненными на доверии, мотивируя и вдохновляя их.

Очевидно, что на практике не наблюдается идеального соблюдения этих двух типов отношений управления. Исследования показывают, что значительная группа менеджеров во многом обладает лидерскими качествами. Однако обратный вариант встречается в реальной жизни реже.

Подходы к изучению лидерства различаются комбинацией трех основных переменных, таких как: лидерские качества, лидерское поведение и ситуация, в которой действует лидер.

Теории, которые изучают качества или характерные черты руководителей, называют *личностными, или теориями великих людей*.

Теория лидерских качеств является наиболее ранним подходом в изучении и объяснении лидерства. Согласно личностной теории, лучшие из руководителей обладают определенным набором общих для всех личных качеств. Если бы эти качества могли быть выявлены, люди могли бы научиться воспитывать их в себе и становиться эффективными руководителями. Например, выделялись такие черты, как уровень интеллекта и знания, активность и энергичность, привлекательная внешность и обаяние, порядочность, инициативность, высокая степень уверенности в себе. Были сделаны попытки классифицировать лидерские качества, выделив четыре группы: физиологические (рост, вес, сложение, внешний вид, состояние здоровья и т.п.), психологические или эмоциональные (например, уравновешенность, властность, стремление к превосходству, независимость, гибкость, инициативность, работоспособность и т.д.), умственные или интеллектуальные (ум и логика, рассудительность, проницательность, оригинальность, речевая развитость, образованность, интуитивность и т.п.), личностно-деловые качества (например, такт и дипломатичность, умение брать риск и ответственность, умение организовывать, убеждать, умение разбираться в людях и т.д.).

В Ленинградском оптико-механическом объединении — одном из лучших предприятий России — система оценочных качеств руководителя включает пять групп качеств:

- моральные качества;
- волевые качества;
- деловые качества и организаторские способности;
- профессиональные знания;
- коммуникативные качества.

Теория лидерских качеств имеет ряд недостатков:

- перечень потенциально важных лидерских качеств оказался практически бесконечным. По этой причине оказалось невозможным создать «единственно верный» образ лидера;
- из-за невозможности измерения многих лидерских качеств, а также учета возможных различий в зависимости от организации или ситуации не удалось установить тесную связь между рассмотренными качествами и лидерством.

Поведенческий подход (концепции лидерского поведения) углубил понимание лидерства, сосредоточив внимание на поведении руководителя, желающего побудить людей на достижение целей организации. Согласно поведенческому подходу к лидерству, эффективность определяется не личными качествами руководителя, а его манерой поведения по отношению к подчиненным. Важным отличием от концепции врожденных качеств было то, что данная концепция предполагала возможность подготовки лидеров по специально разработанным программам. Поведенческий подход создал основу для классификации стилей руководства. Наиболее известными теориями данного типа являются следующие:

1. Три стиля руководства по Курту Левину.
2. Классификация стилей (систем управления) по Ренсису Лайкерту.
3. Двухфакторная теория руководства согласно результатам исследования университета штата Огайо.
4. Управленческая «решетка» Блейка и Моутона.

Наиболее популярная поведенческая концепция — управленческая «решетка» Блейка и Моутона — представляет собой матричную схему, включающую пять основных стилей руководства. Вертикальная ось этой схемы ранжирует «заботу о человеке» по шкале от 1 до 9 баллов. Горизонтальная ось ранжирует «заботу о производстве» также по шкале от 1 до 9 баллов. Стиль руководства определяется этими двумя критериями; «решетка» описывает среднюю и четыре крайние позиции матрицы следующим образом:

- 1.1. Минимальные усилия руководителя приводят к тому, что только из страха потерять работу люди что-то делают.
- 1.9. Руководитель сосредоточивается на человеческих взаимоотношениях, но не заботится о работе.
- 9.1. Руководитель очень заботится об эффективности работы, но не о настроении подчиненных.
- 5.5. Средняя позиция — руководитель достигает приемлемого качества работы и неплохого морального настроя.
- 9.9. Благодаря усиленному вниманию к подчиненным и эффективности руководитель добивается того, что подчиненные сознательно приобщаются к целям организации. Это обеспечивает и высокий моральный настрой, и наивысшую эффективность.

Обследование значительного числа менеджеров подтвердило, что независимо от ситуации стиль 9.9 является лучшим. Данная модель используется для выработки лучшего лидерского поведения через участие в программах обучения и подготовки менеджеров, специально разработанных для выработки у них стиля 9.9. В случае преобладания у менеджера стиля 9.1 ему следует уделять больше внимания обучению в области развития персонала, мотивации, коммуникации и т.п. Преобладание стиля 1.9 может потребовать обучения в таких областях, как принятие решений, планирование, организация, контроль, рабочие операции. При стиле 5.5 в определенной мере может потребоваться обучение по большинству из указанных направлений. Стиль 1.1 вызывает сомнения в возможности изменить поведение менеджера, в том числе и через обучение.

Концепции ситуационного лидерства. Ситуационный подход основан на предположении, что для эффективного управления стили поведения и личные качества руководителя должны соответствовать конкретным ситуациям. То есть лидерское поведение должно быть разным в различных ситуациях. К основным ситуационным теориям относятся: ситуационная модель Ф.Фидлера, модель лидерства «путь–цель» Митчела и Хауса, модель принятия решений Врума–Йеттона–Яго. Все модели ситуационного лидерства, обращая главное внимание на воздействие внешних факторов, дополняют друг друга в понимании феномена лидерства. В рассмотренных моделях делается попытка определить различные лидерские стили и обосновать с помощью ситуационных переменных эффективность их применения. Вместе с тем модели имеют существенные отличия по набору рассматриваемых лидерских стилей, по набору ситуационных факторов и путей нахождения связи между ними. По-разному в моделях определяется эффективность лидерства. Так, в модели Ф.Фидлера — это уровень выполнения работы, у Херси и Бланшарда к этому еще добавляется удовлетворенность работника, а Врум–Йеттон–Яго рассматривают эффективность решения и общую эффективность. По мнению специалистов, последняя модель в большей степени применима для выбора на практике соответствующего стиля по руководству группой; тогда как остальные ситуационные модели более полезны для повышения индивидуального уровня выполнения работы.

Рассмотренные традиционные и ситуационные концепции лидерства в своей основе имеют предположение, заключающееся в том, что лидерство и его управленческий эффект могут быть измерены и легко определены. К сожалению, на практике это не всегда так. Потребность в разработке новых подходов к изучению лидерства была вызвана еще тем, что традиционные и ситуационные подходы делали односторонний упор либо на черты и поведение лидера, либо на ситуацию, в которой он выбирал нужный ему стиль. Поэтому появившиеся в последнее время концепции лидерства пытаются соединить эти две хорошо изученные стороны вместе, т.е. провести ситуационный анализ эффективного лидерства как совокупности лидерских черт и их проявления в поведении.

15.2. ВЛИЯНИЕ И ВЛАСТЬ. КЛАССИФИКАЦИЯ ИСТОЧНИКОВ ВЛАСТИ И ФОРМ ВЛИЯНИЯ. ПАРТНЕРСТВО КАК ФОРМА УЧАСТИЯ РАБОТНИКОВ В УПРАВЛЕНИИ

Об успехах менеджеров судят не потому, что они делают, а по тому, как они побуждают к работе других. Побуждать или мотивировать людей можно, только воздействуя на них определенным образом или влияя на них. Руководители должны оказывать влияние таким способом, который легко предсказать и который ведет не просто к принятию идеи, а к действию — работе, необходимой для достижения целей организации. Для того чтобы сделать свое лидерство и влияние эффективными, руководитель должен укреплять и применять власть. В управленческой литературе способность оказывать влияние на поведение людей называется *властью*. Власть может относиться к индивиду, группе и организации в целом. Определение власти как организационного процесса подразумевает, что:

- власть — это потенциал, имеющийся у его пользователя, т.е. она существует не только тогда, когда применяется;
- между тем, кто использует власть, и тем, к кому она применяется, существует взаимозависимость;
- тот, к кому применяется власть, имеет некоторую свободу действий.

Баланс власти. Влияние и власть в равной мере зависят от личности, на которую оказывается влияние, а также от ситуации и способности руководителя. Поэтому реальной абсолютной власти не существует, так как никто не может влиять на всех людей во всех ситуациях. В организации власть только отчасти определяется иерархией. Сколько власти имеет тот или иной человек в данной ситуации определяется не уровнем его формальных полномочий, а степенью зависимости от другого лица. Чем больше зависимость от другого лица, тем больше власть данного лица.

Подчиненные в любой организации обладают властью над своими руководителями. Руководитель должен сознавать, что, поскольку подчиненные часто тоже обладают властью, использование им в одностороннем порядке своей власти в полном объеме может вызвать у подчиненных адекватное противодействие. Каждый эффективный руководитель должен

поддерживать **разумный уровень власти**, достаточный для достижения целей организации, но не вызывающий у подчиненных чувства протеста и непокорности.

Для достижения эффективного функционирования организации необходимо надлежащее применение власти. Если руководитель не обладает достаточной властью, чтобы влиять на тех, от кого зависит его деятельности, он не сможет эффективно управлять организацией. Специалистами разработано много разных подходов к **классификации источников власти**. Согласно классификации Фрэнча и Рэйвена выделялось пять базовых источников власти:

- **власть, основанная на принуждении**, означает способность влиять на поведение подчиненного посредством наказания, выговоров, штрафов, понижения в должности, увольнения и т.п. Подчиненные следуют указаниям, так как боятся быть наказанными. Поэтому в основе восприятия данного источника власти лежит страх. Однако, как показала современная практика управления, страх ограничивает инициативу, творчество и может даже вести к свертыванию работы. Особенно это замечание относится к предпринимательским организациям. Руководители могут сами ослаблять власть принуждения неверными действиями, несправедливо наказывая подчиненных;

- **власть, основанная на вознаграждении**, — это один из самых старых и эффективных способов влияния на других людей. В зависимости от ожидаемого уровня компенсации, получаемой от руководителя в форме благодарности, продвижения, премии, дополнительного отпуска и т.п., подчиненный прилагает те или иные усилия для выполнения указания или распоряжения. Руководители могут ослабить силу данного источника, давая обещания поощрить за работу и не выполняя эти обещания. К этому же приводит поощрение подчиненных, не выполнивших порученные задания. Недостатки данного источника состоят в том, что власть, основанная на вознаграждении, будет действительна, если руководитель сможет правильно определить, что же в глазах исполнителя является вознаграждением, и сможет предложить ему это вознаграждение, что на практике не всегда достижимо;

- **законная власть (или власть, основанная на традиции)** основывается на праве руководить другими в силу соответствующего положения в организации. Влияние с помощью традиции возможно лишь тогда, когда нормы культуры, внешние по отношению к организации, поддерживают точку зрения, что подчинение начальству является желаемым поведением. Недостатки власти, основанной на традиции, обусловлены тем, что традиция может действовать во вред организации, тормозить ее развитие и приспособление к изменениям во внешней среде;

- **эталонная власть (или власть примера)** — это власть, построенная на силе личных качеств или способностей лидера. Власть примера связана со способностью руководителя влиять на поведение подчиненных благодаря его привлекательности, наличию у него харизмы. Власть примера нередко формируется по мере отождествления подчиненными себя со своим руководителем, вплоть до подражания ему во всем. Чем больше руководитель является для кого-то идеалом, тем больше его уважают, подкрепляя тем самым его личностную основу власти;

- **экспертная власть (или влияние через разумную веру)** не связана жестко с определенной должностью, основывается на способности руководителя влиять на поведение подчиненных в силу своей подготовки и уровня образования, опыта и таланта, умений и навыков, а также специализированных знаний. Уровень экспертной власти определяется уровнем, на котором руководитель демонстрирует свою компетентность в анализе, оценке и контроле работы подчиненных. Специализация в знаниях ограничивает применение экспертной власти. По мере использования во все больших объемах новой информации значение власти экспертов возрастает.

Сегодня к классическим пяти формам власти (по Фрэнчу и Рэйвену) добавлены:

- **власть информации** — базируется на возможности доступа к нужной и важной информации и умении использовать ее для влияния на подчиненных. Получаемая информация позволяет ее обладателю принимать оптимальные решения и осуществлять тем самым власть. Координация информационных потоков и контроль за коммуникационной сетью делают человека властным. Информация играет важную роль в формировании власти руководителя. Власть информации следует отличать от экспертной власти, которая связана с пониманием и способностью использовать данные;

- **власть связей** — строится на способности человека воздействовать на других людей через воспринятую ими ассоциацию его с влиятельными людьми как в организации, так и вне ее. При этом речь идет не о существовании реальных связей, а о восприятии существования их теми, на

кого оказывается влияние. Поэтому, только будучи воспринятой, данная связь добавляет человеку влияния в отношениях с другими людьми.

По мере того как способности исполнителя подошли вплотную к способностям руководителя, стала возрастать необходимость искать сотрудничества со стороны исполнителя, чтобы иметь возможность на него влиять. **Влияние** определяют как поведение одного человека, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого человека. **Условия эффективного использования влияния в управлении:**

- потребность, к которой апеллируют, должна быть активной и сильной (актуальной);
- человек, на которого влияют, должен:
 - рассматривать влияние как источник удовлетворения или неудовлетворения (в той или иной степени) какой-то потребности;
 - ожидать с достаточно высокой вероятностью того, что исполнение приведет к удовлетворению или неудовлетворению его потребности;
 - верить, что его усилия имеют хороший шанс оправдать ожидания руководителя.

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

1. **Влияние путем убеждения.** Убеждение доводит до сознания потенциального исполнителя, что, сделав так, как хочет руководитель, он удовлетворяет собственную потребность. Чтобы добиться этого, руководитель может пользоваться логикой, эмоциями. Эффективное убеждение возможно, если руководитель заслуживает доверия. Его аргументация должна учитывать интеллектуальный уровень слушателя, не должна быть слишком сложной или, наоборот, слишком упрощенной. Цель, которую ставит перед собой руководитель, не должна противоречить системе ценностей его подчиненных. Главный недостаток убеждения – это медленное воздействие и неопределенность. Для того чтобы убедить кого-либо в чем-либо, требуется больше времени и усилий, чем для издания приказа, подкрепленного властью, основанной на принуждении, традиции или харизме. Следует иметь в виду, что влияние путем убеждения имеет одноразовое действие, в каждой новой ситуации необходимо вновь убеждать. Преимущество использования убеждения заключается в том, что работу человека, на которого влияют, скорее всего не нужно будет проверять, так как он постарается сделать больше, чем установлено минимальными требованиями.

2. **Влияние через участие сотрудников в управлении** идет гораздо дальше, чем убеждение, оно признает участие, власть и способности исполнителя. Экспертная власть руководителя и исполнителя может быть объединена в едином решении, в правильность которого оба будут искренне верить. Участие в принятии решений основывается на потребностях высокого уровня – во власти, компетентности, успехе или самовыражении. Поэтому такой подход нужно использовать только в тех случаях, когда такие потребности являются активными мотивирующими факторами. Влияние имеет успех потому, что люди, как правило, работают усерднее всего на ту цель, которая была сформулирована с их участием. Обычно, если работники участвуют в обсуждении предлагаемых изменений в их работе, они меньше сопротивляются переменам. Кроме того, повышается производительность труда, сокращается текучесть кадров.

Современный уровень технологии требует совершенно иной организации труда. Теория и практика менеджмента пошли по пути расширения функций работника, сферы деятельности наемного персонала. Их знания, инициатива и активность начинают выходить за рамки должностных функций. Создаются многообразные формы соучастия в рационализации техники, технологии и организации труда. Расширяется участие работников в выполнении оперативных управленческих функций, повышаются уровень их ответственности за работу структурных подразделений и заинтересованность в итогах совместного труда.

Участие работников в управленческой деятельности ни в малейшей степени не посягает на принцип единоначалия, на права и ответственность руководителей. В основе этих отношений лежит делегирование полномочий, использование совещательных принципов без права решающего голоса. В отдельных случаях на уровне первичных структур (бригад, участков) допускается и полная производственная автономия на базе самоуправления. Но к компетенции таких образований относятся лишь производственно-организационные вопросы, а не вопросы экономической политики.

Участие работников в акционерной собственности, сопровождаемое их участием в распределении прибылей и в управлении фирмами, стало обозначаться термином «*партнерство*». Акционерные общества, основанные на принципах партнерства, практикуют разные формы участия рабочих в управлении. Так, работники:

- выступают совладельцами капитала и осуществляют управленческий контроль;
- владеют большей частью капитала и осуществляют неполный контроль;
- владеют меньшей частью капитала и их участие в управлении минимально.

Участие работников в управлении становится объективной необходимостью для фирм, осуществляющих программы участия персонала в прибылях на основе владения собственностью. Такое сочетание, когда работник реально ощущает себя совладельцем фирмы, повышает его инициативность, заинтересованность в решении производственных вопросов. Участие в управлении осуществляется на разных уровнях: на уровне участка, цеха, предприятия и фирмы в целом. Коллективная собственность и участие работников в управлении наиболее распространены в мелких и средних фирмах.

15.3. АВТОРИТАРНЫЙ И ДЕМОКРАТИЧЕСКИЙ СТИЛИ КАК ДВА ПОЛЯРНЫХ ПОДХОДА В МЕНЕДЖМЕНТЕ. ПОНЯТИЕ «ЛИБЕРАЛЬНЫЙ СТИЛЬ» В УПРАВЛЕНИИ

Стиль руководства в управлении — это совокупность приемов и методов работы руководителя; устоявшаяся манера поведения руководителя по отношению к подчиненным в целях оказания на них влияния и побуждения их к достижению целей организации. Стиль руководства связан с качествами и характерными чертами руководителя, является его профессиональной характеристикой. Степень делегирования полномочий, используемые типы власти, забота о человеческих отношениях и о выполнении задачи отражают стиль руководства, характеризующий данного лидера.

Понятие стиля руководства теснейшим образом связано с категорией *лидерства* в управлении. Стремясь к лидерству, менеджер использует разнообразные способы воздействия на подчиненных. В зависимости от предпочтения того или иного способа и их комбинации выделяют различные стили руководства. По степени участия сотрудников в управлении выделяют два полярных стили руководства: *авторитарный (директивный)* и *демократический (коллегиальный)*. Впервые классификация и характеристика стилей руководства была сделана в исследовании психолога Курта Левина в 1938 г. Согласно этой классификации весь диапазон стилей включает движение от «автократии» (диктаторский, тоталитарный стиль) через демократические (коллегиальные) стили к «невмешательству» (либеральный, попустительский стиль).

Авторитарный стиль основывается на отдаче подчиненным в приказной форме распоряжений без объяснения их связи с общими целями и задачами деятельности организации. При этом руководитель определяет не только содержание заданий, но и конкретные способы их выполнения, отдает предпочтение наказаниям, жесткому тону, официальному характеру отношений, поддерживает между собой и подчиненными дистанцию. Применение такого стиля может быть эффективным тогда, когда подчиненные полностью находятся во власти руководителя (например, на военной службе), безгранично ему доверяют (отношения тренер–спортсмен), а руководитель уверен в том, что они неспособны самостоятельно действовать правильным образом. Авторитарный стиль имеет две разновидности (выделенные Ренсисом Лайкертом в 1961 г. так называемые «базовые системы стиля руководства» как развитие подхода К.Левина):

- *эксплуататорский авторитарный стиль* сводится к тому, что руководитель, не доверяя подчиненным, единолично решает все вопросы, давая исполнителям лишь жесткие указания, а в качестве основной формы стимулирования использует наказание;
- *«благожелательная»* разновидность авторитарного стиля характеризуется снисходительным отношением к подчиненным, предоставлением подчиненным самостоятельности (правда, в очень ограниченных пределах), учетом их мнения при принятии некоторых управленческих решений. Мотивирование страхом наказания имеет место, но оно минимально.

Демократический стиль руководства в противоположность авторитарному предполагает, что руководитель доверяет подчиненным, интересуется их мнением по большинству решаемых проблем, обсуждает их с подчиненными, поддерживает с подчиненными полуофициальные

отношения. Организации, в которых доминирует демократический стиль управления, характеризуются высокой степенью децентрализации полномочий, активным участием сотрудников в принятии решений, созданием таких условий, при которых выполнение служебных обязанностей оказывается для них привлекательным, а достижение при этом успеха служит вознаграждением. На практике выделяют две разновидности демократического стиля:

- *консультативную*, при которой руководитель в значительной мере доверяет подчиненным, консультируется с ними, коммуникации осуществляются как вверх, так и вниз, среди стимулирующих мер преобладает поощрение, а наказание используется лишь в исключительных случаях. В такой системе подчиненные могут оказывать умеренное влияние на деятельность своих подразделений, так как основные политические решения принимаются наверху, а специальные решения — на более низких уровнях;

- *основанную на участии в групповом управлении (или партисипативную)*. Данная разновидность предполагает, что руководители полностью доверяют подчиненным во всех вопросах, привлекают их к постановке целей и контролю за их исполнением. Принятие решений осуществляется на всех уровнях организации в результате групповых процессов, интегрированных в формальную структуру, коммуникации осуществляются вверх, вниз и по горизонтали. Данная система управления обеспечивает высокую производительность, большое участие отдельных работников в управлении и улучшение отношений между сотрудниками и менеджерами (по мнению Р.Лайкерта, она — самая действенная).

Специальные исследования показали, что в условиях авторитарного стиля можно выполнить в два раза больший (в количественном отношении) объем работы, чем в условиях демократического, однако качество работы, оригинальность и новизна при демократическом стиле управления будут значительно выше. Следовательно, авторитарный стиль предпочтительнее для руководства простыми видами деятельности, ориентированными на количественные результаты, а демократический — для руководства сложными, где на первое место выступает качество.

Либеральный (или попустительский) стиль управления наиболее предпочтителен там, где необходимо стимулирование творческого подхода исполнителей к решению поставленных задач. Его суть состоит в том, что члены группы работают практически самостоятельно: руководитель ставит перед исполнителями проблему, создает необходимые организационные условия для их работы, определяет ее правила, задает границы решения, оставляя за собой лишь функции консультанта, оценивающего полученные результаты. Поощрение и наказание отступают на второй план по сравнению с внутренним удовлетворением, получаемым подчиненными от возможности реализовать свои творческие способности. Распространение этого стиля связано с растущими масштабами научно-технической деятельности и опытно-конструкторских разработок, эффективность его обусловлена тем, что руководитель четко формулирует задачи и определяет условия деятельности подчиненных, являясь справедливым в отношении оценки результатов и вознаграждения.

В чистом виде полярные стили руководства встречаются крайне редко. Ведь выбор стилей обуславливается рядом самых различных факторов, главный из которых — ситуация. На практике авторитарный, демократический и либеральный стили управления не имеют между собой непреодолимого барьера, образуя непрерывную цепочку.

15.4. СТИЛИ РУКОВОДСТВА ПО Д. МАКГРЕГОРУ (ТЕОРИЯ «Х» И «У»), ИХ СВЯЗЬ С ТЕОРИЯМИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕКОМ. МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ ТИПА «Z» У. ОУЧИ

Согласно «теории X, Y» Дугласа Макгрегора **автократичный лидер** придерживается следующего мнения о работниках (по теории это «**работники типа X**»):

- 1) среднему человеку присуща неприязнь к работе и желание, по возможности, избежать ее;
- 2) средний человек предпочитает, чтобы его контролировали, склонен избегать ответственности, имеет относительно малое честолюбие, стремится к обеспечению своей безопасности;
- 3) чтобы заставить среднего человека трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

Мнения **демократичного руководителя** о работниках Макгрегор назвал «**теорией Y**»:

- 1) затраты физических и умственных усилий в работе так же естественны, как игра или отдых. В зависимости от условий работа может быть источником удовлетворения или наказания;
- 2) внешний контроль – не единственное средство мобилизации усилий работников, люди могут осуществлять самоуправление и самоконтроль для достижения целей, к которым они причастны;
- 3) наиболее значительная награда для инициативного работника — его самореализация;
- 4) средний человек при соответствующих условиях учится нести ответственность;
- 5) способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

В 1981 г. американский профессор Уильям Оучи выдвинул «**теорию Z**», как бы дополняя тем самым идеи Макгрегора. «Теория Z» выходит за рамки «теории Y», используя идеи из практики работы японских организаций. У.Оучи выявил специфическую японскую организационную культуру (происходящую от общей культуры японского общества), которая в большей степени приводит к росту производительности, чем типичные западные организационные культуры. Широко известная сегодня организация «типа Z» представляет собой попытку показать, как соединение преимуществ двух различных культур (японской и американской) дает эффективный вариант культуры деловой организации. Основные правила эффективного управления людьми в сжатом виде – это:

- долгосрочный наем кадров;
- групповое принятие решения;
- индивидуальная ответственность;
- медленная оценка кадров и их продвижение;
- неопределенный, неформальный контроль четкими и формализованными методами;
- неспециализированная карьера;
- всесторонняя забота о работниках.

Свое исследование У.Оучи построил на сравнительном анализе семи переменных организационной культуры, таких как:

1) *обязательства организации по отношению к своим членам*. Согласно У.Оучи, все три типа организации высоко ценят низкий уровень текучести кадров, увольнения применяются лишь в исключительных случаях. Однако, если в Японии в этих целях чаще всего используется система пожизненного найма, то американские фирмы традиционно ориентируются на краткосрочный наем, предоставляя сотруднику право выбора;

2) *оценка выполнения работы*. Все три типа организаций проводят оценку, используя как количественные, так и качественные измерители. Однако временные параметры и их влияние на карьеру имеют различия: так, в «типичной американской компании» ценится быстрое продвижение, основанное на оценке работы с помощью множества количественных измерителей;

3) *планирование карьеры*. Количество выполняемых в процессе прохождения карьеры функций значительно отличает японский и американский менеджмент. В варианте «организации Z» предлагается разнообразить карьеру менеджера в рамках трех-пяти функций;

4) *система контроля*. В отличие от типичной американской компании, имеющей четкую, ясную и достаточно формальную систему отчетности, для «идеальной» модели («типа Z») предлагается в основном японский подход, когда контроль осуществляется через неформальные и менее структурированные механизмы;

5) *принятие решений*. Предпочтение отдается японскому варианту, когда решения в организации принимаются на уровне группы и на консенсусной основе;

6) *уровень ответственности*. Не в пример преимуществам группового решения, «модель Z» предлагает сохранять ответственность на индивидуальном уровне. Решается это во многих случаях через механизм участия в управлении, сохраняющий традиционно окончательное решение за менеджером;

7) *интерес к человеку*. Следуя японскому подходу, У.Оучи предлагает в варианте «Z» рассматривать личность в организации шире, чем просто работника, проявлять интерес к его домашней жизни, увлечениям, вере, желаниям, опасениям. Типично американский подход видеть в индивиде только работника ограничивает возможности управления человеком в организации.

Основные типы организаций

Организация типа А (американская модель)	Организация типа У (японская модель)	Организация типа Z (маркетинговая модель)
1. Наем работников на относительно короткое время	1. Пожизненный наем работников	1. Долгосрочный наем
2. Индивидуальное принятие решений	2. Коллективное принятие решений	2. Коллективное принятие решений
3. Индивидуальная ответственность	3. Коллективная ответственность	3. Индивидуальная ответственность
4. Быстрое развитие и продвижение по службе	4. Медленное развитие и продвижение по службе	4. Медленное развитие и продвижение по службе
5. Механизмы явного, точного контроля	5. Механизмы косвенного контроля	5. Косвенный неформальный контроль с точными, формализованными критериями
6. Специализированная карьера работников (по вертикали)	6. Неспециализированная карьера работника (диверсифицированный подход)	6. Умеренно специализированная карьера работников
7. Избирательное (дифференцированное) отношение к работнику как таковому	7. Холистический (целостный) подход к работнику как к личности	7. Холистический подход, включая семью

15.5. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕКОМ И УПРАВЛЕНИЕ ГРУППАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Управление человеком в организации – исключительно сложное, но в то же время исключительно ответственное и важное для судьбы организации дело. Однако проблема управления человеком в организации не сводится только к взаимодействию работника и менеджера. В любой организации человек работает в окружении коллег, товарищей по работе. Он является членом формальных и неформальных групп. При этом группа оказывает огромное влияние на поведение человека, либо помогая более полно раскрываться его потенциалу, либо подавляя его способности и желания работать производительно, с полной отдачей. А поведение человека, его действия, в свою очередь, вносят определенный вклад в жизнь группы.

Не существует однозначного определения *малой группы*, так как это достаточно гибкое и подверженное влиянию обстоятельств явление. Обычно *группа* определяется как относительно обособленное объединение небольшого количества людей (чаще всего не более десяти), находящихся в достаточно устойчивом взаимодействии и осуществляющих совместные действия в течение достаточно долгого промежутка времени. Взаимодействие членов группы базируется на некоем общем интересе и может быть связано с достижением общей цели. При этом группа обладает определенным групповым потенциалом, позволяющим ей вступать во взаимодействие с окружением и адаптироваться к изменениям, происходящим в окружении. Часто встречается также термин *команда* — это *тип группы* с такими дополнительными чертами, как высокий уровень взаимозависимости и координации действий, а также сильно развитым чувством персональной ответственности за достижение групповых результатов. Для команд свойственны такие виды поведения ее членов, как:

- нацеленность на общий результат;
- взаимная поддержка;
- взаимозаменяемость;
- минимизация статусных различий;
- коллективное решение проблемы;
- благожелательный климат.

Отсюда можно сделать вывод, что все команды являются группами, но не все группы становятся командами. Преобразование группы в команду происходит по мере увеличения тесноты связей, уровня взаимодействия и ответственности участников за процесс и результаты работы.

Группы существуют в любых организациях. Руководство создает группы, когда производит разделение труда по горизонтали — по подразделениям и по вертикали — по уровням управления. Большая организация может состоять из сотен или даже тысяч малых групп. Независимо от типа группы, от того, в какой организации она сформирована и функционирует, а также от того, кто конкретно входит в группу, можно выделить некоторые общие факторы, характеризующие построение группы, ее структуру и процесс функционирования группы в ее окружении:

- характеристики членов группы;
- структурные характеристики группы;
- ситуационные характеристики.

Все эти факторы не только находятся во взаимодействии и взаимовлиянии, но и испытывают сильное обратное воздействие со стороны функционирования группы, так как в результате жизнедеятельности группы происходят изменения характеристик человека, изменяется построение группы и наблюдаются изменения в ее окружении.

К **характеристикам членов группы** относятся личностные характеристики человека, его способности, уровень образования и жизненный опыт.

Структурные характеристики группы включают в себя:

- коммуникации в группе и нормы поведения (кто с кем и как контактирует);
- статус и роли (кто занимает какую позицию в группе и что делает);
- личные симпатии и антипатии между членами группы;
- силу и конформизм (кто на кого оказывает влияние, кто за кем следует и кто кому готов подчиняться).

Ситуационные характеристики группы мало зависят от поведения членов группы и группы в целом. Эти характеристики связаны с размером группы, ее пространственным расположением, задачами, решаемыми группой, и системой вознаграждения, применяемой в группе.

Существует два типа групп: формальные и неформальные. Оба эти типа групп имеют значение для организации и оказывают большое влияние на членов организации.

Формальные группы создаются по воле руководства, их функцией по отношению к организации в целом является выполнение конкретных задач и достижение конкретных целей. Формальные группы обычно выделяются как структурные подразделения в организации, имеют формально назначенного руководителя, формально определенную структуру ролей и должностей внутри группы, а также закрепленные за ними функции и задачи. Формальные группы могут быть сформированы для выполнения регулярной функции (например бухгалтерия), а могут быть созданы для решения определенной целевой задачи (например комиссия по разработке какого-либо проекта). В специальной литературе выделяют следующие **виды формальных групп**:

- **командная группа (или соподчиненная группа руководителя)** — состоит из руководителя и его непосредственных подчиненных, которые, в свою очередь, также могут быть руководителями (генеральный директор и его заместители, командир роты и подчиненные ему командиры взводов — типичные командные группы);

- **бригада (или производственная группа)** представляет собой группу, возглавляемую официально назначенным руководителем (менеджером, бригадиром). Взаимосвязи между членами группы зависят от характера задач, закрепленных за бригадой, и могут быть как незначительными (например, в производственной бригаде, каждый член которой выполняет строго определенную часть общей работы в соответствии с четкими процедурами и нормами), так и существенными (например, в маркетинговой группе, проводящей исследование рынка). Как правило, бригады существуют достаточно продолжительное время, а их состав меняется редко;

- **рабочая, или целевая, группа** состоит из лиц, вместе работающих над одним и тем же заданием. Отличие этих групп в значительно большей самостоятельности в планировании и осуществлении своего труда. Как разновидности рабочей группы можно выделить: самоуправляемую (автономную) рабочую группу (не имеет формально назначенного организацией руководителя, членами являются специалисты различных квалификаций, необходимых для выполнения задач; группа несет ответственность за решения, касающиеся последовательности и методов выполнения работ, а также их распределения между членами) и проектную (группа носит временный характер и создается для решения конкретной задачи, например, проектирование продукции, совершенствование компьютерных систем и т.п.);

- **комитеты, комиссии** — могут быть созданы как на постоянной основе, так и специально для решения определенной задачи. Как правило, члены комитета или комиссии являются штатными работниками разных служб и собираются вместе по мере необходимости. Их главная задача состоит в подготовке докладов и рекомендаций для руководства организации (например, бюджетный комитет, членами которого являются представители ключевых отделов и служб, собирается всего несколько раз в году, но его решения могут оказать большое влияние как на работу служб, где они сами работают, так и на организацию в целом).

Выбор типа формальной группы зависит от целей, поставленных организацией. Именно они определяют такие структурные характеристики группы, как число участников, их подбор, роли и статус. Часто новые группы формируются в связи с ростом организаций, изменениями в составе продукции и услуг, но нередко и потому, что с ними связывается надежда на более эффективную работу.

Факторами эффективности работы формальных групп являются: размер, состав, групповые нормы, сплоченность, конфликтность, статус и функциональные роли ее членов:

- *размер группы*, т.е. число участников, устанавливается в зависимости от типа группы и ее целей. Исследования, проводимые по этому вопросу, показывают, что малые группы (от 5 до 8 членов) часто предпочтительнее крупных. При росте числа членов группы наблюдается снижение удовлетворенности участников от групповой работы и падает персональная ответственность за ход процесса и его результат. В очень больших группах существенно растут затраты на координацию работы и увеличивается возможность возникновения конфликтных ситуаций в отношениях между членами и подгруппами. Это, как правило, приводит к снижению производительности и эффективности группы;

- *состав* — это степень сходства личностей и точек зрения, подходов, которые они проявляют при решении проблем. Исследования показывают, что группа, состоящая из непохожих личностей, имеющих разные точки зрения, работает более эффективно, чем группа, члены которой имеют схожие точки зрения;

- *групповые нормы* оказывают сильное влияние на поведение отдельной личности и на то, в каком направлении будет работать группа. Положительными нормами считаются те, что поддерживают цели и задачи организации и поощряют поведение, направленное на достижение этих целей. Групповые нормы можно классифицировать следующим образом: гордость за организацию; достижение целей; прибыльность; коллективный труд; планирование; контроль; профессиональная подготовка кадров; нововведения; отношения с заказчиком; честность;

- *сплоченность* — это мера тяготения членов группы друг к другу и к группе. Высокий уровень сплоченности группы может повысить эффективность всей организации, если цели группы и организации согласуются между собой. Производительность труда в сплоченной группе выше, чем в других группах. Руководство может увеличить положительный эффект сплоченности путем периодических собраний, постановки глобальных целей, предоставления возможности каждому члену группы видеть его вклад в достижение целей;

- *конфликтность*. Активный обмен мнениями полезен, но он может привести к внутригрупповым спорам и открытым конфликтам, которые почти всегда вредны;

- *статус членов группы* определяется рядом факторов, включая такие, как старшинство в должности и ее название, расположение и тип рабочего места, кабинета, образование, информированность и накопленный опыт. Члены группы, чей статус достаточно высок, способны оказывать большее влияние на решения группы, чем члены группы с низким статусом. Это далеко не всегда ведет к повышению эффективности, поскольку сотрудник, предлагающий наиболее ценные идеи, может не иметь высокого статуса;

- *роли членов группы* подразделяются на целевые и поддерживающие. *Целевые роли* распределены таким образом, чтобы иметь возможность отбирать групповые задачи и выполнять их; включают следующие виды деятельности — генерирование новых идей, поиск информации, сбор мнений членов группы, оппонирование и оценка предложений, проработка предложений и прогнозирование перспектив принятых решений, интегрирование деятельности подгрупп или членов группы, обобщение предложений и оценок. *Поддерживающие роли* подразумевают поведение, способствующее поддержанию и активизации деятельности группы; могут включать: поощрение (путем отзывчивого отношения) членов группы и их идей, обеспечение участия путем активизации инициативы каждого члена группы, установление критериев, которыми должна руководствоваться группа, исполнительность в части принятых решений, выражение чувств группы. Считается, что американские менеджеры сосредоточиваются на целевых ролях, тогда как японские управляющие гармонично сочетают целевые и поддерживающие роли.

В отличие от формальных групп неформальные группы создаются не распоряжениями руководства и формальными постановлениями, а по собственной воле участников в соответствии с их взаимными симпатиями, общими интересами, привычками и т.п.

Неформальная группа — это спонтанно образовавшаяся группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели. В большой формальной организации существует множество неформальных групп, большинство из них свободно объединены в своего рода сеть. Неформальные организации в некоторой степени подобны формальным организациям — в них имеется иерархия, лидеры, задачи, свои неписанные правила и нормы поведения, подкрепляемые системой поощрения и санкций. Во многих случаях неформальные группы могут оказывать на своих членов влияние равное или даже большее, чем формальные структуры. **Причины вхождения в неформальные организации** состоят в том, что принадлежность к неформальным группам может дать людям психологические выгоды не менее важные, чем получаемая зарплата:

- 1) *чувство принадлежности* — возможность устанавливать и поддерживать социальные контакты;
- 2) *взаимопомощь* является важным мотивом вступления в неформальные группы, в результате оказания помощи дающий ее приобретает престиж и самоуважение, а получающий — руководство к действию;
- 3) *защита*, основанная на силе единства, осознается большинством людей и побуждает их вступать в те или иные группы. Защитная функция приобретает наиболее важное значение, когда начальству не доверяют;
- 4) *общение*. Одной из причин принадлежности к неформальной организации является доступ к *неформальной информации* — слухам;
- 5) *общение и симпатии* — это удовлетворение потребности людей быть ближе к тем, кому они симпатизируют. Исследования показывают, что люди склонны устанавливать более тесные отношения с другими людьми, находящимися в непосредственной близости к ним, чем с теми, кто находится на расстоянии нескольких метров.

Основные характеристики неформальных организаций:

- *социальный контроль* — это установление и контроль за соблюдением групповых эталонов приемлемого и неприемлемого поведения (нормы могут касаться характера одежды, приемлемых видов работы, правил поведения и т.п.). Несоблюдение этих норм, как правило, карается отчуждением от группы;

- *сопротивление переменам* является типичным в неформальных организациях, объясняется тем, что перемены (например, реорганизация, внедрение новой технологии, появление большой группы новых сотрудников) могут нести угрозу дальнейшему существованию неформальной группы, их общему опыту, удовлетворению социальных нужд, общим интересам, положительным эмоциям;

- *неформальные лидеры* фактически руководят неформальными группами. Существенных различий в средствах, применяемых лидерами формальных и неформальных организаций для оказания воздействия, по сути, нет. Отличие в том, что лидер формальной организации имеет поддержку в виде делегированных ему официальных полномочий и обычно действует в отведенной ему конкретной функциональной области, опора неформального лидера — признание его группой. Сфера влияния неформального лидера может выходить за административные рамки формальной организации. Неформальный лидер выполняет две важные функции: помощь группе в достижении ее целей и поддержка социального взаимодействия.

Влияние неформальных организаций на эффективность формальной организации:

1) *позитивное:*

- преданность группе часто перерастает в преданность организации;
- цели группы могут совпадать с целями всей организации, нормы эффективности могут превышать нормы организации, что приводит к повышению производительности;
- неформальные каналы связи иногда дополняют формальную систему коммуникаций;

2) *негативное:*

- по формальным каналам могут распространяться ложные слухи, приводящие к возникновению отрицательного отношения к руководству;
- принятые группой нормы могут приводить к снижению продуктивности;
- тенденция к сопротивлению переменам может задерживать инновационный процесс.

Теория менеджмента предлагает следующие **рекомендации по управлению неформальными организациями**:

- 1) необходимо признавать существование неформальных групп, осознавая, что их уничтожение может привести к уничтожению формальной организации. Поэтому руководство должно работать с неформальной организацией и не угрожать ее существованию;
- 2) необходимо выслушивать мнения членов и лидеров неформальных групп, работать с ними, поощряя тех, кто способствует достижению целей организации;
- 3) принимая решения, просчитывать их возможное отрицательное воздействие на неформальную организацию;
- 4) для ослабления сопротивления переменам со стороны неформальной организации привлекать ее членов к участию в принятии решений;
- 5) оперативно выдавать точную информацию, тем самым препятствуя распространению слухов.

15.6. КОНФЛИКТЫ В ОРГАНИЗАЦИЯХ: ПОНЯТИЕ, СУЩНОСТЬ, ВЛИЯНИЕ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИЕЙ

Конфликт или столкновение интересов нередко отождествляют с причиной, вызывающей необходимость управления. Ф.Тейлор и М.Вебер видели в конфликтах разрушительные свойства и в своих учениях предлагали меры к полному устранению конфликтов в организации. Современная точка зрения на конфликт заключается в том, что в организациях, даже с эффективным управлением, некоторые конфликты не только возможны, 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. Многое зависит от того, как конфликт управляется. Разрушительные последствия возникают тогда, когда конфликт либо очень мал (остается незамеченным, не находит своего адекватного разрешения), либо очень силен (сопровождается развитием у его участников стресса, ведет к снижению морали и сплоченности, разрушению коммуникационных сетей). *Функциональные конфликты* обычно возникают на основе различия в целях, объективно обусловленных характером выполняемой работы. Развитие такого конфликта сопровождается более активным обменом информацией, согласованием различных позиций; результатом является выработка компромиссного решения, основанного на творческом и инновационном подходе к проблеме. Наличие у конфликта позитивных свойств нередко служит причиной того, что такого рода конфликты искусственно встраиваются в структуру организации, чтобы получить нужный положительный эффект (пример — визирование документов в разных службах и отделах).

Конфликт часто определяют как отсутствие согласия между двумя или более сторонами, конкретными людьми или группами. С точки зрения причин конфликтной ситуации, выделяются следующие конфликты:

- *конфликт целей*. Участвующие в конфликте стороны по-разному видят желаемое состояние объекта в будущем;
- *конфликт, вызванный различием во взглядах*, идеях и мыслях по решаемой проблеме;
- *чувственный конфликт* — у участников различны чувства и эмоции, лежащие в основе их отношений друг с другом как личностей (т.е. участники вызывают друг у друга раздражение стилем своего поведения, ведения дел, взаимодействия). Такие конфликты труднее всего поддаются разрешению.

Исходя из уровней развития конфликтной ситуации можно выделить следующие **типы конфликта**:

1) *внутриличностный конфликт*. Возникает внутри личности, может принимать различные формы. Наиболее распространен ролевой конфликт, когда к одному человеку предъявляются различные требования по поводу результатов его работы (например, из-за нарушения принципа единоначалия). Внутриличностный конфликт может возникнуть в результате того, что производст-

венные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями, также он может быть реакцией на рабочую перегрузку или недогрузку;

2) *межличностный конфликт* — самый распространенный тип конфликта. Чаще всего проявляется в виде борьбы за ограниченные ресурсы, статусы, место в управленческой иерархии. Может также проявляться как столкновение личностей с различными чертами характера, взглядами и ценностями;

3) *внутригрупповой или конфликт между личностью и группой* является больше, чем простой суммой межличностных конфликтов. Это, как правило, столкновение между частями или всеми членами группы, влияющее на групповую динамику и результаты группы в целом. Часто внутригрупповой конфликт возникает в результате изменения баланса сил в группе: смена руководства, появление неформального лидера, развитие групповщины и т.п. Конфликт между личностью и группой происходит, если личность нарушает нормы поведения, установленные группой, или занимает позицию, отличающуюся от позиции группы;

4) *межгрупповой конфликт* представляет собой противостояние или столкновение двух или более групп в организации. Частым примером такого конфликта служат разногласия между линейным и штабным персоналом, между формальными и неформальными группами. Нередко из-за различия целей в конфликт вступают функциональные группы внутри организации. Развитие межгруппового конфликта приводит к внутриорганизационному конфликту. Провести разницу между этими двумя типами конфликта достаточно сложно. Тем не менее внутриорганизационный конфликт чаще всего ассоциируется с противостоянием, столкновениями, возникающими на почве того, как были спроектированы отдельные работы или организация в целом, а также, как формально распределена власть в организации.

Основными причинами конфликтов являются:

- *ограниченность ресурсов*. Необходимость распределения ресурсов (материальных, финансовых, кадровых) между различными группами неизбежно ведет к конфликтам;

- *взаимозависимость задач* может стать причиной конфликта, так как организации являются системами, состоящими из взаимосвязанных элементов, и проблемы возникают при ненадлежащей работе одного подразделения или человека. Некоторые типы организационных структур также увеличивают возможность конфликта (например, матричная структура организации, где умышленно нарушается принцип единоначалия);

- *различия в целях*. Специализированные подразделения в организациях сами формулируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, чем целям всей организации;

- *различия в представлениях и ценностях*. Например, высококвалифицированный персонал научных лабораторий, конструкторских бюро, университетов высоко ценят свободу и независимость в выборе средств и методов решения проблем. Жесткий контроль со стороны руководства вполне может служить причиной конфликта;

- *различия в манере поведения и жизненном опыте*. Различия в жизненном опыте, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках способствуют возникновению конфликтов;

- *неудовлетворительные коммуникации* являются причиной и следствием конфликта. Плохая передача, искажение информации затрудняют взаимопонимание, в конфликт усугубляет эти затруднения. Конфликты часто вызывают неоднозначные критерии качества, неточное определение должностных обязанностей и функций сотрудников и подразделений.

Для разрешения организационных конфликтов широко используются так называемые **структурные методы управления конфликтной ситуацией**. Профилактически — это прежде всего разъяснение требований к работе, установление общеорганизационных комплексных целей и использование системы вознаграждений. Структурные методы связаны с использованием изменений в структуре организации для разрешения конфликтов, уже получивших развитие. Они направлены на снижение интенсивности конфликта. В группу этих методов входят методы, связанные:

- с использованием руководителем своего положения в организации (приказ, распоряжение, директива и т.п.);
- с «разведением» участников конфликта (по ресурсам, целям, средствам и т.п.) или снижением их взаимозависимости (дифференциация и автономизация подразделений);
- с созданием определенного резерва в работе взаимозависимых подразделений (например запас материалов и комплектующих);

- с введением специального интеграционного или координационного механизма (общий заместитель, координатор, межфункциональные группы, целевые группы, совещания между отделами и т.п.);
- со слиянием разных подразделений и наделением их общей задачей (например, объединение отдела труда и заработной платы в отдел развития персонала).

К **межличностным стилям разрешения конфликтов** относятся:

- уклонение: человек старается уйти от конфликта, не провоцировать ситуации, чреватые разногласиями и противоречиями;
- сглаживание: попытка сгладить противоречия, руководствуясь принципом, что они не имеют большого значения; иногда может привести к накоплению противоречий и лишь отсрочить конфликт;
- принуждение: попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой; может подавлять инициативу работника;
- компромисс: характеризуется частичным принятием точки зрения другой стороны; использование компромисса на ранней стадии конфликта, возникшего по важному вопросу, может помешать анализу проблемы и поиску эффективного решения;
- решение проблемы: означает признание различий во мнениях, готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти решение, приемлемое для всех сторон. В сложных ситуациях, где разнообразие подходов и точная информация являются существенными для принятия решения, появление конфликтов нужно поощрять и управлять ситуацией, используя данный стиль.

Контрольные вопросы

1. Раскройте понятие «лидерство» и его роль в управлении организацией. Чем отличается руководитель (менеджер) от лидера?
2. Дайте характеристику основных теорий в рамках традиционных концепций лидерства: личностной и поведенческой.
3. На чем основан ситуационный подход в лидерстве?
4. Дайте определения «власти» и «влияния». Охарактеризуйте основные источники власти и формы влияния.
5. Что такое стиль руководства в организации? Охарактеризуйте авторитарный, демократический и либеральный стили в управлении.
6. Дайте характеристику двух типов работников и соответствующих им двух стилей управления согласно «теории X и Y» Дугласа МакГрегора.
7. Какими чертами, согласно «теории Z» У.Оучи, должна обладать «идеальная» организация?
8. В чем сходство и различие между «группой» и «командой»? Охарактеризуйте формальную и неформальную организации.
9. В чем сходство и различие разных типов формальных групп?
10. Какие факторы и каким образом влияют на эффективность работы формальных групп?
11. Каковы преимущества и недостатки неформальной организации? Сформулируйте рекомендации по эффективному управлению неформальными группами в организации.
12. В чем выражается позитивное влияние конфликта на эффективность организации?
13. Охарактеризуйте основные типы конфликта с точки зрения причин и уровня развития конфликтной ситуации.
14. Опишите методы управления конфликтной ситуацией (структурные, межличностные).

Литература

Основная

4, с.34, 40, 77–84, 312–323, 360–363, 366–412; 12, с.436–438, 441–457, 463–483, 489–512, 517–527.

Дополнительная

2, с.33–34, 38–39, 44–72, 76–88, 116, 119–124; 13, с.16–20, 24–28, 33, 35, 37; 27, с.12, 66–69, 73–74; 37, с.26–27, 29, 61, 85–99, 110–114, 252.

ТЕМА 16. ФАКТОРЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА

- 16.1. Определение понятия «эффективность менеджмента». Успех организаций — достижение поставленных целей.
- 16.2. Критерий эффективности менеджмента — общая производительность организации.
- 16.3. Примеры оценки эффективности менеджмента: отечественная и зарубежная практика.
- 16.4. Пути повышения эффективности менеджмента в организации. Инновационный потенциал менеджмента, профессионализация менеджмента.

16.1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОНЯТИЯ «ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА». УСПЕХ ОРГАНИЗАЦИЙ — ДОСТИЖЕНИЕ ПОСТАВЛЕННЫХ ЦЕЛЕЙ

Эффективность менеджмента охватывает различные сферы человеческой деятельности. В буквальном смысле эффективно (от лат. *effactis* — результат) вести дело означает действенно, результативно, производительно. Эффективность сродни целенаправленному воздействию, поэтому она носит управленческий характер и отражает степень достижения поставленных целей. Это значит, что эффективность следует понимать как соотношение результата и целей либо результата и затрат на его получение. Речь идет об эффективной работе всех подсистем, которую в рыночной экономике обеспечивает управляющая система. В связи с этим под **эффективностью менеджмента** следует понимать такое управление, которое обеспечит успешное функционирование и развитие каждого организационно-хозяйственного звена в системе.

Показатели оценки эффективности бывают как количественными, так и качественными.

Количественные показатели:

- доля рынка;
- рост объем продаж;
- дни, потерянные из-за забастовок;
- уровень затрат производства;
- уровень затрат сбыта;
- текучесть кадров;
- невыходы на работу;
- удовлетворенность работников;
- чистая прибыль;
- курс акций;
- норма дивидендов;
- доход в расчете на акцию;
- прибыль на капитал;
- выплаты по ценным бумагам.

Качественные показатели:

- способность привлечь высококвалифицированных менеджеров;
- расширение объема услуг, предоставляемых клиентам;
- углубление знания рынка;
- снижение количества опасностей;
- использование возможностей.

Содержание эффективности управления в отечественной литературе обычно рассматривается в аспекте двух составляющих: экономической и социальной. **Экономическая эффективность** характеризует соотношение результатов с затратами, необходимыми для их достижения, а **социальная** — отражает степень достижения социальных параметров управления. Рассматриваемые в единстве, эти категории составляют **социально-экономическую эффективность управления**.

Один из известных подходов к оценке эффективности управления состоит в использовании понятий «эффективность в широком смысле» и «эффективность в узком смысле». В широком смысле эффективность управления отождествляется с эффективностью функционирования системы в целом. В узком смысле эффективность отражает результативность собственно управленческой деятельности. В одном и другом смыслах для характеристики эффективности применяются обобщающие показатели и система частных показателей экономической и социальной эффективности.

Методика расчета экономического эффекта зависит от того, какие проводятся мероприятия и к какой подсистеме системы менеджмента они относятся — «входу», «процессу преобразования» или «результату».

Формирование эффективности менеджмента приводит к следующей понятийной цепочке:

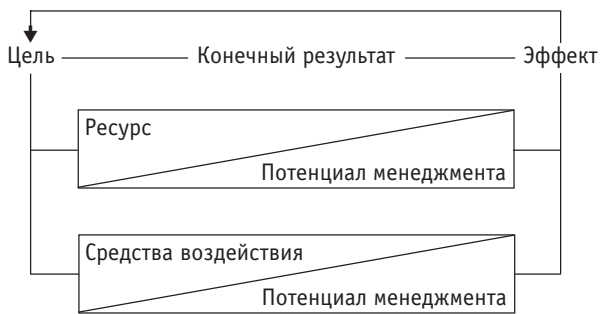


Рис. 16.1. Схема формирования эффективности менеджмента

Речь может идти как о ресурсообеспеченности целевой деятельности с определенными конечными результатами, так и об использовании ресурсов (ресурсосбережении), т.е. о соотношении конечных результатов и эффекта с использованием ресурсов (затратами). В последнем случае выясняют, какова ресурсная, или затратная, эффективность менеджмента.

Анализ следует проводить по каждому виду ресурсов, используемых в управлении в качестве средств воздействия (взаимодействия). Имеются в виду исчисляемые ресурсы: трудовые, материальные, финансовые (основные и оборотные фонды), информационные, временные. Уровень использования производственных ресурсов, связанный с конкретным конечным результатом, сравнивается с затраченными управленческими ресурсами непосредственно или посредством механизмов и форм организации управления. Анализируя данную схему, нетрудно сделать вывод, что процесс достижения конкретного результата должен быть обеспечен не только совокупностью ресурсов, но и комплексом методов, гарантий, стимулов (механизмов), способствующих эффективной деятельности.

Таким же образом предполагается обеспечить конечные результаты комплексом управленческих функций, процедур и системой регламентов, при помощи которых достигаются конечные результаты.

Каждое мероприятие или решение по управлению должно оцениваться с точки зрения конечного результата и рассматриваться в разрезе целей, методов, функций, процессов, организационных структур, т.е. всей совокупности используемых средств воздействия.

На эффективность реализации внешних связей оказывают влияние государственные и рыночные регуляторы, а также их взаимодействие. Выбор средств взаимодействия и воздействия в данной области — более сложная проблема именно вследствие комплексности действующих факторов и их изменчивости. Поэтому для менеджера очень важно видеть четкую картину динамики важнейших параметров внешней среды в той или иной ситуации.

Следует отметить, что именно во внешней среде происходят реализация продукции фирмы и выявление конечных результатов ее деятельности и отдельных видов эффектов. Отсюда следует, что работа с внешними партнерами и государственными органами, организациями рыночной инфраструктуры и предпринимательского сектора — приоритетная и специфичная сфера реализации функций менеджмента, в значительной степени определяющая его эффективность.

16.2. КРИТЕРИЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА — ОБЩАЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

Важной количественной характеристикой эффективности служит производительность. **Производительность** — это отношение количества единиц на выходе к количеству единиц на входе. Производительность отражает комплексную результативность использования всех видов ресурсов.

Для оценки экономической эффективности управления в широком смысле используются обобщающие показатели. До недавнего времени для характеристики экономической эффективности системы управления на государственном уровне среди других использовался обобщающий показатель — национальный доход (вновь созданная стоимость) за конкретный период времени, на уровне отрасли — показатель производительности труда, на уровне предприятия — прибыль.

Частных показателей экономической эффективности управления в широком смысле (организации в целом) очень много (более 60). Среди них: рентабельность, оборачиваемость, окупаемость капиталовложений, фондоемкость, фондоотдача, производительность труда, соотношение роста заработной платы и производительности труда и т.д.

Обобщающими показателями социальной эффективности в широком смысле могут быть:

- степень выполнения заказов потребителей;
- доля объема продаж фирмы на рынке и др.

Частными показателями социальной эффективности являются:

- своевременность выполнения заказа;
- полнота выполнения заказа;
- оказание дополнительных услуг;
- послепродажный сервис и др.

Экономическую эффективность управления (Эу) в узком смысле характеризуют следующие показатели:

обобщающий показатель:

$$\text{Эу} = \text{Д} / \text{З},$$

где Д — доходы предприятия;

З — затраты на содержание аппарата управления;

частные показатели:

- доля административно-управленческих расходов в общей сумме затрат предприятия;
- доля численности управленческих работников в общей численности работающих на предприятии;
- норма управляемости (фактическая численность работающих на одного работника аппарата управления) и др.

К частным показателям, характеризующим эффективность труда в сфере управления, также относятся:

- снижение трудоемкости обработки управленческой информации;
- сокращение управленческого персонала;
- сокращение потерь рабочего времени управленческого персонала за счет улучшения организации труда, механизации и автоматизации трудоемких операций в сфере управления.

Обобщающими показателями социальной эффективности в узком смысле являются: доля решений, принятых по предложению работников трудового коллектива; количество работников, привлеченных к разработке управленческого решения и др.

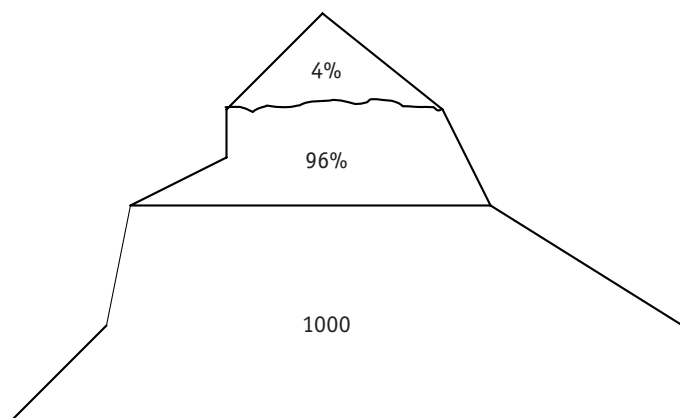
К частным показателям социальной эффективности относятся: степень технической оснащенности управленческого труда, текучесть работников аппарата управления, квалификационный уровень кадров и т.п.

16.3. ПРИМЕРЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА: ОТЕЧЕСТВЕННАЯ И ЗАРУБЕЖНАЯ ПРАКТИКА

Зарубежные экономисты провели исследования «образцовых компаний», на протяжении 20 лет показавших высокую эффективность основной деятельности. Все они обладали перечисленными ниже исходными признаками, обеспечивавшими эту эффективность:

1. **Максимальное внимание к потребителям.** Неоднократные исследования показали, насколько сложно руководству проконтролировать уровень удовлетворенности потребителей, поскольку с жалобами обращается незначительная их часть, представляющая лишь надводную часть айсберга (рис.16.2).

2. **Человек — главный ресурс организации.** Образцовые компании рассматривают каждого работника как источник идей, а не просто как пару рабочих рук. Управление персоналом в этих компаниях строится с учетом психологических особенностей, присущих большинству людей (табл.16.1).



4% клиентов жалуются
 96% неудовлетворенных клиентов
 Каждый неудовлетворенный клиент рассказывает примерно 10 друзьям и коллегам о своем печальном опыте. Значит, не удовлетворив надежды 100 клиентов, предприятие может потерять 1000!

Рис.16.1. Айсберг возможных потерь клиентов

Таблица 16.1

Учет психологических особенностей персонала

Психологические особенности людей	Использование этих особенностей менеджментом
Все люди любят чувствовать себя победителями, хотя являются таковыми далеко не всегда	Необходимо устанавливать плановые задания таким образом, чтобы большинство работников было в состоянии их выполнять и чувствовать себя победителями
Ощущение часто важнее, чем реальное положение	Следует чаще давать положительную оценку достигнутых результатов и стараться убедить работников, что они способны на гораздо большее
Человек может оперировать одновременно не более полудюжиной или около того фактов	При принятии решений необходимо использовать инструментальный менеджмент, позволяющий повысить объективность, рациональность и эффективность решений
Люди стремятся оценивать свои достижения, сравнивая себя с другими людьми	Мотивация должна предусматривать: регулярное выявление передовых сотрудников; широкую доступность информации о сравнительной эффективности работы групп и бригад; иногда мягкую конкуренцию
Людам достаёт мудрости, чтобы судить по делам, а не по словам	Менеджерам необходимо: следить, чтобы их слова не расходились с делом; учитывать, что люди могут говорить (и при этом искренно верить), что они сделают в определенных обстоятельствах, но поступать будут совсем по-иному
Люди нуждаются в смысле жизни	Поскольку смысл жизни заключается главным образом в удовлетворении человеком своих потребностей, то чем больший их спектр человек сможет удовлетворять в организации, тем более тесно он будет с нею связан, тем большую отдачу от работников сможет получить организация

3. Ориентация на действие. Не отрицая важность стратегического планирования, маркетинговых исследований и других научных методов, образцовые компании непрерывно экспериментируют», пробуют, чтобы как можно быстрее проверить на деле, на потребителе новые продукты, новые технологии, новые процедуры и т.п.

Экспериментирование действует как форма эффективного приобретения новых знаний, которое оказывается менее дорогостоящим и более полезным, чем многие другие методы.

Некоторые высшие менеджеры даже считают, что «принять решение, пусть даже плохое — лучше, чем не принять совсем никакого решения».

4. Развитие самостоятельности и предприимчивости. Образцовые новые компании отличают децентрализация управления, развитие самостоятельности, предприимчивости. Предприимчивость, атмосфера поиска создаются поддержкой энтузиастов, развитием всех форм деловых контактов между сотрудниками, коллегиальностью управления.

5. Ориентация на общефирменные ценности. Во многих образцовых компаниях повсеместно употребляются истории, лозунги и легенды, связанные с этапами развития организации, а также деятельностью ее видных руководителей и специалистов. Эти истории оказываются очень важными, поскольку выражают общие укоренившиеся ценности организации, т.е. ее культуру.

Чем сильнее культура организации и чем в большей степени она ориентирована на рынок, тем меньше нужны директивные наставления, организационные схемы, подробные процедуры и правила.

6. **Верность своему делу.** Некоторая степень диверсификации становится основой устойчивости организации. Но неразборчивая диверсификация — наименее успешная стратегия.

7. **Простота и скромность.** Руководство образцовых компании, нацеленное на постоянное совершенствование, не допускает никаких излишеств, стремится к максимальной рациональности. Плоские структуры, скромные штаты аппарата управления, отсутствие объемных инструкций, доступность высшего руководства для персонала — за этим стоят не только экономические, но и моральные соображения.

8. **Сильные лидеры.** Ценности и методы менеджмента, превращающие организации в образцовые, устанавливаются и развиваются под влиянием сильных, харизматических лидеров.

16.4. ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА В ОРГАНИЗАЦИИ. ИННОВАЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ МЕНЕДЖМЕНТА, ПРОФЕССИОНАЛИЗАЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Повышение эффективности менеджмента в организации должно осуществляться на основе системного подхода. Одним из возможных вариантов такого рассмотрения является «схема 7S» компании МакКинси (рис.16.3) в которой выделены семь взаимосвязанных направления анализа, оценки и совершенствования системы менеджмента организации:

- стратегия (*strategy*) — планы и направления действий, устанавливающие распределение ресурсов, фиксирующие обязательства по осуществлению определенных действий во времени для достижения поставленных целей;
- навыки (*skill*) — отличительные возможности ключевых людей в организации;
- общепризнанные (разделяемые) ценности (*shared values*) — смысл и содержание основных направлений деятельности, которые организация доводит до своих членов;
- структура (*structure*) — внутренняя композиция организации, отражающая распад организации на подразделения, иерархическую субординацию этих подразделений и распределение власти между ними;
- системы (*systems*) — процедуры и рутинные процессы, протекающие в организации;
- штат (*staff*) – важные группы кадров, существующие в организации, охарактеризованные по возрасту, полу, образованию и т.п.;
- стиль (*style*) — способ, каким руководители управляют организацией; сюда же относится организационная культура.

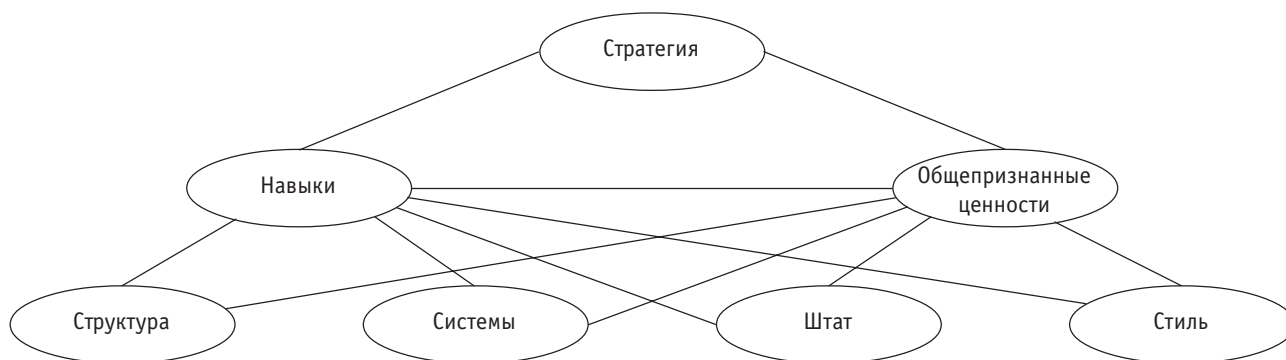


Рис.16.3. Модель МакКинси: основные факторы, влияющие на развитие организации

На основе анализа результатов деятельности организации и исследования ее бизнеса и системы управления разрабатываются и осуществляются следующие меры по повышению эффективности менеджмента, затрагивающие все основные элементы «схемы 7S»:

1. Совершенствование структурных аспектов бизнеса и управления организацией, максимальное ее упрощение, децентрализация большинства функций, определение полномочий руководителей с учетом квалификации и личных качеств.

2. Выработка стратегии развития организации на основе анализа ее сильных и слабых сторон, разработка философии и политики организации, охватывающих все ее функциональные области.

3. Разработка информационной системы организации, обеспечивающей эффективную коммуникационную связь между сотрудниками и подразделениями. Разработка системы принятия решений, правил и процедур управления, системы стимулирования.

4. Необходимая для эффективной профессиональной деятельности работников сумма навыков накапливается с помощью системы постоянного повышения квалификации работников на основе обучения, переподготовки, развития инициативы, творчества.

5. Разработка системы подбора, обучения, оценки и перемещения руководящих кадров, планирование карьеры руководителей, применение стиля руководства, адекватного внутренним и внешним факторам, воздействующим на организацию.

6. Применение наиболее эффективных методов подбора персонала, его оценки, формирование работоспособного, совместимого состава работников, создание максимально благоприятного социально психологического климата.

7. Упорная работа по созданию организационной культуры, выработке совместных ценностей, признаваемых и одобряемых сотрудниками.

Работа над повышением эффективности менеджмента может начинаться с того элемента, совершенствование которого является для организации наиболее актуальным. Важно при этом лишь иметь в виду взаимосвязь элементов друг с другом.

В процессе повышения эффективности менеджмента в систему управления организацией вносятся изменения, в том числе весьма радикального характера. Управление процессом изменения считается одной из самых трудных, но и престижных задач для руководителей, обеспечивающих организационное развитие.

Контрольные вопросы

1. Раскройте понятие «эффективность».
2. Назовите факторы эффективности менеджмента организации.
3. Какие показатели используются для измерения и оценки эффективности менеджмента организации?
4. Перечислите направления повышения эффективности менеджмента организации.

Литература

Основная

1, с.12–14; 2, с.142–147, 236–254; 3, с.136–138; 5, с.252–267, 305–316; 7, с.100; 10, с.464–497; 11, с.164–166; 19, с.161–168; 22, с.69–71.

Дополнительная

14, с.10–12; 40; 55, с.33–39; 56, с.41–46.

СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ

Адаптационная мобильность — склонность к творческим формам деятельности, непрерывному углублению знаний; инициативность; нетерпимость к косности, консервативным проявлениям; стремление учить других, желание качественных изменений в организации и содержании собственной деятельности; готовность к обоснованному риску; стремление к нововведениям; расширение круга своих полномочий; самообладание, предприимчивость.

Административная (классическая) школа в управлении — организация рассматривалась как замкнутая система, управление — как универсальный процесс. В качестве внутренней возможности повышения эффективности организации была предложена систематизированная теория управления, основанная на использовании разработанных принципов.

Бизнес — деятельность, направленная на получение прибыли путем создания и реализации определенной продукции или услуг.

Бизнес-план — документ, в котором формулируются цели предприятия, дается их обоснование, определяются пути достижения, необходимые для реализации средства и конечные финансовые показатели работ.

Валентность — предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения.

Вероятностная система — система, для которой нельзя сделать точного и детального предсказания ее поведения.

Вертикальные связи — связи, которые устанавливаются между менеджерами и исполнителями.

Власть — способность оказывать влияние на поведение людей.

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

Вход системы — воздействие внешней среды на систему.

Выход системы — воздействие системы на внешнюю среду.

Гибкость — возможность приспосабливать ПХС к изменяющимся условиям внешней среды, прежде всего через улучшение выпускаемой продукции. Обеспечивается свойствами элементов системы и внутрисистемными резервами.

Горизонтальные связи — связи, которые устанавливаются между элементами системы управления, находящимися на одном уровне.

Группа — относительно обособленное объединение небольшого количества людей (чаще всего не более десяти), находящихся в достаточно устойчивом взаимодействии и осуществляющих совместные действия в течение достаточно долгого промежутка времени.

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

Департаментизация — группировка схожих работ и их исполнителей.

«Дерево целей» — схема, показывающая членение главной цели на подцели, последующие — на подцели следующего уровня.

Детерминированная система — система, в которой составные части взаимодействуют точно предвиденным образом.

Децентрализация — передача прав принятия определенных управленческих решений и ответственности за эти решения на нижестоящие уровни управления организацией.

Дифференциация — разделение работ в организации между ее подразделениями так, чтобы каждая работа получила определенную степень завершенности при выполнении ее в конкретном ведомстве.

Долговременность — способность ПХС в течение длительного времени сохранять результативность.

Доминантность — властность; честолюбие; стремление к личной независимости, лидерству в любых обстоятельствах и любой ценой; готовность к бескомпромиссной борьбе за свои права; игнорирование авторитетов; самоуважение, соседствующее с высокой самооценкой, завышенным уровнем притязаний; смелость, волевой характер.

Закрытые системы — системы, в которых не происходит обмена с внешней средой.

Запрограммированное решение — решение, в котором число возможных альтернатив ограничено, и выбор должен быть сделан в пределах направлений, заданных организацией.

Звенья управления — структурные подразделения, а также отдельные специалисты, выполняющие соответствующие функции управления.

Иерархия — расположение частей целого в порядке от высшего к низшему.

Инновационная деятельность — определение основных направлений научно-технической и производственной деятельности в следующих областях: разработка и внедрение новой продукции; модернизация и усовершенствование выпускаемой продукции; дальнейшее развитие производства традиционных видов продукции; снятие с производства устаревшей продукции.

Информация — обмен сведениями между людьми, человеком и автоматом, автоматом и автоматом, передача признаков от клетки к клетке, от организма к организму.

Канал связи (физический фильтр) — это часть материальной среды, по которой передается сообщение.

Количественный подход — основан на замене словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями.

Команда — тип группы с такими дополнительными чертами, как высокий уровень взаимозависимости и координации действий, а также сильно развитым чувством персональной ответственности за достижение групповых результатов.

Комбинированная система управления — система, которая совмещает принцип управления по отклонениям и принцип управления по возмущениям.

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

Контроллинг — функционально обособленное направление экономической работы на предприятии, связанное с реализацией финансово-экономической комментирующей функции в менеджменте для принятия оперативных и стратегических управленческих решений.

Контроль — процесс соизмерения (сопоставления) фактически достигнутых результатов с запланированными.

Контроль за неопределенностью — способность индивида, группы или подразделения снижать степень непредсказуемости и неопределенности в сфере организационных и межорганизационных отношений и обеспечивать контроль в сфере деловых отношений и взаимодействий.

Конфликт — отсутствие согласия между двумя или более сторонами, конкретными людьми или группами.

Лидерство — способность активизировать людей, умение показать пример для подражания и оказывать влияние на отдельных людей и группы, направляя их усилия на достижение целей организации.

Линейные связи — связи, которые устанавливаются между линейными руководителями, ответственными за функционирование всей организации либо ее отделов, цехов, т.е. отдельных элементов.

Маркетинг — деятельность, направленная на изучение конъюнктуры рынков; выявление потенциальных потребностей, требований к потребительским свойствам товаров (услуг) и качеству; изучение фирм-конкурентов.

Менеджер — человек, субъект управления, работающий в некоторой организации, профессиональный управляющий, представитель особой профессии.

Менеджмент — профессионально осуществляемое управление любой хозяйственной деятельностью предприятия (организации) в рыночных условиях, направленное на эффективную деятельность путем рационального использования ресурсов.

Метод — прием, способ, путь достижения какой-либо цели.

Метод управления — совокупность приемов и способов воздействия управляющей системы на управляемый объект, направленная на достижение поставленных организацией целей.

Методология менеджмента — учение о методах познания в менеджменте. Общими основами методологии менеджмента являются диалектика, абстрагирование, системный подход и принципы: единства теории и практики; определенности; конкретности, познаваемости; объективности; причинности, развития, историзма.

Миссия в широком понимании слова — философия и предназначение существования организации. Философия фирмы показывает ее ориентиры, принципы и ценности, которые, в свою очередь, определяют характер, стиль существования.

Миссия в узком смысле слова — сконцентрированное выражение смысла, причины существования организации.

Мотивация — совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

Надежность — устойчивое функционирование, способность к локализации в сравнительно небольших частях системы отрицательных последствий стохастических возмущений, происходящих как внутри системы, так и во внешней среде. Надежность системы обеспечивается внутрисистемными резервами, системой управления и кооперацией с другими ПХС.

Научная школа в управлении — переломный этап в теории, благодаря которому управление стало признаваться как самостоятельная область научных исследований. Его самая важная черта связана с поиском наиболее продуктивного использования человеческих и материальных ресурсов. При этом преобладало механистическое понимание человека, его места в организации и сущности его деятельности.

Непрерывность менеджмента — необходимость непрерывного осуществления деятельности по управлению производством.

Неформальная группа — спонтанно образовавшаяся группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели.

Неформальное лидерство — процесс влияния через способности и умения или другие ресурсы.

Норма (масштаб) управляемости — количество исполнителей, находящихся в подчинении у одного руководителя.

Объект управления — часть организации, на которую направлено управляющее воздействие.

Окружающая (внешняя) среда системы — множество объектов, не входящих в систему, изменение свойств которых изменяет состояние системы, а также такие, на которые влияет сама система.

Организационная структура управления — совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами.

Организационно-административные методы — методы, которые используют права, власть руководителя, дисциплину и ответственность.

Ответственность — обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их положительное решение.

Открытые системы — системы, в которых происходит постоянный обмен ресурсами, энергией с внешней средой.

Очень сложная система — система настолько сложного вида, что их точно и подробно уже описать нельзя.

План — рабочий инструмент достижения поставленной цели субъектом предпринимательства, созданный на основе конъюнктурного прогноза среды хозяйствования и расписанный по исполнителям, времени и средствам.

Подход к управлению — система взглядов, способ, метод решения проблем управления.

Полномочия — ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение конкретных заданий.

Потребность — психологический или физиологический дефицит чего-либо, отраженный в восприятии человека.

Прагматический фильтр — фильтр, где оценивается полезность сообщения.

Предвидение — умение в неизвестной и меняющейся обстановке разглядеть основной смысл совершающихся событий, уловить их главную тенденцию, понять «куда они движутся».

Предприниматель — осуществляет бизнес, затеявая новое дело, реализуя некоторые нововведения, вкладывая собственные средства в новое предприятие и принимая на себя риск.

Принцип — основное, базовое положение какой-либо теории, учения, науки, мировоззрения.

Принципы управления — основополагающие идеи, закономерности и правила поведения руководителей при выполнении ими функций управления.

Проблема — несоответствие между реальным и желаемым состоянием объекта.

Прогноз — научно обоснованное суждение о возможных состояниях объекта в будущем, альтернативных путях и сроках их осуществления.

Производительность — отношение количества единиц на выходе к количеству единиц на входе.

Производственно-хозяйственные системы — особый класс систем, состоящих из трудящихся, орудий и предметов труда и других элементов, необходимых для функционирования системы, в процессе которого создаются продукция или услуги.

Простая система — система, которая характеризуется небольшим количеством элементов и связей между ними.

Процесс реализации функции отвечает на вопрос, какова логическая последовательность осуществляемых в рамках функции действий, что за чем должно следовать, чтобы функция выполнялась.

Процесс управления — совокупность и непрерывная последовательность взаимосвязанных действий управленческих работников по реализации функций менеджмента, осуществляемых по особой технологии и направленных на достижение целей социально-экономической системой на основе применения управленческих принципов, методов и средств.

Процессный подход — один из ранних подходов к управлению, применяемый и в настоящее время, согласно которому управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других — это ни какое-то единовременное действие, а серия взаимосвязанных непрерывных действий.

Процессуальные теории мотивации — группа теорий мотивации, которые концентрируют внимание на динамике взаимодействия различных мотивов, т.е. на том, как инициируется и направляется поведение человека.

Разделение труда — качественное разграничение и обособление различных видов трудовой деятельности и закрепление их за отдельными людьми и подразделениями.

Разнообразие системы — множество ее состояний, образующихся под влиянием внешней среды или действия внутренних причин.

Разомкнутые системы управления или система управления по возмущению — система, которая использует в управленческом воздействии только информацию о входе.

Рационализация — непрерывное развитие, совершенствование элементов в организации, которое осуществляется в процессе их реорганизации.

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

Результативность — способность создавать продукцию или услуги, необходимые народному хозяйству и населению. Она обеспечивается организацией производственной системы.

Риск — вероятность потери ресурсов или неполучения доходов, связанная с конкретной альтернативой управленческого решения.

Роль — набор поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или конкретной должности менеджера.

Руководитель — человек, который лично своим влиянием направляет подчиненных на достижение целей организации.

Руководство — организационная функция менеджмента, заключающаяся в управлении людьми, обеспечивающими эффективность предприятия или его подразделений в целом.

Связи управления — форма взаимодействия элементов (звеньев, уровней, ступеней) системы управления.

Семантика — наука о смысле слова.

Семантический фильтр — фильтр, в котором достигается понимание сообщения.

Системный подход является основой методологии менеджмента. В общей форме суть системного подхода состоит в рассмотрении объекта исследования и практической деятельности в единстве его внешних и внутренних связей. Такой подход свидетельствует о многомерности организации и необходимости учета множества внутренних и внешних переменных.

Ситуационный подход — способ управления, решения проблем в зависимости от складывающейся ситуации.

Ситуация — конкретный набор обстоятельств, которые оказывают влияние на организацию в данное время.

Система — совокупность элементов, находящихся в определенных отношениях и связях друг с другом, образующая единое целое для выполнения определенных функций.

Система управления — совокупность управляемой (объект управления) и управляющей (субъект управления).

Система управления с обратной связью, или система управления по отклонению, или замкнутая система — система, в которой управленческое воздействие основывается на основе информации о выходе, о значении управляемых величин.

Сложная система — система, которая состоит из большого количества элементов (разветвленная структура) и большого числа связей между ними.

Содержание функций отвечает на вопрос, какие действия (набор действий) осуществляются в рамках данной функции.

Содержательные теории мотивации — группа теорий, концентрирующаяся на выявлении и анализе содержания факторов мотивации.

Сообщение — любой сигнал о каком-либо событии, т.е. об изменении значения некоторой переменной состояния системы.

Социальная эффективность отражает степень достижения социальных параметров управления.

Социально-психологические методы — методы, которые являются совокупностью специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них.

Специализированные (конкретные) функции управления связаны со спецификой объекта управления, они возникают в результате наложения общих функций управления на специфику объектов управления

Стандарт — результат, который должен быть получен в течение определенного периода времени.

Стиль руководства в управлении — совокупность приемов и методов работы руководителя; устоявшаяся манера поведения руководителя по отношению к подчиненным в целях оказания на них влияния и побуждения их к достижению целей организации.

Стратегическое планирование — набор действий и решений, предпринимаемых руководством фирмы с целью разработки функциональных стратегий и оказания помощи фирме в решении задач ее развития.

Стратегия — обобщающая модель длительных действий, необходимых фирме для достижения поставленных целей при имеющихся возможностях.

Стрессоустойчивость — интеллектуальная и эмоциональная защищенность в проблемных ситуациях; самообладание и трезвость мышления при принятии коллективных решений.

Структура — логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Структура функции отвечает на вопрос, как или каким образом формально связаны между собой действия, составляющие данную функцию.

Субъект управления — лицо или орган, осуществляющий управленческое воздействие.

Сценарий — модель, описывающая состояние системы в будущем, и систематизация черт этого будущего в едином документе.

«Точечная» цель трактуется через достижение определенных количественных показателей — нормативов, коэффициентов, процентов.

«Траекторная» цель — цель, представленная в качественном виде, когда определена общая траектория развития организации.

Управление — процесс воздействия субъекта на объект, направленный на упорядочение, сохранение, разрушение или изменение системы объекта в соответствии с поставленной целью.

Управленческая парадигма — система взглядов на управление, вытекающая из основополагающих идей и научных результатов крупных ученых и воспринятая исследователями и практиками-управленцами.

Управленческий цикл — определенная и последовательная выполняемость одних и тех же видов деятельности по управлению каким-либо объектом.

Управленческое решение — реакция органа управления, направленная на эффективное достижение результата.

Управляемость — допустимость временного изменения процесса функционирования в желательном направлении под влиянием управляющих воздействий. Обеспечивается внутри-системными резервами и расчленением системы на относительно независимые подсистемы, а также ограничением размеров системы.

Уровень управления — совокупность звеньев управления, занимающих определенную степень в системах управления организацией.

Устойчивость менеджмента — возникновение определенных каналов протекания процесса менеджмента, которые образуют естественную структуру системы менеджмента, закрепляемую в организационных актах.

Финансовый менеджмент — организация управления финансовыми потоками в целях наиболее эффективного использования капитала и получения максимальной прибыли.

Формальные группы создаются по воле руководства, их функцией по отношению к организации в целом является выполнение конкретных задач и достижение конкретных целей. Формальные группы обычно выделяются как структурные подразделения в организации, имеют формально назначенного руководителя, формально определенную структуру ролей и должностей внутри группы, а также закрепленные за ними функции и задачи.

Формальное лидерство — процесс влияния на людей с позиции занимаемой должности.

Функции управления — относительно самостоятельные, специализированные и обособленные виды деятельности, с помощью которых субъект управления (руководитель, аппарат по руководству предприятием) воздействует на управляемый объект (трудовой коллектив).

Функциональные связи — связи, которые устанавливаются между руководителями, ответственными за конкретные функции.

Цель — желаемое состояние объекта управления.

Централизация — концентрация прав принятия управленческих решений на верхних уровнях менеджмента.

Цикличность менеджмента — закономерная повторяемость основных этапов и стадий его непрерывного течения.

Школа поведенческих наук значительное внимание уделяла изучению характера власти и авторитету, лидерству, организационной структуре предприятия.

Школа человеческих отношений основывается на необходимости управления межличностными отношениями и применении психологии и социологии. В рамках данной школы каждое предприятие рассматривалось как определенная социальная система.

Шум — любое вмешательство в процесс коммуникации, искажающее смысл сообщения.

Экономическая эффективность характеризует соотношение результатов с затратами, необходимыми для их достижения.

Экономические методы управления — совокупность экономических рычагов, с помощью которых достигается эффект, удовлетворяющий требования коллектива в целом и личности в частности.

Экстраполяция — сохранение тенденций развития предприятия и влияния внешней среды в будущем.

Элементарная система — максимально упрощенная система с целью удобства ее исследования, рассматриваемая как единое целое, формализация некоторой реально существующей или проектируемой системы.

Эффективность менеджмента — такое управление, которое обеспечивает успешное функционирование и развитие каждого организационно-хозяйственного звена в системе.

МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ТЕСТОВОЙ СИСТЕМЫ

К теме 1

1. *Деятельность какого из перечисленных ниже лиц можно отнести к менеджменту?*
 - а) капитана корабля;
 - б) участника общего собрания акционеров;
 - в) преподавателя в студенческой группе.
2. *Всегда ли владелец и менеджер одно лицо?*
 - а) да;
 - б) нет.
3. *Является ли менеджмент искусством или наукой?*
 - а) да;
 - б) нет;
 - в) это и искусство, и наука одновременно.
4. *Закончите следующую фразу: профессионально осуществляемое управление любой хозяйственной деятельностью предприятия (организации) в рыночных условиях, направленное на эффективную деятельность путем рационального использования ресурсов, — это...*
 - а) бизнес;
 - б) предпринимательство;
 - в) менеджмент;
 - г) руководство.
5. *Какое из следующих качеств является необходимым свойством менеджера?*
 - а) лесть (обман);
 - б) умение обосновывать и принимать решение;
 - в) придирчивость;
 - г) адаптивность.
6. *Отметьте в соответствующей графе, какие из перечисленных аспектов составляют содержание менеджмента:*

	Верно	Неверно
а) вид деятельности и процесс принятия решений		
б) аппарат управления		
в) наука и искусство управления		
г) все указанные аспекты не относятся к менеджменту		

К теме 2

1. *Для каких научных школ и подходов характерны следующие утверждения?*
 - 1) научная школа управления;
 - 2) ситуационный подход;
 - 3) школа человеческих отношений;
 - 4) системный подход.

Содержание утверждения	Научная школа
а) основа эффективной работы организации — разделение и организация труда;	
б) организация не может работать эффективно без учета факторов внешней среды	
в) основа эффективной работы организации — учет сложившейся ситуации	
г) мотивация поведения людей в организации — главный фактор ее эффективной работы	

2. Кто из перечисленных основных представителей относится к классической школе менеджмента?
- А.Файоль, Г.Форд, Н.Вебер;
 - Ф.Тейлор, Г.Эмерсон, А.Файоль;
 - Л.Урвик, Д.Муни, П.Друкер;
 - все перечисленные;
 - никто из перечисленных.
3. Сопоставьте приведенные утверждения с основными положениями старой и новой парадигм управления организациями:

Содержание утверждения	Старая парадигма	Новая парадигма
а) предприятие — это «открытая» система, рассматриваемая как единство факторов внутренней и внешней среды		
б) рост масштабов производства продукции и услуг как главный фактор успеха и конкурентоспособности		
в) система управления, построенная на контроле всех видов деятельности, функциональном разделении работ, нормах, стандартах и правилах исполнения		
г) главный источник прибавочной стоимости — люди, обладающие знаниями (когнитариат), и условия для реализации их потенциала		
д) рациональная организация производства, эффективное использование всех видов ресурсов и повышение производительности труда как главная задача менеджмента		

4. Сопоставьте приведенные утверждения с основоположниками управления:

Утверждение	Ф.Тейлор	М.Вебер
а) введение высоких научно обоснованных норм времени на отдельные операции		
б) строгое иерархическое подчинение		
в) разделение труда на базе функциональной специализации		
г) разделение производственных операций на составные элементы		
д) четкая система карьеры, обеспечивающая продвижение вверх		

5. Закончите фразу: Вебер считал, что бюрократическая система должна обеспечить скорость, точность...
6. Сопоставьте следующие концепции с именами российских ученых:
- О.Е.Ерманский;
 - Н.А.Витке;
 - А.А.Богданов-Малиновский.

1) Концепция организационного управления	
2) «Концепция физиологического оптимума»	
3) «Социально-трудовая концепция управления производством»	

К теме 3

1. *Какая система в меньшей степени является открытой?*
 - а) дом моды;
 - б) завод полупроводниковых приборов;
 - в) шоколадная фабрика;
 - г) экономика СССР.
2. *Система управления, в которой управляющее воздействие формируется на основе информации о результатах предыдущих управленческих воздействий, — это...*
 - а) разомкнутая система;
 - б) замкнутая система;
 - в) комбинированная система.
3. *Системный подход — это...*
 - а) научный подход, основывающийся в познании на исследовании взаимосвязей элементов какого-либо объекта;
 - б) научный подход, базирующийся на изучении развития системы в динамике;
 - в) научный подход, в основе которого лежит изучение состояния и поведения системы в конкретной ситуации.
4. *Микроволновая печь — это...*
 - а) сложная вероятностная система;
 - б) сложная детерминированная система;
 - в) очень сложная детерминированная система;
 - г) простая детерминированная система.
5. *Какое положение не обязательно должно лежать в основе любой системы?*
 - а) существует конструкция системы;
 - б) существует зависимость от внешней среды;
 - в) элементы на выходе размещаются согласно заданной программе;
 - г) существуют приоритеты, обеспечивающие рациональное расположение элементов системы.
6. *Какая характеристика не относится к внешней среде?*
 - а) сложность;
 - б) устойчивость;
 - в) непредсказуемость;
 - г) взаимосвязанность внутренних факторов.

К теме 4

1. *Какой из принципов не является общим (кибернетическим):*
 - а) социальный подход;
 - б) принцип внешнего дополнения;
 - в) принцип научной обоснованности управления;
 - г) принцип иерархичности и адаптации.
2. *Необходимость создания многоступенчатой структуры управления — это принцип...*
 - а) внешнего дополнения;
 - б) оптимального сочетания централизации и децентрализации;
 - в) иерархичности.
3. *Формирование отдела по связям с общественностью в связи с необходимостью — это реализация...*
 - а) закона необходимого разнообразия;
 - б) целенаправленности в управлении;
 - в) принципа органической целостности объекта и субъекта управления;
 - г) принципа адаптивности.

4. *Формирование на промышленном предприятии излишне громоздкой и затратной системы управления — это нарушение...*
 - а) принципа преобразования информации;
 - б) целенаправленности в управлении;
 - в) принципа обратной связи;
 - г) закона необходимого разнообразия (закон Эшби);
 - д) принципа внешнего дополнения.
5. *Корректировка плана на основе фактически достигнутых показателей на промежуточных этапах — это реализация...*
 - а) принципа обратной связи;
 - б) закона необходимого разнообразия (закон Эшби);
 - в) принципа внешнего дополнения;
 - г) социального подхода;
 - д) принципа сочетания функциональной специализации и универсализации.
6. *Какой принцип не выделял Г.Эмерсон?*
 - а) дисциплина;
 - б) быстрая и систематическая проверка результатов;
 - в) порядок работы;
 - г) подчинение индивидуальных интересов общему интересу;
 - д) соответствующие условия работы.

К теме 5

1. *Максимизация прибыли может быть...*
 - а) миссией организации;
 - б) целью организации;
 - в) назначением организации.
2. *Цели вышестоящего уровня детализируются в целях нижестоящего уровня — это...*
 - а) свойство соподчиненности;
 - б) свойство развертываемости;
 - в) свойство соотносительной важности.
3. *Требования к целям не включают:*
 - а) множественность целей;
 - б) гибкость целей;
 - в) конкретность целей;
 - г) измеримость целей;
 - д) некоторую завышенность целей по сравнению с тем, что организация может достичь.
4. *Миссия в первую очередь ориентирована на:*
 - а) собственников предприятия;
 - б) менеджмент организации;
 - в) вышестоящую организацию;
 - г) потребителей.
5. *Какая из целей не является операциональной:*
 - а) совершенствование деятельности маркетинговой службы;
 - б) увеличение занимаемой доли рынка на 4%;
 - в) повышение рентабельности продукции на 10%;
 - г) снижение выхода бракованных изделий в два раза.
6. *Какая цель трактуется через достижение определенных количественных показателей — нормативов, коэффициентов, процентов?*
 - а) траекторная цель;
 - б) точечная цель.

К теме 6

1. *Какие из перечисленных ниже функций управления Вы отнесете к общим функциям, а какие — к специализированным (вставьте буквы в соответствующие колонки таблицы)?*

- а) планирование;
- б) управление маркетингом;
- в) управление обслуживающим производством;
- г) управление персоналом;
- д) организация метрологического обеспечения;
- е) маркетинг;
- ж) организация работы по перспективному и текущему экономическому и социальному планированию;
- з) мотивация.

Общие	Специализированные

2. *Для достижения цели любой организации нужен руководитель:*

- а) да;
- б) нет.

3. *Какому понятию принадлежит следующее определение: набор поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или конкретной должности менеджера?*

- а) структура функции;
- б) роль;
- в) процесс управления;
- г) функциональная концепция процесса управления.

4. *Различия в содержании функций управления часто зависят от типа организации:*

- а) да;
- б) нет.

5. *Какое определение относится к понятию «руководство»?*

- а) определенная и последовательная выполняемость одних и тех же видов деятельности по управлению каким-либо объектом;
- б) организационная функция менеджмента, заключающаяся в управлении людьми, обеспечивающими эффективность предприятия или его подразделений в целом;
- в) относительно самостоятельные, специализированные и обособленные виды деятельности, с помощью которых субъект управления (руководитель, аппарат по руководству предприятием) воздействует на управляемый объект (трудовой коллектив).

6. *Кто входит в состав управленческих ролей по определению Г.Минцберга?*

- а) представитель;
- б) практик;
- в) политик;
- г) ведущий переговоры.

К теме 7

1. *Может ли экономический прогноз рассматриваться как начальная стадия планирования?*

- а) да;
- б) нет;
- в) не всегда.

2. *Возможно ли использование экономического прогнозирования для выявления альтернатив развития и принятия оптимальных управленческих решений в организации?*

- а) да;
- б) нет.

3. Соответствует ли понятию «прогнозный фон» следующее содержание «процессы, явления и события, на которые направлена познавательная и практическая деятельность человека»?
 - а) да;
 - б) нет.
4. Является ли основной целью плана реализованное событие?
 - а) да;
 - б) нет;
 - в) не всегда.
5. Какие из указанных принципов являются принципами планирования?
 - а) принцип непрерывности;
 - б) принцип внешнего дополнения;
 - в) принцип участия;
 - г) принцип демократического централизма;
 - д) принцип точности.
6. По экономическому содержанию различают следующие показатели плана:
 - а) вещественные;
 - б) материальные;
 - в) натуральные;
 - г) стоимостные;
 - д) рыночные.

К теме 8

1. Концентрация прав принятия управленческих решений — это...
 - а) департаментализация;
 - б) централизация;
 - в) кооперация.
2. Процесс группировки схожих работ означает...
 - а) департаментизацию;
 - б) дифференциацию;
 - в) специализацию.
3. Каким явлением специализация не характеризуется?
 - а) более глубокое познание своей работы;
 - б) узость кругозора;
 - в) параллельное изучение других производственных операций.
4. Организация — это...
 - а) совокупность приемов или операций практического или теоретического освоения какой-либо системы, подчиненных решению конкретной задачи;
 - б) совокупность основных научно обоснованных идей и своеобразных ориентиров, которыми следует руководствоваться в управлении;
 - в) структура системы в виде взаимоотношений, прав, целей, ролей, видов деятельности и других факторов, которые имеют место, когда люди объединены совместным трудом.
5. Какой элемент организации наиболее важен при достижении ею своих целей?
 - а) дифференциация;
 - б) интеграция;
 - в) иерархия;
 - г) специализация.
6. Условие, определяющее возможность взаимодействия частей целого, — это...
 - а) централизация;
 - б) децентрализация;
 - в) устойчивость;
 - г) технология;
 - д) связь.

К теме 9

1. К какой группе потребностей относится потребность в наличии друзей согласно теории А.Маслоу?
 - а) физиологические потребности;
 - б) потребности безопасности;
 - в) потребность любви;
 - г) потребность в уважении;
 - д) потребность в самовыражении.
2. В какой из теорий человек сравнивает собственные затраты труда и полученное вознаграждение с затратами и вознаграждением за аналогичную работу, выполненную другим человеком?
 - а) теории Ф.Герцберга;
 - б) теории С.Адамса;
 - в) теории В.Врума.
3. Согласно теории Ф.Герцберга желание получить путевку в санаторий для отдыха в качестве вознаграждения за труд — это...
 - а) гигиеническая потребность;
 - б) мотивирующая потребность.
4. Какая теория включает в себя элементы содержательных и процессуальных теорий?
 - а) теория Д.МакКлелланда;
 - б) теория В.Врума;
 - в) теория С.Адамса;
 - г) теория Портера-Лоулера.
5. Согласно какой теории индивид сразу испытывает не одну, а несколько потребностей, что и стимулирует его к их удовлетворению, к действиям, после того, как потребность удовлетворена, ее мотивирующее воздействие прекращается?
 - а) теории Д.МакКлелланда;
 - б) теории В.Врума;
 - в) теории А.Маслоу;
 - г) теории Г.Герцберга.
6. Ответственная работа — это...
 - а) внутренняя мотивация;
 - б) внешняя мотивация.

К теме 10

1. Контроль — это...
 - а) управленческая деятельность, обеспечивающая согласованность работы различных производственных и функциональных подразделений предприятия в процессе выполнения плановых заданий;
 - б) процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения определенных целей;
 - в) процесс обеспечения достижения организацией своих целей, включающий установление стандартов, измерение фактически достигнутых результатов и проведение корректировок;
 - г) управленческая деятельность, направленная на ликвидацию отклонений от заданного режима функционирования и приведение объекта управления в требуемое состояние.
2. Информационные потоки в процессе контроля направлены:
 - а) от объекта к субъекту управления;
 - б) от субъекта к объекту управления.
3. Выберите определение, соответствующее понятию «текущий контроль»:
 - а) производится путем сравнения полученных результатов с заданными, обеспечивает руководство необходимой информацией для планирования аналогичных процессов в будущем;
 - б) осуществляется до фактического начала работ, направлен на достижение максимального соответствия стандартам и нормам ресурсов, вводимым в процесс;

- в) осуществляется в процессе исполнения принятых решений, позволяет своевременно выявлять проблемы, устанавливать причины их возникновения, разрабатывать и внедрять предложения по ликвидации наметившихся отклонений от стандарта.
4. *Выберите утверждение, которое является верным:*
- а) контроль — это одна из функций менеджмента, реализуемая независимо от других функций управления;
 - б) фактически все функции управления являются неотъемлемыми частями общей системы контроля организации.
5. *Что можно считать характеристикой завершающего этапа процесса контроля:*
- а) сравнение стандартов, норм, планов с фактическими данными;
 - б) оценка результатов и корректировка действий или стандартов;
 - в) измерение показателей деятельности.
6. *Какой фактор не является характеристикой эффективной системы контроля:*
- а) своевременность;
 - б) стратегическая направленность;
 - в) экономичность;
 - г) сложность используемых методов и методик;
 - д) ориентация на результаты.

К теме 11

1. *К органическим структурам не относятся:*
- а) дивизиональная организационная структура;
 - б) проектная структура;
 - в) матричная организационная структура.
2. *Работа по разработке нового продукта наиболее характерна для:*
- а) линейно-функциональной организационной структуры;
 - б) линейной организационной структуры;
 - в) проектной организационной структуры.
3. *Нарушение принципа единства распорядительства, длительная процедура принятия решения, относительно застывшая организационная структура характерны в качестве недостатков для...*
- а) матричной организационной структуры;
 - б) линейно-функциональной организационной структуры;
 - в) дивизиональной организационной структуры.
4. *В какой из структур управления наряду с постоянными функционирующими подразделениями существуют временные проектные группы для решения конкретных проблем, а люди, работающие в таких проектах, параллельно подчиняются и руководителям своих функциональных отделов?*
- а) линейно-функциональная;
 - б) матричная;
 - в) проектная;
 - г) дивизиональная.
5. *Кто из названных лиц — работников машиностроительного завода относится к аппарату функционального управления?*
- а) начальник заготовительного цеха;
 - б) начальник сборочного участка;
 - в) начальник отдела материально-технического снабжения;
 - г) старший мастер.
6. *Обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их положительное решение — это...*
- а) полномочия;
 - б) делегирование;
 - в) централизация;
 - г) ответственность.

К теме 12

1. *Какого коммуникационного стиля придерживается человек-интроверт?*
 - а) стиль «замыкание в себе»;
 - б) стиль «защита себя»;
 - в) стиль «торговаться за себя»;
 - г) стиль «открытие себя».
2. *В результате какого шума происходит непонимание ребенком дошкольного возраста лекции, читаемой студентам вуза?*
 - а) физического;
 - б) семантического;
 - в) прагматического.
3. *Котировки курса валют на валютной бирже для брокеров — это...*
 - а) информация на входе;
 - б) внутренняя информация;
 - в) информация на выходе.
4. *В результате какого шума не слышат друг друга далеко находящиеся люди?*
 - а) физического;
 - б) семантического;
 - в) прагматического.
5. *Каким качеством не обладает информация о состоянии больного, предоставленная врачом узкой специальности...?*
 - а) современность;
 - б) комплексность;
 - в) краткость;
 - г) уместность.
6. *Информация о предпочтениях потребителей для современного предприятия, функционирующего в условиях рынка, — это...*
 - а) универсальная информация;
 - б) функциональная информация;
 - в) индивидуализированная информация.

К теме 13

1. *Проблема, в которой качественные параметры преобладают над количественными, называется...*
 - а) стандартной;
 - б) слабоструктурированной;
 - в) хорошо структурированной;
 - г) неструктурированной.
2. *Выбор оптимального количества кассиров в железнодорожном вокзале решается с помощью:*
 - а) теории игр;
 - б) теории очередей;
 - в) линейного программирования.
3. *Совокупность логических приемов и методики выбора оптимального решения руководителем путем сравнения альтернатив на основе накопленного опыта, интуиции — это...*
 - а) коллективные методы принятия решений;
 - б) количественные методы принятия решений;
 - в) неформальные методы принятия решений.
4. *Управленческим решением не является...*
 - а) реакция органа управления, направленная на эффективное достижение результата;
 - б) осмысленный акт непринятия решения;
 - в) выбор одного из многих альтернативных действий, которое должно обеспечить переход организации в новое состояние;
 - г) совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами.

5. *Управленческое решение нацелено на...*
 - а) анализ прошлых тенденций;
 - б) поддержание бесперебойности производственного процесса;
 - в) описание современного состояния системы.
6. *Макет здания — это...*
 - а) физическая модель;
 - б) аналоговая модель;
 - в) математическая модель.

К теме 14

1. *Использование большей частью прав, власти руководителя, дисциплины и ответственности — это...*
 - а) организационно-административные методы управления;
 - б) экономические методы управления;
 - в) социально-психологические методы управления.
2. *Организация кредитования сотрудников предприятием — это...*
 - а) организационно-административные методы управления;
 - б) экономические методы управления;
 - в) социально-психологические методы управления.
3. *Основное средство воздействия — пропаганда — характерно для...*
 - а) методов управления социально-массовыми процессами;
 - б) методов управления коллективами;
 - в) методов управления внутригрупповыми явлениями и процессами;
 - г) методов управления индивидуально-личностным поведением.
4. *Для каких методов характерна система ответственности за качество и эффективность работы?*
 - а) организационно-административных методов управления;
 - б) экономических методов управления;
 - в) социально-психологических методов управления.
5. *Метод — это...*
 - а) основополагающие идеи, закономерности и правила поведения руководителей при выполнении ими функций управления;
 - б) совокупность приемов и способов воздействия управляющей системы на управляемый объект, направленная на достижение поставленных организацией целей;
 - в) сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации и людях.
6. *Инструментами организационно-административных методов являются...*
 - а) средства поддержания трудовой дисциплины, контроль за ходом выполнения отданных указаний;
 - б) убеждение, организация развития коллектива, экономическое соревнование, самокритика;
 - в) нормы рентабельности; производительность труда; удельный вес конкурентоспособной продукции по конкретным рынкам; заработная плата, окупаемость инвестиций.

К теме 15

1. *Какая из перечисленных ниже черт не является характерной для лидера?*
 - а) способность активизировать людей, умение показать пример для подражания;
 - б) пассивная позиция по отношению к целям, ориентация на кем-то установленные цели;
 - в) умение оказывать влияние на отдельных людей и группы, мотивируя и вдохновляя их;
 - г) умение организовать процесс социального взаимодействия в организации, строя отношения с подчиненными на доверии, использовании эмоций и интуиции.

2. *Согласно концепции лидерского поведения:*
 - а) для эффективного управления стили поведения и личные качества руководителя должны соответствовать конкретным ситуациям;
 - б) эффективные лидеры обладают определенным набором личных качеств;
 - в) эффективность лидерства определяется манерой поведения руководителя по отношению к подчиненным.
3. *Стиль 9.9 (управленческая «решетка» Блейка–Моутона) характеризуется:*
 - а) усиленным вниманием к подчиненным и эффективности работы;
 - б) повышенным вниманием к человеческим отношениям без учета качества работы;
 - в) минимальными усилиями руководителя в отношении производства и персонала;
 - г) заботой руководителя об эффективности работы и невниманием к человеческим отношениям.
4. *«Способность руководителя влиять на поведение подчиненных в силу опыта, уровня образования, умений и навыков, специализированных знаний». Данное определение соответствует понятию:*
 - а) экспертной власти;
 - б) власти, основанной на принуждении;
 - в) эталонной власти;
 - г) власти, основанной на традиции;
 - д) власть информации.
5. *Какую форму влияния целесообразно применять в случаях сопротивления организационным изменениям?*
 - а) влияние через участие сотрудников в управлении;
 - б) влияние путем убеждения.
6. *Какая черта не является характерной для авторитарного типа руководства?*
 - а) руководитель придерживается формальной жесткой дисциплины;
 - б) руководитель определяет содержание заданий и способы их выполнения;
 - в) среди стимулирующих мер преобладает поощрение, наказание используется лишь в исключительных случаях;
 - г) руководитель единолично решает все вопросы.
7. *Руководители привлекают подчиненных к постановке целей и контролю за их исполнением при реализации:*
 - а) консультативной разновидности демократического стиля;
 - б) партисипативной разновидности демократического стиля.
8. *Наиболее целесообразным стилем руководства творческими или научно-исследовательскими группами является:*
 - а) демократический;
 - б) авторитарный;
 - в) либеральный.
9. *Согласно теории «Х» и «У» Д.Макгрегора работник «типа У»:*
 - а) наделен воображением, трудолюбив, способен к самоорганизации и самоконтролю, получает удовольствие от процесса и результатов труда, труд для него столь же естественен, как и игра;
 - б) изначально не любит работать, избегает ответственности, лишен честолюбия, не заинтересован в сотрудничестве с руководством.
10. *Какая черта не является характерной для организации «типа Z» (по У.Оучи)?*
 - а) долгосрочный найм работников;
 - б) неспециализированная карьера;
 - в) неформальный контроль с формализованными критериями;
 - г) целостный подход к работнику как к личности, включая семью;
 - д) индивидуальное принятие решений.

11. «Спонтанно образовавшаяся группа людей, вступающих в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели». Это определение соответствует понятию:
- а) командной группы;
 - б) комитета;
 - в) рабочей группы;
 - г) неформальной группы;
 - д) проектной группы.
12. К структурным характеристикам группы относятся:
- а) уровень образования членов группы;
 - б) система вознаграждения, применяемая в группе;
 - в) статус членов группы;
 - г) размер группы.
13. Какая роль членов группы относится к разряду поддерживающих?
- а) поощрение членов группы и их идей;
 - б) сбор мнений членов группы;
 - в) генерирование новых идей;
 - г) оценка предложенных вариантов;
 - д) сбор и обработка информации.
14. В управлении неформальной организацией не следует:
- а) привлекать членов неформальных групп к участию в принятии решений;
 - б) угрожать существованию неформальной организации, ликвидировать (расформировать) неформальные группы;
 - в) выслушивать мнения членов и лидеров неформальных групп;
 - г) оперативно сообщать точную информацию сотрудникам организации.
15. В современной теории управления утверждается, что организационный конфликт:
- а) имеет только разрушительные свойства — ведет к снижению группового сотрудничества, личной удовлетворенности работников и эффективности принятия решений, следовательно, задача менеджмента — полное устранение конфликтов в организации;
 - б) помогает выявить разнообразие точек зрения, большее число альтернатив и проблем, что делает процесс принятия решений более эффективным. Отсюда — конфликты в организации не только возможны, но и желательны.
16. Труднее всего поддается разрешению:
- а) конфликт целей;
 - б) чувственный конфликт;
 - в) конфликт взглядов, мнений по решаемой проблеме.
17. Какой метод управления конфликтной ситуацией не является структурным?
- а) создание резерва материалов и комплектующих на складе;
 - б) разъяснение требований к работе (с помощью приказов или распоряжений);
 - в) проведение совещаний между отделами;
 - г) формирование межфункциональных рабочих групп;
 - д) уклонение от конфликта, уход от ситуаций, провоцирующих разногласия и противоречия.

К теме 16

1. Является ли эффективность менеджмента мерой целесообразности изменений, вносимых в эту систему?
 - а) да;
 - б) нет.
2. Возможно ли по результатам деятельности предприятия определить:
 - а) экологическую эффективность;
 - б) народно-хозяйственную эффективность;
 - в) правовую эффективность;
 - г) социальную эффективность.

3. *Что является механизмом управления эффективностью деятельности в организации?*
- а) стратегия;
 - б) структура;
 - в) кадры;
 - г) обратная связь;
 - д) гибкость мышления руководящего состава.
4. *Маржа прибыли банка не является показателем эффективности банковского менеджмента.*
- а) да;
 - б) нет.
5. *Является ли инновационная активность организации признаком ее эффективного менеджмента?*
- а) да;
 - б) нет.
6. *Схема МакКинси объединяет следующие основные факторы, влияющие на развитие организации:*
- а) структура;
 - б) система;
 - в) кадры;
 - г) стиль;
 - д) стратегия;
 - е) навыки;
 - ж) общефирменные ценности;
 - з) технология;
 - и) инфраструктура;
 - к) информационная система;
 - л) коммуникации.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

В соответствии с учебным планом студенты заочной формы обучения должны выполнить одну контрольную работу по дисциплине «Менеджмент». Цель контрольной работы — закрепить теоретические знания, полученные в процессе изучения данной дисциплины, выработать навыки самостоятельной работы с литературой по данному курсу, применить основные положения курса при анализе практики деятельности организации, где работает студент.

К выполнению контрольной работы следует подходить творчески. Качество ее оценивается по тому, насколько правильно и самостоятельно даны ответы на поставленные вопросы и в какой степени использована рекомендованная литература. В ответах на вопросы контрольной работы необходимо показать умение анализировать, систематизировать и обобщать изученный материал.

Вариант контрольной работы студент определяет по таблице, исходя из начальной буквы своей фамилии:

Начальная буква фамилии студента	Номер темы контрольной работы	Начальная буква фамилии студента	Номер темы контрольной работы
А	1	П	16
Б	2	Р	17
В	3	С	18
Г	4	Т	19
Д	5	У	20
Е	6	Ф	21
Е	7	Х	22
Ж	8	Ц	23
З	9	Ч	24
И	10	Ш	25
К	11	Щ	26
Л	12	Ы	27
М	13	Э	28
Н	14	Ю	29
О	15	Я	30

2. СТРУКТУРА КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

Контрольная работа включает:

- план работы с указанием разделов, параграфов и нумерацией страниц (1 стр.);
- введение (до 1 стр.);
- теоретическую часть (5–6 стр.);
- характеристику организации (8–10 стр.);
- описание основных результатов анализа практики управления по рассматриваемой теме (5–6 стр.);
- выводы и рекомендации (1–2 стр.);
- список используемой литературы.

Характеристика организации (предприятия) предполагает краткое изложение следующих вопросов:

- укажите организационно-правовую форму организации (предприятия), в которой Вы работаете, тип производства, номенклатуру выпускаемой продукции (предоставляемых услуг), проанализируйте динамику основных показателей деятельности (объем производства (продаж), прибыль, рентабельность, численность работающих и т.д.), сделайте общий вывод об экономическом положении организации (предприятия) в современных условиях и выявленных положительных и отрицательных тенденциях;

- сформулируйте миссию организации и цели по основным направлениям деятельности организации (цели первого уровня, см. рис.1);

- рассмотрите организацию в виде системы как совокупность взаимосвязанных элементов, сформулируйте цели для каждой подсистемы;
- приведите организационную структуру предприятия (организации), определите тип организационной структуры;
- конкретизируйте факторы внешней среды прямого и косвенного воздействия (потребители, конкуренты, поставщики, государственные институты, рынок трудовых ресурсов, научно-технический прогресс, международные и политические события, социально-экономические условия, групповые интересы) на примере рассматриваемого предприятия (см. табл.1), дайте характеристику внешней среды организации (сложность среды, подвижность, неопределенность внешней среды);
- укажите используемые на Вашем предприятии методы управления (экономические, административно-распорядительские; социально-психологические), покажите их неразрывную взаимосвязь;
- охарактеризуйте роль руководителя в управлении предприятием (в соответствии с классификацией Минцберга, см. табл.2), определите и обоснуйте стиль руководства по управленческой решетке Моутон-Блейка (см. рис.2);
- приведите пример неформальной организации (неформального лидера), существующей на Вашем предприятии, что явилось основой ее появления, оцените степень ее влияния на формальную организацию.



Рис.1. Миссия и цели организации (количество целей индивидуально для каждой фирмы)

Таблица 1

Характеристика внешней среды

Фактор внешней среды	Содержание фактора	Влияние на систему
Факторы внешней среды прямого воздействия		
1. Потребители	(Перечень всех групп потребителей)	(Ассортимент предлагаемых товаров (услуг), предоставление дополнительных услуг и т.д.)
2. Конкуренты	(Учесть товары-заменители, товары-аналоги, другие возможности удовлетворения потребности)	
...		
Факторы косвенного воздействия		
...		

Роли руководителя, по Г.Минцбергу

Роли	Содержание
1. Межличностные роли	
1.1. Главный руководитель	Символический глава, в обязанности которого входит выполнение обычных обязанностей правового или социального характера (например, различные церемониалы, ходатайства)
1.2. Лидер	Ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, ответственный за набор, подготовку работников и связанные с этим обязанности (все управленческие действия с участием подчиненных)
1.3. Связующее звено	Обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации, которые представляют информацию и оказывают услуги (например, переписка, участие в совещаниях на стороне и т.д.)
2. Информационные роли	
2.1. Приемник информации	Руководитель разыскивает и получает разнообразную информацию (в основном текущую) специализированного характера; понимая организацию и внешние условия, успешно использует информацию в интересах своего дела; выступает как нервный центр внешней и внутренней информации, поступающей в организацию (например, обработка почты и др.)
2.2. Распространитель информации	Руководитель передает информацию, полученную от внешних источников или других подчиненных, членам организации; одна часть этой информации носит чисто фактологический характер, другая — требует интерпретации отдельных фактов для формирования взглядов организации (например, беседы с подчиненными, рассылка почты и т.д.)
2.3. Представитель	Руководитель передает информацию для внешних контактов организации относительно планов, политики, действий, результатов работы организации, действует как эксперт по вопросам данной отрасли
3. Роли, связанные с принятием решений	
3.1. Предприниматель (инноватор)	Руководитель изыскивает возможности внутри самой организации и за ее пределами, разрабатывает проекты по совершенствованию различных аспектов деятельности, контролирует разработку определенных проектов
3.2. Устраняющий нарушения	Руководитель отвечает за корректировочные действия, когда организация оказывается перед необходимостью важных и неожиданных нарушений
3.3. Распределитель ресурсов	Руководитель является ответственным за распределение всевозможных ресурсов организации, т.е. принимает и одобряет все значительные решения в организации
3.4. Ведущий переговоры	Ответственный за представительство организации на всех значительных и важных переговорах

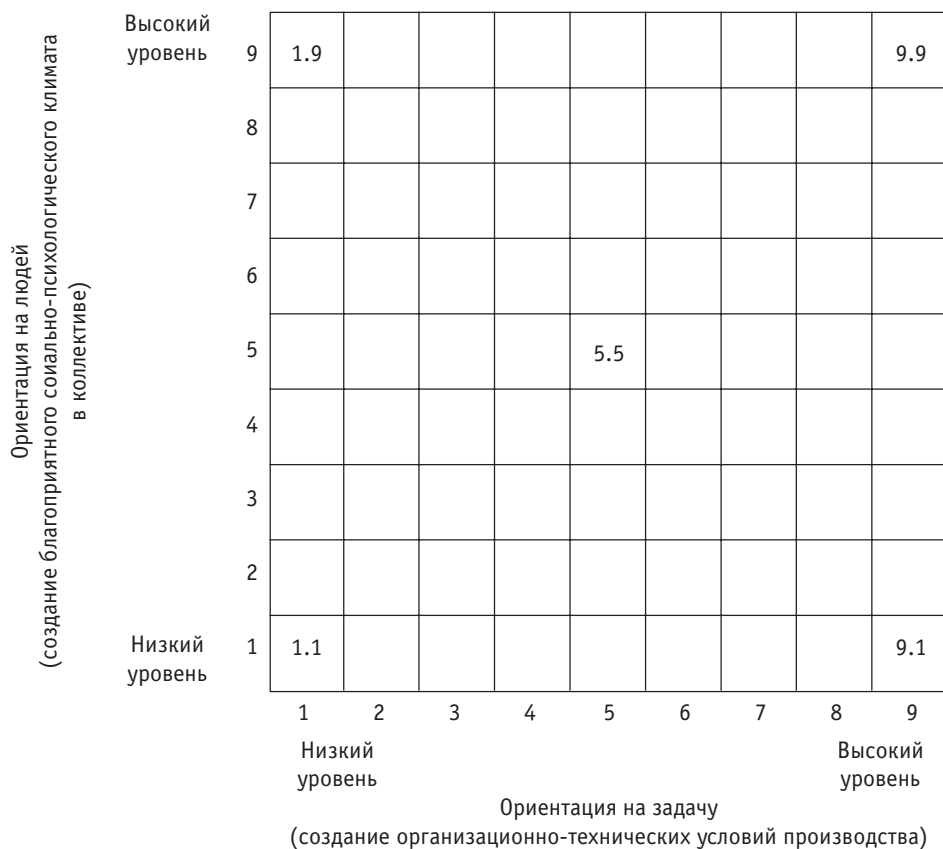


Рис.2. «Управленческая решетка» Моутон-Блейка

1.1 — *«страх перед бедностью», «отдых на работе»*. Руководитель достаточно холодно относится как к своим подчиненным, так и к самому процессу производства. Он считает, что управленец всегда может прибегнуть к помощи постороннего эксперта или специалиста. Такое поведение поможет избежать конфликтов, неурядиц, создаст благоприятные условия для работы самого руководителя, а кроме того, расширит диапазон новых идей, воплощаемых в производство. Такого управляющего можно назвать «хранителем портфеля», но не лидером. Данное положение не может сохраняться долго, рано или поздно серьезные трудности заставят либо пересмотреть стиль руководства, либо сменить самого руководителя;

9.1 — *авторитарное руководство*. Руководитель во главу угла ставит заботу о производстве и практически не осуществляют социальной деятельности, так как считает, что она является проявлением мягкотелости и ведет к посредственным результатам. Считает, что качество управленческих решений не зависит от степени участия подчиненных в его принятии. Положительным моментом такого управления является высокий уровень ответственности, трудоспособности, организаторский талант, интеллект руководителя. Однако между таким руководителем и его подчиненными постоянно сохраняется дистанция, часто отсутствует прямая связь и взаимопонимание, сохраняется лишь удовлетворительный уровень групповой дисциплины;

1.9 — *«дом отдыха», социальное руководство*. Руководитель уделяет особое внимание нуждам и потребностям своих подчиненных, чего нельзя сказать о процессе производства. Он считает, что основа успеха заложена в поддержании атмосферы доверия и взаимопонимания в коллективе. Такой руководитель, как правило, любим подчиненными, они готовы в трудную минуту поддержать своего лидера. Текучка кадров и количество прогулов крайне незначительны, а уровень удовлетворения трудом очень высок. Но излишняя доверчивость к подчиненным часто ведет к принятию половинчатых, непродуманных решений, от чего страдает производство. Некоторые подчиненные злоупотребляют доверием, а порой стараются заменить собой мягкотелого лидера;

5.5 — *«менеджмент на перекрестке дорог», «организация», производственно-социальное управление*. Руководитель умело сочетает заботу о людях с заботой о производстве. Такой менеджер считает, что компромисс во всех случаях — лучшее решение и является основой для эффективного управления. Решения должны приниматься руководителем, но обязательно обсуждаться и корректироваться с подчиненными. Контроль за процессом принятия решений является как бы компенсацией для работников за осуществление контроля над их деятельностью в процессе производства. Положительными чертами руководителей такого типа являются заинтересованность в успехе начинаний, нестандартность мышления, прогрессивные взгляды, которые, однако, не распространяются на сам стиль управления, что не способствует развитию всего производства. Конкурентоспособность фирм иногда оставляет желать лучшего, как и некоторые стороны внутренней жизни коллектива;

9.9 — *командный менеджмент или руководство «лицом к лицу»*. Руководитель одинаково бережно относится как к людям, так и к возглавляемому им производству, но в отличие от руководителя 5.5 данный тип управленца не останавливается на полпути и не склонен к компромиссу. Наилучшим способом увеличения производительности, повышения качества продукции и услуг он считает активное вовлечение подчиненных в процесс принятия решений. Это позволяет повысить удовлетворенность трудом всех работающих и учесть малейшие нюансы, влияющие на эффективность процесса производства.

План работы может содержать как рекомендуемые по каждой теме вопросы, так и другие, которые студент считает важными.

При отсутствии в контрольной работе анализа практики управления и обоснованных предложений по ее улучшению контрольная работа возвращается на доработку.

Текст контрольной работы должен сопровождаться цифровыми материалами, графиками, таблицами с указанием источника. Рекомендуется составление качественных таблиц (пример — табл.3), схем (пример — рис.3).

Факторы, определяющие стиль в управлении

Объективные факторы	Субъективные факторы
1. Специфика системы, ее цели и задачи, управленческие структуры	1. Специфика психического склада руководителя (темперамент, характер)
2. Закономерности управления	2. Индивидуальные особенности исполнения социальных ролей руководителя
3. Окружающая производственная среда	3. Выбор форм и методов воздействия на подчиненных в каждой конкретной ситуации
...	...



Рис.3. Типы организационных структур управления

Объем контрольной работы не должен превышать 24 страницы ученической тетради. Работа должна быть написана разборчиво, аккуратно. В конце работы ставятся дата и подпись.

3. ТЕМЫ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ

Тема 1. Сущность менеджмента и его значение в условиях рыночной экономики

Теоретическая часть

Понятия «управление» и «менеджмент», их соотношение. Исторические предпосылки менеджмента. Корпоративная природа менеджмента. Современные подходы к управлению: ориентация на потребителя, предпринимательский подход, маркетинговая концепция управления и инновационный подход в управлении и т.д. Особенности управления предприятием в условиях централизованной плановой экономики.

Практическая часть

1. Характеристика организации (предприятия) (см. п.1.2).
2. Выделите и укажите особенности и специфику управления Вашим предприятием (подразделением).

Литература: 2, 3, 7, 8, 10, 13, 15, 21, 27, 28, 33.

Тема 2. Классическая (административная) школа управления

Теоретическая часть

Исторические предпосылки возникновения. Основные положения классической школы управления. Система управления Ф.Тейлора. Хронометраж движений Ф.Гилберта. Бюрократическая система М.Вебера. Схема управления организацией, по Г.Форду. Принципы и функции управления А.Файоля. Применимость и значение концепций в практике современного управления.

Практическая часть

1. Характеристика организации (см. п.1.2).
2. Выделите и укажите особенности и специфику управления Вашим предприятием (подразделением).

Литература: 4, 5, 6, 7, 9, 13, 14, 15, 18, 26, 27, 29, 39, 43, 48, 51, 53.

Тема 3. Школа человеческих отношений и поведенческие науки

Теоретическая часть

Исторические предпосылки возникновения. Предпосылки формирования управленческого подхода, ориентированного на человека. Исследования Э.Мэйно (Хоторнский эксперимент), теория М.Фоллетт и др. Поведенческие концепции Д.МакГрегора и др. Вклад выдающихся представителей школ в науку управления, использование концепций в практике современного управления.

Практическая часть

1. Характеристика организации (см. п.1.2).
2. Выделите и укажите особенности и специфику управления Вашим предприятием (подразделением).

Литература: 4, 5, 6, 7, 9, 14, 15, 18, 25, 26, 27, 29, 39, 43, 47, 48, 51.

Тема 4. Становление научного менеджмента в России

Теоретическая часть

Организационно-технические концепции управления А.А.Богданова, О.А.Ерманского, А.К.Гастева и др. Социальные концепции П.М.Керженцева, Н.А.Витке и др. Вклад советских ученых в развитие менеджмента как науки. Применение основных положений в практике современного управления.

Практическая часть

1. Характеристика организации (см. п.1.2).
2. Выделите и укажите особенности и специфику управления Вашим предприятием (подразделением).

Литература: 5, 14, 16, 26, 35, 39, 43.

Тема 5. Современные подходы в управлении

Теоретическая часть

Исторические предпосылки возникновения. Количественные теории управления. Процессный подход в управлении. Концепции системного и ситуационного подходов. Наиболее яркие представители школ и их вклад в теорию менеджмента.

Практическая часть

1. Характеристика организации (см. п.1.2).
2. Выделите и укажите особенности и специфику управления Вашим предприятием (подразделением).

Литература: 4, 6, 7, 9, 15, 18, 21, 25, 26, 27, 29, 39, 43, 45, 48, 51.

Тема 6. Системный подход в управлении

Теоретическая часть

Понятие «система», виды систем, их свойства. Элементарная система. Основы системного подхода в управлении. Производство как система «ресурсы – продукция».

Практическая часть

1. Характеристика организации (см. п.1.2).
2. Выделите и укажите особенности и специфику управления Вашим предприятием (подразделением).

Литература: 4, 6, 7, 18, 26, 27, 29, 43, 47, 48, 51.

Тема 7. Внутренняя среда организации

Теоретическая часть

Понятие «организация как объединение людей», признаки организации. Характеристика основных составляющих внутренней среды: цели и задачи, структура, технология, персонал. Взаимосвязь внутренних переменных. Взаимосвязь внутренней и внешней среды организации.

Практическая часть

1. Характеристика организации (см. п.1.2).
2. Выделите и укажите особенности и специфику управления Вашим предприятием (подразделением).

Литература: 4, 6, 7, 15, 27, 47, 48, 51.

Тема 8. Внешняя среда организации

Теоретическая часть

Исторические предпосылки необходимости учета факторов внешней среды в управлении организацией и значение внешней среды. Понятие организации как закрытой и открытой систем. Среда прямого и косвенного воздействия. Характеристика внешней среды. SWOT-анализ как один из методов изучения внешней среды.

Практическая часть

1. Характеристика организации (см. п.1.2).
2. На основе исследования факторов внешней среды провести ее SWOT-анализ.

Литература: 4, 7, 15, 18, 27, 29, 43, 45, 47, 48, 51.

Тема 9. Принципы управления

Теоретическая часть

Понятие «принцип управления». Кибернетические (общие) принципы управления: принцип обратной связи, закон необходимого разнообразия, принцип преобразования информации, принцип внешнего дополнения, оптимальный подход в управлении. Принципы управления социально-экономическими системами: принцип оптимальности, целенаправленности, централизации и децентрализации и т.д.

Практическая часть

1. Характеристика организации (см. п.1.2).
2. Выделите и укажите особенности и специфику управления Вашим предприятием (подразделением).

Литература: 9, 15, 29, 43, 48, 51.

Тема 10. Оптимальный подход в управлении

Теоретическая часть

Содержание оптимального подхода. Роль оптимального подхода в управлении организацией, необходимость его применения. Многовариантность развития системы. Критерии оптимальности. Методы поиска оптимальных решений.

Практическая часть

1. Характеристика организации (см. п.1.2).
2. Выделите и укажите особенности и специфику управления Вашим предприятием (подразделением).

Литература: 11, 12, 27, 48, 51.

Тема 11. Целеполагание в управлении

Теоретическая часть

Понятие «цель». Миссия как основа для выработки целей организации, ее значение, примеры миссий. Виды целей, свойства целей, требования к целям. «Дерево целей» как основной метод формирования целей организации. Преимущества метода управления по целям.

Практическая часть

1. Характеристика организации (см. п.1.2).
2. Построить дерево целей на основе сформулированной миссии предприятия (не менее двух уровней). Описать свойства целей.

Литература: 1, 5, 6, 7, 9, 25, 26, 27, 29, 43, 45, 47, 48, 51.

Тема 12. Функции менеджмента

Теоретическая часть

Функции менеджмента: понятие, исторические предпосылки их появления. Понятие «общие функции управления», различные подходы к их выделению. Специфические функции управления: понятие, состав. Взаимосвязь общих и специфических функций управления.

Практическая часть

1. Характеристика организации (см. п.1.2).
2. Приведите перечень и содержание общих и специфических функций управления Вашей организации. На примере одной из специфических функций покажите взаимосвязь ее с общими функциями управления.

Литература: 4, 6, 7, 9, 15, 26, 27, 29, 45, 48, 50.

Тема 13. Перспективный подход в управлении

Теоретическая часть

Перспективный подход в управлении, его сущность, необходимость и объективность. Долгосрочное планирование и стратегическое планирование: схемы, процедуры, различия. Стратегия, основные типы стратегий, процесс формирования стратегии.

Практическая часть

1. Характеристика организации (см. п.1.2).
2. Определите, какую стратегию реализует Ваша организация, опишите процесс ее формирования.

Литература: 6, 7, 9, 25, 26, 27, 29, 48, 51.

Тема 14. Планирование как функция управления

Теоретическая часть

Сущность и принципы планирования. Этапы и методы планирования. Значение блока реализации плана, его основные элементы. Системный подход в планировании. Типы планов. Зарубежный опыт корпоративного планирования.

Практическая часть

1. Характеристика организации (см. п.1.2).
2. Выделите и укажите особенности и специфику управления Вашим предприятием (подразделением).

Литература: 5, 6, 7, 9, 15, 25, 27, 29, 41, 47, 48, 51.

Тема 15. Программно-целевой подход в управлении

Теоретическая часть

Программно-целевой подход в управлении, его сущность и необходимость. Понятие «программа», ее основные элементы, виды программ. Порядок разработки программ.

Практическая часть

1. Характеристика организации (см. п.1.2).
2. Выделите и укажите особенности и специфику управления Вашим предприятием (подразделением).

Литература: 6, 31, 48, 51.

Тема 16. Контроль в системе управления

Теоретическая часть

Сущность и задачи контроля в системе управления. Контроль как обратная связь в управлении. Области применения контроля. Виды контроля. Процесс контроля и проблемы его осуществления. Эффективность контроля, требования к эффективному контролю.

Практическая часть

1. Характеристика организации (см. п.1.2).
2. Опишите систему контроля в Вашей организации и процесс контроля на примере одного из направлений деятельности Вашей организации. Оцените эффективность контроля и сформулируйте предложения по его совершенствованию.

Литература: 6, 9, 15, 27, 29, 41, 43, 47, 48, 51.

Тема 17. Организационные структуры управления

Теоретическая часть

Понятие «организационная структура управления» и ее элементы. Характеристика механистических и органических структур управления, их отличия. Основные виды организационных структур (линейная, функциональная, штабная, дивизиональные, проектная, матричная и др.), их отличительные особенности, преимущества и недостатки.

Виды структур необходимо представить в виде схем.

Практическая часть

1. Характеристика организации (см. п.1.2).
2. Проанализируйте организационную структуру на Вашем предприятии: укажите ее тип, выделите уровни управления (высший, средний, низовой), опишите особенности каждого уровня, увяжите существующую структуру с требованиями по нормативам управляемости. Укажите недостатки существующей организационной структуры управления и предложите направления ее совершенствования.

Литература: 6, 7, 9, 15, 26, 27, 29, 34, 43, 44, 47, 48, 51.

Тема 18. Проблемы централизации и децентрализации при построении структур управления

Теоретическая часть

Понятия «централизация» и «децентрализация». Преимущества и недостатки централизованного и децентрализованного управления. Степень централизации и децентрализации. Показатели, используемые для оценки степени централизации (децентрализации). Факторы, определяющие степень централизации и децентрализации.

Практическая часть

1. Характеристика организации (см. п.1.2).

2. Проанализируйте организационную структуру на Вашем предприятии. Выделите уровни управления. Оцените степень централизации (децентрализации) в управлении предприятием. Опишите факторы, определяющие степень централизации и децентрализации на Вашем предприятии (организации). Предложите свой вариант распределения полномочий в управлении предприятием.

Литература: 6, 7, 9, 14, 26, 27, 48.

Тема 19. Информационная природа управления

Теоретическая часть

Понятие «информация», информация как ресурс и продукт системы управления. Управление как процесс преобразования информации. Этапы получения управленческой информации. Классификация информации. Требования к информации, используемой в управлении.

Практическая часть

1. Характеристика организации (см. п.1.2).

2. В соответствии с приведенной классификацией укажите виды информации, используемой на Вашем предприятии. Опишите процесс прохождения информации на одном из примеров. Укажите проблемы, существующие при передаче и переработке информации и предложите меры по совершенствованию информационного процесса.

Литература: 6, 9, 19, 27, 29, 43, 45, 47, 48.

Тема 20. Коммуникационный процесс в организации

Теоретическая часть

Сущность коммуникационного процесса. Элементы и этапы коммуникационного процесса, виды коммуникаций в организации. Формы и стили коммуникационных процессов. Эффективность коммуникационных процессов. Проблемы, возникающие в процессе коммуникации и пути их решения.

Практическая часть

1. Характеристика организации (см. п.1.2).

2. Выделите и укажите особенности и специфику управления Вашим предприятием (подразделением).

Литература: 1, 4, 6, 7, 9, 28, 48.

Тема 21. Управленческие решения

Теоретическая часть

Понятие «управленческое решение», роль решения в управлении. Решение как элемент обратной связи. Типы проблем и методы подготовки решений. Классификация управленческих решений. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Основные этапы в подготовке и принятии управленческого решения. Методы выработки управленческих решений.

Практическая часть

1. Характеристика организации (см. п.1.2).

2. Приведите примеры проблем различных типов в управлении Вашей организацией. На примере неструктурированной проблемы рассмотрите основные этапы подготовки и принятия управленческого решения и укажите используемые методы выработки решений.

Литература: 6, 7, 9, 12, 15, 26, 27, 29, 43, 48, 51.

Тема 22. Методы управления

Теоретическая часть

Понятие «метод управления». Основные методы управления: организационно-административные, экономические, социально-психологические. Их общая характеристика, место в системе управления, характер воздействия.

Практическая часть

1. Характеристика организации (см. п.1.2).
2. Выделите и укажите особенности и специфику управления Вашим предприятием (подразделением).

Литература: 6, 15, 20, 43, 48, 51.

Тема 23. Содержательные теории мотивации

Теоретическая часть

Понятие «мотивация». Мотивация деятельности и ее значение в системе менеджмента. Содержательные теории мотивации: иерархия потребностей А.Маслоу, двухфакторная теория Ф.Герцберга, Д.МакКлелланда и др. Применимость теорий в практике управления организацией.

Практическая часть

1. Характеристика организации (см. п.1.2).
2. Опишите систему мотивации в Вашей организации. Какие из содержательных теорий мотивации (или элементы теорий) используются в практике управления. Укажите преимущества и недостатки существующей системы мотивации, направления ее совершенствования.

Литература: 1, 5, 6, 7, 15, 18, 27, 29, 42, 48, 50.

Тема 24. Процессуальные теории мотивации

Теоретическая часть

Понятие «мотивация». Мотивация деятельности и ее значение в системе менеджмента. Процессуальные теории мотивации: теория ожиданий В.Врума, теория справедливости С.Адамса, модель Портера-Лоулера и др. Применимость теорий в практике управления организацией.

Практическая часть

1. Характеристика организации (см. п.1.2).
2. Опишите систему мотивации в Вашей организации. Какие из процессуальных теорий мотивации (или элементы теорий) используются в практике управления. Укажите преимущества и недостатки существующей системы мотивации, направления ее совершенствования.

Литература: 1, 5, 6, 7, 15, 18, 27, 29, 42, 48, 50.

Тема 25. Теории управления человеком

Теоретическая часть

Обзор теорий управления человеком. Теории «X» и «Y». Американский и японский подходы к управлению на примере теорий «A» и «Z». Связь теорий управления человеком со стилями управления. Анархический стиль управления как попытка совершенствования теорий «X» и «Y». Вклад теорий в развитие менеджмента.

Практическая часть

1. Характеристика организации (см. п.1.2).
2. Проанализируйте стиль управления руководителя Вашей организации (или одного из подразделений). Какой из теорий он больше соответствует и почему? Сформулируйте преимущества и недостатки существующего подхода к управлению человеком.

Литература: 5, 6, 7, 18, 27, 29, 30, 32, 48, 50, 51.

Тема 26. Стили руководства

Теоретическая часть

Понятие «стиль руководства». Одномерные стили управления: авторитарный, демократический, либерально-попустительский стили управления, их сущность, разновидности. Многомерные стили управления: управленческая решетка Моутон-Блейка и др.

Практическая часть

1. Характеристика организации (см. п.1.2).
 2. Выделите и укажите особенности и специфику управления Вашим предприятием (подразделением).
- Литература: 1, 5, 6, 7, 15, 27, 42, 43, 48.

Тема 27. Управление конфликтами

Теоретическая часть

Сущность конфликтов в коллективе, причины возникновения конфликтных ситуаций. Типы конфликтов, последствия конфликтов для организации. Методы управления конфликтной ситуацией.

Практическая часть

1. Характеристика организации (см. п.1.2).
 2. Выделите и укажите особенности и специфику управления Вашим предприятием (подразделением).
- Литература: 5, 6, 7, 15, 27, 29, 43, 51.

Тема 28. Групповая динамика

Теоретическая часть

Понятие группы, формальные группы, неформальные группы. Стадии формирования группы. Факторы, определяющие эффективную работу группы. Оптимальное распределение ролей в группе. Причины появления неформальных групп. Управление формальными и неформальными группами.

Практическая часть

1. Характеристика организации (см. п.1.2).
 2. Выделите и укажите особенности и специфику управления Вашим предприятием (подразделением).
- Литература: 4, 7, 15, 27, 29, 43.

Тема 29. Руководство: власть и личное влияние

Теоретическая часть

Понятие власти. Цель власти. Средства власти. Взаимосвязь понятий «власть», «влияние», «руководство». Формы власти. Баланс власти в управлении: влияние руководителя на подчиненных, влияние подчиненных на руководителя. Руководитель и лидер.

Практическая часть

1. Характеристика организации (см. п.1.2).
 2. Выделите и укажите особенности и специфику управления Вашим предприятием (подразделением).
- Литература: 4, 5, 17, 27, 29, 33.

Тема 30. Управленческий труд

Теоретическая часть

Управленческий труд: его характеристика и особенности. Управленческий персонал: состав, характеристика. Виды разделения труда менеджеров. Требования к менеджерам. Менеджер и предприниматель. Типы управленческого труда. Уровни управления.

Практическая часть

1. Характеристика организации (см. п.1.2).
2. Выделите и укажите особенности и специфику управления Вашим предприятием (подразделением).
Литература: 9, 29, 36, 46, 52, 54.

4. РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. *Албастова Л.Н.* Технологии эффективного менеджмента: Учебно-практическое пособие. — М.: Приор, 1998. — 288 с.
2. *Бовыкин В.* Новый менеджмент: Управление предприятиями на уровне высших стандартов: Теория и практика эффективного управления. — М.: Экономика, 1997. — 366 с.
3. *Брэддик У.* Менеджмент в организации. — М.: Инфра-М, 1997. — 343 с.
4. *Вершигора Е.Е.* Менеджмент: Учебное пособие. — М.: Инфра-М, 2001. — 282 с.
5. *Веснин В.Р.* Менеджмент для всех. — М.: Юрист, 1994. — 244 с.
6. *Веснин В.Р.* Основы менеджмента: Учебник. — М.: Триада, ЛТД, 1999. — 477 с.
7. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: Учебник для вузов. — 3-е изд. — М.: Гардарика, 2002. — 527 с.
8. *Галькович Р.С., Набоков В.И.* Основы менеджмента. — М.: Инфра-М, 1998. — 189 с.
9. *Герчишкова И.Н.* Менеджмент: Учебник. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Банки и биржи; Юнити, 2001. — 501 с.
10. *Гончаров В.В.* В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала. Опыт лучших промышленных фирм США, Японии и стран Западной Европы: В 2-х т. / Науч. ред. С.В.Емельянов. — 3-е доп. изд. — М.: МНИИПУ, 1996.
11. *Друкер П.* Практика менеджмента / Пер. с англ. — М.: Вильямс, 2002. — 397 с.
12. *Друкер П.* Эффективное управление: Экономические задачи и оптимальные решения / Пер. с англ. — М.: Гранд, Фаир-Пресс, 2001. — 285 с.
13. *Дункан Дж.У.* основополагающие идеи в менеджменте: Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики / Пер.с англ. — М.: Дело, 1996. — 271 с.
14. История менеджмента: Учебное пособие / Под ред. Д.В.Валового. — М.: Инфра-М, 1997. — 256 с.
15. *Кабушкин Н.И.* Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов. — Минск: Новое знание, 2000. — 336 с.
16. *Корицкий Э.Б., Лавриков А.А., Омаров Р.Р.* Советская управленческая мысль 20-х годов: Краткий именной справочник. — М.: Экономика, 1990. — 231 с.
17. *Кортис Дж.* Найди свой путь в менеджменте. — М.: Ай Кью, 1992. — 55 с.
18. *Кохно П.А. и др.* Менеджмент / П.А.Кохно, В.А.Микрюков, С.Е.Комаров. — М.: Финансы и статистика, 1993. — 224 с.
19. *Кузнецов Ю.В., Подлесных В.И.* Основы менеджмента: Учебное пособие. — СПб.: Олбис, 1997. — 192 с.
20. *Лебедев О.Т., Каньковская А.Р.* Основы менеджмента: Учебное пособие. — СПб.: МиМ, 1998. — 189 с.
21. *Лэнд П.Э.* Менеджмент — искусство управлять: Секреты и опыт практического менеджмента / Пер. с англ. М.Шершевской при участии М.Орлова. — М.: Инфра-М, 1995. — 144 с.
22. *Маневич В.Е.* Экономические дискуссии 20-х годов. — М.: Экономика, 1989. — 140 с.
23. Менеджмент / Пер. с англ. — М.: Олимп-Бизнес, 1999. — 694 с.
24. Менеджмент: Учебник для вузов / М.М.Максимцов, А.В.Игнатъева, М.А.Комаров и др.; Под ред. М.М.Максимцова, А.В.Игнатъевой. — М.: Юнити, 2001. — 343 с.

25. Менеджмент и рынок: Германская модель: Учебное пособие / Под ред. У.Рора и С.Долгова. — М.: БЕК, 1995. — 480 с.
26. Менеджмент организации: Учебное пособие / З.П.Румянцева, Н.А.Соломатин, Р.З.Акбурдин и др. — М.: Инфра-М, 1997. — 432 с.
27. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента / Пер. с англ. — М.: Дело, 2002. — 701 с.
28. Менеджмент (современный российский менеджмент): Учебник для вузов / Ф.М.Русинов, М.Л.Разу, В.А.Денисов и др.; Под ред. Ф.М.Русинова, М.Л.Разу. — М.: ФБК-Пресс, 2000. — 502 с.
29. Основы менеджмента: Учебное пособие / Науч. ред. А.А.Радугин. — М.: Центр, 1997. — 432 с.
30. *Оучи У.* Методы организации производства. Японский и американский подходы / Сокр. пер. с англ. — М.: Экономика, 1984. — 183 с.
31. *Поспелов Г.С., Ириков В.А.* Программно-целевое планирование и управление. — М.: Советское радио, 1976. — 440 с.
32. *Пшеников В.В.* Японский менеджмент: 27 уроков для нас. — М.: Япония сегодня, 1997. — 191 с.
33. *Саймон Г.А., Смитбург Д.У., Томпсон В.А.* Менеджмент в организации. — М.: Экономика, 1995. — 335 с.
34. Семь нот менеджмента: Настольная книга руководителя — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Эксперт, 1998. — 420 с.
35. *Сироткин В.Г.* Великие реформаторы России. — М.: Экономика, 1991. — 61 с.
36. Современный менеджмент // Российский экономический журнал. — 1995. — №10. — С.63–78.
37. *Тихонравов Ю.В.* Теория управления: Учебник. — М.: Вестник, 1997. — 336 с.
38. Управление организацией: Учебник / Г.Л.Азоев, В.П.Баранчеев, В.Н.Гунин и др.; Под ред. А.Г.Поршнева, З.П.Румянцевой, Н.Н.Соломатина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Инфра-М, 1999. — 668 с.
39. *Уткин Э.А.* История менеджмента. — М.: Тандем, 1997. — 224 с.
40. *Уткин Э.А.* Курс менеджмента: Учебник для вузов. — М.: Зерцало, 1998. — 431 с.
41. *Фалмер М.Р.* Энциклопедия современного управления: В 5-ти т. — М.: ВИПКЭнерго, 1992.
42. *Фатхутдинов Р.А.* Понятийный аппарат по менеджменту. — М.: Бизнес-школа Интел-Синтез, 1997. — 112 с.
43. *Фатхутдинов Р.А.* Система менеджмента: Учебно-практическое пособие. — 2-е изд. — М.: Бизнес школа Интел-Синтез, 1997. — 350 с.
44. *Ховард К., Коротков Э.* Принципы менеджмента: Управление в системе цивилизованного предпринимательства: Учебное пособие. — М.: Инфра-М, 1996. — 224 с.
45. *Цыпкин Ю.А. и др.* Менеджмент: Учебное пособие для вузов / Ю.А.Цыпкин, А.Н.Люкшинов, Н.Д.Эриашвили; Под ред. Ю.А.Цыпкина. — М.: Юнити, 2001. — 439 с.
46. *Шамхалов Ф.И.* Американский менеджмент: Теория и практика. — М.: Наука, 1993. — 176 с.
47. *Шеметов П.В.* Менеджмент в схемах, таблицах и рисунках: Учебное пособие. — Новосибирск: Сибирское соглашение, 2000. — 109 с.
48. *Шеметов П.В.* Менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие. — М.: Инфра-М, 2002.
49. *Шеметов П.В.* Методологические основы управления: Курс лекций по дисциплине «Менеджмент». — Новосибирск, 1998. — 220 с.
50. *Шеметов П.В.* Практический менеджмент: Учебное пособие. — Новосибирск: НИИХ, 1993. — 129 с.
51. *Шеметов П.В.* Элементы научного управления: Учебное пособие. — Новосибирск: НИИХ, 1992. — 193 с.
52. *Штемманн П., Венцель М.* Секреты преуспевающего менеджера / Пер. с нем. — М.: Интер-эксперт, 1998. — 128 с.
53. *Эмерсон Г.* Двенадцать принципов производительности: Сборник нормативных документов с комментариями / Пер. с англ. — М.: Бизнес-информ, 1997. — 197 с.
54. *Якокка Ли.* Карьера менеджера / Пер.с англ.; При участии У.Новака. — Тольятти: Довгань, 1997. — 350 с.

СОДЕРЖАНИЕ

Рабочая программа учебной дисциплины «Менеджмент»

Раздел 1. Содержание дисциплины	4
Раздел 2. Учебно-методическое обеспечение дисциплины	10

ТЕКСТЫ ЛЕКЦИЙ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ «МЕНЕДЖМЕНТ»

Раздел 1. Теоретические и методологические основы менеджмента

Тема 1. Сущность и содержание менеджмента	16
Тема 2. Развитие менеджмента в прошлом и настоящем	25
Тема 3. Методологические основы менеджмента	35

Раздел 2. Интеграционные процессы в менеджменте

Тема 4. Принципы управления	42
Тема 5. Целенаправленность управления	47
Тема 6. Природа и состав функций менеджмента	53
Тема 7. Функция планирования	62
Тема 8. Функция организации	70
Тема 9. Функция мотивации	76
Тема 10. Функция контроля	82
Тема 11. Структура управления	89
Тема 12. Информационная природа управления	95
Тема 13. Моделирование ситуаций и разработка решений	101
Тема 14. Методы управления	109

Раздел 3. Человек в системе управления

Тема 15. Руководство: власть и партнерство. Стиль менеджмента	115
Тема 16. Факторы эффективности менеджмента	131
Словарь терминов	137
Материалы для тестовой системы	144
Методические указания по выполнению контрольной работы	157

**Половова Татьяна Александровна
Еременко Елена Васильевна
Гениберг Татьяна Владимировна
Шигаева Ольга Анатольевна**

МЕНЕДЖМЕНТ

**Учебно-методический комплекс
для всех специальностей**

Корректор *Г.А.Есева*

Подписано в печать 15.04.2008. Печать офсетная. Бумага офсетная.
Формат 60x84/8. Усл. п. л. 21,5. Доп. тираж 1300 экз.

Новосибирский государственный университет экономики и управления
630099, Новосибирск, ул. Каменская, 56