

Общий Менеджмент.

Курс лекций

Майкоп-2018

УДК 338.24(07)

ББК 65.050.9

О - 28

Печатается по решению научно – методического совета направления Менеджмент ФГБОУ ВО «МГТУ».

Рецензенты:

доктор экономических наук, профессор С.Г. Чефранов

доктор экономических наук, доцент О.Л. Таран

Составитель: кандидат экономических наук, доцент Горбанев С.В.

Учебное пособие по курсу «Общий менеджмент» / [сост. С.В. Горбанев] - 2018.

Курс лекций предназначен для бакалавров и магистрантов экономических и технических направлений изучающих дисциплину Менеджмент. Учебное пособие призвано помочь будущим специалистам в области управления овладеть навыками самостоятельного изучения и проведения анализа управленческих ситуаций, которые позволят им принимать обоснованные управленческие решения по всем аспектам деятельности предприятия

Содержание

1. Сущность менеджмента	5
2. Цели и задачи менеджмента	6
3. Общая характеристика внутренней среды организации	7
1. Цели организации	8
2. Структура организации	9
3. Задачи организации	9
4. Технология деятельности организации	10
5. Люди как фактор внутренней среды организации	11
4. Исследование внешней среды организации	12
1. Общая характеристика внешней среды	12
2. Характеристика среды прямого воздействия	13
3. Характеристика среды косвенного воздействия	14
5. Менеджмент в прошлом и настоящем	16
1. Эволюция управленческой мысли	16
2. Современные концепции менеджмента	19
3. Теория управления в России	24
4. Системный, ситуационный и процессный подходы к управлению	28
6. Управленческие решения в менеджменте	30
1. Понятие управленческого решения	30
2. Классификация управленческих решений	32
3. Технология принятия решений	34
4. Реализация решений	37
7. Коммуникационные процессы в организации	38
1. Основные понятия коммуникации	38
2. Элементы и этапы процесса коммуникации	39
3. Коммуникационные сети	40
4. Основные проблемы межличностных коммуникаций	41
5. Организационные коммуникации	46
8. Деловой этикет	46
9. Разработка стратегии развития предприятия	50
10. Организационные отношения в системе менеджмента	57
1. Сущность и основные понятия функций организации	57
2. Полномочия и их виды	59
3. Распределение управленческих полномочий	60
4. Организационные структуры управления	62
11. Мотивация персонала в организации	67
1. Основные понятия и сущность мотивации	67
2. Содержательные теории мотивации	68
3. Процессуальные теории мотивации	70
12. Контроль в управлении	71
1. Сущность и задачи контроля	71
2. Виды и стадии управленческого контроля	72

3. Этапы контроля	74
4. Внешний и внутренний контроль	75
13. Власть, стили руководства и лидерство	77
1. Сущность, виды и формы власти	77
2. Стили руководства	79
3. Концепции лидерства	81
4. Современные концепции лидерства	82
14. Групповая динамика и разрешение конфликтов	83
Литература	86

1. Сущность менеджмента

Менеджмент - вид профессиональной деятельности, направленной на достижение намеченных целей в рыночных условиях путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма.

Менеджмент - это управление в условиях рынка, означающее:

- ориентацию фирмы на спрос и потребности рынка, на запросы конкретных потребителей и организацию производства видов продукции, пользующихся спросом и способных принести фирме намеченную прибыль;
- постоянное стремление к повышению эффективности производства, к получению оптимальных результатов с меньшими затратами;
- хозяйственную самостоятельность, обеспечивающую свободу принятия решений тем, кто несет ответственность за конечные результаты деятельности фирмы или ее подразделений;
- постоянную корректировку целей и программ в зависимости от состояния рынка;
- выявление конечного результата деятельности фирмы или ее хозяйственно самостоятельных подразделений на рынке в процессе обмена;
- необходимость использования современной информационной базы с компьютерной техникой для многовариантных расчетов при принятии обоснованных и оптимальных решений.

Термин «менеджмент» - синоним термина «управление», но в более узком смысле. Термин «менеджмент» применяется, как правило, лишь к управлению социально-экономическими процессами фирмы в рыночных условиях.

Менеджмент как самостоятельный вид профессиональной деятельности предполагает, что менеджер не зависит от собственности на капитал фирмы, в которой он работает. Он может владеть акциями фирмы, а может и не иметь их, работая по найму.

Менеджер обеспечивает связь и единство всего производственного процесса, объединяет работников различных специальностей (инженеров, проектировщиков, маркетологов, экономистов, статистиков, психологов, плановиков, бухгалтеров и др.), работающих под руководством менеджера.

Увеличение размеров предприятия, сложности технологии обусловили возросшие требования к управлению. В современных условиях все решения по финансовым, организационным и экономическим вопросам подготавливаются и вырабатываются профессионалами в области организации управления, которые осуществляют наблюдение и контроль выполнения принятых решений.

Профессиональный менеджмент как самостоятельный вид деятельности предполагает наличие субъекта этой деятельности специалиста-менеджера, а в качестве объекта хозяйственную деятельность фирмы или отдельную ее сферу.

Под хозяйственной деятельностью в определении менеджмента понимается деятельность фирмы в любой отрасли экономики (промышленности, торговле, строительстве, транспорте, сфере услуг, банковском деле, страховой деятельности и т. д.) и в любой сфере деятельности (НИОКР, производство, сбыт, финансы), направленная на получение прибыли как конечного результата или предпринимательского дохода в зависимости от конкретных целей деятельности фирмы.

Таким образом, «менеджмент» относится только к тем категориям фирм, которые

осуществляют свою деятельность в целях получения прибыли (предпринимательского дохода) независимо от характера такой деятельности.

Содержанием хозяйственной деятельности фирмы является обеспечение процесса производства всеми необходимыми ресурсами и организация технологического цикла в целом: внедрение результатов НИОКР в производство; разработка и совершенствование технологии производства; обеспечение требуемого уровня качества продукции; осуществление коммерческих операций; проведение операций товародвижения; осуществление всех видов расчетов; обеспечение технического обслуживания продукции; материально-техническое снабжение процесса производства; обеспечение финансовыми ресурсами; обеспечение персоналом.

Хозяйственная деятельность фирмы требует от менеджера постоянного поиска новых возможностей, умения привлекать и использовать для решения поставленных задач ресурсы из самых разнообразных источников, добиваясь повышения эффективности производства.

Одним из главных аспектов в менеджменте является определение целей деятельности фирмы на ближнюю и дальнюю перспективы (management by objectives), с учетом оценки потенциальных возможностей фирмы и ее обеспеченности соответствующими ресурсами. При этом различают общие цели, отражающие концепцию развития фирмы в целом, и специфические, разрабатываемые в рамках общих по основным видам деятельности.

Рациональное использование материальных и трудовых ресурсов предполагает достижение целей при минимуме затрат и максимуме эффективности в процессе управления группой сотрудничающих людей - работников фирмы, направляющих свои действия на достижение общих целей на основе соответствующей мотивации их труда.

2. Цели и задачи менеджмента

Конечная цель менеджмента - обеспечение долгосрочной стабильной прибыльности в деятельности фирмы путем рациональной и гибкой к изменяющимся условиям организации производственного процесса, включая: управление производством и развитие технико-технологической базы (за счет минимизации затрат (расходов на сырье, материалы, энергию, оплату труда, финансирование) и максимизации доходов от результатов производства - выпуска продукции и услуг); эффективное использование кадрового потенциала при одновременном повышении квалификации, творческой активности и лояльности каждого работника.

Прибыльность фирмы свидетельствует об эффективности ее производственно-сбытовой деятельности, которая достигается путем минимизации затрат (на сырье, материалы, энергию, оплату труда, финансирование) и максимизации доходов от результатов производства - выпуска продукции и услуг.

Прибыль создает определенные гарантии дальнейшему функционированию фирмы, поскольку только прибыль и ее накопление на предприятии в виде различных резервных фондов позволяют ограничивать и преодолевать риски, связанные с реализацией товаров на рынке.

Ситуация на рынке постоянно меняется (происходят изменения в положении конкурентов, формах финансирования, состоянии хозяйственной конъюнктуры, условиях

торговли). Отсюда постоянное наличие риска. Целью менеджмента является постоянное преодоление риска и рискованных ситуаций в настоящем и будущем, что требует определенных резервных денежных средств и предоставления менеджерам определенной степени свободы и самостоятельности в хозяйственной деятельности в целях быстрого реагирования и адаптации к изменяющимся условиям.

Важнейшая задача менеджмента - организация производства товаров и услуг с учетом потребностей потребителей на основе имеющихся материальных и людских ресурсов и обеспечение рентабельности деятельности предприятия и его стабильного положения на рынке.

В задачи менеджмента также входят:

- разработка стратегии развития фирмы;
- определение конкретных целей развития фирмы;
- ранжирование целей по приоритетности для определения очередности их решения;
- выработка системы мероприятий для достижения намеченных целей на различные временные периоды;
- определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения;
- установление контроля выполнения поставленных задач;
- обеспечение автоматизации производства и использование работников, обладающих высокой квалификацией;
- стимулирование работы сотрудников фирмы путем создания для них лучших условий труда и установления более высокой заработной платы;
- постоянный контроль эффективности деятельности фирмы, координация работы всех подразделений фирмы;
- постоянный поиск и освоение новых рынков.

Критерий успешности достижения целей и выполнения задач менеджмента рынок.

3. Общая характеристика внутренней среды организации

Рассмотрим наиболее существенные внутренние переменные организации и концепцию взаимозависимости этих переменных. Под внутренними переменными понимаются ситуационные факторы внутри организации, являющиеся в основном результатом управленческих решений.

Основные внутренние переменные организации, требующие внимания руководства, представлены на рис. 1.

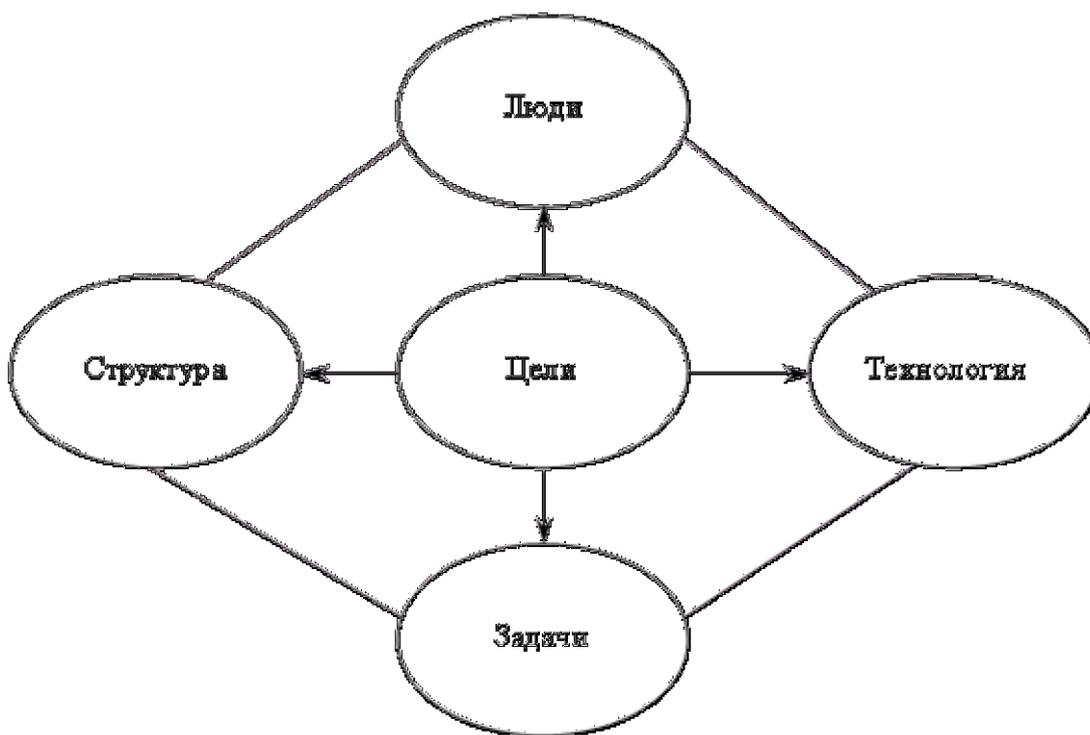


Рис. 1. Основные внутренние переменные организации, требующие внимания руководства

1. Цели организации

Согласно определению, организация - это группа людей с осознанными общими целями. Под целями понимаются конкретные конечные состояния или желаемые результаты, которых люди стремятся добиться, работая вместе. Таким образом, организацию можно рассматривать как средство достижения целей, позволяющее людям коллективно добиться того, чего они не могли бы выполнить индивидуально.

В результате планирования руководство разрабатывает цели и координировано сообщает их членам организации, давая им возможность понять, к чему они должны стремиться.

У организации могут быть разнообразные цели. В организациях, занимающихся бизнесом, важными целями являются рентабельность, производительность, прибыль. Для получения, например, прибыли, в свою очередь, должны быть сформулированы цели в таких областях, как расширение доли рынка, разработка новой продукции, повышение качества услуг и т. д. Цели некоммерческих организаций больше связаны с вопросами социальной ответственности. В любом случае ориентация организации, определяемая ее целями, пронизывает все последующие решения руководства.

Выработка целей необходима как для всей организации, так и для отдельных ее подразделений. Из-за различий в целях подразделений руководство должно предпринимать усилия по их координации. Основным направляющим вектором при этом являются общие цели организации. Цели подразделений должны вносить конкретный вклад в цели всей организации, а не вступать в противоречие с целями других подразделений.

2. Структура организации

Организации состоят из нескольких уровней управления и подразделений (функциональных областей - маркетинг, производство, планирование финансов и т. д.).

Логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации, называются **структурой организации**.

Основными концепциями, имеющими отношение к структуре организации, являются специализированное разделение труда и сфера контроля (объем управления).

Практически во всех организациях имеет место **горизонтальное разделение труда по специализированным линиям** (т. е. закрепление данной работы за специалистами). Если организация достаточно велика по размеру, специалистов обычно группируют вместе в пределах функциональной области.

Выбор функциональных областей определяет основную структуру организации и в значительной степени возможности ее успешной деятельности. Эффективность и целесообразность способов разделения работы между людьми во многих случаях определяет, насколько производительна может быть организация по сравнению с ее конкурентами. Не менее важно и то, как осуществляется вертикальное разделение труда.

Вертикальное разделение труда, как координация работ по выполнению непосредственных заданий, необходимо для успешной групповой работы. Преднамеренное вертикальное разделение труда в организации дает в результате иерархию управленческих уровней. Центральной характеристикой этой иерархии является формальная подчиненность лиц на каждом уровне.

Число лиц, подчиненных одному руководителю, представляет собой **сферу контроля**. Если одному руководителю подчиняется большое количество людей, то речь идет о широкой сфере контроля, дающей в результате **плоскую структуру управления**. При узкой сфере контроля (каждому руководителю подчиняется мало людей) говорят о **многоуровневой структуре**.

Не существует идеальной сферы контроля. Многие переменные как внутри самой организации, так и во внешней среде могут влиять на нее. В результате на практике сфера контроля в организации часто существенно варьируется как по уровням управления, так и по функциональным областям.

Необходимость в координации наиболее важна, когда работа четко делится по горизонтали и по вертикали. Если руководство не создаст формальных механизмов координации, люди в организации не смогут эффективно выполнять работу совместно. Без соответствующей формальной координации группы людей на различных уровнях, в различных функциональных зонах, так же как и отдельные лица, сосредоточат свои устремления на обеспечении собственных интересов, а не интересов организации в целом.

Формулирование и доведение до сотрудников целей организации и отдельных подразделений представляет собой лишь один из многочисленных механизмов координации. Каждая функция управления играет определенную роль в координации специализированного разделения труда. Поэтому руководитель должен постоянно сопоставлять свои обязательства по координации с деятельностью по их реализации.

3. Задачи организации

Другим направлением разделения труда в организации является формулирование

задач, под которыми понимаются работы, которые должны быть выполнены заранее установленным способом в заранее установленные сроки. С технической точки зрения задачи предписываются не работнику, а его должности. На основе решения руководства о структуре, каждая должность предусматривает выполнение ряда задач, которые рассматриваются как элементы, необходимые для достижения целей организации.

Задачи организации традиционно делятся на три категории: работа с людьми, предметами (сырьем, инструментами, машинами, оборудованием) и информацией.

Важными моментами в работе организации являются частота повторения данной задачи и время, необходимое для ее выполнения. При этом управленческая работа носит менее монотонный, повторяющийся характер, и время выполнения каждого вида работ увеличивается по мере перехода управленческой работы от низшего уровня к высшему.

4. Технология деятельности организации

Четвертой важной внутренней переменной организации является **технология**. При этом под технологией, по высказыванию специалиста по проектированию работ Льюиса Дейвиса, понимается «сочетание квалифицированных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях».

Задачи и технологии тесно связаны между собой. Выполнение задачи включает использование конкретной технологии как средства преобразования материала, поступающего на вход системы, в форму, получаемую на выходе.

Влияние технологии на управление в значительной мере определяются стандартизацией, автоматизацией и сертификацией процессов.

Взаимоотношения между содержанием задач и технологией отражают наиболее известные классификации технологий (см. табл. 1):

Таблица 1. Классификация технологий управления

Классификация технологий			
по Д. Вудфорду		по Д. Томпсону	
содержание	характеристика	содержание	характеристика
1. Единичное, мелкосерийное или индивидуальное производство	Одновременно изготавливается одно или малая серия одинаковых изделий в качестве опытного образца либо для определенного покупателя и по его спецификациям	1. Интенсивная технология	Применение специальных приемов, навыков или услуг, для того чтобы произвести определенные изменения в конкретном материале, поступающем для обработки
2. Массовое и крупносерийное производство	Изготавливается большое количество изделий, которые идентичны друг другу или очень похожи.	2. Многозвенные технологии	Применяется серии взаимозависимых задач, которые должны выполняться последовательно
3. Непрерывное производство	Использует автоматизированное оборудование, которое работает круглые сутки для непрерывного изготовления (переработки) одинакового по характеристикам продукта в больших объемах	3. Посреднические технологии	Осуществляются встречи групп людей, являющихся или стремящихся быть взаимно полезными

Представленные категории в обеих классификациях достаточно схожи. Многозвенные технологии в классификации Томпсона эквивалентны технологиям

массового и некоторым формам крупносерийного производства в классификации Вудфорд. Интенсивные технологии в классификации Томпсона эквивалентны индивидуальным технологиям в классификации Вудфорд. Посреднические технологии занимают промежуточное положение между индивидуальными технологиями и технологиями массового производства.

Посреднические технологии в классификации Томпсона позволяют организациям использовать многочисленные вариации потребностей сторон, вступающих во временные отношения как звено цепи в непрерывной последовательности таких отношений. Поэтому посреднические технологии в классификации Томпсона рассматриваются как эквивалентные непрерывному производству в классификации Вудфорд.

5. Люди как фактор внутренней среды организации

Окончательную пригодность конкретной технологии делают люди, когда осуществляют свой потребительский выбор. Люди являются решающим фактором и внутри организации при определении относительного соответствия конкретной задачи и содержания операций избранным технологиям. Таким образом, сотрудничающие люди, реализующие выполнение задач и делающие технологии полезными, являются пятой внутренней переменной.

Существует три основных аспекта человеческой переменной в ситуационном подходе к управлению: поведение отдельных людей, поведение людей в группах, характер поведения руководителя (менеджера в роли лидера) и его влияние на поведение отдельных людей и групп. Основными факторами, влияющими на индивидуальное поведение и успешность деятельности людей, являются:

- способности (как врожденные, так и приобретенные, развиваемые);
- предрасположенность (как потенциал человека в отношении выполнения конкретной работы);
- одаренность (как талант, открывающийся в определенной области);
- потребности (как внутреннее состояние психологического или физиологического ощущения недостаточности чего-либо);
- ожидания (как формирование прогноза относительно результатов своего прогноза, основанное на прошлом опыте и оценке текущей ситуации);
- восприятие (как интеллектуальное осознание стимулов, получаемых от ощущений);
- отношение (как влияющее на поведение необъективное восприятие окружающей среды);
- точка зрения (как сформировавшийся и устоявшийся взгляд на вещи);
- ценности (как общие убеждения, вера по поводу того, что хорошо и что плохо, или что безразлично в жизни).

Все внутренние переменные взаимосвязаны. В своей совокупности они рассматриваются как социотехнические подсистемы (люди - социальный компонент; цели, задачи, структуры и технологии - технические компоненты). Изменение одной из них в некоторой степени влияет на все остальные. При этом совершенствование одной переменной не обязательно может привести к повышению эффективности функционирования организации, если эти изменения сказались отрицательно на другой (других) переменных.

4. Исследование внешней среды организации

1. Общая характеристика внешней среды

Наиболее общие характеристики внешней среды приведены на рис. 2.

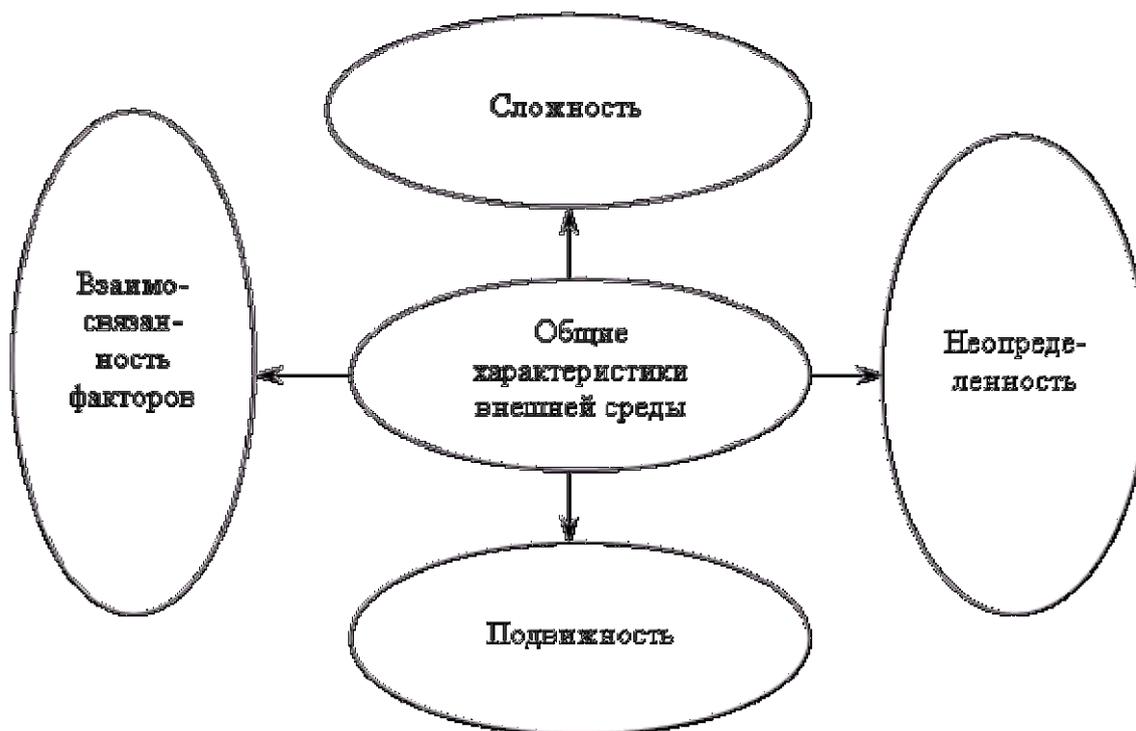


Рис. 2. Составляющие характеристики внешней среды

Взаимосвязанность факторов внешней среды определяется уровнем силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.

Сложность внешней среды определяется числом факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровнем изменчивости каждого из них.

Подвижность среды характеризуется скоростью, с которой происходят изменения в организации.

Окружение организаций изменяется с нарастающей скоростью, однако разброс этих скоростей для различных организаций все равно велик. Так, скорость изменения технологий и параметров конкурентной борьбы в фармацевтической, химической, электронной, авиационно-космической промышленности, производстве компьютеров, создании телекоммуникаций, биотехнологиях, значительно выше, чем в машиностроении, мебельной промышленности, производстве тары, упаковок, пищевых консервов и т. д.

Кроме того, подвижность внешней среды может быть неодинакова для различных подразделений одной организации. Так, например, для научно-производственных предприятий более подвижна среда для подразделений исследований и разработок, так как необходимо отслеживать все конструкторские, технические и технологические нововведения. В менее подвижной среде находятся производственные подразделения, поскольку сориентированы на достаточно стабильные материалы, технологии, оборудование и трудовые ресурсы.

Таким образом, учитывая сложность функционирования в условиях высокоподвижной внешней среды, организация (или ее подразделения) для принятия эффективных решений относительно своих внутренних переменных должны использовать

широкий спектр разнообразной информации. Это усложняет процессы сбора, обработки информации и делает более трудным процесс принятия решений.

Неопределенность внешней среды характеризуется относительным количеством информации о внешнем окружении, которой располагает организация, с точки зрения ее достаточности, а также уровнем достоверности информации. Фактор неопределенности внешней среды существенно затрудняет процесс принятия рациональных решений в организации.

2. Характеристика среды прямого воздействия

Основные факторы среды прямого воздействия приведены на рис. 3.



Рис. 3. Составляющие характеристики внешней среды прямого воздействия

Зависимость между организацией и сетью поставщиков, обеспечивающих поступление указанных на рис. 3 ресурсов, наиболее ярко иллюстрирует прямое влияние внешней среды на успешность деятельности организации. Фактор подвижности цен на ресурсы внешней среды (материалы, рабочую силу и т. д.) делает процесс управления организацией более сложным. Многие организации зависят от непрерывного притока материалов. Невозможность обеспечить их поставки в нужных объемах создает большие трудности в бизнесе.

Капитал. Предприятия постоянно испытывают потребность в капитале. В качестве потенциальных инвесторов организаций могут выступать банки, федеральные и региональные фонды развития, акционеры, физические и юридические лица,

акцептирующие векселя организации или приобретающие ее облигации.

Трудовые ресурсы. Для эффективной работы организации необходимо наличие людей, знающих новейшие технологии, умеющих работать на сложнейшем оборудовании и т. д. Развитие целого ряда отраслей, в первую очередь промышленности, часто сдерживается отсутствием необходимого количества высококвалифицированных специалистов. Особое внимание современные организации уделяют отбору и стимулированию талантливых менеджеров. Подписание руководством организации договоров с профсоюзами с учетом трудового законодательства, по существу, является оформлением определенных отношений с поставщиками рабочей силы. Это еще одно подтверждение необходимости учета внешних факторов при организации работы внутри организации.

Законы и государственные органы. На деятельность предприятия влияют многие законы и реализующие их исполнительные органы власти. Законы определяют правила деятельности в области финансов, экологии, защиты прав потребителей, интеллектуальной собственности и т. д. При этом состояние законодательства часто характеризуется сложностью, подвижностью и неопределенностью.

Исполнительные органы государственной власти влияют на деятельность организации, обеспечивая как принудительное выполнение законов в соответствующих сферах своей компетенции, так и вводя собственные нормативные правила и требования, обязательные для выполнения. Это обычно связано с приобретением лицензий, установлением ряда налогов, ограничением мест ведения бизнеса и т. д.

Потребители. Согласно утверждению известного специалиста в области менеджмента Питера Друкера, единственная подлинная цель бизнеса - создание потребителя.

Потребители, решая, какие товары и услуги для них желательны и по какой цене, во многом определяют результаты деятельности организации. При этом каждая фирма должна найти своего потребителя, поскольку, согласно известному для многих видов товаров принципу «20 / 80», 20% потребителей приобретают 80% товара.

Конкуренты. Степень эффективности удовлетворения нужд потребителей во многом определяется конкурентной средой. Потребитель оценивает товары (услуги) разных организаций в конкурентном сравнении. При этом на самой объемной доле рынка товаров и услуг, характеризующейся практически свободной конкуренцией, именно конкуренты определяют уровень цен за соответствующее качество товаров и услуг.

Потребители не являются единственным объектом соперничества организаций в бизнесе. Конкурентная борьба происходит за трудовые ресурсы, материалы, капитал, право использовать инновации (патенты, лицензии). От реакции на конкуренцию как внешний фактор воздействия зависят такие внутренние факторы, как условия работы, оплаты труда, характер отношений руководителей и подчиненных и т. д.

3. Характеристика среды косвенного воздействия

Факторы внешней среды косвенного воздействия (рис. 4) по сравнению с факторами внешней среды прямого воздействия менее очевидны с точки зрения заметности в силе и мгновенности своего влияния на текущую деятельность предприятия. Тем не менее, ее учет, с одной стороны, не менее важен, а с другой стороны более сложен как в плане

описания текущего состояния внешней среды косвенного воздействия, так и в плане прогнозных оценок на будущее, сопряженных в данном случае с большой степенью неопределенности.

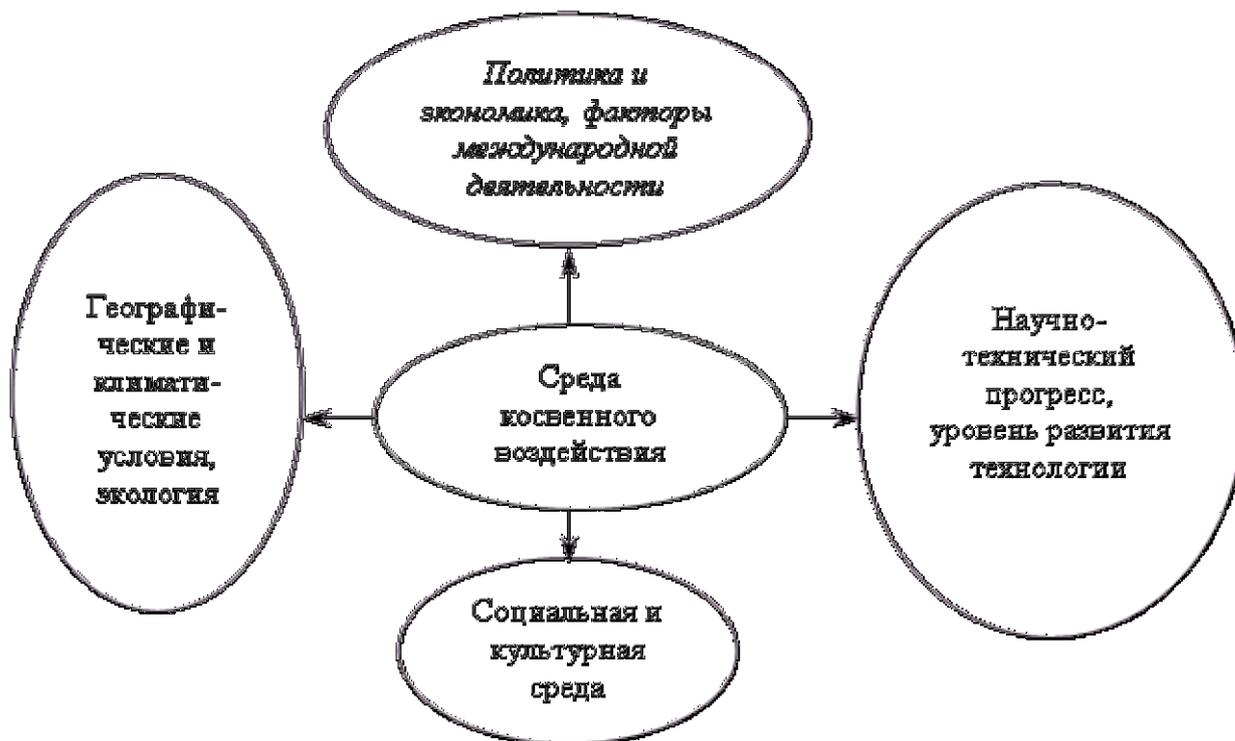


Рис. 4. Составляющие характеристики внешней среды косвенного воздействия

Научно-технический прогресс, технология. В менеджменте понятие «технология» рассматривается в достаточно широком смысле, охватывая процессы, методы и технику осуществления любых производственных, обслуживающих и творческих операций.

Технологические нововведения влияют на эффективность, с которой продукты можно изготавливать и продавать, на скорость морального устаревания продукта, на процессы сбора, хранения и распределения информации, на состав и характеристики продукции и услуг, которые ожидают потребители от организации.

Говоря о научно-техническом прогрессе и инновациях, можно выделить целый их комплекс, оказавший серьезное влияние на развитие общества. Это компьютерные, лазерные, микроволновые, полупроводниковые, робототехнические технологии, технологии средств связи, геномной инженерии, получения синтетических топлив и т. д. Сегодняшние темпы и уровень насыщения рынка требуют от предприятий быстро реагировать на новые разработки, а еще лучше предлагать нововведения.

Экономика и политика. Менеджеры должны уметь оценивать, как скажутся на деятельности организации общие изменения состояния экономики. Состояние мировой экономики влияет на стоимость всех вводимых на предприятие ресурсов и способность потребителей покупать определенные товары и услуги. Необходимо отметить, что каждое конкретное изменение экономики может оказать положительное воздействие на одни предприятия и отрицательно на другие. Некоторые аспекты политической обстановки имеют важное значение для фирм. Это отношение законодательных и исполнительных органов (администраций, судов и т. д.) к тому или иному виду деятельности. На

предприятия большое влияние оказывают действия правительства в части налогообложения доходов, установления налоговых льгот, льготных торговых пошлин, законодательства по защите потребителей, стандартов по безопасности жизни, здоровья людей и экологии, контролю цен и т. д. Другим аспектом политической обстановки является лоббирование интересов отдельных групп.

Факторы социально-культурного характера. На организацию большое влияние оказывают социально-культурные факторы, среди которых выделяют жизненные ценности, установки и традиции. Отношение общества к коррупции, взяточничеству, протекционизму в противовес компетентности, стремлению опорочить конкурентов таково, что указанные деяния считаются аморальными и неэтичными, хотя противозаконность этих действий чаще всего доказать не удается.

Большое влияние на характер предпринимательской деятельности оказывают жизненные установки работников относительно роли организации, в которой они трудятся в их жизни.

Эти установки зачастую связаны с желанием иметь больше независимости и социального взаимодействия на работе. Это и желание иметь более гибкую (творческую), более содержательную работу, позволяющую проявить свободу личности и ощутить самоуважение.

Факторы международной деятельности. Деятельность предприятия на международном уровне отличается повышенной сложностью. Подробное изучение спроса на конкретную продукцию, способы ее предложения вызывает дополнительные сложности в работе менеджеров. Учет особенностей, , оказывает серьезное влияние на развитие управления международным бизнесом с учетом использования преимуществ более дешевых рынков сырья, рабочей силы, налогов на производство и торговлю и т. д.

Таким образом, инфраструктура менеджмента формируется внешними условиями (рынок (поставщики, потребители, конкуренты), социальной и культурной средой, экономической и политической обстановкой, законодательством и правом, географическими и климатическими условиями и т. д.), внутренними условиями (целями, задачами, технологиями, ценностями, традициями, культурой, социальной атмосферой, экономической психологией, правовым сознанием и т. д.), а также научными знаниями и практическими умениями людей (экономическими, управленческими, социологическими, психологическими и т. д.).

5. Менеджмент в прошлом и настоящем

1. Эволюция управленческой мысли

История управленческой мысли уходит в глубь веков. Высказывания по проблемам управления можно найти и на египетских папирусах, и на глиняных табличках из междуречья Тигра и Евфрата, на шелковых свитках, сохранившихся со времен Древнего Китая. Однако связывать их с менеджментом ни прямо, ни косвенно нельзя, ибо это были в основном рекомендации по государственному управлению.

Почти все формы современного управления присутствовали в организациях древности, но в целом его характер и структура в те времена отличались от сегодняшних. Например, соотношение между руководителями и неруководителями было другим, меньше было руководителей среднего звена. В древности стремились иметь

малочисленную группу руководителей высшего звена, принимающих практически все важные решения. Очень часто руководство осуществлялось одним человеком. Были в истории примеры организаций, которые управлялись так же, как в наше время. Яркий пример — римская католическая церковь. Структура-папа, кардинал, архиепископ, епископ, приходской священник, организованная основателями христианства, успешно функционирует и в настоящее время и является более «с переменной», чем структура многих вновь возникающих организаций. Современные военные организации во многих отношениях похожи на военные организации Древнего Рима. Но в целом управление и организация в древности значительно отличались от современных

Сравнение форм древней и современной организаций деятельности

В древности

Малое число крупных и полное отсутствие гигантских организаций

Относительно небольшое число руководителей, отсутствие руководителей среднего звена

Управленческая деятельность зачастую не выделялась и не отделялась от неуправленческой

Руководящие посты занимались чаще всего по праву рождения или путем захвата

Малое число людей, способных принимать важные решения Упор на приказ и интуицию

Сегодня

Большое число чрезвычайно мощных крупных организаций как коммерческих, так и некоммерческих

Большое число руководителей, в том числе среднего звена

Четко ограничены управленческие группы, управленческая работа выделяется и отделяется от неуправленческой

Руководящие посты занимают чаще всего по праву компетентно ; и с соблюдением законности и порядка

Большое число людей, способных принимать важные решение Упор на коллективную работу и рациональность

Хотя организации существуют почти столько же, сколько существует мир, до XX в. вряд ли кто-нибудь задумывался над тем, как управлять ими системно. Людей интересовало, как заработать больше денег, приобрести политическую власть, но не то, как управлять. Неосознанные поиски теоретических подходов к управлению начались в эпоху становления капитализма, причем тон в них задавали философы.

Прежде всего они попытались ответить на вопрос: что движет людьми, побуждает их к активным действиям Англичанин Томас Гоббс в 1651 г. и его соотечественник Джеймс Стюарт г. доказывали, что основной мотив человеческого поведения заключается в стремлении к власти. Еще один английский философ Иеремия Бентам в книге «Введение в принципы морали и законодательства» отстаивал точку зрения, что мотивами человеческого поведения являются польза и удовлетворение.

Великий экономист Адам Смит в «Исследовании о природе и причинах богатства народов» (1776) и других работах сформулировал принцип «экономического человека», главной целью которого является стремление к обогащению и удовлетворению личных потребностей. Дальнейшие исследования опровергли тезис Смита и показали, что в

большей степени были правы Стюарт и Гоббс, ибо исключительно к обогащению стремятся лишь около 12 % людей, в то время как к славе — почти 40 %.

Исследования проблемы мотивации действий продолжил в начале XIX в. еще один известный английский экономист Джеймс Милл.

Ситуация, порожденная промышленной революцией конца XVIII — начала XIX вв., привела к тому, что наряду с эмпирическими методами в управление стали внедряться прикладные разработки и эксперименты, результаты которых помогали определять нормы выработки и вознаграждения, оптимальную скорость работы оборудования, объемы выпуска продукции, совершенствовать организацию производства и труда. Концепцию контроля и расчета оплаты труда создал, например, Адам Смит.

Англичанин Ричард Аркрайт, официально считающийся изобретателем прядильной машины, объединил на своей фабрике все процессы текстильного производства и ввел иерархический принцип его организации. На основе разделения труда, планирования размещения оборудования, координации работы машин и персонала, обеспечения дисциплины ему удалось добиться непрерывности в осуществлении технологических процессов. Это позволяло существенно сократить издержки производства и достичь немалых успехов в борьбе с конкурентами. Такое управление можно было назвать индустриальным. Одновременно Аркрайт сформулировал дисциплинарный «кодекс» фабричной системы в виде совокупности штрафных санкций за различные нарушения фиксируемых в специальной книге и сводящихся к вычетам из заработной платы.

Широкомасштабный социальный эксперимент в области управления провел в 1800—1828 гг. английский ученый Роберт Оуэн, бывший в тот период управляющим ряда прядильных фабрик. Суть этого эксперимента состояла в предоставлении рабочим благоустроенного жилья, улучшении условий труда, быта и отдыха, создании сети магазинов, торговавших товарами первой необходимости по доступным ценам. На фабриках, руководимых Оуэном, был повышен минимальный возраст, начиная с которого дети могли привлекаться к работе, была сокращена продолжительность рабочего дня, а в рабочих поселках создавались школы. При этом Оуэном руководила вовсе не идея благотворительности, а блестяще оправдавшийся экономический расчет, имевший целью повысить производительность труда. Своими экспериментами Оуэн на практике апробировал идею, которая спустя полтора столетия на Западе стала повсеместно распространенным явлением, получившим название социального партнерства. Но идея настолько обогнала свое время, что была отвергнута современным Оуэну обществом и вскоре предана забвению.

Важный шаг в развитии теории и практики управления был сделан изобретателем первой вычислительной машины Чарлзом Беббиджем. Он разработал методику изучения затрат рабочего времени при осуществлении различных операций, сравнительного анализа работы однопрофильных предприятий, выявления путей повышения эффективности труда на основе изучения данных статистики, а также применения премиальной системы оплаты. Результаты своих исследований и практические рекомендации Беббидж изложил в книге «Об экономии материалов и оборудования», которая стала первой в мире публикацией в области научного управления. Но научное управление как целостная система сложилось только в XX в.

2. Современные концепции менеджмента

На рубеже XX столетия в производстве произошли крупнейшие сдвиги. Прежде всего резко возросли его масштабы и концентрация, что выразилось в появлении предприятий-гигантов, на которых были заняты тысячи и десятки тысяч рабочих и инженеров, применялись дорогостоящее оборудование, сложнейшие технологии, основанные на последних достижениях научно-технической мысли. Соответственно изменился и состав работников: это были уже достаточно образованные и грамотные люди, начинающие осознавать себя как личность, понимать свою роль и возможности.

В этих условиях потребовалось коренное изменение управления производством, частными незначительными преобразованиями довольствоваться было уже нельзя. Речь шла о внедрении иных организационных структур, схем управления, создании условий для строгого соблюдения технологий, точности выполнения трудовых операций и т. д. Всего этого прежняя система управления, базировавшаяся в основном на эмпирических данных, обеспечить не могла: отсутствовали необходимые знания о закономерной организации производственных процессов, оптимальной последовательности операций и режимах работы оборудования, технических и иных стандартах, личных возможностях людей, да и сами работники не были достаточно обученными и подготовленными. В результате внедрение любых новшеств не приносило желаемого результата, а огромный накопленный технический и экономический потенциал предприятий оставался до конца не реализованным.

Предпосылки для обновления организации производства в значительной степени уже имелись — это опыт индустриального управления, накопленный в XIX в., и достижения в таких отраслях знаний, как экономика, социология и психология. Но непосредственным толчком для развития этого процесса и формирования подлинно научного менеджмента, отвечавшего требованиям эпохи, стали массовые эксперименты на промышленных предприятиях.

В истории менеджмента выделяют четыре важнейшие концепции управления, которые внесли существенный вклад в развитие его современной теории и практики:

- научное;
- административное;
- с позиций психологии и человеческих отношений;
- с позиций науки о поведении.

Концепция научного управления получила развитие в США с начала XX в. Ее основоположником стал американский инженер Фредерик Тейлор (1856—1915), книгу которого «Принципы научного управления» (1911) считают началом признания менеджмента наукой и самостоятельной областью исследования.

Тейлор считал менеджмент истинной наукой, покоящейся на фундаменте точных законов, правил, принципов отделения планирования от фактического выполнения работы. Он сделал важный вывод, что работа по управлению — это определенная специальность. Организация в целом выигрывает, если каждая группа работников сосредоточится на том, что она делает успешнее всего.

Тейлор разработал систему научной организации труда, построенную на пяти основных принципах.

Научный отбор рабочих. Эффективное производство требует подбора по каждому виду работ соответствующего рабочего, который имеет для этого особые способности. Для проверки способностей разрабатываются тесты.

Научное изучение труда и обучение рабочих. Научное изучение затрат времени, движений, усилий должно развиваться, чтобы возможно было тренировать и обучать рабочего для достижения максимальной эффективности производства.

Специализация работы. Производство должно быть разделено на составные части, и все рабочие становятся специалистами по своим видам работ.

Важность побудительных мотивов (заработной платы).

Справедливое распределение ответственности между рабочими и управляющими.

Крупнейшими последователями Фредерика Тейлора были его соотечественники Френк Гилберт (1868—1925) и Лилиан Гилберт (1878—1972). Их работы акцентировали внимание на том, что сегодня известно как человеческий ресурс управления.

Благодаря разработке концепции научного управления менеджмент был признан самостоятельной областью научных исследований. Было доказано, что методы, используемые в науке и технике, могут быть эффективно применены в практике деятельности организаций для достижения намеченных целей.

Авторы концепции научного управления посвящали свои исследования в основном проблемам управления производством и, в частности, вопросам повышения его эффективности.

Методологическую основу этой школы составлял так называемый традиционный подход к организации, которая рассматривалась как нечто, состоящее из самостоятельных, изолированных друг от друга элементов, чье функционирование, однако, подчиняется определенным общим закономерностям. Задача менеджмента понималась как выявление этих закономерностей и руководство в соответствии с ними каждым направлением деятельности организации вне связи с остальными. Это означало игнорирование на деле реального единства внутренних процессов организации и необходимости целостного управления ею, а следовательно, ограничивало возможности полного использования имеющегося производственного потенциала.

Концепция административного управления направлена на разработку общих проблем и принципов управления организацией в целом. В рамках этой концепции в 20-е годы было сформулировано понятие организационной структуры фирмы как системы взаимосвязей, имеющей определенную иерархию. При этом организация рассматривалась как замкнутая система, улучшение функционирования которой обеспечивается внутрифирменной рационализацией деятельности без учета влияния внешней среды. Появилось понимание того, что организацией можно управлять систематизированно, чтобы более эффективно достигать целей. Эта концепция получила также название **классической теории управления**.

У истоков классической теории управления стоял француз Анри Файоль (1841 — 1925), считающийся «отцом научного менеджмента». Функционирование любой организации Файоль сводил к следующим основным видам деятельности:

- технической — осуществление производственного процесса;
- коммерческой — закупка всего необходимого для создания товаров и услуг и сбыт готовой продукции;

- финансовой — привлечение, сохранение и эффективное использование денежных средств;
- бухгалтерской — проведение статистических наблюдений, инвентаризаций, составление балансов и т. д.;
- административной — оказание воздействия на работников;
- защиты жизни, личности и собственности людей.

Каждый из этих видов деятельности нуждался в управлении, предполагавшем осуществление функций планирования, организации, координации, контроля, мотивации.

Глубоко осмыслив закономерности функционирования организации, Файоль сформулировал знаменитых 14 принципов административного управления, которые сохраняют свое значение и по сей день. Вот как они звучат в его интерпретации.

1. Разделение труда — повышает производительность за счет упрощения задач, решаемых каждым работником. Позволяет значительно увеличить выпуск продукции. Следовательно, процесс производства должен быть разделен на небольшие поддающиеся управлению части.

2. Власть и ответственность. Власть есть право отдавать распоряжения и сила, принуждающая подчиняться. Власть немислима без ответственности, то есть без санкций — награды или кары, сопровождающих ее. Всюду, где действует власть, возникает и ответственность.

3. Дисциплина. Сущность дисциплины состоит в неукоснительном выполнении организационных правил и инструкций. Дисциплина требует эффективного руководства на всех уровнях. Она также требует управленческой справедливости и готовности менеджеров наказать работника за нарушение правил. Состояние дисциплины в каком-либо социальном образовании всецело зависит от его руководителей.

4. Единоначалие. Служащему может давать указания относительно какого-либо действия только один начальник.

5. Единство руководства. Этот принцип можно выразить так: один руководитель и одна программа для совокупности операций, преследующих одну и ту же цель.

6. Подчинение частных интересов общим. Интересы служащих или группы служащих не должны ставиться выше интересов предприятия.

7. Вознаграждение — это оплата исполненной работы. Она должна быть справедливой и по возможности удовлетворять персонал предприятия, нанимателя и служащего.

8. Степень централизации. Централизация может быть принята или отвергнута в зависимости от тенденций руководства и обстоятельств, но в большей или меньшей степени она существует всегда. Вопрос централизации и децентрализации — вопрос меры. Дело сводится к нахождению степени централизации, наиболее благоприятной для предприятия.

9. Иерархия руководителей. Иерархия есть ряд руководящих должностей, от низких до самых высоких.

10. Порядок. Известна формула материального порядка: определенное место для каждой вещи и всякая вещь на своем месте. Формула социального порядка такова же: определенное место для каждого лица и каждое лицо на своем месте.

11. *Справедливость*. Для того чтобы поощрить персонал к исполнению обязанностей с рвением и преданностью, надо относиться к нему благожелательно. Справедливость есть результат сочетания благожелательности с правосудием.

12. *Постоянство состава персонала*. Текучесть кадров является одновременно причиной и следствием плохого состояния дел. Организация должна стремиться к достижению долговременных соглашений с работниками и менеджерами. Когда перемены сводятся к минимуму, особенно на управленческом уровне, более вероятно, что организация будет работать успешно,

13. *Инициатива* — возможность создания и осуществления плана. Свобода предложения и осуществления его также относится к категории инициативы.

14. *Единение персонала*. Не надо разделять персонал. Разэглять враждебные нам силы для того, чтобы их ослабить, — дело искусное; но разделять силы собственного предприятия — тяжкая ошибка.

Последователем идей Анри Файоля стал инженер-механик Г. Эмерсон, вершиной исследований которого явились сформулированные им 12 принципов производительности.

В близком к Эмерсону направлении формулировал взгляды на проблемы организации управления известный всему миру автомобильный король начала XX в. Генри Форд.

Логическим завершением классической школы менеджмента стала концепция «рациональной бюрократии» крупного немецкого ученого — юриста, экономиста, социолога, историка Макса Вебера (1864-1920).

Модель рациональной бюрократической организации, какой ее видел Вебер, характеризуется следующими основными признаками:

- глубоким разделением труда по функциональному принципу, то есть по отдельным направлениям деятельности;
- четким построением по иерархическому принципу;
- системой правил, норм, формальных процедур, определяющих права и обязанности работников, их поведение в конкретных ситуациях;
- подбором кадров по формальным признакам на конкурентной основе с последующим продвижением в зависимости от старшинства, стажа работы и достигнутых в предыдущий период результатов, что должно обеспечивать продвижение вверх самых квалифицированных работников.

Веберовский подход к управлению мог с определенной степенью успеха осуществляться применительно к организациям, напоминающим по своей сути армейские подразделения: гигантским неповоротливым предприятиям первой половины XX в., государственным учреждениям, в деятельности которых преобладали инерция и рутинность. Но в системе рынка он оказался непригодным, ибо сковывал свободу действий в стремительно меняющихся условиях и не позволял полностью реализовывать имеющиеся возможности.

Концепция управления с позиций психологии и человеческих отношений впервые определила менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц». Исследования, проведенные американским психологом Абрахамом Маслоу (1908—1970), показали, что мотивами поступков людей являются не экономические силы, как считали сторонники научного управления, а различные потребности, которые не

всегда могут быть удовлетворены деньгами. Речь шла о том, что производительность труда рабочих могла повышаться не столько в связи с увеличением заработной платы, сколько в результате изменения отношений между рабочими и менеджерами, повышения удовлетворенности своим трудом и климатом в коллективе. Эта концепция, получившая наибольшее распространение в 30—50-е годы, основана на важнейшем положении, что применение приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности работников результатами своего труда составляет основу повышения его производительности.

Концепция управления с позиций науки о поведении — теория, получившая развитие в 60-е годы. Ее основное кредо — повышение эффективности деятельности организации в результате активизации ее человеческих ресурсов. Она включает исследование различных аспектов социального воздействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационной структуры, коммуникации в организациях, лидерства, изменений содержания работы и качества трудовой жизни. Основная цель концепции — оказать помощь работнику в осознании своих возможностей путем применения положений поведенческих наук к построению организации и управлению ею.

Таким образом, все четыре концепции менеджмента направлены на совершенствование стратегии отдельных предприятий с целью получения намеченной прибыли.

Современная зарубежная наука управления представлена самыми различными течениями, школами, направлениями, концепциями, которые часто не совместимы друг с другом. В ней отсутствуют внутреннее единство, логическая связь. Но все направления, концепции, взгляды объединяет стремление соединить научные исследования организационно-технических проблем управления отдельными предприятиями с решением конкретных проблем рыночной системы хозяйствования: достижение стабильности экономического развития, преодоление социально-экономических конфликтов. Отсюда стремление повысить практическую значимость теоретических исследований в области менеджмента, переориентировать теорию управления на практику управленческой деятельности в области разработки принципов, дающих возможность практически решать в определенных условиях организационные проблемы. Ориентация теоретических исследований на область управления производством и другими сферами деятельности на уровне отдельных фирм была и остается основополагающей тенденцией развития зарубежной теории менеджмента.

На современном этапе важнейшее значение в теории управления приобретают проблемы взаимодействия с внешней средой, учета ее изменений в деятельности отдельных компаний, ориентации предприятия в сложившихся условиях.

Суть концепции адаптации, или стратегии приспособления, состоит в том, что в реальной хозяйственной жизни стратегия фирмы — это всегда комбинация наиболее выгодных курсов действий с учетом факторов внешней среды, то есть это стратегия маневрирования в распределении и перераспределении производства и товаров между предприятиями, расположенными в разных странах, в зависимости от уровня издержек производства, стоимости рабочей силы, темпов экономического роста, политической стабильности страны.

Концепция глобальной стратегии направлена на оптимизацию деятельности фирмы. В ней акцентируется внимание на необходимость выработки единой стратегии,

направленной на оптимизацию деятельности всей корпорации, а не ее отдельных частей. Существуют разные направления этой концепции:

теория множественных целей, когда глобальная стратегия направлена на реализацию многих целей и отрицается максимизация прибыли в качестве главной цели;

оптимизация осуществляется в целях максимизации прибыли;

оптимизация направлена на получение максимальной прибыли в результате лучшего приспособления организационной структуры к изменяющимся условиям (децентрализация, координация),

оптимизация осуществляется путем совершенствования основных функций управления, в частности долгосрочного планирования.

Концепция целевой ориентации утверждает, что должна доминировать роль целеполагания в процессах планирования, организации, контроля, мотивации.

В основе менеджмента как концепции управления в условиях рынка лежит объективная тенденция к обобществлению производства, в результате которого у крупнейших предприятий появляется возможность воздействовать на рынок, осуществляя его раздел, влиять на характер и механизм экономических отношений, регулирующих связи между рынком и производителем. Менеджмент по этой концепции направлен на совершенствование организации управления деятельностью отдельных предприятий. В ней больше, чем в других, отражается связь отдельных предприятий с рыночными отношениями, а точнее, с проблемой регулирования рыночных отношений, обосновывается необходимость в той или иной форме регулировать процессы развития, управлять ими, а не полагаться полностью на рынок, стихийно регулирующий экономические процессы.

Придавая важное значение регулированию рыночных отношений, теоретики менеджмента особый упор делают на необходимость приспособления фирмы к требованиям рынка по каждому конкретному продукту, поэтому организационно-технический аспект концепции направлен на так называемое «планирование продукта», которое охватывает систему мероприятий по изучению рынка конкретного товара, составлению программ и прогнозов, разработке и внедрению нового товара, активизации спроса и получению высокой прибыли от реализации.

Установление и регулирование рыночных отношений основаны на экономической силе и научно-производственном потенциале участников. Каждая фирма стремится не только сохранить свою долю на рынке, но и увеличить ее, потеснить конкурентов, вытеснить их, разорив либо подчинив своему влиянию и контролю.

Таким образом, концепция менеджмента в условиях рынка не только теоретически обосновывает необходимость его регулирования в современных условиях, но и служит источником практических рекомендаций по разработке новых форм и методов организации хозяйственной деятельности предприятий.

3. Теория управления в России

Как известно, рыночные отношения в России на протяжении всей ее истории были развиты очень слабо. Однако необходимость координировать производственные процессы и деятельность людей существует в любых условиях, а следовательно имеют место и определенные общие моменты, без которых не может обойтись управление.

Именно на этих моментах сосредоточивали внимание отечественные специалисты, игнорировать вклад которых в достижения мировой управленческой мысли недопустимо.

Первые шаги в области научного менеджмента российские специалисты сделали задолго до Фредерика Тейлора. Так, в 1860—1870 гг. сотрудники Московского высшего технического училища (ныне МГТУ им. Н. Э. Баумана) разработали методику рационализации трудовых движений, которая получила «Медаль преуспевания» на Всемирной торговой выставке в Вене в 1873 г. Эту методику сразу же стали активно внедрять английские промышленники.

В 1908 г. в России начали выходить сборники переводов зарубежных изданий в области научного менеджмента «Административно-техническая библиотека», инициаторами выпуска которых были популяризаторы тейлоризма горный инженер Л. Левенстерн и преподаватель Артиллерийской академии А. Пайкин. В ряде высших учебных заведений страны началось преподавание дисциплин, связанных с управлением.

Прерванные первой мировой и гражданской войнами отечественные исследования в области управления производством и научной организации труда были возобновлены в начале 20-х годов. Первым результатом стали «Основные законы научной организации производства и НОТ», во многом сохраняющие значение и сегодня.

1. *Закон наименьших при цепной связи* — конечный объем выпуска продукции, последовательно проходящий обработку в нескольких подразделениях, определяется возможностями слабейших из них, как бы ни были сильны остальные.

2. *Закон взаимного замыкания* состоит в том, что сначала создаются подразделения основного производства, а затем «подсобные», работающие на них и друг на друга, а после удовлетворения внутренних потребностей — на сторону.

3. *Закон ритма*, в соответствии с которым рациональное функционирование хозяйства невозможно без ритмичной работы как производства, так и отдельных работников.

4. *Закон параллельности и последовательности работ* — частные производственные и трудовые процессы должны совершаться не только последовательно, но и параллельно, чтобы общий конечный результат не задерживали отстающие.

5. *Закон фронта работ* — нагрузка на людей должна соответствовать их реальным возможностям; иными словами, не нужно ставить два человека там, где с работой может справиться один.

6. *Закон реальных условий* — необходимо при организации любой деятельности ставить только достижимые цели, исходя из реальных условий, наличных потребностей и возможных результатов.

Наиболее плодотворными в развитии отечественной управленческой мысли были 20-е годы, когда в период нэпа допускалась определенная свобода не только предпринимательства, но и научной мысли в ряде областей, не связанных непосредственно с проблемами политики и идеологии.

Как считают исследователи, в это время четко обозначились две основные группы концепций управления: организационно-техническая и социальная.

К первой можно отнести концепции «организационного управления» А. А. Богданова, «физиологического оптимизма» О. А. Ерманского, «узкой базы» А. К. Гастева, «производственную трактовку» Е. Ф. Розмирович; ко второй — концепцию «организационной деятельности» П. М. Керженцева, «социально-трудовую концепцию

управления производством» М.А. Витке и теорию «административной емкости» Ф. Р. Дунаевского. Рассмотрим их подробнее.

А.А. Богданов (1873—1928) был выдающимся естествоиспытателем, экономистом, философом. Разносторонность увлечений помогла ему заметить, что все виды управления в природе, технике и обществе имеют сходные черты, и это позволяет говорить о возможности существования особой науки — организационной. Предметом последней в технической сфере является организация вещей, в экономической — организация людей, в политической — организация идей. Техническая организация, по мнению Богданова, была определяющей по отношению ко всем остальным, таким образом, он по сути пренебрегал самостоятельным характером социально-экономической деятельности людей. Хотя из-за абстрактности взгляды Богданова не получили широкого распространения, они содержали ценные для развития современной кибернетики и сетевых методов планирования идеи, в частности положения о структурной устойчивости систем, их уровнях и организационных механизмах формирования, «биорегуляторах», аналогичных современным «обратным связям».

О. А. Ерманский (1866—1941) в своих работах сформулировал предпосылки науки об организации труда и управления, связав ее необходимость с появлением крупного машинного производства, все факторы которого нужно использовать рационально. Одним из основных законов этой науки Ерманский считал «закон организационной суммы», которая будет больше, чем «арифметическая составляющая сил», если все вещественные и личные элементы производства гармонично сочетаются и усиливают друг друга. Применительно к производству это означало, например, необходимость правильного подбора инструментов для работы с учетом конструкции, вида, формы обрабатываемого объекта, особенностей технологического процесса, физических и психологических качеств работников. Закон организационной суммы был необходим Ерманскому для формулировки главного принципа своей науки — принципа физиологического оптимума, который давал критерий рациональности выполнения любой работы. В основе этого критерия лежало отношение расходуемой энергии и достигаемого при этом эффекта, выраженное «коэффициентом рациональности» (полезная работа/затраты энергии).

Крупный организатор науки А. К. Гастев (1882—1941) считал, что работу в области научной организации труда и управления нужно начинать с отдельного человека, кем бы он ни был — руководителем или рядовым исполнителем. Методологической основой такого подхода стала разработанная им и его коллегами — сотрудниками Центрального института труда — концепция трудовых установок, содержащая в зародыше основы кибернетики, инженерной психологии, эргономики. Составными элементами этой концепции были: теория трудовых движений в производственном процессе, организация рабочего места, методика рационального производственного обучения и др. С помощью содержащихся в них практических положений и выводов можно было задавать определенные стандарты для производственных операций, облегчать адаптацию работников к их непрерывному изменению, стимулировать их личную инициативу.

Исходным пунктом «производственной трактовки» управленческих процессов Е. Ф. Розмирович (1886—1953) были общие черты, имеющиеся в процессе производства и управления, организации физического и умственного труда. Она понимала управление как

процесс чисто технический, состоящий из совокупности распорядительских, надзорных, контрольных, регулятивных действий и представляющий собой разновидность производственного. Управление можно рационализировать, механизировать, автоматизировать теми же методами, что и производственный процесс. В свете такого подхода аппарат управления рассматривался как сложная машина, работа которой воплощается в материальных объектах: приказах, телефонограммах и т. д.

Представителем концепции социального управления был П. М. Керженцев (1881 — 1940), сформулировавший теорию «организационной деятельности». Выделив в НОТ три объекта — труд, производство и управление, он сконцентрировался на последнем, считая его наиболее важным. Под научной организацией управления он понимал определение наиболее рациональных приемов и методов выполнения управленческих действий, таких, как формирование организационных структур, распределение обязанностей, планирование, учет, подбор и распределение кадров, поддержание дисциплины.

Керженцев считал, что в работе по руководству организациями разных сфер деятельности есть общие черты, поэтому возможен обмен опытом и формулировка на основе этого определенных общих принципов управления. К ним он отнес постановку целей и задач, разработку планов, учет, контроль, координацию использования людских и материальных ресурсов.

Керженцев был убежден, что процесс научной организации труда и управления невозможен без поддержки широких масс трудящихся, которые должны быть не только точными исполнителями директив, полученных сверху, но и проявлять инициативу, придающую организации дополнительные жизненные силы. В то же время Керженцев не умалял роли профессиональных руководителей, считая ее в значительной мере определяющей, поскольку в их руках сосредоточены рычаги воздействия на трудовой коллектив, а следовательно, на общие результаты деятельности организации. Поскольку руководитель обычно комплектует штат подчиненных по своему образу и подобию, окружая себя сильными людьми или, наоборот, посредственностями, правильный выбор самих руководителей, способных не выполнять работу подчиненных, а каждого подчиненного поместить на подходящее место, становится важнейшей задачей.

Другой сторонник социального подхода к управлению М. А. Витке (даты жизни неизвестны) в своей концепции четко различал управление вещами и людьми и концентрировался на последнем. Главную задачу управления он видел в целесообразной организации людей как участников единой трудовой кооперации. По мнению Витке, управление представляет собой единый целостный процесс, элементы которого соединяются с помощью административной функции. Учение об этой функции стало краеугольным камнем его концепции. Чем выше уровень управления, тем больше в нем доля административных элементов по сравнению : техническими, тем более важную роль играет административная функция. Причем значение этой функции и ее носителей-администраторов, «строителей людских отношений», с развитием производства должно возрастать.

Существо административной работы, по концепции Витке, состоит в создании благоприятной социально-психологической атмосферы в производственных коллективах — «духа улья», чего ни идеальная организация технологического процесса, ни регламентация служебных функций, ни своевременное их регулирование обеспечить не

могут. Витке сформулировал также совокупность требований к руководителям — носителям административной функции. Среди них умение правильно подбирать персонал управленцев, четко распределять обязанности, намечать цели, координировать работу, осуществлять контроль, но при этом «не мнить себя техническим всезнайкой и не распылять себя по мелочам».

Еще одной важной вехой в развитии социального подхода к управлению можно считать теорию «административной емкости», выдвинутую Ф.Р. Дунаевским (1887—1964). Под «административной емкостью» Дунаевский понимал способность управляющих руководить определенным числом подчиненных вне зависимости от их личных качеств, что в современном управлении принято называть диапазоном контроля.

Дунаевский считал, что с развитием производства происходит разбухание промежуточного звена руководящих органов, связанное с необходимостью компенсировать превышение «административной емкости» центра. В связи с этим возникает огромная иерархия, каждая ступень которой последовательно расширяет «административную емкость» вышестоящей, что в конечном итоге ведет к бюрократизации. Он выявил проблему нарастания информационного барьера в управлении и определил пути ее решения. По мнению Дунаевского, трудности могут быть преодолены путем тщательного подбора и подготовки персонала, внедрения новых методов планирования и т. д. или расширения границ «административной емкости» с помощью техники, то есть передачи машинам всей вспомогательной, механической работы.

Впоследствии в управленческих исследованиях стал преобладать отраслевой или народнохозяйственный подход, а на уровне отдельных организаций исследования были направлены на решение технических проблем. И лишь в 60-е годы начал возрождаться интерес к первичному хозяйственному звену. Толчком к этому послужили два обстоятельства: повсеместное внедрение автоматизированных систем управления предприятиями и развертывание «Косыгинских» реформ. В ходе этих реформ предприятиям была предоставлена определенная самостоятельность в рамках централизованного плана, основанная на внедрении хозяйственного расчета и экономических методов управления. Сформировалась идея комплексного подхода к управлению и концепция хозяйственного механизма как единой организационной, экономической и социальной системы управления.

4. Системный, ситуационный и процессный подходы к управлению

В настоящее время к менеджменту применяют следующие научные подходы.

1. Процессный подход появился в 20-х годах XX века и существует до настоящего времени. Это первый исторически сложившийся подход. Он был предложен классической административной школой. Этот подход рассматривает менеджмент как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций, определяет менеджмент как процесс, в котором деятельность направлена на достижение целей организации. В соответствии с процессным подходом каждая из управленческих функций тоже является процессом.

Классификация функций. Функции менеджмента являются составными частями любого процесса управления в независимости от особенности той или иной организации. Эти функции называют общими и в их составе выделяют: планирование, организацию, мотивацию, контроль и координацию.

Все эти функции имеют две общие характеристики: они требуют принятия решений, и для всех из них необходима коммуникация. Эти характеристики называют связующими процессами в менеджменте.

Помимо общих существуют специальные (специфические) функции управления. Специальные функции воздействуют на отдельные стороны деятельности организации и реализуются в функциональных и целевых подсистемах организации.

Процессный подход понимает менеджмент как простое одномерное взаимодействие людей в организации и не учитывает влияние на управленческую деятельность внешней среды.

2. Системный подход появился в 50-е годы XX века и существует в наши дни. Системный подход – это способ мышления по отношению к организации и управлению. Он предполагает исследование объекта анализа как системы, включающей в себя составные компоненты (подсистемы), без которых невозможно функционирование объекта в целом. При анализе рассматриваются внутренние связи между компонентами и внешние связи объекта. Применение системного подхода к менеджменту помогает увидеть организацию в единстве составляющих её частей, которые неразрывно переплетаются с внешним миром.

Система – совокупность взаимодействующих элементов, составляющих целостное образование с новым свойством, которым не обладает в отдельности ни один из ее элементов.

Признаки системы:

1. Сложность объекта и его целостность.
2. Способность делиться на подсистемы (это не отделы).
3. Быть, как правило, элементом системы более высокого уровня.
4. Способность образовывать единство с внешней средой.

Любая организация является открытой системой.

В любой организации можно выделить систему управления – это совокупность элементов, объединенных информационными связями и процессами, направленным на достижение целей организации.

Система управления включает управляющую подсистему (субъект управления) и управляемую подсистему (объект управления).

3. Ситуационный подход – появился в 60-е годы XX века, существует в наше время. Он основан на предположении, что в менеджменте организации не существует только одного набора принципов, которые могут быть использованы во всех ситуациях, т.е. отвергаются любые универсальные принципы менеджмента.

Как и системный, ситуационный подход не является простым набором предписываемых руководств, это скорее способ мышления об организационных проблемах и их решениях. В нем также сохранена концепция процесса управления, применимая ко всем организациям. Но ситуационный подход признает, что, хотя общий процесс одинаков, специфические приемы, которые должен использовать руководитель для эффективного достижения целей организации, могут значительно варьировать.

Например, все организации должны создавать структуры для того, чтобы добиться своих целей. Но существует множество различных способов построения организационных структур.

6. Управленческие решения в менеджменте

1. Понятие управленческого решения

Управленческое решение — результат творческого целенаправленного анализа проблемной ситуации, выбора путей, методов и средств ее разрешения в соответствии с целью системы менеджмента.

Импульсом к управленческому решению является необходимость ликвидации проблемы, уменьшение ее актуальности или исчезновение, то есть приближение действительных параметров объекта к желаемым, прогнозным. Анализ позволяет выявить и подтвердить наиболее вероятные причины, которые вызвали «жизни проблему». Чаще всего речь идет о следующих факторах:

- неверных принципах, на которых основывается деятельность организации;
- ошибочных критериях оценки деятельности организации, подразделения, коллектива или отдельного работника (завышенные критерии покажут наличие проблемы там, где ее в действительности нет, заниженные, наоборот, приуменьшат ее реальное значение);
- нарушениях в процессе достижения поставленных целей по причине не только случайной, но и инспирированной, обусловленной стремлением нанести ущерб организации или отдельному лицу;
- непредвиденных обстоятельствах, например, стихийных бедствиях, техногенных катастрофах, политических и экономических катаклизмах.

Наибольший интерес представляет процесс принятия и реализации решений как последовательная смена взаимосвязанных стадий, этапов различных действий руководителя.

К управленческому решению предъявляют ряд общих требований.

Всесторонняя обоснованность означает необходимость принятия решения на базе максимально полной и достоверной информации. Однако этого недостаточно. Решение должно охватывать весь спектр вопросов, всю полноту потребностей управляемой системы. Для этого необходимо знание особенностей, путей развития управляемой, управляющей систем и окружающей среды. Требуется тщательный анализ ресурсного обеспечения, научно-технических возможностей, целевых функций развития, экономических и социальных перспектив предприятия, региона, отрасли, национальной и мировой экономики. Всесторонняя обоснованность решения требует поиска новых форм и путей обработки научно-технической и социально-экономической информации, то есть формирования передового профессионального мышления, развития его аналитикосинтетических функций.

Своевременность предполагает, что принятое решение не должно отставать или опережать потребности и задачи социально-экономической системы. Преждевременно принятое решение не находит почвы для реализации и может дать импульс к развитию негативных тенденций. Не менее вредны запоздалые решения. Они лишь усугубляют и без того болезненные процессы.

Под **необходимой полнотой содержания** подразумевают, что решение должно охватывать весь управляемый объект, все сферы его деятельности, все направления развития. В наиболее общей форме управленческое решение должно охватывать:

- цель (совокупность целей) функционирования и развития системы;

- средства и ресурсы, используемые для достижения этой цели;
- основные пути и способы достижения цели;
- сроки достижения цели;
- порядок взаимодействия между подразделениями и исполнителями;
- организацию выполнения работ на всех этапах реализации решения.

Полномочность — строгое соблюдение субъектом управления тех прав и полномочий, которые ему предоставлены высшим уровнем управления. Сбалансированность прав и ответственности каждого органа, звена и уровня управления — постоянная проблема, связанная с неизбежным возникновением новых задач развития и отставанием от них системы регламентации и регулирования.

Согласованность с принятыми ранее решениями означает преемственность, непротиворечивость развития. Она необходима для соблюдения законодательства, постановлений, распоряжений. На уровне отдельной организации согласованность необходима для осуществления последовательной научно-технической, рыночной и социальной политики, четкого функционирования производственного аппарата. Согласованность с принятыми ранее решениями означает также необходимость соблюдения четкой причинно-следственной связи с общественным развитием. Если необходимо, должны отменяться решения, вступившие в противоречие с новыми условиями функционирования системы. Появление противоречащих друг другу решений — следствие неправильного развития, низкого уровня управленческой культуры.

Принятие и реализация управленческих решений требуют высокого уровня профессионализма и определенных социально- психологических качеств личности, чем обладают не все специалисты, имеющие профессиональное образование.

Мощным фактором, активизирующим процессы принятия и реализации решений, выступают современные средства оргтехники, включая вычислительные системы и сети. Они требуют высокого уровня культуры в области математики и программирования, технологии использования технических средств. Однако процесс принятия решения, выбора варианта всегда будет иметь творческий характер и зависеть от конкретной личности.

Обычно в принятии решения присутствуют в различной степени три момента: интуиция, суждение и рациональность.

При принятии *интуитивного решения* люди основываются на собственном ощущении того, что выбор их правилен. Здесь присутствует «шестое чувство», своего рода озарение. Несмотря на то что интуиция обостряется с приобретением опыта, менеджер, ориентирующийся исключительно на нее, становится заложником случайности, с точки зрения статистики шансы его на правильный выбор не очень высоки.

Решения, основанные на суждении, сходны с интуитивными, вероятно потому, что на первый взгляд логика в них слабо просматривается. Но в их основе лежат знания и осмысленный опыт прошлого. Используя их и опираясь на здравый смысл, выбирают тот вариант, который принес наибольший успех в аналогичной ситуации прежде. Однако данный способ принятия решения тоже не очень надежен, хотя и подкупает быстротой и дешевизной. Слабость его в том, что суждение невозможно соотнести с ситуацией, которая прежде не имела места, поэтому опыта ее решения нет. Кроме того, руководитель при таком подходе стремится действовать преимущественно в тех направлениях, которые

ему хорошо знакомы, в результате рискует упустить хорошую возможность в другой области, сознательно или бессознательно отказываясь от вторжения в нее.

Интуитивные решения и решения, основанные на суждении, принимают в основном в процессе оперативного управления персоналом. Для стратегического и тактического управления используют *рациональные решения*, основанные на методах экономического анализа, обоснования и оптимизации.

Поскольку решения принимаются людьми, их характер во многом несет на себе отпечаток личности менеджера. В связи с этим принято различать уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные и осторожные решения.

Уравновешенные решения принимают менеджеры, внимательно и критически относящиеся к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке. Обычно, прежде чем приступить к принятию решения, они имеют сформулированную исходную идею.

Авторы *импульсивных решений* легко генерируют самые разнообразные идеи в неограниченном количестве, но не в состоянии их как следует проверить, уточнить, оценить. Решения поэтому оказываются недостаточно обоснованными и надежными.

Рискованные решения отличаются от импульсивных тем, что их авторы не нуждаются в тщательном обосновании своих гипотез и, если уверены в себе, не боятся опасностей.

Инертные решения становятся результатом осторожного поиска. В таких решениях контрольные и уточняющие действия преобладают над генерированием идей, поэтому в них нет оригинальности, блеска, новаторства.

Осторожные решения характеризуются тщательной оценкой менеджером всех вариантов, сверхкритичным подходом к делу. Они в еще меньшей степени, чем инертные, отличаются новизной и оригинальностью.

2. Классификация управленческих решений

Решение проблем, составляющее суть процесса управления, представляет собой волевое воздействие субъекта управления на объект ради достижения стоящих перед ним целей.

Результаты управленческих решений, особенно в рамках крупных организаций, затрагивают интересы множества людей.

Управленческие решения можно рассматривать с разных точек зрения. Классификация решений необходима для определения общих и специфических подходов к их разработке, реализации и оценке, что позволяет повысить качество, эффективность и преемственность управления. Управленческие решения можно классифицировать по самым разным признакам.

По субъекту **управления** выделяют решения государственных, хозяйственных, предпринимательских органов и общественных организаций. Например, государственные органы реализуют решения путем издания законодательных, организационных, распорядительных документов и проведения организационной работы.

По степени влияния на будущее организации решения делят на стратегические и тактические. Первые определяют основные пути ее развития; вторые — конкретные способы продвижения по ним. Так, решение организации выйти на внешний рынок будет стратегическим, а решение о проведении необходимых мероприятий с целью повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции — тактическим. Обычно стратегические

решения принимают на высшем уровне управления организацией, а тактические — на низших.

Стратегические решения чаще всего диктуют обстоятельства, под влиянием которых высшее руководство берет на себя инициативу их принятия, поэтому они являются инициативными; тактические решения, конкретизирующие поступающие сверху указания, имеют характер предписаний.

В соответствии с временными границами можно говорить о перспективных решениях, реализуемых в будущем, и текущих, ориентированных на нужды сегодняшнего дня. К разряду первых можно отнести решение об инвестировании средств в реконструкцию предприятия; ко вторым — о вложении временно свободных денег в краткосрочные ценные бумаги.

В зависимости от продолжительности реализации принято выделять долгосрочные (свыше 5 лет), среднесрочные (от 1 года до 5 лет) и краткосрочные (до 1 года) решения.

Долгосрочные решения обычно имеют прогнозный характер, что обусловлено видением будущего, исходящим из условий и потребностей настоящего. В результате эти решения могут остаться и нереализованными, если будущая ситуация окажется иной или если иными станут потребности.

Среднесрочные решения отражают в обязательных для исполнения планах и программах, в соответствии с которыми осуществляются конкретные практические мероприятия. Планы и программы, конечно, тоже могут корректироваться, но не так часто — обычно только в чрезвычайных ситуациях.

Краткосрочные решения отражаются не только и не столько в планах, сколько в устных или письменных приказах или распоряжениях. Обычно их принимают без предварительной подготовки.

Таким образом, чем длиннее срок, на который принимают решения, тем более вероятностный характер будет носить результат, и, наоборот, чем этот срок короче, тем более результат детерминирован (определен).

По степени обязательности исполнения решения подразделяются на директивные, рекомендательные и ориентирующие, что на практике зависит от целого ряда обстоятельств, например, уровня, на котором принимается решение, сроков воздействия ясности для организации.

Директивные решения обычно разрабатываются высшими органами управления в стабильных условиях по наиболее важным текущим и перспективным проблемам организации и предназначены для обязательного исполнения на ее низших уровнях.

Рекомендательные решения готовятся совещательными органами — различного рода комитетами и комиссиями. Их исполнение желательно, но необязательно, поскольку те, к кому эти решения относятся, не подчиняются тем, кто их принимает.

Ориентирующие решения, как и директивные, предназначены для низших уровней управления, но действующих в условиях значительной свободы от центра. Ориентирующими можно считать прогнозные решения, являющиеся как бы «маяками» для плановых.

По функциональному назначению можно выделить организационные, регулирующие, координирующие, активизирующие и контролирующие решения. Примерами организационных решений являются решения об учреждении акционерного

общества, распределении служебных обязанностей и т. д. Регулирующие решения чаще всего предписывают способ осуществления в определенных ситуациях тех или иных действий и выражаются в различных правилах, распорядках, графиках, нормах, нормативах и пр. Координирующие решения имеют в основном оперативный характер, например, распределение текущей работы среди исполнителей. Активизирующие решения направлены на дополнительную мотивацию и ускорение процессов управления. Контролирующие решения служат для оценки результата тех или иных действий подчиненных.

По способу принятия можно выделить выборочные и систематические решения. Первые обычно касаются одного или нескольких близких аспектов рассматриваемой проблемы, а вторые охватывают ее в целом, во всем многообразии и взаимосвязях.

В зависимости от числа участников в работе над решениями они делятся на единоличные и коллективные. По способу принятия последние бывают консультативными, совместными и парламентскими.

Консультативное решение предполагает, что лицо, которое его окончательно принимает, советуется с окружающими — подчиненными или экспертами, а затем с учетом высказанных рекомендаций делает собственный выбор. Совместное решение принимают в результате согласования со всеми участниками на основе консенсуса, а парламентское базируется на том, что большинство причастных к нему лиц выражает с ним согласие.

По широте охвата выделяются общие и специальные решения. Общие касаются одинаковых проблем, относящихся к самым различным подразделениям организации, например, начала и окончания рабочего дня, обеденных перерывов, сроков выплаты и т. д. Специальные решения относятся к узким проблемам, присущим только одному подразделению или группе работающих в нем людей.

По предопределенности управленческие решения принято делить на запрограммированные и незапрограммированные. К первым приводит логика развития ситуации, в связи с чем остается выбрать лишь момент начала действий, степень их интенсивности и другие параметры, оптимизирующие результат. Чаще всего такие решения принимают в стандартных, регулярно повторяющихся ситуациях. В противоположность этому незапрограммированные решения принимают в неординарных обстоятельствах, они требуют индивидуального творческого подхода, интегрирующего разносторонний опыт, данные специальных исследований, искусство и чутье менеджера.

По сфере реализации решения могут быть связаны с производством, сбытом, научными исследованиями, кадрами и т. д.

По содержанию решения бывают техническими, экономическими, социальными. Технические решения принимают по поводу объективных факторов деятельности организации; экономические связаны с затратами, которые несет организация, и обусловленными ими результатами; специальные принимаются в отношении условий труда персонала, его оплаты, льгот, гарантий.

3. Технология принятия решений

Под технологией принятия решений следует понимать состав и последовательность процедур, приводящих к решению проблем организации, в комплексе с методами разработки и оптимизации альтернатив. Для руководителя принятие решения

не самоцель. Главное, что должно заботить менеджера, — разрешение определенной управленческой проблемы. Для этого очень часто требуется определенная последовательность решений и, главное, их осуществление. Поэтому решение — это не одномоментный акт, а результат процесса, развивающегося во времени, имеющего определенную структуру.

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

Рассмотрим этапы процесса принятия решений.

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

Анализ ситуации требует сбора и обработки информации. Этот этап выполняет функцию изучения организацией внешней и внутренней среды. Данные о состоянии основных факторов внешней среды и положении дел в организации поступают к менеджерам и специалистам, которые классифицируют, анализируют информацию и сравнивают реальные значения контролируемых параметров с запланированными, что, в свою очередь, позволяет выявить проблемы, которые следует решать.

Идентификация проблемы. Первый шаг на пути решения проблемы — ее определение. Существует два взгляда на сущность проблемы. Согласно одному проблемой считается ситуация, когда поставленные цели не достигнуты или существует отклонение от заданного уровня. В соответствии с другим проблемой следует считать возможность повышения эффективности. Объединяя оба эти подхода, будем понимать под проблемой расхождение между желаемым и реальным состояниями управляемого объекта.

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

Нельзя забывать, что все элементы и работы в организации взаимосвязаны и решение какой-либо проблемы в одной части организации может вызвать появление проблем в других. Поэтому, определяя решаемую проблему, следует стремиться к тому, чтобы число вновь возникающих при этом проблем было минимальным.

Определение критериев выбора. Прежде чем рассматривать варианты решения возникшей проблемы, руководителю необходимо определить показатели, по которым будут производиться их сравнение и выбор наилучшего варианта. Эти показатели принято называть критериями выбора. Например, при приеме на работу нового сотрудника критериями выбора могут быть образование, опыт работы, возраст, личные качества.

Разработка альтернатив. В идеале желательно выявить все альтернативные пути решения проблемы, только в этом случае решение может быть оптимальным. Однако на

практике руководитель не располагает (и не может располагать) такими запасами знаний и времени, чтобы сформулировать и оценить каждую возможную альтернативу. Поэтому менеджеры ищут приемлемый вариант, позволяющий снять проблему.

Наряду с положением, когда варианты решения проблемы заранее известны или обнаруживаются без особых трудностей, возникают ситуации, при которых решаемая проблема не встречалась раньше, то есть возможные альтернативы неизвестны и их необходимо предварительно сформулировать. В таких случаях полезно коллективное обсуждение и генерирование альтернатив.

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

Необходимо отметить, что, поскольку выбор осуществляется, как правило, на основе нескольких критериев, он всегда носит характер компромисса. Кроме того, при оценке возможных вариантов решения руководитель фактически имеет дело с прогнозными оценками сравниваемых величин, а они всегда вероятностные. Поэтому очень важно учитывать фактор риска, то есть определять вероятность осуществления каждой альтернативы. Учет фактора риска приводит к пересмотру самого понятия наилучшего решения: им является не тот вариант, который максимизирует или минимизирует некоторый показатель, а тот, который обеспечивает его достижение с наиболее высокой степенью вероятности.

Согласование решения. В современных системах управления в результате разделения труда сложилось положение, при котором подготавливают, разрабатывают решение одни работники организации, принимают или утверждают — другие, а выполняют — третьи. Иначе говоря, руководитель часто утверждает и несет ответственность за решение, которое не разрабатывал, специалисты, готовившие и анализировавшие решение, не участвуют в его реализации, а исполнители не принимают участия в подготовке и обсуждении готовящихся решений. Поэтому в процессах принятия решений весьма существенную роль играет стадия согласования. Практика показывает, что вероятность быстрой и эффективной реализации решений значительно возрастает, когда исполнители имеют **возможность** высказать свое мнение по поводу принимаемого решения, внести предложения, замечания и т. д. Наилучший способ согласования решения — в привлечении работников к процессу его принятия. Разумеется, этот способ не следует абсолютизировать: бывают ситуации, когда это невозможно или нерационально и менеджер вынужден принимать решения единолично, не прибегая к обсуждениям и согласованиям.

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

Для успешной реализации решения необходимо определить комплекс работ и ресурсов и распределить их по исполнителям и срокам, то есть предусмотреть, кто, где, когда и какие действия должен предпринять, какие для этого необходимы ресурсы. Если речь идет о достаточно серьезных решениях, может потребоваться разработка программы

их реализации. Руководитель должен следить за тем, как выполняется решение, в случае необходимости оказывать помощь и вносить определенные коррективы.

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

Не следует забывать, что решение всегда носит временный характер. Срок его эффективного действия можно считать равным периоду относительного постоянства проблемной ситуации. За его пределами решение может перестать давать эффект и даже превратиться в свою противоположность — не способствовать решению проблемы, а обострять ее. В связи с этим основная задача контроля — своевременно выявлять убывающую эффективность решения и необходимость его корректировки или принятия нового решения. Кроме того, этот этап является источником накопления и систематизации опыта принятия решений.

Проблема контроля управленческих решений весьма актуальна, особенно для крупных организаций. Можно принять немало разумных и полезных решений, но без рационально организованной системы контроля исполнения они останутся в недрах делопроизводства и не дадут ожидаемого эффекта.

4. Реализация решений

Способы и методы реализации решения зависят от его содержания и объективных условий, в рамках которых оно претворяется в жизнь, но ни в коем случае не от желаний и умения соответствующих руководителей и сотрудников. Методы решения должна быть практически применимыми.

Другим требованием является экономичность: эффект, полученный при реализации принятого решения, должен перекрывать связанные с ним затраты.

Применяемые при решении проблем методы должны обладать достаточной точностью, обеспечивающей соответствие полученного результата тому, что ожидалось. Однако нужно иметь в виду, что точность требует повышенных затрат.

Наконец, методы реализации решения должны быть надежными, не допускающими значительных ошибок и не создающими ситуаций с повышенным риском.

Успех в решении проблем обусловлен влиянием трех групп факторов: организационных, материальных и личных.

К организационным факторам относятся способность организации своевременно перестроиться для решения проблемы в соответствии с изменившимися условиями, приспособиться к ним; своевременность обнаружения проблемы и наличие необходимого запаса времени для выхода из сложившейся ситуации. Нужно иметь в виду, что в условиях цейтнота легко принять неверное решение и пойти по пути, уводящему в сторону.

Организационным фактором, влияющим на процесс реализации решений, являются его возможные последствия. Если прогноз хороший, исполнители будут работать с подъемом, а если плохой — работа пойдет значительно хуже.

Наконец, на эффективность реализации решения во многом оказывает влияние стабильность, надежность функционирования организации, ее способность преодолевать разного рода помехи, вызывающие отклонения от намеченного пути.

К материальным факторам, оказывающим влияние на успешное решение проблем, относятся наличие необходимых ресурсов — естественных, технологических, технических, информационных и т. д. — и возможность свободного маневрирования ими.

Личными факторами, влияющими на реализацию решений, являются необходимый уровень квалификации, знаний и опыта работников, занимающихся решением проблем; степень их понимания, обуславливающая соответствующее отношение к делу; ожидаемое вознаграждение в случае успеха или, наоборот, боязнь возможного наказания при неудаче; общий морально-психологический климат в коллективе.

Существует ряд обстоятельств, которые крайне неблагоприятно влияют на эффективность решения проблем. Прежде всего это недооценка их важности, сложности, возможных последствий. В итоге могут стремительно развиваться негативные тенденции, ставящие под сомнение благополучие и стабильность организации в будущем.

Крайне отрицательно на эффективность решений воздействует и субъективизм, ориентация исключительно на личный опыт, интуицию, вдохновение, симпатии или антипатии к кому-либо или чему-либо, ориентация на собственную выгоду и т. д.

7. Коммуникационные процессы в организации

1. Основные понятия коммуникации

Опираясь на содержание элементов, предопределяющих успех организации, целесообразно проанализировать функции, которые руководство должно выполнять для формулирования верных целей и эффективного их достижения. В этой связи рассмотрим вопросы коммуникации и принятия решений. Эти процессы связывают функции маркетинга, планирования, организации, контроля и мотивации.

Под коммуникацией понимается обмен информацией, на основе которого руководитель получает сведения, необходимые для принятия эффективных решений и доводит принятые решения до работников организации. Эффективность коммуникаций часто определяет качество решений и уровень их фактической реализации.

Множество аспектов деятельности руководителей, направленных на достижение целей организации, требует эффективного обмена информацией. При этом коммуникации $\frac{3}{4}$ это сложный процесс, состоящий из множества взаимосвязанных звеньев (шагов), согласованность которых в сочетании с правильной трансформацией информации и надежной (без искажений) ее передачей в удобном для понимания виде во многом определяет эффективность управления.

Согласно статистическим данным руководитель от 50 до 90 % всего времени тратит на коммуникации для реализации своей роли в межличностных отношениях, информационном обмене, процессах принятия решений и управленческих функциях (маркетинг, планирование, организация, контроль, мотивация). В связи с тем, что обмен информацией встроен во все основные виды управленческой деятельности, коммуникации и считаются связующим процессом.

Опросы руководителей предприятий показывают, что коммуникации считаются

главным препятствием на пути достижения целей организации.

Комплекс важнейших коммуникаций, определяющих успех организации, представлен на рис. 5.

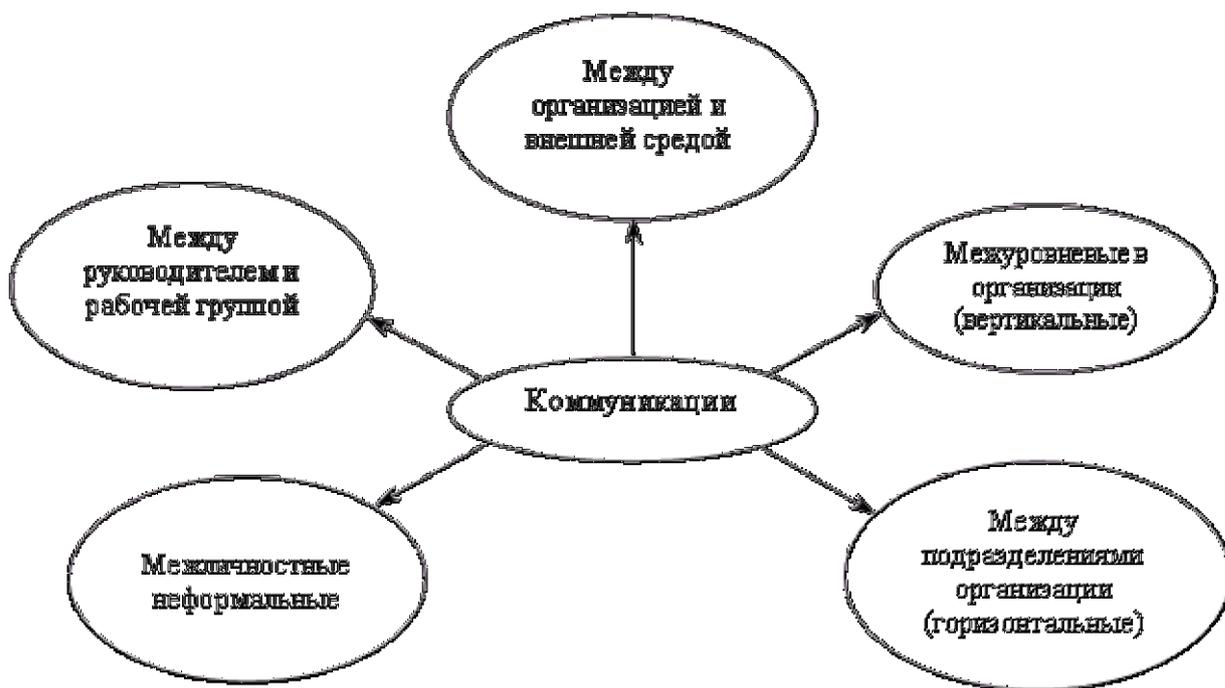


Рис. 5. Комплекс важнейших коммуникаций, определяющих успех организации

2. Элементы и этапы процесса коммуникации

Базовые элементы процесса коммуникации:

- отправитель - лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее;
- сообщение - подлежащая передаче информация, которая может быть закодирована;
- канал - средство передачи информации;
- получатель - лицо, для которого предназначена информация, и которое ее интерпретирует.

Этапы процесса коммуникации:

- 1) зарождение идеи;
- 2) кодирование и выбор канала передачи;
- 3) передача информации;
- 4) декодирование информации.

Процесс коммуникации можно охарактеризовать также обратной связью и помехами («шумами») (рис. 6).

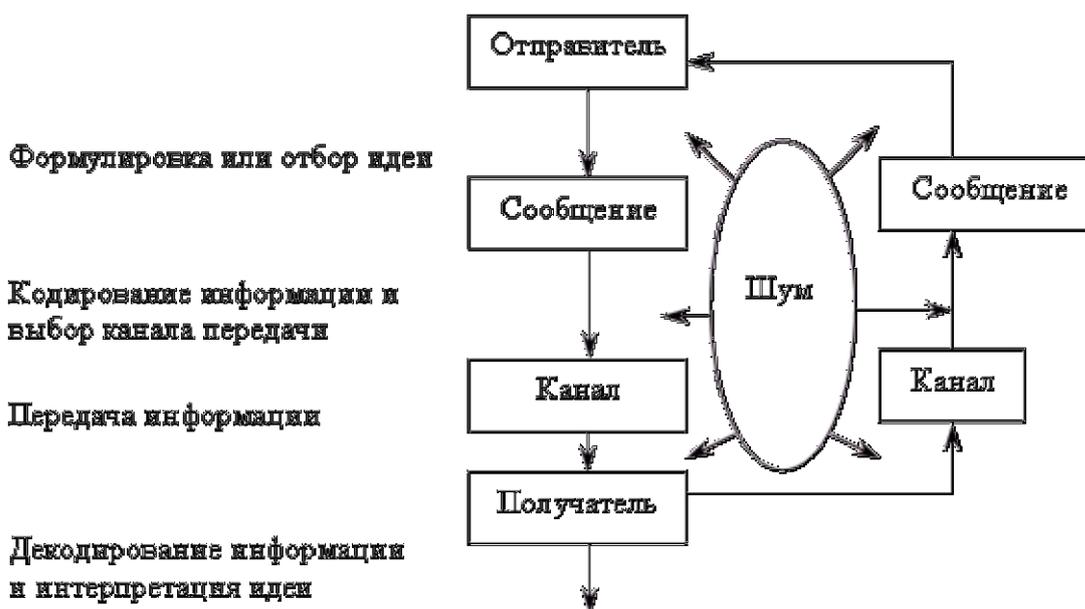


Рис. 6. Модель процесса коммуникации с обратной связью и шумами

Эффективный обмен информацией должен быть двусторонне направленным. Обратная связь - это опорная реакция на то, что услышано, прочитано или увидено; информация отсылается назад отправителю, свидетельствуя о мере понимания, доверия к сообщению, усвоения и согласия с сообщением. Руководитель не должен думать, что все сказанное или написанное им будет в точности понято так, как он замышлял. Руководитель, опирающийся на такое ложное допущение, отсекает себя от реальности. Руководитель, который не наладит обратную связь для получения информации, обнаружит, что эффективность его управленческих действий резко снижена. Аналогичным образом, если обратная связь с работниками заблокирована, руководитель, в конце концов, окажется изолированным или обманываемым.

Двусторонний обмен информацией (с обратной связью), хотя и протекает медленнее одностороннего, тем не менее, может способствовать значительному повышению эффективности управления.

Передаче информации присущи шумы $\frac{3}{4}$ помехи, искажающие смысл (рис. 19.11). Источники шума, создающие помехи при обмене информацией, варьируют от языка до различий в восприятии. Определенные шумы присутствуют всегда, поэтому на каждом этапе процесса обмена информацией может происходить более или менее сильное искажение смысла.

3. Коммуникационные сети

Коммуникационная сеть - это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков (рис. 7). Коммуникационная сеть включает потоки посланий (сигналов) между индивидами. Коммуникационная сеть концентрируется на выработанных в организации образцах этих потоков, а не на том, удалось ли передать значение или смысл послания. Однако коммуникационная сеть может влиять на сокращение или увеличение разрыва значений

между переданным и полученным сообщением.

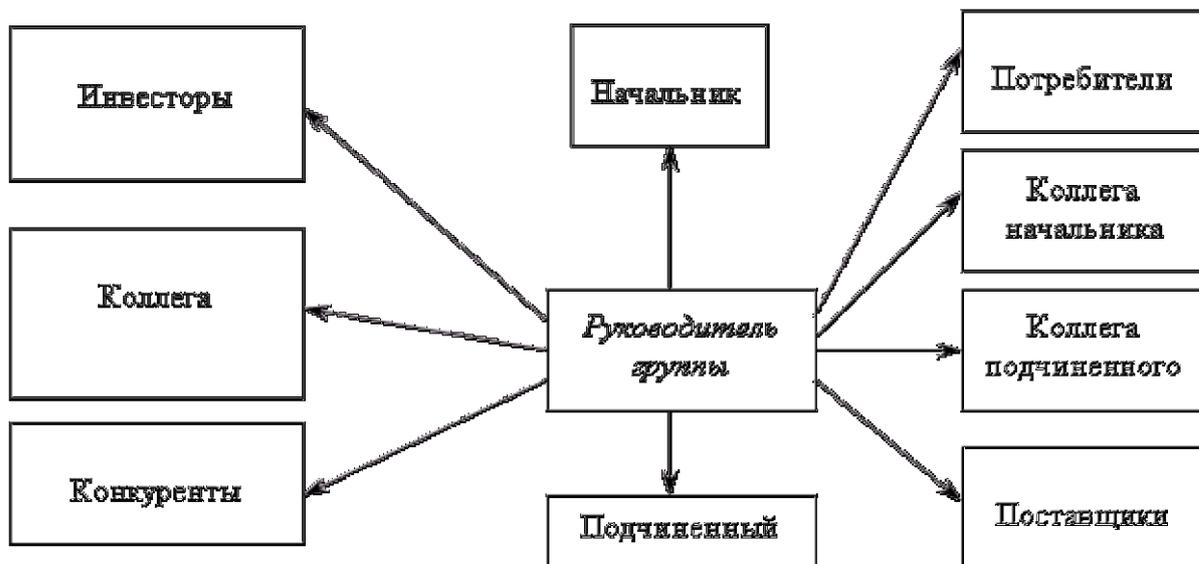


Рис. 7. Межличностная коммуникационная сеть руководителя группы в организации

Создаваемая коммуникационная сеть состоит из горизонтальных, вертикальных и диагональных связей. Горизонтальные связи устанавливаются между равными по уровню индивидами - коллегами. Вертикальные связи осуществляются между руководителями и подчиненными. Диагональные связи $\frac{3}{4}$ это связи с руководителями и подчиненными коллег. Сеть этих связей формирует реальную внутреннюю структуру организации. Задача организационной структуры заключается в том, чтобы придать коммуникационным потокам правильное направление. Размеры подразделений в организации ограничивают возможности развития коммуникационной сети. Принято считать, что если численность подразделения увеличивается в арифметической прогрессии, то количество возможных коммуникационных отношений возрастает по экспоненте. В зависимости от характера построения коммуникационной сети деятельность подразделения может отличаться большей или меньшей эффективностью.

Коммуникационные сети в малых группах могут иметь различные конфигурации, что оказывает значительное влияние на процессы коммуникации и поведение членов организации. Рассмотрим некоторые конфигурации сетей в малых группах (рис. 8).

Каждая из коммуникационных сетей в малых группах приспособлена для решения определенных управленческих и производственных задач. Следует обратить внимание на положение лидера L в группе. Функции лидера заключаются в обработке, коррекции информации и передаче ее другим членам малой группы «для исполнения».

а) «Круг» — децентрализованная сеть в малой группе, что выражается в положении лидера, подобного всем членам группы. При такой форме сети информация циркулирует по кругу, постоянно обновляясь, и каждый член группы способен повлиять на общий ход коммуникационного процесса, а роль лидера заключается в регулировании циркулирующих потоков информации и соблюдении направления ее движения строго по кругу, исключении хаотичности. Сети такого типа наиболее эффективны при выполнении групповых задач, требующих творческого подхода, способствуют тому, что членов группы удовлетворяет их деятельность, поскольку соблюдаются формальное равенство в

отношении принятия решений и демократизм в отношениях между членами группы и лидером. Многочисленные исследования, проведенные в малых группах, показали, что в коммуникационной сети типа «круг» (например, «круглый стол») резко снижается возможность возникновения деструктивных конфликтов.

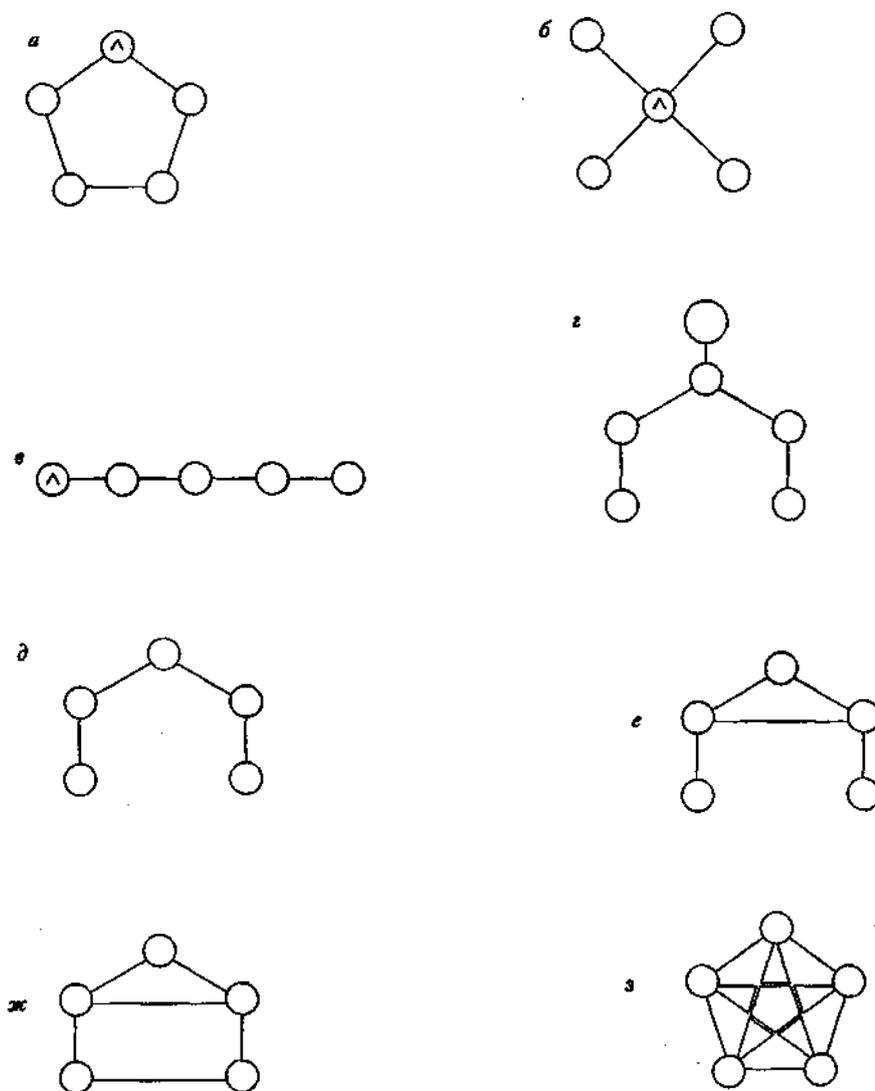


Рис. 8. Конфигурации коммуникационных сетей в малых группах:

a — «круг»; *б* — «штурвал»; *в* — «цепь»; *г* — «игрек»;
д — «тент»; *e* — «палатка»; *ж* — «дом»; *з* — «паутина»

б) «Штурвал» — сильно централизованная сеть, т.е. информационный лидер группы находится в центре, к нему сходятся все коммуникационные потоки. Данная сеть не предусматривает общения членов группы между собой. Эта сеть идеально подходит для выполнения группой достаточно простых задач с высокой скоростью, когда каждый член группы получает четкое задание и предоставляет информацию о его выполнении только лидеру, не получая никакой дополнительной информации со стороны. Как правило, при такой конфигурации возникает большое количество ошибок вследствие слабости обратных связей и невозможности взаимных коррекций ошибок между членами группы. При усложнении заданий или увеличении численности членов группы, постоянно

связанных с лидером, у последнего наступает информационная перегрузка, что приводит к еще большему количеству ошибок и некачественному выполнению заданий. Коммуникационная сеть «штурвал» эффективна при жесткой централизации власти в руках руководителя или лидера и слабой включенности рядовых членов группы в процесс принятия управленческих решений.

в) «Цепь» — сеть со слабой централизацией. Такая сеть используется в условиях многозвенных технологий (при большом количестве последовательно выполняемых операций). Здесь лидер фиксирует лишь конечный результат и дает указание на выполнение следующего технологического цикла. Поскольку «цепь» содержит большое количество звеньев, происходит сильное искажение информации (обратная связь осуществляется последовательно через все звенья цепи к лидеру), когда, например, исполнитель (последнее звено цепи) вносит какое-либо предложение и оно проходит «по инстанции» к высшему руководству, причем каждый следующий член сети может внести коррективы в это предложение. Такая сеть, в которой лидер фактически не может осуществлять эффективный контроль на всех участках, применима только в случае, когда члены группы сами заинтересованы в выполнении порученных заданий и контролируют действия своих ближайших «соседей».

г) «Игрек», или «цепь со сторожем» — сеть, имеющая разветвления. Здесь «сторож», перерабатывающий информацию для лидеров, ставится на разветвлении сети. Присутствие «сторожа» исключительно важно для лидера, так как позволяет ему получать обобщенную информацию сразу из двух цепей без информационной перегрузки. Конфигурация «игрек» характерна, в частности, для линейных иерархических структур; в этом случае к руководителю поступает обобщенная информация о деятельности нескольких отделов от заместителя, помощника или диспетчера. При многих достоинствах разветвленных коммуникационных сетей они имеют ряд недостатков: наличие искажений в сетях и, самое главное, концентрация больших ресурсов информационной власти у «сторожей», которые могут обобщать, перерабатывать и передавать информацию в нужном для них виде, что снижает значимость и возможности управления у руководителя или лидера. Например, руководитель поручает своему секретарю, выполняющему роль «сторожа», контролировать потоки информации, которые стекаются к нему от многих подразделений. Секретарь, располагая слабой степенью контроля, может дозировать и распределять информацию, так как имеет дополнительные властные ресурсы.

Цепи типа «игрек» или «шпора» наиболее характерны для функциональных структур организации.

д) «Тент» — конфигурация сети, которая часто используется в продуктовых или многопрофильных структурах управления. Здесь предусматривается прохождение информации по отдельным ветвям структуры с разделением по отдельным регионам или продуктам.

е) «Палатка» — сеть, в которой наряду с вертикальными официально допускаются горизонтальные каналы коммуникации, но не все, а только между верхними эшелонами управленческой структуры; горизонтальные связи не предусмотрены на средних и низших уровнях управления. Таким образом, «палатка» не предусматривает участие низших слоев организации в управлении процессами в организации, но она позволяет образовывать коалиции между представителями высшего уровня руководства.

ж) «Дом» — сеть, в которой существует постоянный обмен информацией между руководителями всех структурных уровней управления. Здесь информация может исходить от высшего органа управления и контролируется им по каналу обратной связи. Однако обратная связь, в которой задействованы представители разных подразделений одного уровня управления, может оказывать отрицательное воздействие на качество управленческих решений, так как в большинстве случаев представители разных структурных подразделений имеют разные интересы в организации и могут находиться даже в состоянии конфликта по причине распределения и перераспределения ресурсов между данными подразделениями.

з) «Паутина» — сеть, характеризуемая большим количеством беспорядочных коммуникационных связей, хаотичным контролем и сложностями при передаче строго дозированной и надежной информации. Представление о «паутине» дает группа, в которой каждый говорит с каждым и со всеми, улавливая в этом огромном потоке информации только ту, которая необходима ему в настоящий момент, а контролирующая и управляющая роль лидера сведена к минимуму. Такая сеть однозначно признается исследователями неэффективной для организации, но это не значит, что она будет неэффективной в условиях неформальной коалиции или в дружеской компании.

4. Основные проблемы межличностных коммуникаций

Основные преграды, присущие межличностным коммуникациям, представлены на рис. 9.

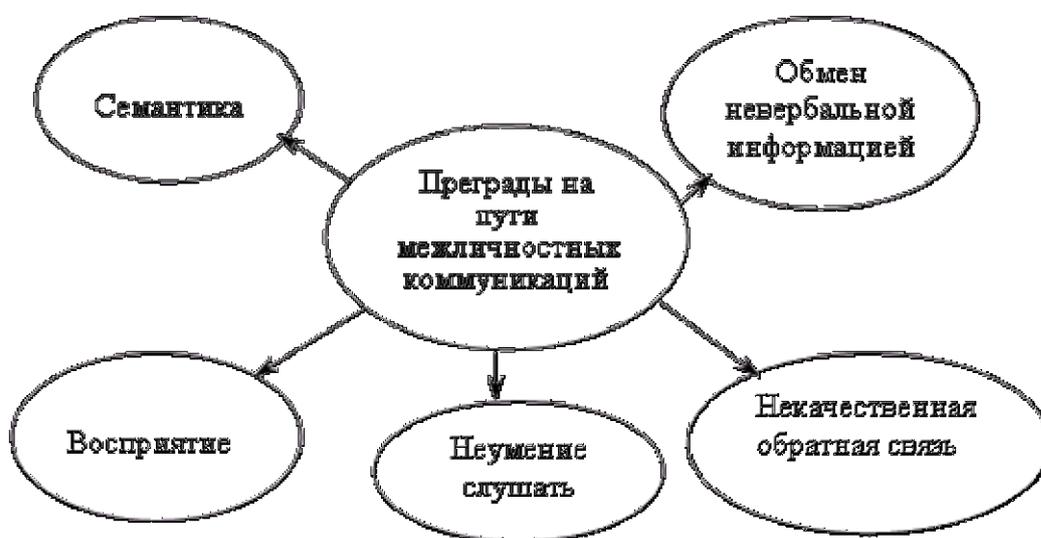


Рис. 9. Основные преграды, присущие межличностным коммуникациям

Преграды, обусловленные восприятием, связаны с тем, что люди реагируют не на то, что в действительности происходит в их окружении, а на то, что воспринимается как происходящее. Учет факторов, влияющих на восприятие в процессе обмена информацией, позволяет обеспечить эффективность коммуникаций, устранив преграды, обусловленные восприятием.

Одна из характерных преград такого рода возникает по причине конфликта между

сферами компетенции, основами суждений отправителя и получателя.

Семантические вариации, связанные со способами использования слов и значений, передаваемых словами, часто становятся причиной неверного понимания, поскольку во многих случаях точное значение, приписываемое символу отправителем, не очевидно. Таким образом, для эффективного обмена информацией необходимо добиться согласованного понимания значений используемых слов.

В невербальных (несловесных) коммуникациях используют любые символы кроме слов. Часто невербальная информация передается совместно со словесной. Выражение лица, жестикуляция, позы, интонации могут либо усиливать, либо изменять смысл слов (создавать «шум»). Таким образом, необходимо добиваться, чтобы используемые для передачи невербальные символы соответствовали сообщаемой идее.

Некачественная обратная связь. Наличие обратной связи как таковой дает возможность установить, действительно ли ваше сообщение, принятое получателем, истолковано в том смысле, который вы изначально ему придали.

Неумение слушать. Как показывают статистические исследования, в среднем человек слушает лишь с эффективностью 25%. Вместе с тем согласно результатам исследований, эффективное слушание является важнейшим качеством успешно работающего менеджера.

Основными направлениями совершенствования умения слушать являются следующие:

- перестаньте говорить;
- помогите говорящему раскрепоститься;
- покажите говорящему, что вы готовы слушать;
- устраните раздражающие моменты;
- сопереживайте говорящему;
- будьте терпеливы;
- сдерживайте свой характер;
- не допускайте споров или критики;
- задавайте вопросы;
- перестаньте говорить.

Другими рекомендациями по совершенствованию искусства общения, помимо умения эффективно слушать, являются следующие:

- обдумайте и проанализируйте вопросы, проблемы и идеи, которые вы хотите сделать объектами передачи;
- проясните свои идеи перед началом их передачи;
- употребляйте точные слова, вместо слов общего характера, и выиграете в результативности;
- будьте восприимчивы к потенциальным семантическим проблемам;
- следите за языком собственных поз, жестов и интонациями (постарайтесь взглянуть на себя и услышать себя так же, как видит и слышит вас собеседник);
- посылая гармоничные знаки, которые не содержат противоречивых сообщений, вы добиваетесь большей ясности и понимания ваших слов;
- излучайте эмпатию и открытость (проявляйте эмпатию - внимание к чувствам других людей, готовность «влезть в их шкуру»). Это честная,

- искренняя попытка увидеть ситуацию, поднимаемые вопросы и проблемы глазами другого человека;
- проявляйте открытость в разговоре. Избегайте скороспелых суждений, оценок и стереотипов. Старайтесь увидеть, прочувствовать и понять ситуацию и затрагиваемые проблемы в контексте собеседника. Это вовсе не говорит о необходимости соглашаться с собеседником, это должно быть лишь стремлением его понять;
 - добивайтесь установления обратной связи (задавайте вопросы; заставляйте человека пересказывать ваши мысли; оценивайте язык поз, жестов и интонаций собеседника; контролируйте первые результаты работы и т. д.).

5. Организационные коммуникации

Менеджер помимо межличностных коммуникаций должен иметь представление о преградах на пути обмена информацией в организации и методах совершенствования организационных коммуникаций.

Основными преградами в организационных коммуникациях являются:

- искажение сообщений (при их движении вверх и вниз);
- информационные перегрузки;
- неудовлетворительная структура организации.

Рекомендуемыми способами совершенствования коммуникаций в организации являются:

- регулирование информационных потоков;
- практика встреч руководителей и подчиненных для обсуждения перспективных вопросов;
- создание систем обратной связи (как части контрольно-управленческой информационной системы в организации);
- создание системы сбора предложений от подчиненных;
- издание информационных бюллетеней, публикаций, видеозаписей, сетевых сайтов с информацией для всех работников организации.

8. Деловой этикет

Важнейшими показателями культуры управления являются профессиональная этика и деловой этикет.

Профессиональная этика — это совокупность определенных нравственных обязанностей, принципов и норм поведения, которые реализуются во взаимоотношениях работников в процессе трудовой деятельности. Она призвана прививать моральные принципы и правила, понятия долга, чести, воспитывать человека. Профессиональная этика базируется на общечеловеческой этике. Ее основа - добросовестный труд, умножение личного и общественного достояния, высокое сознание общественного долга, коллективизм и товарищеская взаимопомощь, гуманные отношения между людьми, честность, гласность, демократизм, непримиримость к несправедливости, бюрократизму, волоките.

В практической деятельности профессиональная этика реализуется с помощью форм, методов, приемов, правил, установленных процедур, образующих деловой этикет.

Деловой этикет — это формы и методы этических и этико-психологических взаимоотношений в процессе трудовой деятельности.

Менеджеру в процессе управления приходится не только соблюдать общечеловеческий этический кодекс, но и следовать этикету делового человека, который включает нормы обращения, приветствия, знакомства, деловые отношения, культуру делового протокола, внешний облик, манеру поведения и т. д.

Приведем некоторые положения делового этикета.

Обращение. Первыми здороваются мужчина с женщиной, младший по возрасту со старшим, нижестоящий по должности с вышестоящим.

Стиль обращения к коллегам определяется общим стилем отношений в коллективе. Лучше обращаться к коллегам по имени и отчеству.

По имени можно обращаться к ближайшим сотрудникам, к молодым, если они не возражают против такого обращения. В деловой обстановке обращаться к подчиненным следует только -;а «вы». Обращение на «ты» допустимо лишь при неформальных отношениях. При первой деловой встрече с незнакомыми людьми следует представиться им самому, либо вас должны представить друг - другу организаторы встречи. Мужчина обязан представиться женщине первым.

Деловые отношения. В деловых отношениях соблюдают субординацию, означающую, что каждый ведет себя в соответствии с занимаемой должностью и служебным положением.

Необходимо придерживаться принципа эмоциональной нейтральности в отношениях с подчиненными. Менеджер обязан относиться ко всем сотрудникам равно, выдержанно, независимо от личных симпатий и антипатий. В любой ситуации необходимо вести себя корректно.

Менеджеру следует помнить, что излишняя фамильярность не способствует созданию деловой обстановки. Следует максимально ограничить число лиц, имеющих право входить в кабине управленца без уведомления.

Нельзя входить в кабинет, если там уже кто-то находится. Желательно, чтобы все лица, которым необходим прямой контакт, имели бы фиксированное время визита. В то же время чрезмерная недоступность ведет к недостатку текущей информации, задержкам в принятии решений.

Приглашая на беседу, следует предупреждать о времени, длительности, теме беседы. Чтобы беседа закончилась успешно, эффективно, необходимо:

- высказываться кратко и по существу;
- опираться только на фактические данные, не увлекаться деталями;
- избегать назидательности;
- осторожно использовать слово «я».

Менеджер должен уметь слушать, не перебивая, не прерывая, не отвлекаясь на другие дела. Не высказывайтесь «с ходу» по служебному вопросу. Категоричность и безапелляционность не повысят ваш авторитет. Умейте быть внимательным к собеседнику.

Интерес, восхищение и похвала подчеркивают важность беседы.

Учитесь понимать человека, обращая внимание на мимику, жесты, позу.

Внешний облик, манеры. К внешнему облику участников предпринимательской деятельности предъявляются весьма серьезные требования. Бизнесмен (менеджер) должен быть всегда опрятен: плохо завязанный галстук или нечищенные ботинки - свидетельство нетребовательности к себе или безразличия к окружающим, рассеянности и несобранности.

Не следует носить одежду ярких цветов или слишком пеструю. Предпочтителен консерватизм в одежде: костюмы спокойных тонов и классических фасонов, однотонные светлые сорочки, тщательно подобранные галстуки и никакой бижутерии (значков, брелков, цепочек, перстней, булавок). Нежелательно класть в наружные карманы ручку, карандаш, очки, расческу и другие предметы.

Официальные приемы требуют определенной одежды, об этом сообщают в приглашении. Костюм, надеваемый в официальных случаях, не должен быть спортивным, а пиджак и брюки – разного цвета.

Необходимо следить за походкой: ходить твердо, прямо, не вразвалку, с достоинством.

Не следует сидеть развалившись в кресле или на самом краешке стула, раскачиваться на нем, класть ногу на ногу, покачивать ногой во время разговора. Жесты должны быть сдержанны и целесообразны. Не следует забывать, что на внешний вид и манеры менеджера всегда обращают внимание. Необходимо чувство меры — всякие отклонения раздражают окружающих и «работают» против успеха.

Менеджеру надо следить за впечатлением, которое он производит на окружающих, но не ради самолюбования, а для самокоррекции.

Культура телефонного разговора. Умение правильно и корректно говорить по телефону так же важно, как и умение правильно строить деловые отношения.

Разговор должен быть коротким, вежливым, касаться существа дела. Набрал номер и услышав, что трубку сняли, следует поздороваться, убедиться, что связались с нужным абонентом, назвать себя и попросить к телефону, употребляя слова «пожалуйста», «будьте добры» и т. д., нужного вам человека (в случае ошибки надо извиниться и повесить трубку). Представляясь по телефону, следует четко называть не только фамилию, но имя и отчество.

Если разговор должен быть обстоятельным, надо поинтересоваться, имеет ли собеседник время вас выслушать.

Сняв трубку по звонку, называют организацию или свою фамилию. В случае занятости просят перезвонить в удобное для менеджера и абонента время.

Не следует вести частные переговоры в присутствии постороннего лица.

Если телефонная связь прервалась, перезванивает тот, кто звонил. Заканчивать разговор должен его инициатор.

Не следует звонить по делам в выходные дни. Если необходимо позвонить на квартиру замужней женщине или женатому мужчине, надо непременно назвать себя и извиниться за беспокойство.

Деловой протокол. Деловой протокол — это порядок проведения деловых встреч. Он особенно важен при ведении переговоров.

Условливаться о встрече или переговорах принято не менее чем за два-три дня, при этом заранее следует уточнить вопросы, выносимые на обсуждение, а также продолжительность встречи. В этот же момент стороны договариваются о материалах,

необходимых для обсуждения, а также итоговых документах или устных декларациях. Время начала переговоров принято неукоснительно соблюдать обеим сторонам.

На столах участники должны найти бумагу и письменные принадлежности. Желательно иметь также прохладительные напитки. Хорошим тоном будет подать чай или кофе.

Организацию деловых встреч целиком берет на себя сторона-инициатор либо по договоренности одна из сторон, становящаяся принимающей. Зачастую переговоры проводятся в форме таких протокольных мероприятий, как коктейль, ланч, ужин, иного рода приемы.

Ланч (завтрак) устраивают обычно между 12 и 13 ч, он длится 1 -1,5 ч (45 - 60 мин — завтрак и 25 - 30 мин — кофе или чай).

Чай устраивают между 16 и 18 ч, как правило, для женщин. Возможно приглашение мужчин. Продолжительность чая I — 1,5 ч.

Начало коктейля (а-ля фуршет) - между 17 и 18 ч, длится он 2 ч. Проводится стоя.

Обед — наиболее почетный вид приема — назначают в промежутке от 20 до 21 ч. Длится он обычно 2 — 3 ч и более, за столом проводят примерно час, остальное время - в гостиных.

«Шведский стол» — угощение по принципу самообслуживания. Менее официален, нежели обед.

Ужин начинается в 21 ч и позднее. Отличается от обеда временем проведения.

Прием должен быть тщательно подготовлен. В этот процесс входят: выбор вида приема, составления списка приглашенных, заблаговременная рассылка приглашений, составление плана рассаживания гостей за столом, меню, подготовка помещений, сервировка столов и обслуживание гостей, подготовка тостов или речей, определение порядка проведения приема. Проводя прием, будьте внимательны и доброжелательны ко всем приглашенным.

Если вы получили письменное приглашение на прием, на него необходимо ответить. Приходить следует Точно в указанное в приглашении время.

Деловые подарки. В деловом мире принято делать подарки, дарить сувениры, преподносить вещи с фирменными знаками. Но здесь нужны мера и такт. Нельзя дарить слишком дорогие вещи —это может поставить коллегу в неловкое положение. Зато очень хорошо подарить то, что отвечает желанию и стилю партнера, несет отпечаток вашего личного к нему отношения.

При деловом визите в другую страну уместно дарить художественные изделия: скульптуры, гравюры, памятные медали, книги. При недостаточно тесном знакомстве возможны такие подарки, как национальные напитки, сладости, курительные принадлежности, изделия из кожи, керамики, стекла, металла и т. д.

Не надо дарить предметы туалета - носки, рубашки, шляпы, парфюмерию и т. д., за исключением галстуков, которые входят в число допустимых сувениров.

Дарить надо тактично, сопровождая дарение приятными словами, пожеланиями, шуткой.

Если вас пригласили домой, лучший подарок - живые цветы. Их вручают в развернутом виде или в специальной упаковке.

Принимать подарки тоже надо уметь: поблагодарить, распаковать, если ситуация позволяет, оценив внимание и вкус дарителя, выразить удовлетворение.

За посланный или переданный через третье лицо подарок поблагодарить надо сразу по телефону или коротким письмом.

Отказаться от подарка можно лишь в том случае, когда принять его неприлично или подарок настолько ценен, что вынуждает чувствовать себя должником. В таком случае подчеркивают свою признательность за внимание и мотивируют отказ. Отказываться следует вежливо, но твердо.

Культура речи. Помните, что грамотность, логичность, эмоциональная окраска речи являются обязательным условием любого делового контакта. Следите за правильным употреблением слов, их произношением, ударениями (договор, эксперт, обеспечение, созвонимся, валовой, оптовый, начать и т.д.).

Если нет уверенности в правильности произношения или употребления какого-либо слова, нужно обратиться к словарям: орфографическому, словарю ударений, толковому, иностранных слов. Они должны быть под рукой. Не следует использовать обороты, содержащие лишние слова; без надобности иностранные слова; безличные конструкции, явно прикрывающие нежелание брать на себя ответственность, самостоятельно думать; слова-паразиты.

В разговоре нежелателен заносчивый, самонадеянный, категоричный тон, он свидетельствует о переоценке собственной персоны и пренебрежении к окружающим.

9. Разработка стратегии развития предприятия

Процесс стратегического планирования характеризуется следующими этапами.

Формирование миссии .

Миссия – это сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация, то есть миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ее подобных.

Миссия предприятия разрабатывается с учетом следующих пяти факторов:

- история фирмы, в процессе которой выработывалась философия фирмы;
- существующий стиль поведения;
- состояние среды обитания организации;
- ресурсы, которые она может привести в действие для достижения своих целей;
- отличительные особенности, которыми обладает организация.

Хорошо сформулированная миссия проясняет то, чем является организация и какой она стремится быть, а также показывает отличие организации от других, ей подобных. Для этого в сопровождающей миссию ее расшифровке должны быть отражены:

- целевые ориентиры организации, отражающие то, на решение каких задач нацелена деятельность организации, и то, к чему стремится организация в своей деятельности в долгосрочной перспективе;
- сфера деятельности организации, отражающая то, какой продукт организация предлагает покупателям, и то, на каком рынке организация осуществляет реализацию своего продукта;
- возможности и способы осуществления деятельности организации, отражающее то, в чем сила организации, в чем ее возможности для выживания в

долгосрочной перспективе, каким способом и с помощью какой организации выполняет свою работу, какие для этого имеются ноу-хау и передовая техника.

Цели организации.

Если миссия задает общие ориентиры функционирования организации, выражающие смысл ее существования, то конечное состояние, к которому в каждый момент времени стремится организация, фиксируется в виде ее целей.

Цели – это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

Цели являются исходной точкой планирования деятельности, цели лежат в основе построения организационных отношений, на целях базируется система мотивирования, используемая в организации, наконец, цели являются точкой отсчета в процессе контроля и оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и организаций в целом.

В зависимости от периода времени, требуемого для их достижения, цели делятся на долгосрочные и краткосрочные. Краткосрочными считаются цели, которые достигаются в течении одного-двух лет, и, соответственно, долгосрочными – цели, достигаемые через три – пять лет.

Для краткосрочных целей характерна гораздо большая, чем для долгосрочных, конкретизация и детализация (кто, что и когда должен выполнить). Существует четыре сферы, в которых организации устанавливают свои цели:

1. доходы организации;
2. работа с клиентами;
3. потребности и благосостояние сотрудников;
4. социальная ответственность.

Наиболее распространенные направления для установления целей:

1. В сфере доходов:
 - прибыльность, отражаемая в показателях типа величины прибыли, рентабельности, дохода на акцию;
 - положение на рынке, описываемое такими показателями, как доля рынка относительно конкурента, доля отдельных продуктов в общем объеме продаж и т.п;
 - производительность, выражающаяся в издержках на единицу продукции, материалоемкости, в отдаче с единицы производственных мощностей, объеме производимой в единицу времени продукции и т.п.
 - финансовые ресурсы, описываемые показателями, характеризующими структуру капитала, движение денег в организации, величину оборотного капитала;
 - мощность организации, выражаемой в целевых показателях, касающихся размера используемых мощностей, количества единиц техники и т.п;
 - разработка, производство продукта и обновление технологии, описываемые в таких показателях, как величина затрат на выполнение проектов в области НИР, сроки введения в действие нового поколения оборудования, сроки и объемы производства продукции, сроки вывода нового продукта и на рынок, качество продукта и т.п.
2. В сфере работы с клиентами:
 - работа с покупателями, выражаемая в таких показателях, как скорость обслуживания клиентов, число жалоб со стороны покупателей и т.п;
3. В сфере работы с сотрудниками:

- изменение в организации и управлении, отражаемые в показателях, устанавливающих задания по срокам организационных изменений, и т.п.

- человеческие ресурсы, описываемые с помощью показателей, отражающих количество пропусков работы, текучесть кадров, повышение квалификации работников т.п.

4. В сфере социальной ответственности:

- оказание помощи обществу, описываемое такими показателями, как объем благотворительности, сроки проведения благотворительных акций и т.п.

В организации, имеющей несколько различных структурных подразделений и несколько уровней управления, складывается иерархия целей, представляющая собой декомпозицию целей более высокого уровня в цели более низкого уровня.

Анализ внешней среды организации.

Анализ внешней среды является исходным процессом стратегического планирования, т.к. он обеспечивает базу для определения миссии и целей фирмы и для выработки стратегии поведения. Анализ внешней среды предполагает исследование двух относительно самостоятельных подсистем макроокружения и непосредственного окружения фирмы.

Макроокружение. Следует проанализировать воздействия основных факторов макросреды на организацию.

Экономическая среда. Предполагает анализ таких характеристик как: темп инфляции; уровень безработицы; стоимость получения кредита; нормы налогообложения; величина заработной платы; экономический рост или спад; покупательская способность населения и наличие природных ресурсов, географическое положение, климат и т.д.

Политическая составляющая макроокружения изучается прежде всего для того, чтобы выяснить намерения органов государственной власти в отношении бизнеса и общества в целом; какие программы пытаются провести в жизнь различные партийные структуры, какие изменения в законодательстве и правовом регулировании возможны в результате принятия новых законов и новых норм регулирующих экономические процессы; какая политическая идеология определяет политику правительства и т.д.

Анализ правового регулирования предполагает возможность изменения законов и других нормативных актов определяющих деятельность исследуемого объекта: стандарты на безопасность; законодательство по защите прав потребителей; налоговое законодательство; экологические нормативы; законы о труде и т.д.

Изучение социального компонента макроокружения предполагает рассмотрение таких социальных явлений как: демографическая структура общества; численность населения; плотность; повозрастной состав населения; рост населения; уровень образования; существующие обычаи и верования; миграционные процессы т.д.

Технологический срез. Необходимо своевременно отследить те возможности, которые развития науки и техники открывает для производства новой продукции, усовершенствования производимой продукции и модернизации технологии.

Анализ непосредственного окружения направлен на изучение тех факторов внешней среды с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии. В обязательном порядке необходимо проанализировать три основных компонента среды непосредственного окружения – это потребители, поставщики, и конкуренты.

Анализ потребителей в первую очередь имеет своей целью составления профиля тех, кто потребляет продукты, услуги реализуемые организацией. Профиль потребителей может быть составлен по следующим характеристикам:

- географическое месторасположение потребителей;
- демографические характеристики: возраст, пол, образование, вид деятельности и т.п.;
- социально-психологические характеристики потребителей; стиль поведения, положения в обществе, вкусы, привычки, уровень жизни и т.п.;
- отношение потребителя к продукту (услугам).

Кроме этих характеристик необходимо также проанализировать следующие факторы:

- степень зависимости потребителей от организации и наоборот;
- объемы закупок потребителей;
- уровень информированности потребителя;
- наличие замещающих товаров;
- чувствительность потребителей в цене;
- требования к качеству продукта;

Данные факторы можно выяснить с помощью использования социологических методов исследований: поведение опросов, анкетирования, отзывов и т.д.

Анализ поставщиков включает в себя определения следующих факторов:

- объемы и стоимость поставленных ресурсов;
- гарантия качества;
- уровень специализированности поставщиков;
- пунктуальность и обязательность выполнения условий поставок;
- степень зависимости организации от поставщиков и наоборот;
- долгосрочность взаимоотношений и степень доверия к поставщикам;
- возможности поиска новых поставщиков ресурсов.

Изучение конкурентов и анализ конкурентоспособности исследуемого объекта рекомендуется проводить по следующей схеме:

Выявление круга основных конкурентов фирмы: наименование конкурентов их месторасположения; виды реализуемой продукции; широта ассортимента, цена товара, объемы реализации в натуральном и стоимостном выражении. Необходимо провести анализ доли рынка занимаемого конкурентами; возможность появления новых конкурентов; наличие фирм производящих товары – заместители

Анализ внутренней среды, сильных и слабых сторон организации.

Анализ внутренней среды организации включает в себя изучение:

Кадрового среза: найм, обучение и продвижение персонала; стимулирование труда и оценка результатов работы и т.д.

Организационного среза: иерархия подчинения, правила, нормы, процедуры, организационная структура, распределение прав, и ответственности.

Производственного среза: снабжение, складское хозяйство, обслуживание оборудования; НИОКР; технология изготовления продукта и т.д.

Маркетингового среда: ценообразование, продвижение товара на рынок; системы сбыта, реклама и т.д.

Финансового среза: использование денежных средств; инвестиционные возможности; прибыльность организации и т.д.

Кроме этого необходимо исследовать организационную культуру и ее влияние на то как ведет себя организация по отношению к внешней среде, как относится к потребителям, как ведет себя по отношению к конкурентам.

Изучение организационной культуры включает следующее: знакомство с публикациями организации о себе; наблюдение о том, как сотрудники трудятся на своих рабочих местах; как общаются друг с другом; как осуществляется продвижение по службе; существуют ли неписанные правила, заповеди, нормы поведения, легенды и мифы об организации, символы организации, ритуальные мероприятия и т.п. Как сотрудники относятся к этому. Насколько хорошо осведомлены об истории организации ее нравах и ритуалах. необходимо сделать вывод о силе организационной культуры, ее влияние на осуществляемую стратегию фирмы, степени сплоченности сотрудников организации.

Для выявления сильных и слабых сторон организации, а также угроз и возможностей которые могут возникнуть во внешней среде рекомендуется использовать метод SWOT – анализа, предложенный Томпсоном и Стрикландом, который является широко призванным подходом, позволяющим провести совместное изучение внутренней и внешней среды. Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, и после этого установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.

Предлагаются следующий примерный набор характеристик, заключение по которым должно позволить составить список слабых и сильных сторон организации, а также список угроз и возможностей для нее, заключенных во внешней среде.

Сильные стороны:

- выдающаяся компетентность;
- адекватные финансовые ресурсы;
- высокая квалификация;
- хорошая репутация у покупателей;
- известный лидер рынка;
- возможность получения экономии от роста объема производства;
- защищенность от сильного конкурентного давления;
- подходящая технология;
- преимущество в области издержек;
- преимущество в области конкуренции;
- проверенный временем менеджмент.

Слабые стороны:

- нет ясных стратегических направлений;
- ухудшающаяся конкурентная позиция;
- устаревшее оборудование;
- более низкая прибыльность;
- недостаток управленческого таланта и глубины владения проблемами;
- отсутствие ключевой квалификации;
- уязвимость по отношению к конкурентному давлению

- отставание в области исследований и разработок;
- очень узкая производственная линия;
- слабое представление о рынке;
- конкурентные недостатки;
- неспособность финансирования необходимых изменений в стратегии;

Возможности:

- выход на новые рынки;
- расширение производственной линии;
- увеличение разнообразия во взаимосвязанных проектах;
- добавление сопутствующих продуктов;
- вертикальная интеграция;
- самодовольство среди конкурирующих фирм;
- ускорение роста рынка;

Угрозы:

- возможность появления новых конкурентов;
- рост продаж замещающего продукта;
- замедление роста рынка;
- неблагоприятная политика правительства;
- возрастающее конкурентное давление;
- затухание делового цикла;
- возрастание силы торга у покупателей и поставщиков;
- изменение потребностей и вкуса покупателей;
- неблагоприятные демографические изменения.

Организация может дополнить каждую из четырех частей списка теми характеристиками, которые отражают конкретную ситуацию, в которой она находится.

После того, как конкретный список составлен, наступает этап установления связей между ними. Для этого составляется матрица SWOT (рис.10.)

	Возможности	Угрозы
	1 2 3	1 2 3
Сильные стороны 1 2 3	поле СИБ	поле СИУ
Слабые стороны 1 2 3	поле СЛВ	поле СЛУ

Рис. 10. Матрица SWOT

На каждом из полей необходимо рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации.

На поле СИВ следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде. На поле СЛВ стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости. На поле СИУ, стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угрозы. На поле СЛУ, организация должна вырабатывать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить угрозу.

Анализ стратегических альтернатив.

После проведения сводного анализа организация должна определить и выбрать одну из следующих стратегий альтернативного развития:

1. Ограниченный рост - для данной стратегии устанавливается рост показателей от достигнутого на какую – то определенную небольшую величину. Наиболее удобный и наименее рискованный способ действия.

2. Рост. Стратегия роста осуществляется путем ежегодного значительного повышения уровней над уровнем показателей предыдущего года. Рост может быть внутренним и внешним. Внутренний рост может происходить за счет роста выпуска продукции. Внешний рост может быть в различных отраслях хозяйственной деятельности.

3. Сокращение (ликвидация), альтернативой, которую реже всего выбирают руководители, и которую часто называют стратегией последнего средства, является стратегия сокращения. Это такое состояние, когда объемы хозяйственной деятельности устанавливаются ниже уровня прошлых лет или какое-либо подразделение ликвидируется (продается).

4. Сочетание. В крупных компаниях часто происходит сочетание для различных подразделений (стратегических зон хозяйствования) любой из 3-х рассматриваемых стратегий.

Выбор стратегии.

После рассмотрения имеющихся стратегических альтернатив, определяется конкурентная стратегия развития предприятия. Целью является выбор стратегической альтернативы, которая максимально повысит долгосрочную эффективность предприятия, поэтому стратегический выбор должен быть определенным и однозначным. На этот выбор существенно влияют разнообразные факторы: риск, знание прошлых стратегий, фактор времени.

Реализация стратегий.

Стратегическое планирование имеет смысл лишь тогда, когда оно реализуется. Чтобы избранная стратегия была выполнена, руководство должно разрабатывать дополнительные планы и указания по обеспечению целей и наладить процесс стратегического плана. Основными документами планирования реализации стратегии является: тактика, политика, процедуры и правила.

Тактика рассчитана на более короткий период времени, чем стратегия. И при помощи тактики достигается стратегия предприятия.

Политика представляет собой общее руководство для действий и принятия решений, которая обеспечивает достижение целей.

Процедуры обычно описывают последовательность действий, которые следует принимать в конкретной ситуации.

Правила точно определяют, что должно быть сделано специфической единичной ситуацией. Правила отличаются от процедур тем, что они рассчитаны на конкретный ограниченный вопрос. Процедуры рассчитаны на ситуации, в которых имеет место последовательность нескольких, связанных между собой действиями.

Оценка стратегии.

Проводится путем сравнения результатов работы с поставленными целями. Процесс оценки используется в качестве механизма обратной связи для корректировки стратегии. Чтобы быть эффективной оценка должна проводиться совместно и непрерывно по всем уровням и звеньям системы управления.

10. Организационные отношения в системе менеджмента

1. Сущность и основные понятия функций организации

Организация управления направлена на создание целостной, единой, упорядоченной системы. Составные части этой системы образуют организационное целое.

Организация как функция призвана обеспечить реализацию намеченной в плане цели путем установления пропорций между элементами трудовой деятельности и порядка их взаимодействия. Организация предполагает формирование управляемой и управляющей систем; определение места и роли каждого работника в системе, распределение их по подразделениям и звеньям; организацию четкого взаимодействия между ними; разработку документов, регламентирующих деятельность аппарата управления, отдельных служб и работников, с тем чтобы обеспечить заданное течение производственного процесса и выполнение всех функций в соответствии с программой.

Организация — это обоснование и выбор элементов управляющей и управляемой подсистем, а также установление пространственно-временных и причинно-следственных связей между ними. Например, в сфере производства в ее функции входят обоснование и выбор оборудования, организация рабочих мест, выбор технологии и т. д.; в сфере управления — это подбор, расстановка, продвижение кадров, профессиональное обучение, управление деятельностью работников, создание структур управления.

Пространственно-временные и причинно-следственные связи имеют как детерминированный (обусловленный), так и вероятностный характер. Организационные отношения предполагают деятельность людей в условиях постоянного проявления и усиления действия вероятностных факторов, выступая важным условием формирования и реформирования организационных систем и структур бригады, отделения, цеха, предприятия, отрасли, экономики страны. Так как эти организационные образования возглавляют конкретные представители власти — руководители различных рангов, функция организации заключается прежде всего в установлении связей между ними.

Однако поскольку каждый руководитель — конкретная личность с многообразными качествами, функция организации оказывается связанной не только формализованными представлениями о правах и ответственности, обязанностях, делегировании прав и полномочий. Реальные организационные отношения между

работниками — это отношения между людьми во всей их сложности. Недооценка этого может повлиять прежде всего на те стороны производственной деятельности, которые имеют плохо формализованный характер и связаны с творчеством (например, внедрение научно-технических, производственных, финансовых новшеств). Таким образом, организационные отношения между людьми преобразуются во взаимоотношения между системами, и наоборот.

В современных условиях производственные системы превращаются в многофакторные социально-экономические, в которых осуществляются производственная, маркетинговая, воспитательная, информационная и другие виды деятельности коллектива. Поскольку организаторская деятельность синтезирует все виды деятельности в системах, такие системы часто называют организационными. Предмет организационной деятельности — социально-экономические системы, целенаправленные процессы их систематизации, упорядочения, формирования или реформирования, учитывающие экономические, производственные, экологические, эстетические связи и отношения. Организаторская деятельность наиболее трудоемка и имеет значительную долю в труде руководителей (до 60—80 %), поэтому их нередко называют организаторами коллектива. Важнейшая задача руководителя как организатора — установление и развитие системы тонких и точных динамических связей между всеми членами коллектива, формирование коллектива как целостной динамической и устойчивой системы. Для этого требуется высокий уровень профессиональной и общей культуры.

Организаторская деятельность включает в себя:

- совершенствование организационных связей, структурных образований и отношений;
- формирование системы духовных ценностей, представлений, атмосферы взаимного уважения;
- поиск компромиссов, которые призваны обеспечить], успешное ведение дел, эффективное общественное производство.

Основным средством установления формальных отношений работников в организации и распределения между ними обязанностей является делегирование полномочий.

Делегирование полномочий означает передачу задач и полномочий определенному лицу, которое принимает обязательство их выполнять.

Делегирование — одна из наиболее сложных проблем управления, связанная прежде всего с размерами организации. Это средство, с помощью которого руководство распределяет между работниками множество задач (работ), выполнение которых необходимо для достижения поставленных целей. Небольшими организациями, относящимися к сфере малого бизнеса, предприниматель (являющийся и менеджером) может руководить сам, выполняя все основные функции управления и принимая необходимые решения. Однако по мере расширения деятельности и роста масштабов организации руководитель вынужден часть своих задач передавать подчиненным, так как время, знания и опыт любого руководителя ограничены и единоличное руководство становится невозможным или неэффективным. Кстати, в истории предпринимательства есть немало примеров, когда выдающиеся предприниматели, не осознав необходимости делегирования полномочий и не желая делить ни с кем власть, в результате терпели неудачу. Между тем именно умение добиваться выполнения работы другими и составляет

смысл управления, а возможность делегирования полномочий превращает работника в менеджера.

Если руководителем делегируется выполнение определенных задач какому-либо лицу, он должен предоставить ему и необходимые ресурсы, то есть делегировать соответствующий объем полномочий.

2. Полномочия и их виды

Каждый элемент структуры управления организацией — подразделение или отдельная должность — является носителем определенных управленческих полномочий, то есть совокупности официально предоставленных прав и обязанностей самостоятельно принимать решения, отдавать распоряжения и осуществлять те или иные действия в интересах организации.

Полномочия возлагаются на руководителей и других сотрудников организации или подразделения, делают их персонифицированными представителями, отвечающими за самостоятельный участок работы или за работу в целом.

В организации выделяют несколько видов управленческих полномочий: распорядительные, рекомендательные, контрольно-отчетные, координационные, согласительные. Рассмотрим их более подробно.

Суть **распорядительных полномочий** в том, что их обладатели имеют право принимать решения, обязательные для исполнения теми, кого они касаются. Эти полномочия могут быть линейными и функциональными.

Линейные полномочия предполагают наличие прямой должностной связи между руководителями и подчиненными, в рамках которой первые могут приписывать вторым, что, когда, где те должны делать, чтобы обеспечить достижение поставленной цели.

Обычно в круг линейных полномочий входят вопросы оперативного управления деятельностью подразделений, организации труда персонала, создания условий, необходимых для выполнения работниками своих обязанностей, приема и увольнения сотрудников, оценки их деятельности, поощрения и наказания, поддержания благоприятного психологического климата в коллективе.

Функциональные полномочия осуществляются в условиях косвенных связей. Они сводятся к принятию соответствующими руководителями обязательных для исполнения управленческих решений, регулирующих деятельность работников, непосредственно подчиняющихся другим (линейным) руководителям. Эти решения обычно предписывают методы работы, иными словами, то, как действовать, чтобы достичь целей.

Для сохранения единства управления, или единоначалия, которое обеспечивается подчинением исполнителей только одному руководителю, содержание и объем функциональных полномочий строго регламентируются. Например, концепция функционального управления распространяется только на один уровень вниз. Обычно такими полномочиями обладают главные специалисты и руководители соответствующих служб.

Рекомендательные полномочия заключаются в том, что их обладатели при необходимости могут давать советы нуждающимся в них руководителям или исполнителям, каким образом лучше всего решить тот или иной вопрос. В отличие от предыдущего случая эти советы не являются обязательными для исполнения и не носят

инициативного характера. Рекомендательными полномочиями обладают специалисты, референты, консультанты и др.

Контрольно-отчетные полномочия предоставляют возможность их носителям осуществлять в официально установленных рамках проверку деятельности руководителей и исполнителей, требовать от них обязательной информации, осуществлять ее анализ и направлять полученные результаты вместе с собственными выводами в соответствующие инстанции.

Координационные полномочия связаны с выработкой и принятием совместных решений. Лицо или подразделение, которые наделяются данными полномочиями, имеют право от имени высшего руководства согласовывать деятельность отдельных субъектов управленческой структуры и направлять ее в русло, соответствующее целям организации. Координационными полномочиями обладают различного рода комитеты и комиссии, создаваемые на временной или постоянной основе для решения сложных или спорных проблем.

Согласительные полномочия состоят в том, что их обладатель в обязательном порядке высказывает в пределах своей компетенции отношение к решениям, принимаемым в рамках линейных или функциональных полномочий. Согласительные полномочия могут быть предостерегающими или блокирующими. Первыми располагает, например юрист, который проверяет соответствие решений руководителей действующим правовым нормам, указывает на содержащиеся в них ошибки и нарушения и предлагает их исправить. В то же время руководители могут игнорировать мнение юриста, беря на себя ответственность за возможные негативные последствия. Блокирующими, или параллельными, полномочиями обладает главный бухгалтер. Без его согласия, оформляемого в виде личной подписи, не может быть принято решение, реализация которого связана с затратами денежных средств.

Управленческие полномочия неотделимы от ответственности, то есть необходимости давать отчет за принятые решения, активные действия и их последствия. Различают два вида ответственности: общую и функциональную.

Объект *общей ответственности* — создание условий, необходимых для осуществления управленческой деятельности, например, подбор кадров, подготовка документов и т. д. Такую ответственность обычно несет руководитель.

Функциональная ответственность связана с выполнением конкретной работы и является уделом исполнителя.

Управленческие полномочия и ответственность должны соответствовать друг другу, иначе последствия могут быть самые неблагоприятные. Так, в случае превышения полномочий над ответственностью возникает свобода для административного произвола, поскольку многие действия руководителей могут остаться безнаказанными. Обратная ситуация приводит к параличу активной деятельности, ибо люди будут опасаться сделать лишний шаг из-за боязни неблагоприятных для себя последствий.

Соответствие полномочий и ответственности в каждом звене управленческой структуры является одним из важнейших условий ее нормального функционирования.

3. Распределение управленческих полномочий

В современных условиях никто не может единолично руководить организацией и решать все возникающие проблемы. Во-первых, проблем слишком много, а ресурс

времени человека ограничен, во-вторых, проблемы настолько специфичны, что требуют использования знаний и опыта многих людей.

В связи с этим руководителю приходится распределять свои полномочия между подчиненными. Это дает ему возможность, с одной стороны, освободиться от второстепенных задач, с другой — приблизить принятие решений к месту реализации.

Распределение полномочий по принятию решений без обязательного согласования с выше- или нижестоящими структурами осуществляется сверху вниз. При этом возникает своего рода лестница, ступеньками которой являются уровни управления. По аналогии с лестницей (*лат. scala*) процесс распределения полномочий получил название «скалярный».

Масштабы полномочий, концентрируемых на том или ином уровне управления, определяются рядом факторов. Прежде всего это сложность, важность и разнообразие решаемых проблем: чем их больше, тем значительнее должны быть полномочия соответствующего уровня. В противоположном направлении на масштаб полномочий действуют степень разделения труда и ритмичность производственных процессов, поскольку первая упрощает отдельные операции, а вторая приводит к большей стандартизации деятельности в целом, снижению ее сложности, а следовательно, потребности в значительных полномочиях для принятия решения.

Не требуется больших полномочий при развитой системе коммуникаций, в условиях которой легко связаться с высшим руководством и получить от него необходимые указания.

Во многом размер полномочий предопределяется личными качествами руководителей и исполнителей: квалификацией, опытом, образованием.

Наконец, полномочия зависят от морально-психологического климата в организации. Если он благоприятен, исполнителям могут быть предоставлены значительные полномочия, которыми они не будут злоупотреблять, и, наоборот, неблагоприятные коллективы должны быть под жестким контролем руководства.

В количественном отношении масштабы полномочий характеризуются величиной ресурсов, которыми на данном уровне управления исполнитель может распоряжаться самостоятельно, и числом лиц, прямо или косвенно обязанных выполнять принятое решение. При этом нужно различать лиц (по штатному расписанию), которыми руководитель управляет формально, и лиц, которыми он управляет в действительности.

Чем больше полномочий имеют исполнители, тем выше может быть их численность, однако, если она чрезмерна, в организации ослабевают внутренние контакты, руководители оказываются не в состоянии вникать в особенности работы подчиненных, в результате многие вопросы остаются не до конца решенными или совсем нерешенными, решаются без участия руководителя. В то же время, если численность подчиненных мала, руководители не могут реализовать свои потенциальные возможности.

При распределении управленческих полномочий в организации учитывают ряд важных обстоятельств, о которых необходимо упомянуть.

Во-первых, полномочия должны быть достаточными для достижения стоящих перед данным субъектом целей, которые являются по отношению к полномочиям первичными, определяющими их необходимый объем.

| Во-вторых, полномочия каждого субъекта должны увязываться с полномочиями тех, с кем ему приходится сотрудничать, чтобы обеспечить их взаимодействие и сбалансировать систему управления, добиться ее эффективного функционирования. Если полномочия перекрываются или, наоборот, не охватывают все необходимые проблемы, нужного эффекта достичь не удастся.

В-третьих, распределение полномочий в организации должно быть четким, чтобы каждый сотрудник точно знал, от кого он их получает, кому передает, перед кем отвечает и кто должен отвечать передним.

В-четвертых, за исключением особо оговоренных случаев разделения полномочий, они полностью передаются исполнителю одним руководителем.

В-пятых, исполнители обязаны самостоятельно решать проблемы, не выходящие за рамки их полномочий, и нести перед руководителем полную ответственность за свою деятельность и ее результаты.

4. Организационные структуры управления

Под организационной структурой управления (ОСУ) понимается совокупность взаимосвязанных элементов, обеспечивающих и поддерживающих функционирование организации.

В рамках ОСУ протекают все управленческие процессы, в частности: принятие решений и движение информационных потоков. ОСУ отражает распределение функциональных обязанностей, прав, ответственности и форм взаимодействия между работниками системы управления.

Элементами ОСУ являются руководители, специалисты, служащие и целые подразделения системы управления, например отделы, службы, лаборатории и т.д. Специализация элементов структуры управления двойная: во-первых, по функциям управления (отдел планирования, отдел организации труда, отдел технического контроля) и во-вторых, по сферам деятельности организации (производственный отдел, финансовый отдел, отдел маркетинга).

Связи в структуре управления могут быть вертикальные, горизонтальные, линейные и функциональные.

Уровни в ОСУ отражают иерархию в системе управления. В небольших организациях создается два уровня:

- верхний – для управления всей организацией;
- нижний – для управления исполнителями.

В крупных организациях формируется средний уровень для управления подразделениями. Каждый уровень может быть разделен на подуровни. Например, директор и заместитель директора. Средний – начальник производства и начальники цехов.

Принципы формирования организационных структур управления:

1. ОСУ должна соответствовать целям и задачам организации;
2. ОСУ должна предусматривать оптимальное разделение и специализацию труда, обеспечивающую нормальную нагрузку всех работников;
3. ОСУ должна предусматривать оптимальное соотношение обязанностей и ответственностей с одной стороны и прав и полномочий с другой.
4. ОСУ должна соответствовать организационной культуре.

ОСУ проектируются при создании организации, исходя из выбранной сферы деятельности, размеров, целей и задач. В процессе деятельности организации ОСУ может меняться по следующим признакам:

- 1) изменение масштаба организации и объема управленческих работ;
- 2) при выделении новых сфер деятельности и соответственно необходимости специализации управленческого персонала;
- 3) при изменении стадии жизненного цикла организации.

Важным условием, влияющим на структуру управления, является уровень развития информационных технологий в организации. В частности – установка ПК и создание локальных сетей приводят к уменьшению или даже ликвидации части управленческих функций, следовательно, к упрощению СУ. Сейчас существуют так называемые виртуальные организации, которые практически не имеют СУ в обычном понимании.

Типы организационных структур управления.

В современном менеджменте различают два типа структур: *бюрократические и органические.*

Исторически первым сложился **бюрократический тип**. Он был предложен М. Вебером в рамках его теории рациональной бюрократии. Принципы формирования и функционирования бюрократических структур:

- 1) четкое разделение труда;
- 2) иерархичность управления;
- 3) обезличенность исполнения менеджерами должностных обязанностей (нельзя путать человека и должность);
- 4) при найме на работу основным критерием является соответствие требованиям должности, а не личностной характеристике.

Плюсы: обеспечение порядка, предсказуемости, контролируемости;

Минусы: негибкость, невозможность раскрытия потенциала работника.

Бюрократические структуры эффективны в первую очередь в массовом промышленном производстве.

Органический тип создавался как противоположность бюрократическому.

Основные отличия:

1. отсутствие четкого разделения труда и однозначного закрепления функций за исполнителями.
2. отсутствие жесткой иерархии;
3. отсутствие жестких регламентов деятельности персонала.

Все эти отличия делают органическую структуру более гибкой и позволяют полнее использовать потенциал каждого работника.

Минусы:

1. сложность управления большим количеством людей;
2. от руководителей требуется большая ответственность и подготовка.

Органические структуры используют в инновационных, научных, творческих организациях, а также в организациях, сильно зависящих от внешних факторов.

Виды бюрократических структур.

К бюрократическим структурам относятся:

- линейные
- функциональные

- штабные
- линейно-функциональные
- дивизиональные

Из них наиболее распространены линейно-функциональные и дивизиональные структуры.

Линейно- функциональная структура.

Основана на принципах:

- централизации
- разделения труда
- иерархии
- единоначалия

Система управления разделяется по сферам деятельности организации, и в каждой сфере выстраивается своя иерархия управления. В этой структуре представлено сочетание линейного и функционального руководства.

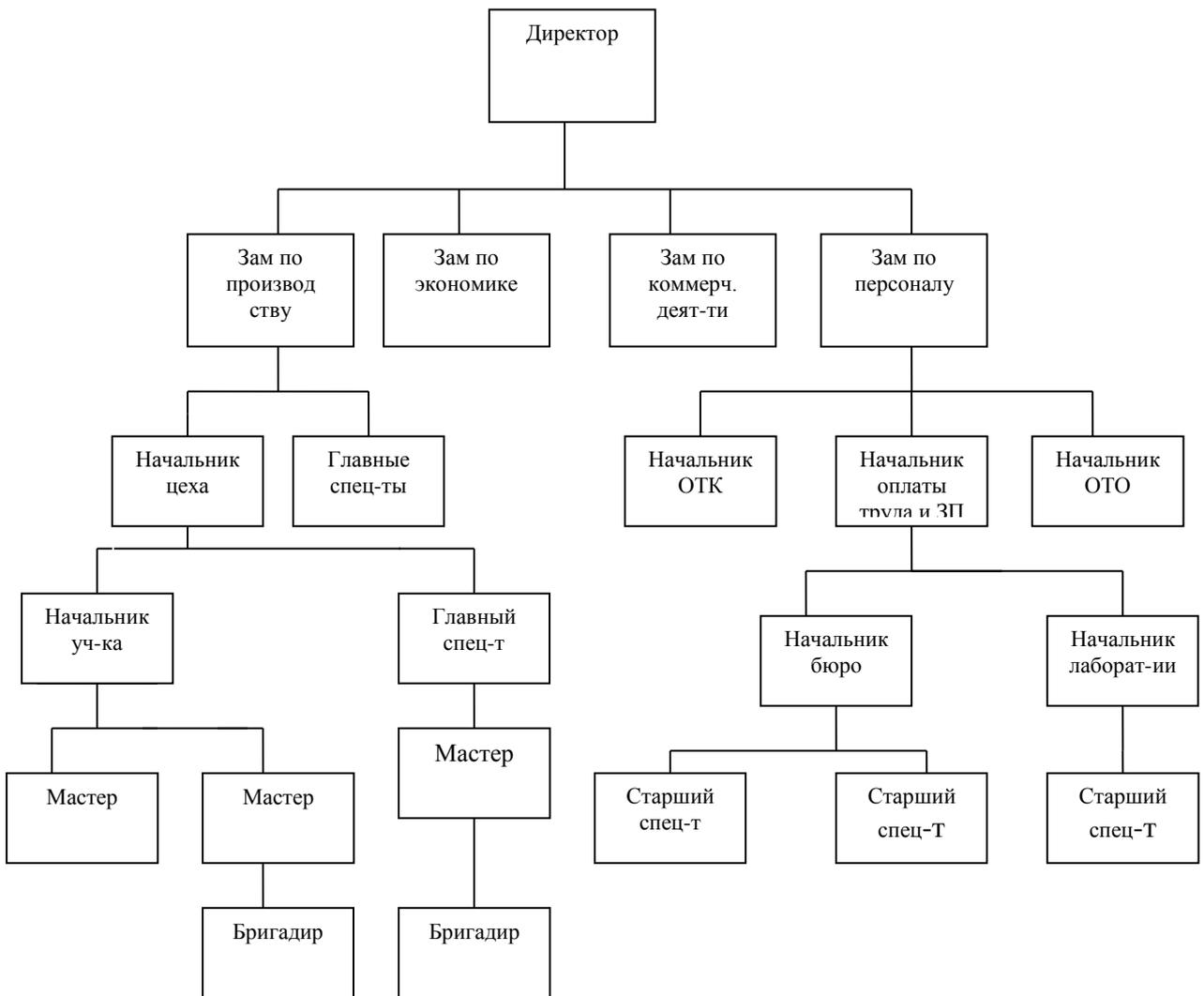


Рис 11. Схема линейно-функциональной структуры.

Плюсы: 1. Четкая система взаимосвязей, по которой можно проследить процесс принятия и реализации решений и движение информационных потоков.

2. Ясно выраженная ответственность.

Минусы: 1. Негибкость и невосприимчивость к изменениям.

2. Отсутствие горизонтальных связей между функциональными сферами на среднем и нижнем уровне управления, что затрудняет согласование в процессе принятия решений.

3. Медленная передача и переработка информации из-за большого количества элементов и уровней.

В некоторых организациях в структуре управления создаются **штабные подразделения**. Особенность их в том, что они не наделены полномочиями принимать решения, а выполняют исследовательскую, аналитическую и консультационную работу.

На штабной основе могут работать юридический отдел, отдел маркетинга, социологические службы и т.д.

Преимущества организаций со штабными подразделениями.

1. Возможность более глубокой проработки решений.

2. Освобождение руководителей от необходимости детального анализа проблем.

Недостатки.

Низкая ответственность штабных специалистов, т.к. они не участвуют в его реализации, отсюда, недоверие руководителей к рекомендациям штабных специалистов.

Дивизиональная структура.

Их родоначальником считается президент компании Дженерал Моторс А. Слоун. Он впервые предложил выделить из состава своей компании относительно самостоятельные подразделения (дивизионы, отделения, центры прибыли). Объяснялось это сложностью управления большой компанией из одной штаб-квартиры. Сейчас дивизиональные структуры, так же используются для разукрупнения больших фирм.

Относительная самостоятельность дивизионов выражается в том, что они наделены полномочиями планировать, организовывать и контролировать свою деятельность, самостоятельно обеспечивают себя ресурсами и реализуют продукцию.

Центральная система управления занимается постановкой целей, разработкой стратегий, распределением прибыли, научно-техническим развитием. Относительная самостоятельность дивизионов делает их более гибкими и адаптивными, т.к. в них управление приближено к производству, а производство к потребителю.

Дивизиональные структуры могут иметь три специализации:

1. Продуктовая специализация, т.е. каждый дивизион выпускает свою продукцию.

2. Региональная специализация, т.е. каждый дивизион обслуживает свою территорию.

3. Потребительская специализация, т.е. каждый дивизион ориентируется на своего потребителя.

Недостатки.

1. Усложняется структура управления за счет появления новых уровней (руководство дивизионами).

2. Возможность дублирования функций управления в центральной системе управления и системах управления дивизионами.

3. Увеличение затрат на управление.

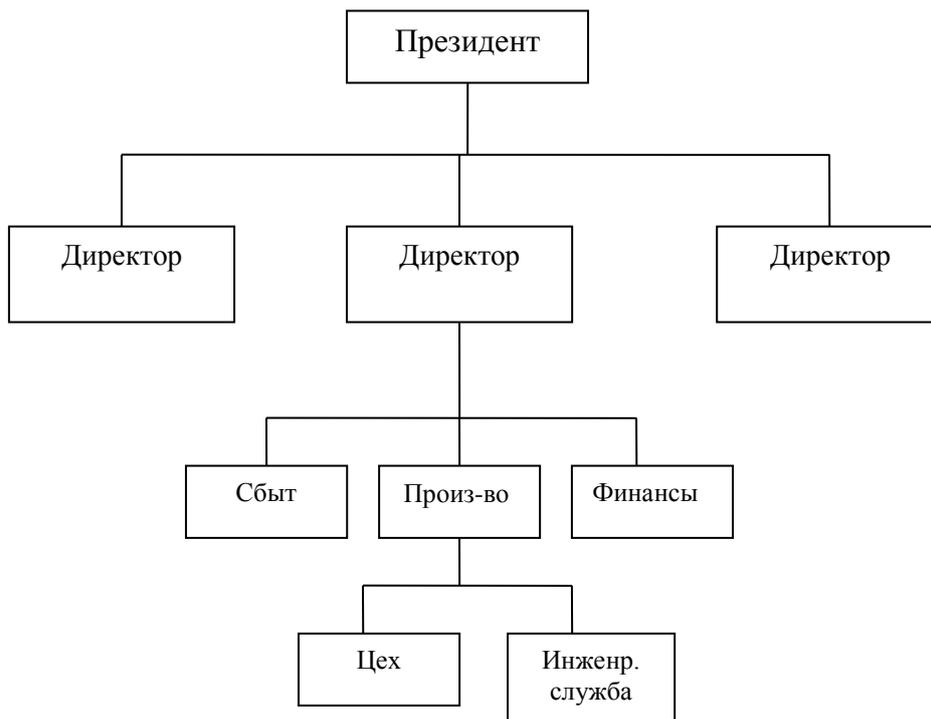


Рис. 12. Схема дивизиональной структуры:

Виды органических структур.

К органическим структурам относятся:

- Матричные
- Бригадные

Матричные структуры.

Основаны на принципе двойного подчинения. В организациях представлены проектными структурами (проектными группами).

Проектная группа – это временное структурное подразделение, создаваемое для решения конкретных задач (внедрение инновационного проекта).

Имеет своего руководителя, наделенного полномочиями принимать любые решения, касающиеся деятельности группы.

Персонал в проектную группу набирается из структурных подразделений организации, поэтому и возникает двойное подчинение. С другой стороны, руководителю проектной группы, а с другой – своему функциональному руководителю. После окончания работы над проектом, группа распускается, специалисты возвращаются в свои подразделения.

Матричная структура может использоваться при процессном управлении. Тогда специалисты, участвующие в процессе подчиняются одновременно руководителю процесса и функциональному руководителю.

Плюсы:

1. Обеспечивается гибкость и быстрота реагирования на изменение внешней среды;
2. Активизируется творческий потенциал работника

Минусы:

11. Двойное подчинение снижает управляемость;
2. Изменчивость условий работы может снизить мотивацию работников;
3. Возможна борьба за власть, если между руководителями недостаточно определены властные полномочия;

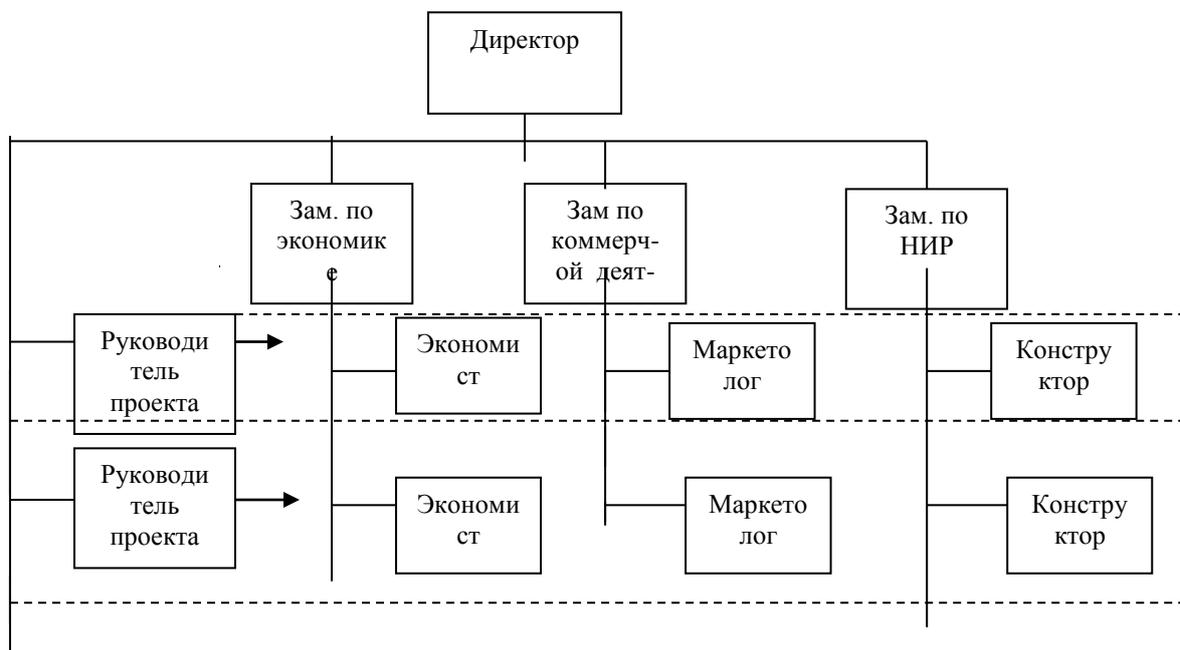


Рис. 13. Схема матричной проектной структуры

Матричная структура требует соответствующей организационной культуры.

Матричные структуры эффективны в научных и творческих организациях в условиях инновационной деятельности.

Бригадные структуры.

Это так же временные структурные подразделения. В ее основе групповая форма организации труда. Имеет своего руководителя (бригадира), наделенного относительной самостоятельностью в планировании, организации и контроле деятельности бригады, в обеспечении ресурсами, в установлении взаимоотношений с другими бригадами.

При подборе специалистов необходимо обеспечивать их взаимозаменяемость, взаимодополняемость и психологическую совместимость. Бригадная структура используется при вахтовом методе ведения работ.

11. Мотивация персонала в организации

1. Основные понятия и сущность мотивации

Мотивация - это побуждение к деятельности под влияние внутренних, внешних движущих сил.

Потребности - ощущение нехватки чего-либо. Может возникать осознанно или неосознанно. Возникшую потребность человек старается удовлетворить, подавить или проигнорировать, то есть устранить.

Мотивы - внутренние побудительные силы. Возникают под влиянием как внутренних, так и внешних факторов. Внутренних, связанных с чувствами и

эмоциями(зависть, страх). Внешние, связаны с проявлениями окружающей среды (угрозы, конкуренция). Поведение человека обычно вызвано одновременно несколькими мотивами. В связи с этим, используется понятие мотивационная структура человека.

Мотивационная структура человека -совокупность относительно устойчивых мотивов, влияющих на поведение человека. Формируется под влиянием воспитания, образования, приобретения жизненного опыта.

Стимулы - внешние побудительные силы. Целенаправленное использование стимулов называется *стимулированием*. Концепция стимулирования основана на том, что каждое действие человека имеет вполне определённые последствия, которые, в свою очередь, влияют на будущее поведение. Положительные последствия (похвала, награда) повышают интерес к работе, побуждают работать больше и лучше. Отрицательные последствия (выговор, штраф) побуждают отказаться от каких-либо действий, снижают интерес к работе. Нейтральные последствия (игнорирование результатов) также приводит к уменьшению интереса, но более медленному.

Мотивирование - процесс воздействия на человека с целью побуждения в нём определённых мотивов. Это функция управления.

Процесс мотивирования включает:

- 1) Формулировку целей мотивирования
- 2) Изучение потребностей и мотивов подчинённых
- 3) Выбор методов воздействия на подчинённых для побуждения в них необходимых мотивов.

Целями мотивирования могут быть:

- 1) Побуждение к выполнению работы
- 2) Побуждение к более качественному выполнению работы
- 3) Побуждение к прекращению каких-либо нежелательных действий
- 4) Формирование отношения к организации, к работе, к коллегам

В зависимости от целей может быть использовано *2 типа мотивирования*:

1. Путём разовых воздействий человек побуждается к желаемому поведению. Здесь используются методы материального и морального стимулирования.
2. Формирование мотивационной структуры. Здесь используются воспитательные и образовательные методы.

Для правильного выбора методов воздействия на человека, необходимо понимать суть процесса мотивации и знать факторы, влияющие на мотивацию. Для изучения процесса мотивации и факторов, влияющих на мотивацию, используют две группы теорий мотивации:

2. Содержательные теории мотивации

Раскрывают факторы, влияющие на мотивацию. Среди них наиболее существенное влияние оказывают потребности.

Наиболее известные содержательные теории мотивации:

Теория иерархии потребностей А. Маслоу (рис. 14)

Люди постоянно испытывают потребности, которые можно разделить на группы и расположить по степени значимости в виде пирамиды потребностей:



Рис. 14. Пирамида потребностей Маслоу

Неудовлетворённые потребности побуждают человека к активным действиям, причём первоначально удовлетворяются потребности нижних уровней, а только затем человек переходит на верхний уровень.

Дополнением к теории Маслоу является теория Альдерфера, суть которой в том, что человек, осознав невозможность удовлетворения потребности верхних уровней, возвращается на нижние.

Теория приобретённых потребностей Д. Макклелланда

Помимо первичных потребностей, которые в большинстве случаев являются врождёнными, в процессе жизни у человека появляется ряд приобретённых потребностей:

- потребность в достижении успеха, то есть человек стремится к достижению целей, к повышению качества жизни и труда
- потребность в причастности, то есть человек стремится к установлению хороших отношений с другими людьми, нуждается в их уважении и поддержке
- потребность во власти, то есть стремится к влиянию на других людей, хочет контролировать процессы и ресурсы, причём по-разному влияют на мотивацию потребность во власти ради власти, и потребность во власти, ради успешного решения задач.

Теория двух факторов Герцберга

Потребности человека можно разделить на две группы:

Гигиенические – связанные с условиями жизни и работы - комфорт, безопасность, приятное общение, вознаграждение

Мотивационные – связанные с развитием, признанием, продвижением, интересной работой.

Герцберг выявил следующие закономерности влияния гигиенических и мотивационных потребностей на поведение человека:

1. Неудовлетворённость гигиенических потребностей вызывает у человека недовольство, понижает интерес к работе, побуждает то неё отказаться. Но их

удовлетворение воспринимается человеком как естественное и нормальное, стимулом к улучшению работы не является.

2. Неудовлетворение мотивационных потребностей воспринимается человеком как естественное и нормальное, а их удовлетворение побуждает работать больше и лучше.

3. Устранение факторов, вызывающих недовольство (гигиенических факторов) само по себе не мотивирует. Для повышения мотивации сначала надо выявлять и устранять неудовлетворяющие факторы, а затем подключать мотивирующие.

4. Зарплата является гигиеническим фактором, то есть с её помощью мотивировать людей нельзя.

3. Процессуальные теории мотивации

Раскрывают суть процесса мотивации. Мотивация заключается в том, что человек осознает поставленную перед ним задачу и обещаемое вознаграждение, сопоставляет их со своими возможностями и потребностями и на основании этого выбирает поведение.

К процессуальным теориям относятся:

Теория ожидания В. Врума

Помимо потребностей, человеком движет ожидание вполне определённого результата его действий. Ожидания связаны, во-первых, с возможностью выполнения работы, во-вторых, с возможностью получения справедливого вознаграждения. Если ожидания оправдываются, человек удовлетворён, он и впредь будет выполнять подобные действия, если не оправдываются - мотивация снижается, человек от подобных действий отказывается.

Теория справедливости Адамса

На мотивацию человека влияет справедливость оценки его работы в сравнении с оценкой работы других людей, то есть человек всегда сравнивает свой вклад и вознаграждение с вкладом и вознаграждением других людей. Если он видит, что его оценивают по той же мерке, что и остальных, он удовлетворён. Если же он работает больше, а получает как остальные, или работает как все, а получает меньше, то он испытывает недовольство даже при большом вознаграждении. Для восстановления справедливости, он будет либо меньше или хуже работать, либо требовать прибавки вознаграждения.

Теория постановки целей Локка

Поведение человека определяется целями, которые он перед собой ставит. Мотивом поведения становится стремление достичь цели, причём чем выше цель, тем сильнее стремление. Если цель достигнута – человек удовлетворён, он и дальше будет ставить цели и достигать их. Если не достигнута – мотивация понижается. Для человека важны как внутренние, так и внешние оценки достижения целей, но, если предпочтительнее внешняя оценка, человек в стремлении её повысить может пойти на постановку заведомо заниженных целей.

Модель Портера-Лоулера

Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости. В их модели, фигурирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Согласно модели Портера-Лоулера, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей

и характерных особенностей, а также осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения. Более того, в теории Портера-Лоулера устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, т.е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты.

12. Контроль в управлении

1. Сущность и задачи контроля

Контроль — одна из основных функций менеджмента. Деятельность организации требует, чтобы контроль и планирование, тесно связанные между собой, были непрерывными. Сущность контроля заключается в трех основных элементах:

- установление контролируемых стандартов деятельности;
- измерение и анализ результатов деятельности, информация о которых получена с помощью контроля;
- корректировка технологических, хозяйственных и иных процессов в соответствии со сделанными выводами и принятыми решениями.

Без надежной системы контроля ни одна организация не может успешно функционировать. Его задачи следующие.

Во-первых, контроль позволяет обнаружить во внешней или внутренней среде организации факторы, которые могут оказать существенное влияние на ее функционирование и развитие, и своевременно на них отреагировать.

Во-вторых, контроль помогает вскрыть неизбежные в деятельности любой организации нарушения, изъяны, ошибки и оперативно принять меры к их устранению.

В-третьих, результаты контроля служат основой для оценки работы организации и ее персонала за определенный период, эффективности и надежности системы управления ею.

Итак, контроль позволяет избежать неудовлетворительных результатов деятельности и создает необходимые предпосылки для стимулирования персонала.

Цели контроля будут достигнуты только в том случае, если он осуществляется в соответствии с определенными принципами. Прежде всего контроль должен быть всеохватывающим, то есть удерживающим в поле зрения основные сферы деятельности организации—внешнюю ситуацию и внутренние процессы. Это не значит, что он должен быть тотальным, мелочным, фиксировать любые события. Нужен разумный, научно обоснованный подход, позволяющий получать достаточно полную и объективную картину ситуации. Такой контроль не может осуществлять одно лицо или небольшая группа лиц. К его осуществлению нужно привлекать весь персонал организации или его значительную часть, ибо лучший вид контроля — это самоконтроль заинтересованных в результатах своего труда исполнителей. Поэтому нужно максимально расширить полномочия людей в процессе выполнения определенных обязанностей и проверять лишь результаты.

Система контроля должна иметь четкую стратегическую направленность, заданную приоритетами развития организации. Второстепенные сферы деятельности

тщательно проверять часто нецелесообразно, а иногда и вовсе не имеет смысла, так как на это будет отвлекаться много сил и средств.

Контроль осуществляется не ради выявления проблем, а для их успешного решения и достижения конкретных результатов. Поэтому информация, ненужная для корректировки деятельности, бесполезна, собирать ее не стоит. В то же время необходимо точно знать степень отклонения основных процессов от научно обоснованных стандартов, чтобы иметь возможность провести точный анализ причин и последствий и найти правильные решения.

В то же время главная цель контроля — не исправление, а предотвращение ошибок, что значительно дешевле. Поэтому контроль представляет собой неотъемлемый элемент планирования на всех его стадиях.

Эффективный контроль должен увязываться не только с планированием, но и с изменениями в структуре организации и системе управления, поэтому важным его принципом является **гибкость**, иначе он будет запаздывать и окажется бесполезным.

Контроль должен быть **экономичным**, чтобы выгоды, приносимые им, превышали затраты на его проведение. Поэтому необходимо сократить до минимума все связанные с контролем издержки на технические средства, сбор, переработку и хранение информации. Отсутствие эффекта от контроля свидетельствует о том, что не удастся повысить степень владения руководством организации реальной ситуацией.

Эффективный контроль требует нацеленности на конкретные процессы, результаты и людей с учетом их личных качеств, должностного положения, связей в коллективе. **Ориентация на человеческий фактор** предполагает не только объективность контроля, но и его доброжелательность, исключение какой бы то ни было слежки за членами организации, что существенно ухудшает морально-психологический климат. Все это возможно в условиях максимальной открытости, гласности. Чрезмерного контроля следует избегать. Однако продолжительное отсутствие его — также неблагоприятный фактор, свидетельствующий о безразличном отношении руководства к людям и делам организации, что неминуемо вызывает соответствующую обратную реакцию.

Руководитель, для которого контроль наряду с планированием является главной служебной обязанностью, должен проявлять при его проведении заботу о деле и людях, поощрять за любые позитивные результаты. Это стимулирует рост производительности труда сотрудников, их стремление к самосовершенствованию. Возложение на то или иное должностное лицо функций контроля требует учета не только его формального положения в служебной иерархии, но и личных качеств, склонностей, отношения к нему коллег и подчиненных.

Основными объектами контроля в организации являются важнейшие характеристики производственного, технического, кадрового потенциала, ее финансового состояния; промежуточные и конечные результаты выполнения плановых заданий; показатели расходования ресурсов, экономической эффективности.

2. Виды и стадии управленческого контроля

Различают два основных вида контроля: финансовый и административный.

Финансовый контроль охватывает все сферы деятельности фирмы и осуществляется на основе стоимостных показателей, которые позволяют сравнивать

плановые расходы с фактическими. Финансовый контроль осуществляют специальные подразделения: планово-финансовый отдел, бухгалтерия, ревизионные комиссии, наблюдательные советы, а также экономисты и бухгалтеры производственных подразделений. Функция контроля значительно усовершенствовалась в связи с использованием компьютерной техники, которая позволяет существенно ускорить процесс сбора информации.

Административный контроль ведется на всех уровнях управления и призван оценивать деятельность сотрудников (контроль исполнения). Он осуществляется постоянно как специальными подразделениями, так и руководителями.

Различают три стадии управленческого контроля: предварительный, текущий и итоговый.

Предварительный контроль предшествует началу активной деятельности организации. По содержанию — это организационный контроль, задача которого в основном состоит в проверке готовности предприятия, его персонала, производственного аппарата, системы управления к работе.

Управленческую систему проверяют на соответствие существующей структуре организации, анализируют качество принятых решений, подготовленных документов, их соответствие требованиям, правильность оформления, степень ознакомления с ними исполнителей, усвоения ими стоящих задач, что во многом определяет успех будущей работы.

С помощью предварительного контроля персонала необходимо прежде всего ответить на вопрос, сможет ли он решать предусмотренные планом задачи. Поэтому кадровые службы тщательно изучают сотрудников на профессиональную пригодность, отбирают лиц, наиболее подходящих для выполнения предстоящей работы. Контроль осуществляется на основе заранее разработанных требований, предъявляемых к категории специалистов. Его основными инструментами являются разного рода тесты, собеседования, экзамены.

В сферу предварительного контроля персонала входят такие вопросы, как понимание целей деятельности, знание прав, обязанностей, норм выработки, условий поощрения. Кроме того, его функциями являются подготовка и переподготовка кадров, их инструктирование, создание возможностей для творчества и рационализаторства, нормальных условий труда.

Третье направление предварительного контроля — состояние материальных и финансовых ресурсов организации: их наличие, соответствие потребностям по структуре и количеству, гарантированность поставок.

Средствами предварительного контроля финансовых ресурсов организации и их предполагаемого распределения являются бюджет или смета, позволяющие проверить надежность их источников и обоснованность предстоящих расходов. Обычно эти документы составляют, исходя из опыта, но по ряду категорий затрат простая статистика прошлых лет не дает достаточной информации для определения необходимых расходов в новых условиях, поэтому контроль может опираться на данные других организаций и среднеотраслевые показатели.

Текущий контроль обычно существует в стратегической и оперативной формах. Основным объектом стратегического контроля является эффективность использования ресурсов с точки зрения достижения конечных целей организации. Он осуществляется не

только по количественным, но и по качественным показателям. Процесс стратегического контроля сводится к сбору, обработке, оценке информации об уровне производительности труда, внедрении и использовании достижений научно-технического прогресса, новых методов работы, технологий и т. д. как в организации в целом, так и в ее подразделениях.

Оперативный контроль ориентирован на текущую производственную и хозяйственную деятельность, в частности на движение продукции в рамках технологического процесса (соблюдение последовательности операций, норм времени на их выполнение, качество труда); загрузку техники и оборудования; соблюдение общего графика работы; наличие запасов сырья, материалов, топлива; состояние незавершенного производства и готовой продукции; уровень текущих затрат; расходование денежных средств.

Итоговый (заключительный) контроль связан с оценкой выполнения организацией планов и составлением новых; он предполагает всесторонний анализ не только конкретных результатов деятельности за текущий период, но и сильных и слабых ее сторон.

3. Этапы контроля

Процесс контроля состоит из нескольких этапов.

На *первом этапе* происходит определение параметров функционирования и развития организации, которые необходимо впоследствии контролировать, и источников информации о них. Эти параметры на практике принимают вид различного рода стандартов и нормативов, соответствующих целям организации и заложенным в планы задачам. Речь может идти о нормах расходования материальных ресурсов на единицу продукции и объем работ, нормах денежных затрат, показателях эффективности, программных нормативах (сроках выполнения или продолжительности тех или иных работ и т.д.).

К нормативам предъявляют следующие требования: научная обоснованность, гибкость, то есть способность изменяться в соответствии с новыми условиями, надежность, выполнимость в нормальной ситуации, адекватное отражение реальных процессов. При соблюдении этих требований нормативы могут быть критериями оценки деятельности подразделений и отдельных лиц.

Конечно, не все, что нужно контролировать, можно выразить в количественных показателях (например, морально-психологический климат в коллективе). Это усложняет процесс контроля, но в ряде случаев его можно осуществить, ориентируясь на реакцию людей.

На *втором этапе* создается модель системы управления организацией, в которой отражаются потоки ресурсов, информации, точки образования промежуточных и конечных результатов, а также наиболее подходящие моменты для осуществления контрольных действий — так называемые «точки контроля».

Третий этап заключается в получении информации о реально достигнутых результатах и сопоставлении ее с соответствующими нормативами, что позволяет определить, имеются ли отклонения от стандартов, находятся ли они в допустимых пределах и не пора ли осуществлять корректирующие действия.

Измерения — самый трудный и дорогостоящий элемент контроля. На их долю приходится основная часть затрат, величина которых зачастую и предопределяет, стоит

заниматься контролем или нет — ведь задача последнего состоит прежде всего в нахождении путей сокращения расходов, а не в их увеличении.

Информация, предназначенная для нужд контроля, должна быть своевременной, точной, позволять принимать обоснованные решения о том, действовать или бездействовать в данной ситуации, а если действовать, то как, с какой интенсивностью. Источниками этой информации служат постоянные целевые наблюдения, бухгалтерская отчетность, опросы общественного мнения, итоговые отчеты, специальные аналитические обзоры и многое другое.

При оценке ситуации могут возникнуть «подводные камни», связанные с психологией людей, поскольку любая информация рассматривается через призму личного восприятия и поэтому приобретает субъективную окраску. Так, очевидными кажутся те факты, в истинности которых никто не хочет сомневаться, а не те, истинность которых неоспорима. Поэтому сомнению целесообразно подвергать все, и прежде всего самое очевидное, кажущееся аксиомой. Чтобы субъективизма и ошибок было меньше, в крупных организациях создают специальные подразделения по плакированию, сбору и оценке контрольной информации.

Четвертый этап процесса контроля состоит в корректировке деятельности организации, модификации целей, пересмотре планов, перераспределении заданий, совершенствовании технологий производства и управления. Однако к изменениям нужно относиться весьма осторожно. Если дела идут неплохо и поставленные цели в основном достигаются, лучше не вносить в деятельность организации изменения, поскольку, за исключением особых случаев, те или иные отклонения далеко не всегда нарушают нормальный ход работы и не так уж значительно влияют на конечные результаты. Между тем борьба с ними обходится недешево, и ее по возможности нужно избегать, сразу же определив допустимую степень отклонений от нормы, которая не должна вызывать тревогу. Систему корректировки следует включать только при реальной опасности.

На практике используют два варианта корректирующих действий. Первый заключается в устранении причин, порождающих отклонения, путем их ликвидации или нейтрализации. Второй — изменение стандартов, которые могут быть ошибочными, поскольку часто устанавливаются на основе прогнозов, от которых реальная ситуация иногда существенно отличается.

4. Внешний и внутренний контроль

Контроль делится на внешний и внутренний. Внешний контроль осуществляется руководством или специальными сотрудниками — контролерами. В рамках внутреннего контроля исполнители сами следят за своей работой и ее результатами и вносят по мере необходимости коррективы в деятельность.

Идея внешнего контроля основывается на непреложном факте: люди, по крайней мере формально, лучше выполняют свои обязанности, если знают, что за ними наблюдает руководитель или его представитель. Психологи считают, что на это имеется несколько причин.

Наиболее очевидная состоит в том, что по результатам контроля происходит оценка сотрудников и осуществляются связанные с нею поощрения, наказания, продвижения по службе. Пристальный контроль может означать также, что данной сфере деятельности руководитель придает большое значение и поэтому за нее стоит держаться и

проявлять усердие, чтобы выделиться. Наконец, поскольку итоги контроля обычно широко освещаются в коллективе, многие стараются работать лучше для того, чтобы удовлетворить свое тщеславие.

Успех внешнего контроля зависит от ряда обстоятельств. Во-первых, должна быть предусмотрена так называемая «защита от хитреца», то есть от того, кто, ничего не делая, пытается создать видимость активной и добросовестной работы, показать руководству не то, что есть на самом деле, а то, что оно желало бы видеть. Ради показухи забрасываются действительно важные и нужные дела, блокируется информация, ставящая под сомнение «достижения». Чаще всего это делается с помощью манипулирования показателями, занижения или завышения их истинной величины. Чем выше степень бюрократизации управления организацией, тем чаще подобное ориентированное на контроль поведение сотрудников имеет место, и они больше времени тратят на обман начальства, чем на выполнение своих обязанностей. Особенно часто это бывает, если отсутствуют четко определенные нормативы работ и результат не проходит рыночную оценку потребителем.

Во-вторых, цели, которые ставятся перед людьми в системе внешнего контроля, должны быть достаточно трудными, не дающими исполнителям «засыпать на ходу», не оставляющими лазеек для лентяев.

В-третьих, по итогам внешнего контроля обязательно должно следовать поощрение, а если необходимо, то и наказание.

Для обеспечения этих условий система внешнего контроля должна быть по сути тотальной, требующей огромных материальных и трудовых затрат. При постоянно усложняющейся деятельности она становится экономически и технически непосильной даже для крупных организаций. Выход из сложившейся ситуации лежит во внедрении, где возможно, внутреннего контроля или самоконтроля. Главная задача последнего состоит в том, чтобы вовремя обнаружить проблему и найти пути ее решения, а не поймать кого-то за рукав и наказать, чтобы другим было неповадно. В этих условиях исполнители трудятся легко и свободно, принимают активное участие в формулировке целей своей деятельности и сами контролируют их реализацию.

Поскольку условиями внедрения самоконтроля являются преобладание групповых форм работы и принятие решений, здоровый морально-психологический климат, демократические формы руководства, что на практике встречается далеко не везде, внутренний и внешний контроль часто применяют в определенной последовательности или одновременно. Уровень их сочетания при этом зависит от ряда обстоятельств:

- стиля управления организацией — при авторитарном стиле, когда руководитель относится к подчиненным деспотично, преобладает внешний контроль, при демократичном стиле — самоконтроль; , возможности получить надежную оценку результатов деятельности работников и спросить с них персонально за порученное дело — если такая возможность имеется, предпочтительнее внешний контроль, в противном случае — внутренний;
- характера подчиненных — для недобросовестных, неаккуратных людей больше подходит внешний контроль, для добросовестных и педантичных — внутренний;

- микроклимата в коллективе — при благоприятном климате предпочтительнее внутренний контроль, при неблагоприятном — внешний, позволяющий волевым путем сглаживать или предотвращать возможные конфликты;
- принятой системы вознаграждений за результаты деятельности—в условиях преобладания индивидуальных форм на первом месте находится внешний контроль, коллективных — внутренний.

Прежде чем выбирать вид контроля, необходимо получить точные ответы на поставленные вопросы, иначе результаты могут быть плачевными.

13. Власть, стили руководства и лидерство

1. Сущность, виды и формы власти

По определению М. Вебера **власть** - это способность человека в определенных условиях проводить свою волю, вопреки сопротивлению другому.

Власть всегда персонифицирована, т.е всегда есть человек, носитель власти даже когда говорят о властных организациях и властных структурах.

Диапазон власти конкретного человека определяется в его формальных или неформальных отношениях подчинять себе то или иное количество людей. В организации власть представлена с одной стороны служебной иерархии, на разных уровнях иерархии сила и источники власти различны.

Степень неравенства у представителей разных уровней иерархии называется **дистанцией**. С другой стороны власть в организации представлена неформальными коалициями и группами влияния. Между формальными и неформальными центрами влияния возможна конкуренция за власть, это называют микрополитическими процессами.

Основу власти составляют ее источники. Источниками власти называют факторы дающие человеку возможности и способности влиять на других людей. Источники власти могут быть:

- формальные (например: должностное положение, полномочия руководителя),
- личностные (например: опыт, знания, авторитет и т.п.).

Виды власти:

1) Формальная – это власть должности, она зависит от положения человека в служебной иерархии, и может совсем не зависеть от его личностных качеств.

2) Реальная – это власть авторитетов. Чем больше людей готовы добровольно подчиняться человеку, тем сильнее его реальная власть. Абсолютная, т.е. ничем не ограниченная власть, явление достаточно редкое в организации.

Для успешного взаимодействия между руководителями и подчиненными между ними необходим баланс власти. **Баланс власти** – это соблюдение соотношения зависимости подчиненных от руководства и руководителя от подчиненных. Нарушение этого баланса приводит к конфликтам.

Подчиненные зависят от руководителя, так как он наделен полномочиями приказывать и контролировать, вознаграждать и наказывать, распределять ресурсы.

Руководитель зависит от подчиненных, так как он несет ответственность за выполненную ими работу.

Формы власти.

1. Власть, основанная на принуждении.

Её основной инструмент – угроза наказания и страх. Это очень сильная власть, но, используя её необходимо помнить о возможных негативных последствиях:

а) Человек действующий под угрозой наказания никогда не сделает больше того чем требуется, чтобы это наказание избежать, т.е. эта форма власти отрицает инициативу и творческий подход.

б) Применение этой формы власти требует сильной системы контроля, так как высказанная угроза наказания за проступок должна быть исполнена, а для этого проступок должен быть выявлен и зафиксирован. Если это не происходит, то сила власти снижается.

в) Данная форма власти вызывает скрытое или явное сопротивление подчиненных, это может выражаться в снижении качества работы, в саботаже, в отказе подчиняться.

2. Власть, основанная на вознаграждении.

Основной источник этой власти, это обещание вознаграждения. Сила этой власти зависит от умения руководителя:

а) Правильно определить ценность предлагаемого вознаграждения для подчиненных.

б) Правильно выбрать способ предложения ему этого вознаграждения.

Ограничение в использовании этой власти может быть:

- Наличие ресурсов
- Трудовое законодательство и соглашение
- Взаимоотношение в коллективе

Другим источником данной власти является авансирование вознаграждения с целью поставить человека в зависимость.

3. Власть примера или харизма.

Профессиональные, деловые и личностные качества руководителя кажутся подчиненным настолько привлекательными, что они хотят быть на него похожи, во всем следовать его примеру. Источниками харизмы могут быть например:

- Энергичность
- Независимость поведения
- Риторические способности
- Представительная внешность и т.д.
- Экспертная или эталонная власть

Подчиненные считают что их руководитель обладает достаточными знаниями и опытом, чтобы принимать правильные решения и поэтому беспрекословно выполняет все его распоряжения.

Негативными последствиями этой формы власти является:

а) Чувство высокомерия и непогрешимости у руководителя

б) Пассивность и невнимательность подчиненных

4. Традиционная власть.

Подчиненные считают, что руководитель имеет право приказывать и распоряжаться только потому что он их начальник. Это власть должности. В последнее время эта власть теряет силу и ее необходимо подкреплять другими формами власти.

Кроме перечисленных устойчивых форм власти, являющихся следствием полномочий руководителя, существуют вспомогательные или ситуационные формы власти. Их особенность связана с тем, что они могут возникать при определенных обстоятельствах даже у людей, не наделенных формальной властью. Например:

1. Власть основанная на владении информацией. Информированный человек, всегда имеет возможность влиять на ситуацию и использовать это для управления людьми. Для усиления этой власти часто используется информационная дискриминация.
2. Власть на основе распределения ресурсов
3. Власть на основе необходимости разъяснять распоряжения начальника.
4. Власть на основе замеченных ошибок и т.д.

2. Стили руководства.

Это совокупность методов и приемов с помощью которых руководитель воздействует на своих подчиненных.

Различаются 4 классических стиля руководства:

1. Авторитарный
2. Демократический
3. Либеральный
4. Пассивный

Если проанализировать эти стили с точки зрения приоритетов, интересов работы или интересов работников, их можно расположить в виде «управленческой решетки» (рис. 15).



Рис. 15. Управленческая решетка

1. Авторитарный

Исторически сложился первым и до сих пор считается самым распространенным.

Основные признаки:

- Для руководителя главное - производственные результаты.
- Решения принимаются единолично
- Приказы не разъясняются, требуется их неукоснительное исполнение

- Инициатива не поощряется, для мотивации чаще используется отрицательные стимулы

- Контроль жесткий и постоянный

- Руководители с этим стилем обычно уделяют много внимания внешней стороне своей власти.

“+” данного стиля руководства:

Обеспечивается максимальная производительность и строгий порядок, этот стиль наиболее эффективен при решении сложных задач в короткие сроки.

“-” данного стиля руководства:

Снижается инициатива, мотивация и дисциплина (!)

2. Демократический

Руководитель не навязывает свои решения, а старается заинтересовать подчиненных. Он привлекает их к анализу проблем, консультируется с ними. Предоставляет свободу в выборе способов решения поставленных задач.

При мотивации чаще использует вознаграждение. Контролирует постоянно, но не навязчиво. Поощряет инициативу.

“+” данного стиля руководства:

Повышается качество работы, подчиненные становятся более самостоятельными и больше доверяют руководителю

“-” данного стиля руководства:

Увеличивается время на принятие решений.

3. Либеральный

Руководитель ставит задачу, создает условия для ее выполнения, устанавливает основные правила и критерии результата. Подчиненные сами планируют и организуют свою работу. Руководитель выступает в роли консультанта и эксперта.

“+” данного стиля руководства:

Повышается ответственность и самостоятельность, появляются стимулы для общения

“-” данного стиля руководства:

Возможные ошибки из-за отсутствия контроля со стороны руководителя

4. Пассивный

Руководитель компании снимает с себя основные обязательства по руководству компанией, вместе с ответственностью, и руководство компанией осуществляет группа руководителей, например совет директоров или топ-менеджеры. Сам руководитель выполняет скорее представительские функции. В результате, возникает самоуправление компанией на демократических основах, в том режиме, который наиболее приемлем для компании. Происходит активный обмен мнениями в области руководства компанией среди первых лиц, осуществляющих руководство.

“+” данного стиля руководства:

нет вмешательства сильного лидера,

дела компании решает большинство.

“-” данного стиля руководства:

группа руководителей не всегда может договориться. В бизнесе бывают ситуации, когда именно один лидер должен решить какой-либо вопрос и принять ответственность на себя. Особенно это касается кризисных ситуаций в компании, когда под воздействием

давления, стресса, цейтнота группа может быть дезориентирована, потерять единство, растеряться и именно решение одного лидера может спасти положение.

3. Концепции лидерства

Лидерство - это процесс взаимодействия людей, при котором одни влияют на других для достижения определенных целей.

Лидерство - это способность эффективно использовать все имеющиеся источники власти для достижения определенных целей.

Инструментом лидерства является власть. В зависимости от источников власти различают формальное и неформальное лидерство. Формальное лидерство базируется на должностных полномочиях. Формальным лидером всегда является руководитель. Его отношения с подчиненными определяются как отношения руководства.

Неформальное лидерство базируется на авторитете и личностных качествах, неформальным лидером может быть работник не наделенный должностной властью. Такие отношения определяются как отношения лидерства.

1. Концепция лидерских качеств.

Суть ее в том, что для того, чтобы стать лидером должен обладать определенным набором качеств.

Качества разделяются на 4 группы:

- Физиологические. Например: рост, телосложение, голос, здоровый вид.
- Эмоциональные. Например: настойчивость, амбициозность, уверенность в себе, стрессоустойчивость.
- Интеллектуальные, например: уровень интеллекта, логические и аналитические способности, образованность и т.д.
- Деловые, например: инициативность, опыт, ответственность, работоспособность и т.д.

2. Концепция лидерского поведения.

Для того чтобы быть лидером человек должен уметь:

- 1) Формировать группу последователей.
- 2) Ставить цели и делать их привлекательными для последователей.
- 3) Устанавливать коммуникации в группе.
- 4) Распределять функции, роли и статусы в группе.
- 5) Контролировать, оценивать и регулировать поведение участников группы

3 Концепция ситуационного лидерства. Успешный лидер может подстраиваться под ситуацию при выборе своего стиля поведения, но кроме того он способен подстраивать ситуацию по свои цели.

Модель ситуационного лидерства Ф.Фидлера.

По мнению Фидлера лидер не может менять свой стиль, т.к. он зависит от мотивационной ориентации. Фидлер рассматривает 2 мотивационные ориентации:

- 1) На отношения
- 2) На задачу

Эффективность выбранного лидером стиля зависит от ситуации, а именно от степени контролируемости ситуации, эта степень может быть высокой (когда решения лидера имеют вполне предсказуемые результаты, т.к. он может влиять на ход дел) или низкой (когда результаты решения лидера непредсказуемы).

Степень контролируемости ситуации зависит от 3 ситуационных факторов:

1) Отношения между лидером и последователями. Ситуация считается контролируемой, если последователи лояльны, доверяют лидеру, уважают его.

2) Структурируемость работы. Ситуация считается контролируемой, если цель работы ясна, задачи четко сформулированы, пути их решения определены, исполнители с данной работой знакомы.

3) Должностная власть. Ситуация считается контролируемой, если руководитель наделен достаточной формальной властью, чтобы адекватно вознаграждать и наказывать, повышать в должности или увольнять.

При высокой степени контролируемости ситуации более эффективен стиль ориентированный на отношения.

При низкой степени контролируемости более эффективен стиль ориентированный на работу.

Следуя модели Фидлера лидер может повышать эффективность своего стиля путем изменения ситуации. Например:

Для улучшения отношения с последователями лидер может уделять больше времени для неформального общения с ними.

Для повышения уровня структурированности работы лидер может делегировать последователям часть своих управленческих полномочий.

Для изменения силы власти лидер может использовать новые методы стимулирования.

Модель Хауза и Митчела.

Модель предусматривает 4 стиля лидерства:

1) Директивное лидерство. Лидер ориентирован на работу, четко ставит задачу, инструктирует по их выполнению, определяет требования к результатам, с результатами связывает поощрение или наказание.

2) Поддерживающее лидерство. Лидер ориентирован на отношение, на установление благоприятных условий для работы, на партнерство.

3) Лидерство, ориентированное на достижение. Лидер ставит напряженные цели, требует высокое качество работы, демонстрирует уверенность в способностях и возможностях подчиненных.

4) Участвующее лидерство. Лидер привлекает подчиненных к обсуждению проблем и принятию решений. Следуя данной модели лидер может выбирать один из стилей или комбинацию стилей в зависимости от ситуации.

Ситуация определяется

Характеристиками последователей. Например, работники с ярко выраженной склонностью к подчинению предпочитают директивный стиль; работники, с более высокими способностями предпочитают стиль ориентированный на достижение.

Характеристиками организационной среды. А именно: содержанием и структурой работы, формальной системой власти и групповой динамикой.

4. Современные концепции лидерства.

1. Концепция атрибутивного лидерства.

В соответствии с данной концепцией выводы и действия лидера обусловлены его реакцией на поведение подчиненных.

Наблюдая за работой подчиненных, лидер получает информацию об их отношении к работе, о качестве выполнения работы и о результатах.

На основании этой информации он делает выводы о профессиональных, деловых и личностных качествах сотрудников, оценивает их поведение и выбирает соответствующую реакцию.

Основной проблемой данной концепции является действие барьеров восприятия, мешающих адекватному пониманию поведения подчиненных.

Исследования выявили следующие стереотипы восприятия: Подчиненные склонны объяснять причины плохой работы внешними факторами, а руководители склонны связывать причины плохой работы с компетенцией сотрудников.

2. Концепция харизматического лидерства

Харизматическим считается лидер, способный влиять на последователей с помощью своих личных качеств.

В соответствии с данной концепцией различаются:

- а) Лидер с положительной харизмой. Использует власть в интересах людей, прислушивается к критике, старается развивать своих последователей.
- б) Лидер с отрицательной харизмой. Узурпирует власть, использует ее только в личных целях, пресекает критику, предпочитает слабых и потому легко подчиняющихся последователей.

Взаимоотношения харизматического лидера и последователей строятся по следующей схеме:

- 1) Лидер ищет проблему, на которую в принципе не может быть направлена критика
- 2) Формируется видение идеальных путей решения этих проблем. Желательно чтобы эти пути были новыми, ранее никем не предложенные, но обещали положительные результаты.
- 3) Видение передается последователям с помощью средств коммуникаций. Цель – произвести сильное впечатление на последователей и побудить их к действиям.
- 4) Сплочение последователей для совместных действий по достижению поставленных целей.
- 5) Активная демонстрация своих способностей к реализации поставленных целей. Лидер показывает что контролирует ситуацию, привлекает последователей к управлению, либо просто создает видимость демократии.

14. Групповая динамика и разрешение конфликтов

Конфликт – отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. При этом каждая сторона стремится достичь какой-либо цели и помешать достижения цели другой стороне.

Конфликт – столкновение противоположно направленных целей, мыслей, действий, интересов, мнений, взглядов двух или нескольких людей. Повод для конфликтов называется *инцидентом*.

В структуре конфликта всегда прослеживаются: две стороны конфликта и инцидент. Чаще всего конфликт возникает из-за мелочи. Незначительный инцидент и уже начинается конфликт.

Основной причиной конфликта является неудовлетворенность социальных потребностей человека: низкий статус, недостаточное уважение окружающих, нет чувства защищенности в коллективе. Это внутренние психологические причины конфликта.

Внешние причины: несогласованность или противоречивость целей разных групп работников; нечеткое разделение прав и обязанностей; чрезмерная загруженность, превышающая личные возможности; несоответствие занимаемой должности; некомпетентность; неблагоприятный стиль руководства; плохие условия труда; неопределенность личных целей и перспектив роста; психологическая несовместимость работников.

Типы конфликтов по отношению к личности:

- межличностный;
- между личностью и группой;
- межгрупповой;
- внутриличностный.

Причины конфликтов:

1) Препятствие достижению целей трудовой деятельности:

- длительный ремонт оборудования;
- недоставка материалов, деталей;
- недостоверность переданной информации;
- отсутствие информации.

2) Препятствие достижения личных целей:

- не предоставление более выгодной работы;
- планирование отпуска в неблагоприятный сезон;
- задержка повышения оклада;
- достижение сотрудником-конкурентом более высоких результатов.

3) Противоречие в поведении, инстинктах, манерах, и т. д.

- несовместимость характера;
- различия в возрасте;
- различное воспитание;
- противоречие в идеалах;

На конфликты тратится $\approx 15\%$ рабочего времени.

По сфере возникновения:

- производственные (деловые) конфликты;
- межличностные конфликты (несогласия).

$\approx 80\%$ межличностных конфликтов порождается столкновением интересов на работе и переходит из конфликтов производственных в межличностные.

По направленности:

- горизонтальные;
- вертикальные – между рабочими, в подчинении друг к другу.

По значению для организации:

- деструктивные (разрушительные);
- конструктивные (созидательные);

Конструктивные – когда на смену старых технологий приходят новые. Стороны не выходят за пределы этических норм. Разрешение таких конфликтов приводит к развитию коллектива.

Деструктивные – когда одна из сторон жестко настаивает на своем и не желает учитывать интересы другой стороны, когда одна из сторон стремится психологически подавить партнера.

По характеру причин:

- объективные;
- субъективные;

Поэтому главным правилом поведения руководителей является не замалчивание конфликта, а стремление разрешить его.

Бывают симметричные конфликты (страдают 2 стороны) и асимметричные (одна из сторон страдает больше другой).

По форме проявления:

- саботаж;
- скрытый;
- открытый;
- интрига;
- забастовки.

По характеру:

- субъективные;
- объективные.

Как следует себя вести в состоянии конфликта:

1. взять эмоции под контроль, осознать причину гнева;
2. понять истинную причину и цель конфликта. Осознать чего добиваешься ты и твой противник;
3. локализовать конфликт (ограничить). Не вспоминать прошлые обиды;
4. внимательно выслушать оппонента, понять его позицию, попросить высказать факты, а не домыслы;
5. установить доброжелательный тон разговора;
6. разобрать конфликт пункт за пунктом. Не пытаться переубедить, а прийти к согласию.

Стили поведения в конфликтной ситуации:

- 1) приспособление – изменение своих позиций;
- 2) компромисс – урегулирование разногласий через взаимные уступки;
- 3) сотрудничество – совместная выработка решений, удовлетворяющих обе стороны;
- 4) игнорирование – уклонение от конфликта, стремление выйти из конфликтной ситуации, разрешив его;
- 5) соперничество – т.е. конкуренция, открытая борьба за свои интересы.

Стратегия управления конфликтами:

1. стратегия предупреждения:

- улучшение условий труда;
- справедливое распределение ресурсов;
- контроль за соблюдением правил;
- материальное и моральное стимулирование.

2. стратегия разрешения:

- демонстрация возможности добиться желаемого эффекта;
- организация совместного поиска путей примирения;

- использование методов административного воздействия.

Методы разрешения конфликтов:

Межличностные – предполагают уклонение от конфликтов, сглаживание, давление на одну из сторон, компромисс (уступки), признание правоты одной из сторон.
Структурные – возможна беседа, разъяснение менеджером требований к работе, объяснение по какому методу распределяются ресурсы, как выплачивается заработная плата.

Литература

1. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: Магистр: Инфра-М, 2016. - 576 с. Режим доступа: <http://znanium.com/>
2. Деловое общение [Электронный ресурс]: учебное пособие / авт.-сост. И. Н. Кузнецов. - М.: Дашков и К, 2018. - 528 с. - ЭБС «Znanium.com» - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=411372>
3. Егоршин, А.П. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник / А.П. Егоршин, И.В. Гуськова. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 290 с. - ЭБС «Znanium.com» - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=952274>
4. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 301 с. - ЭБС «Znanium.com» - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=402612>
5. Марусева, И.В. Коммуникационный менеджмент в вопросах и ответах (подготовка к экзамену) [Электронный ресурс]: учебное пособие для вузов / Марусева И.В. - Саратов: Вузовское образование, 2016. - 144 с. - ЭБС «IPRbooks» - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/39000>
6. Маслова, Е.Л. Теория менеджмента [Электронный ресурс]: практикум для бакалавров / Маслова Е.Л. - М.: Дашков и К, 2017. - 160 с. - ЭБС «Znanium.com» - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=450799>
7. Менеджмент: Учебное пособие// Райченко А.В., Хохлова И.В. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 368 с.: 60x90 1/16 ISBN 978-5-16-104835-1 (online) Режим доступа: <http://znanium.com/>
8. Семенов, А.К. Теория менеджмента [Электронный ресурс]: учебник / Семенов А.К., Набоков В.И. - М.: Дашков и К, 2017. - 492 с. - ЭБС «Znanium.com» - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=513017>
9. Хохлова, Т.П. Теория менеджмента: история управленческой мысли [Электронный ресурс]: учебник / Т.П. Хохлова. - М.: Магистр, ИНФРА-М, 2018. - 384 с. - ЭБС «Znanium.com» - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/920548>
10. Угурчиев, О.Б. Теория менеджмента [Электронный ресурс]: учебное пособие / Угурчиев О.Б., Бероева З.М. - М.: РИОР, ИНФРА-М, 2016. - 268 с. - ЭБС «Znanium.com» - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=521043>
11. Фаррахов, А.Г. Теория менеджмента: история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.Г. Фаррахов. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 272 с. - ЭБС «Znanium.com» - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=538741>