

Министерство образования и науки Российской Федерации
Магнитогорский государственный технический университет
им. Г.И. Носова

Н.В. Кузнецова

МЕНЕДЖМЕНТ

Утверждено Редакционно-издательским советом университета
в качестве учебного пособия

Магнитогорск
2017

УДК 65.0 (075)
ББК У291.21
К 89

Рецензенты:

Заведующая кафедрой экономики и управления
Магнитогорского филиала
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте РФ»,
кандидат экономических наук, доцент

И.А. Агеева

Начальник управления по развитию персонала
Южно-Уральского филиала ПАО «САК „ЭНЕРГОГАРАНТ”»

Е.М. Рочий

Кузнецова, Н.В.

К 89 **Менеджмент:** учеб. пособие / Н.В. Кузнецова. Магнитогорск: Изд-во
Магнитогорск. гос. техн. ун-та им. Г.И. Носова, 2017. 309 с.

ISBN 978-5-9967-0927-4

В пособии раскрываются сущность, содержание, основные подходы, методы и функции менеджмента. Издание содержит теоретический материал курса, представленный в схемах и таблицах, вопросы для самоконтроля, тестовые материалы, глоссарий, список рекомендуемой для изучения литературы.

Для студентов бакалавриата, преподавателей, всех тех, кто интересуется вопросами и проблемами современного управления.

УДК 65.0 (075)
ББК У291.21

ISBN 978-5-9967-0927-4

© Магнитогорский государственный
технический университет
им. Г.И. Носова, 2017
© Кузнецова Н.В., 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	4
ВВЕДЕНИЕ	5
РАЗДЕЛ 1. МЕНЕДЖМЕНТ. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ, ТЕОРИИ И КОНЦЕПЦИИ РАЗВИТИЯ.....	6
Тема 1. Менеджмент: понятие, цели, функции.....	6
Тема 2. Развитие теории и практики менеджмента (концепции, подходы)	33
Тема 3. Современные модели менеджмента	49
РАЗДЕЛ 2. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА	60
Тема 4. Функции менеджмента	60
Тема 5. Планирование в менеджменте	66
Тема 6. Организационные отношения в системе менеджмента	79
Тема 7. Контроль в системе менеджмента	115
Тема 8. Управленческие решения в системе менеджмента	128
Тема 9. Мотивация деятельности в менеджменте	140
Тема 10. Коммуникации в системе менеджмента	159
Тема 11. Управленческая информация	170
Тема 12. Руководитель и подчиненные	180
Тема 13. Динамика групп. Лидерство в менеджменте	204
Тема 14. Конфликты в деятельности менеджера.....	227
Тема 15. Управление изменениями в организации	239
Тема 16. Технологии управленческих мероприятий и действий	248
РАЗДЕЛ 4. ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА	264
Тема 17. Эффективность управления и ее показатели	264
ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЭКЗАМЕНУ (ЗАЧЕТУ) ПО КУРСУ «МЕНЕДЖМЕНТ».....	273
ТЕСТОВЫЕ МАТЕРИАЛЫ ПО КУРСУ «МЕНЕДЖМЕНТ»	275
ГЛОССАРИЙ	289
УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ КУРСА «МЕНЕДЖМЕНТ».....	305

ПРЕДИСЛОВИЕ

Менеджмент – это управление, которое является одной из важных функций в разных сферах человеческой деятельности. Менеджмент представляет собой науку о том, как добиться успеха в управлении и людьми и организациями, как создавать и совершенствовать организации, обеспечивать их развитие и достижение ими поставленных целей наиболее эффективными способами.

В современных условиях хозяйствования особое значение придается системе управления. От качества принимаемых и реализуемых управленческих решений во многом зависит эффективность функционирования организации в целом.

Материал учебного пособия ориентирован на последовательное овладение обучающимися навыками профессиональной работы, предусмотренными в требованиях Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования нового поколения к уровню подготовки бакалавров. Целью пособия является формирование умений и профессиональных компетенций студентов по проведению анализа системы управления организации и процессов ее составляющих.

Пособие адресовано преподавателям, проводящим лекционные и семинарские занятия, студентам всех форм обучения, а также заинтересованным лицам, самостоятельно изучающим курс «Менеджмент».

Данное пособие нацелено на помощь студентам и всем интересующимся вопросами и проблемами менеджмента в изучении курса «Менеджмент», понимании сущности процесса управления. Выполнение заданий в индивидуальной или групповой форме способствует развитию у обучаемых важных качеств, необходимых для выполнения профессиональных обязанностей в будущем.

ВВЕДЕНИЕ

Курс «Менеджмент» является одним из базовых дисциплин, в котором воедино соединены философская, психологическая, экономическая тематика, а также вопросы управления. Курс раскрывает вопросы теории и практики управления и предназначен для формирования у обучающегося целостного объемного представления о системе управления и процессах ее функционирования. В курсе раскрываются сущность, содержание, основные подходы к управлению, закономерности его развития, функции управления, рассматриваются вопросы руководства, лидерства и власти, эволюции управленческой мысли. Курс закладывает основы для изучения специальных дисциплин и формирования профессиональных компетенций.

Целью освоения дисциплины «Менеджмент» является – формирование у будущих бакалавров целостного представления о системе управления и процессах ее функционирования; формулирование компетенций, необходимых в профессиональной деятельности.

В результате изучения дисциплины студент должен:

Знать: природу и сущность менеджмента, основные тенденции его развития; основные школы менеджмента и их вклад в развитие управленческой мысли; понятие, виды, признаки и закономерности функционирования организации; особенности организации управленческой деятельности; формы, методы, технологии управления; виды и принципы построения организационных структур управления; технологии управления конфликтами; факторы эффективности менеджмента

Уметь: использовать зарубежный и отечественный опыт управления современными организациями; анализировать управленческие ситуации, принимать решения, учитывая их последствия; разрабатывать миссию организации и целевые программы; уметь оценивать эффективность управленческой деятельности; осуществлять деловое общение: публичные выступления, переговоры, проведение совещаний, деловую переписку, электронные коммуникации; оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий.

Владеть культурой мышления, навыками к обобщению, анализу, восприятию информации, постановке цели и выбору путей ее достижения.

Пособие оснащено дополнительным, полезным для студентов учебно-методическим материалом, представленным в приложении и позволяющим раскрыть сущность изучаемых теоретических вопросов, и может быть использовано не только для углубления теоретических знаний, но и для приобретения необходимых навыков практической работы, а также в системе текущего и заключительного контроля в рамках рейтинговой системы оценивания знаний обучаемых. Для проверки знаний теоретического материала предлагаются контрольные вопросы и тестовые задания по основным разделам курса «Менеджмент».

Раздел 1. МЕНЕДЖМЕНТ. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ, ТЕОРИИ И КОНЦЕПЦИИ РАЗВИТИЯ

Тема 1. Менеджмент: понятие, цели, функции

Понятие менеджмента. Цели и задачи менеджмента. Уровни менеджмента. Виды менеджмента. Менеджер и его функции. Менеджер и предприниматель. Закономерности, принципы и методы менеджмента.

Понятие менеджмента

Понятие «менеджмент» в последнее время быстро вошло в словарный запас русского языка, став синонимами прежних терминов «управление», «руководитель». Однако следует очень осторожно приравнивать эти понятия между собой. Понятие менеджмент не имеет однозначного определения. Приведем несколько определений понятия менеджмент (табл. 1).

Таблица 1

Трактовка понятия «менеджмент»

Автор	Трактовка понятия
Герчикова И.Н.	Самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение в рыночных условиях намеченных целей предприятия путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента
Веснин В.Р.	Теория и практика управления фирмой и ее персоналом в условиях рынка
Виханский О.С., Наумов А.И.	Многоплановое явление, охватывающее происходящие в организации процессы, связанные как с ее внутренней жизнью, так и с ее взаимодействием с окружающей средой
Уткин Э.А.	Система программно-целевого управления, текущего и перспективного планирования и прогнозирования научно-технических разработок, организации производства, реализации продукции и услуг, с целью повышения эффективности хозяйствования, удовлетворения потребностей рынка и общества в целом, увеличения прибыли
Лебедев О.Т.	Управление людьми с целью получения прибыли
Румянцева З.П., Соломатин Н.А.	Интегративный процесс, с помощью которого профессионально подготовленные специалисты формируют организации и управляют ими путем постановки целей и разработки способов их достижения

Автор	Трактовка понятия
Тихонравов Ю.В.	Наука об эффективности управления предприятием
Фатхутдинов Р.А.	Вид профессиональной деятельности людей по организации достижения системы целей, принимаемых и реализуемых с использованием научных подходов, концепции маркетинга и человеческого фактора
Прыкин Б.В.	Управление производством – совокупность принципов, методов, средств и форм управления, имеющая целью повышение эффективности производства и прибыльности предприятия
Оксфордский словарь	Это способ, манера общения с людьми; власть и искусство управления; особого рода смелость и административные навыки; орган управления, административная единица

В современном мире встречаются самые разные определения понятия «менеджмент», что объясняется его многоплановостью, тесным переплетением теории и практики.

Менеджмент представляет собой целостную, комплексную систему, которая постоянно развивается и совершенствуется. Чтобы составить целостное представление о менеджменте, необходимо **менеджмент** рассматривать не просто как отдельную дисциплину, а как междисциплинарную область, которая выступает интегративным понятием и трактуется со следующих позиций (рис. 1).

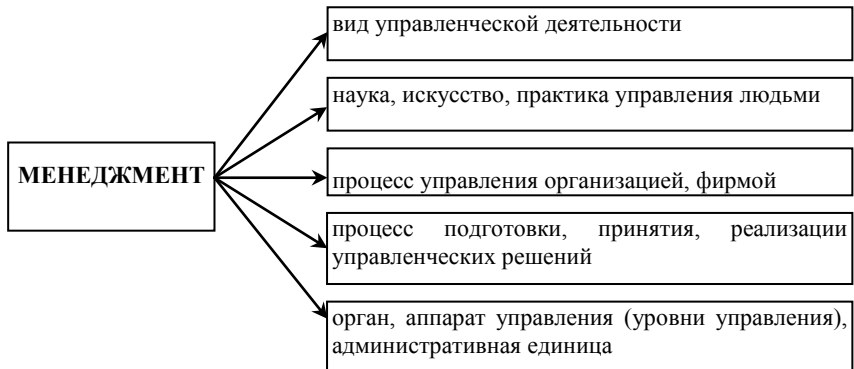


Рис. 1. «Позиционные» направляющие менеджмента

В настоящее время необходимо рассматривать менеджмент также со следующих позиций – менеджмент как система, и менеджмент как процесс (рис. 2, 3).



Рис. 2. Основные грани менеджмента как системы

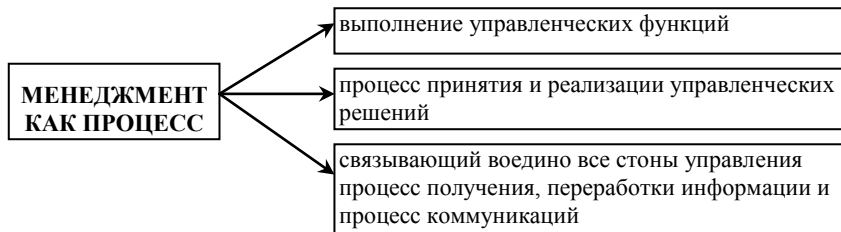


Рис. 3. Основные грани менеджмента как процесса

Но все же менеджмент и управление это не равнозначные понятия.

Управление – это процесс целенаправленного воздействия субъекта управления на объект управления для достижения определенных результатов.

Под субъектом управления понимается физическое или юридическое лицо, от которого исходит властное воздействие. Властные полномочия субъекта управления, его экономические и морально-этические рычаги воздействия лежат в основе процессе управления.

Объектами управления (то есть на что направлено властное воздействие) могут быть физические и юридические лица, а также социально-экономические системы и процессы.

На рис. 4 представлены объекты управления. Эта схема не имеет жестких рамок, и может быть расширена в зависимости от конкретной ситуации, а также оттого, что ставится во главу угла при определении управляемого объекта.

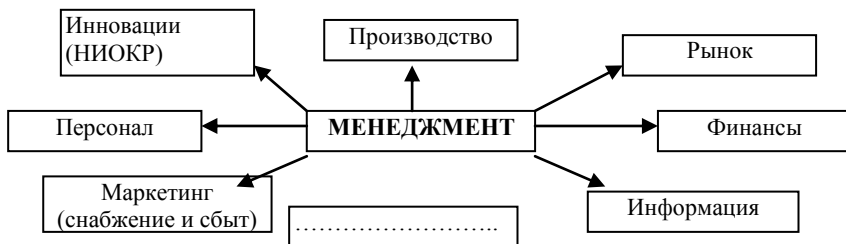


Рис. 4. Объекты управления (менеджмента)

Управление является функцией разных организованных систем, но только в обществе оно проявляется как сознательная деятельность. Особенности управленческого процесса представлены на рис. 5.

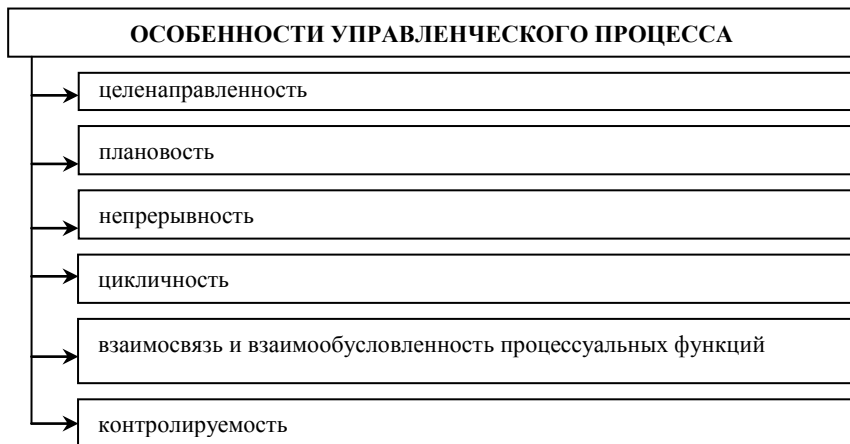


Рис. 5. Характерные особенности управленческого процесса

Цели и задачи менеджмента

Цели менеджмента предусматривают реализацию производственного (технологического), финансового, маркетингового и ресурсного направлений деятельности организации (для разных видов организации они разные).

Конечная цель менеджмента состоит в обеспечении прибыльности, или доходности, в деятельности фирмы путем рациональной организации производственного процесса, включая управление производством и развитие технико-технологической базы, а также эффективное использование кадрового потенциала при одновременном повышении квалификации, творческой активности и лояльности каждого работника [3].

Задачи менеджмента исходят из целей. Несмотря на их многообразие, среди них можно выделить общие для любой организации:

- определение стратегических и тактических целей развития предприятия,
- выявление приоритетности целей, их очередности и последовательности решения;
- разработка стратегии развития фирмы – хозяйственных задач и путей их решения; перспективное, текущее (среднесрочное) и оперативное планирование направлений деятельности предприятия;
- выработка системы мероприятий для решения намечаемых проблем на различные временные периоды;

- активизация и стимулирование работы сотрудников фирмы путем создания для них лучших условий труда и установления более высокой заработной платы;
- организация деятельности служб и подразделений на выполнение поставленных целей,
- оперативное координирование и регулирование деятельности персонала организации, постоянное повышение его квалификации;
- контроль, учет, анализ и выработка решений по повышению эффективности деятельности организации или фирмы.
- обеспечение автоматизации производства и переход к использованию работников, обладающих высокой квалификацией;
- постоянный поиск и освоение новых рынков;
- определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения;
- создание атмосферы творческой активности, благоприятного морально-психологического климата в коллективе.

Задачи управления (менеджмента) непрерывно усложняются по мере роста производства, с все возрастающими темпами НТП.

Уровни менеджмента

Любая организация представляет собой пирамиду, горизонтальный срез которой характеризует систему требований функционального разделения труда, вертикальный – отношения власти и субординации. Иными словами, всякая организация строго иерархизирована (рис. 6).



Рис. 6. Уровни менеджмента в организационной иерархии

На западных предприятиях различают:

✓ **Top management**, то есть высшее звено управления (генеральный директор и другие члены правления);

✓ **Middle management** – среднее звено управления (руководители управлений и самостоятельных отделов);

✓ **Lover management** – низшие звенья управления (руководители подразделов и других аналогичных им подразделений) [6].

И.Н. Герчикова [3] предлагает менеджмент в зависимости от видов и последовательности деятельности можно разделять на три стадии: стратегическое управление; оперативное управление; контроль.

Стратегическое управление включает: выработку цели менеджмента; прогнозирование как предвидение результатов развития; перспективное планирование необходимое для преодоления отклонения прогнозируемых параметров итогов от установленной цели.

Оперативное управление включает деятельность по реализации вышеуказанных мер, которая подразделяется на: организацию как создание нужной структуры и необходимых ресурсов; руководство как распорядительство (мотивация) в условиях созданной структуры.

Контроль включает анализ достигнутых результатов (обратная связь) и выступает как исходный пункт нового цикла управления.

В табл. 2 перечислены роли руководителей управления различных организационных уровней.

Таблица 2

Роли руководителей управления [29]

Уровень менеджмента	Выполняемые роли
Высшее звено: Главный руководитель, лидер	Межличностные роли – выполнение обязанностей правового и социального характера, – ответственность за мотивацию и активизацию подчиненных, набор и подготовку кадров, – управленческие действия с участием подчиненных, – принятие главнейших и определяющих решений, разработка стратегии развития организации – отношения с внешними юридическими лицами и представительство в организациях
Среднее звено: Руководитель по функциям и проектам	Подготовка и принятие решений Информационные роли, контроль деятельности нижестоящих уровней Распределение ресурсов по организации – разработка и запуск проектов по совершенствованию, инновациям, производству и стратегии развития, приводящих изменения в структуру организации,

Уровень менеджмента	Выполняемые роли
	– контроль выполнения программ, – получение и анализ разнообразной текущей информации специализированного характера, анализ изменений внутренних и внешних условий, – группировка и передача информации лидерами членам организации, интерпретация отдельных фактов и подготовка материалов для важнейших решений, – оценка и обработка информации для внешних контактов организации относительно планов, политики, действий, анализ результатов работы организации, действующей как эксперт по вопросам отрасли.
Низшее звено: операционные руководители	Выдача заданий, устранение нарушений, контроль за выполнением производственных заданий Распределение ресурсов
	1. внесение корректировочных действий для устранения неожиданных нарушений процессов, 2. распределение внутри процессов всевозможных ресурсов; осуществление технического контроля; выполнение функций связующего звена между сотрудниками организации, 3. принятие решений по обеспечению высокого качества продукции и услуг.

В силу того, что менеджеры всех уровней затрачивают часть своего времени на исполнение основных управленческих функций (планирование, организация, руководство, контроль), то успешность их деятельности во многом зависит и от степени управленческого мастерства (опыта), которым они владеют. Это мастерство может быть сгруппировано в 7 различных категорий [5]. На рис. 7 дана характеристика категорий управленческого мастерства.

Также характерные черты менеджмента [3] необходимо рассматривать с точки зрения следующих аспектов: экономического, социально-психологического, правового и организационно-технического (рис. 8).

Эффективный менеджмент предполагает единство всех видов и стадий процесса управления как единство экономического, организационно-технического и социально-психологического аспектов управления.



Рис. 7. Основные категории управленческого мастерства



Рис. 8. Характерные аспекты менеджмента

Основные виды менеджмента

По специфике управления предприятием выделяют различные виды менеджмента, ориентированные на основные функциональные области. На рис. 9 показана взаимосвязь видов менеджмента [4].

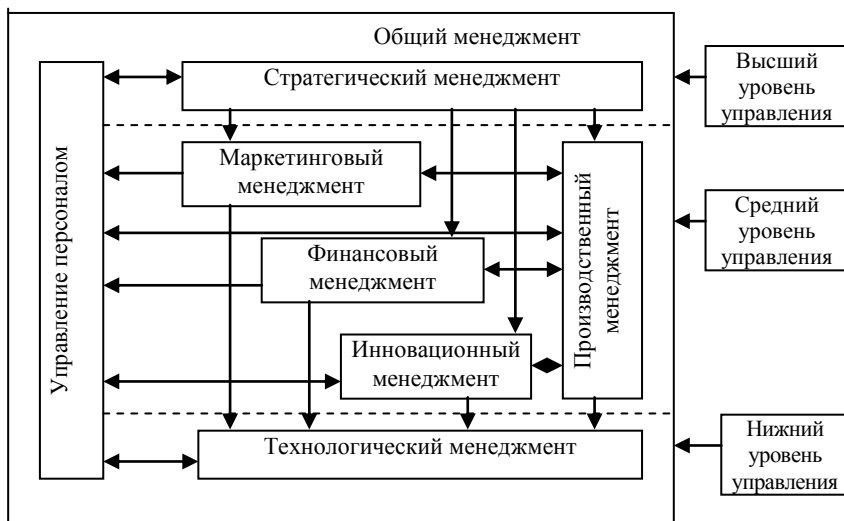


Рис. 9. Виды и уровни менеджмента

Рассматривая основные виды менеджмента необходимо остановиться на их краткой характеристике (табл. 3)

Таблица 3

Основные виды менеджмента

Вид менеджмента	Основное содержание
Организационный	Объектом, которого являются процессы создания организации, формирования структуры системы управления, механизма реализации управленческих функций, выработки регламентов и инструкций и т.п. (разработка необходимых условия для нормального функционирования организации и успешного решения, стоящих перед ней задач)
Перспективный	Ставятся долгосрочные цели организации, определяются основные пути их достижения и таким образом обеспечивается ее будущая жизнеспособность
Текущий	Связан с постановкой конкретных задач, координацией процесса их решения, обеспечением его необходимыми материальными, людскими, информационными и финансовыми ресурсами, контролем и оценкой достигнутых результатов, осуществлением необходимых корректив, поощрением или наказанием исполнителей

Вид менеджмента	Основное содержание
Производственный или операционный	Направлен на выбор основных параметров технологического процесса, определение объема текущего выпуска продукции или оказания услуг, загрузки оборудования, а также расстановку людей, организацию подачи материалов, сырья, комплектующих деталей, информации к местам их использования, своевременный ремонт оборудования и техники, оперативное устранение сбоев и неполадок в технологическом процессе, контроль качества
Логистический	Предполагает организацию заключения договоров, закупки, доставки и хранения сырья, материалов, комплектующих изделий, а также произведенных товаров, отправки их покупателям
Инновационный	Обеспечивает конкурентные преимущества и эффективность функционирования предприятия в конкурентной среде
Кадровый (управление персоналом)	Решает задачи подбора и расстановки, обучения и повышения квалификации кадров, вознаграждения и стимулирования труда и быта работников, поддержания контактов с профсоюзной организацией и разрешения трудовых споров и конфликтов
Финансовый	В основе лежит составление бюджета и финансового плана организации, формирование и распределение ее финансовых ресурсов, портфеля инвестиций, оценка текущего и перспективного финансового состояния и принятие необходимых мер по их укреплению
Эккаунтинговый	Связан с процессами сбора, обработки и анализа данных о работе организации, их сравнение с исходными и плановыми показателями, результатами деятельности других организаций с целью своевременного выявления проблем, вскрытия резервов для обеспечения более полного использования имеющегося потенциала
Маркетинговый	Выступает как инструмент взаимодействия и адаптации хозяйственной деятельности предприятия к рынку
Экологический	Комплексная разносторонняя деятельность, направленная на реализацию экологических целей проектов и программ

Менеджер и его функции

Понятие менеджмент ассоциируется с определенной категорией людей (определенным социальным слоем), которые осуществляют работу по управлению, умеющие добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения людей. В переводе с английского менеджер означает «управляющий».

Менеджер – руководитель, осуществляющий непосредственное перспективное управление исполнителями организации в целях производства и реализации продукции [25]. В современном понимании **менеджер** – это руководитель или управляющий, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями в области принятия решений по

конкретным видам деятельности организации, функционирующей в рыночных условиях.

В обобщенном определении менеджер – это специалист, осуществляющий работу по управлению, умеющий принимать решения и нести за них персональную ответственность, организующий людей и координирующий их деятельность (рис. 10).

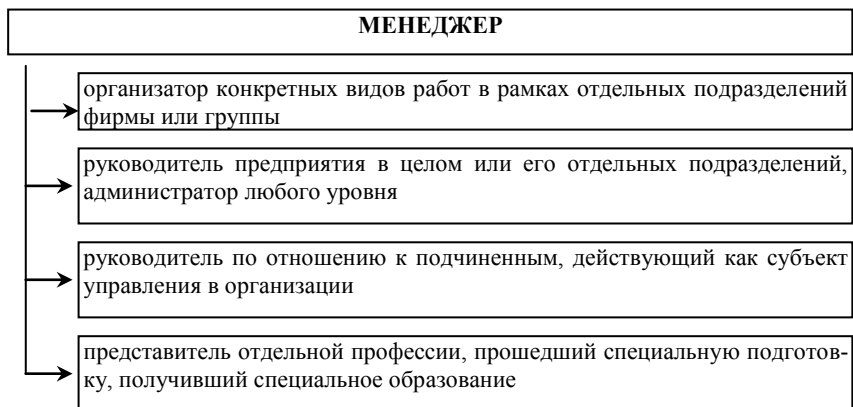


Рис. 10. Различные подходы к трактовке понятия «менеджер»

По мнению ряда ученых, категория «менеджер» распространяется на: руководителей организации; руководителей структурных звеньев; организаторов определенных видов работ (администраторов). Специфика решаемых задач во многом предопределяет характерные особенности управленческого труда менеджера (рис. 11).

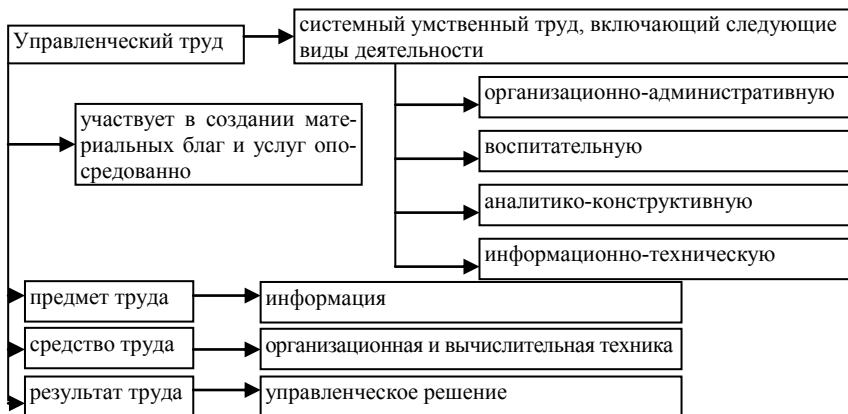


Рис. 11. Характерные особенности управленческого труда менеджера

Рассматривая специфику содержания труда менеджеров, необходимо остановиться на том, что менеджеры как члены организации:

- Определяют цели и задачи деятельности.
- Управляют ресурсами организации (материальными, информационными, финансовыми, человеческими и др.).
- Работают с информацией, необходимой для принятия решений.
- Принимают решения.
- Осуществляют координацию совместных действий внутри организации и за ее пределами.
- Несут ответственность за работу организации в целом, ее подразделений, подсистем и элементов, а также за связи с другими организациями и органами, так или иначе оказывающими влияние на ее функционирование и состояние [35].

Общими требованиями, предъявляемыми к менеджерам любого уровня управления, представлены на рис. 12.

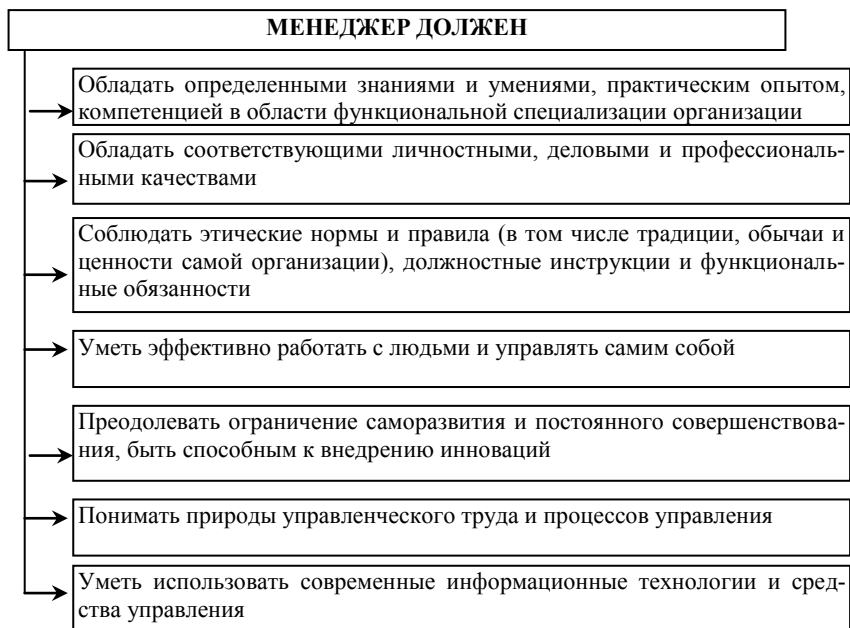


Рис. 12. Требования, предъявляемые к менеджерам

Менеджер – это член организации, руководящий людьми; определяющий цели работы и принимающий решения по эффективному взаимодействию в цепочке «люди – цели». Организация не может существовать без менеджеров.

Основные функции менеджеров — поиски возможностей развития организации и поддержки подчиненных. Являясь субъектом управленческой деятельности, менеджеры играют следующие роли в организации (рис. 13).



Рис. 13. Функциональные роли менеджера

В зависимости от ситуации, от профиля деятельности организации менеджер должен действовать и как организатор, и как консультант, и как эксперт, и как инноватор, и как психолог и воспитатель.

В структуре любого предприятия можно выделить два вида разделения управленческого труда менеджеров – вертикальное и горизонтальное.

Вертикальное разделение управленческого труда – разделение, основанное на выделении уровней управления в организации (высший,

средний, низший уровни). В основе его лежит координация деятельности работников или подразделений.

Горизонтальное разделение управленческого труда – разделение труда по видам работ, по функциям. Оно проявляется в выделении специалистов, создании функциональных служб и подразделений в организации. Горизонтальное разделение труда называют также специализацией по областям менеджмента.

Большое влияние на управленческий процесс оказывает и структура деятельности менеджера. Л.И. Лукичева [26] предлагает выделять следующие виды деятельности менеджера, осуществляемые им в рамках управленческого процесса (рис. 14.).

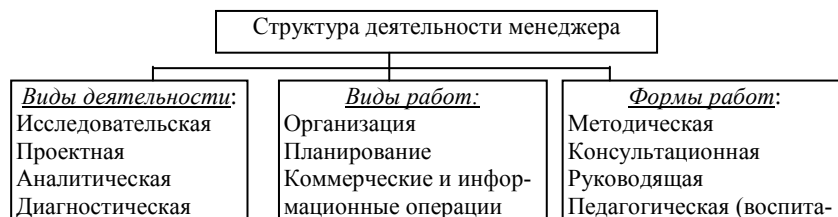


Рис. 14. Структура деятельности менеджера

Современный управленец – это человек, который не просто реагирует на некоторые внешние события, воздействующие на него, он активно влияет на эти события, актуализируя себя, свои способности управлять собой и другими людьми в любой ситуации. Требования к профессиональной компетенции менеджеров можно условно разделить на две группы.

Первую составляют знания и умения выполнять профессиональную работу в управлении. Они включают: умение обосновывать и принимать решения в ситуациях, для которых характерны высокая динамичность и неопределенность; информированность по вопросам развития отрасли, в которой работает предприятие: состояние исследований, техники, технологии, конкуренции, динамики спроса на продукцию; знакомство с опытом менеджмента в других организациях и отраслях; способность управлять ресурсами, прогнозировать и планировать работу предприятия, владение способами повышения эффективности управления; умение использовать современную информационную технологию, средства коммуникации и связи.

Вторая группа требований связана со способностью менеджеров работать с людьми и управлять самими собой. В данную группу входят: высокое чувство долга и преданность делу; честность в отношениях с людьми и доверие к партнерам; умение четко выражать свои мысли и убеждать; уважительное отношение к людям вне зависимости от их положения в организационной иерархии; способность быстро восстанавли-

вать свои физические и душевные силы и критически оценивать собственную деятельность.

К людям, относящимся к категории управленческого персонала, предъявляются специфические требования в отношении их профессиональной компетенции и личностных качеств. Чтобы выполнять сложные и ответственные функции, менеджеры должны иметь специальные знания и обладать способностью использовать их в как в повседневной работе по управлению предприятием, так и в внезапно возникающих конкретных ситуациях.

Требования к профессиональной компетенции менеджера можно условно разделить на две группы:

- ✓ Специальные знания в области науки и практики управления, позволяющие осуществлять управленческий процесс.

- ✓ Человеческие качества, т.е. способности работать с людьми и управлять самими собой.

В табл. 4 перечислены требования к профессиональной компетенции менеджера [35] .

Таблица 4

Требования к профессиональной компетенции менеджера

Специальные знания	Человеческие качества
Понимание природы управленческого труда	Владение искусством управления человеческими ресурсами организации
Знание должностных и функциональных обязанностей, способов и методов достижения целей и повышения эффективности работы	Умение налаживать внешние связи с организациями-партнерами и органами управления (государственными, региональными и др.)
Умение использовать современные средства связи и информационные технологии для работы с информацией и принятия решений	Способность к самооценке, конструктивному анализу своих действий и непрерывному повышению квалификации
Умение мыслить стратегически и управлять в реальном масштабе времени	Искусство создания атмосферы доверия, партнерства, единства целей и действий

К специальным знаниям и умениям менеджером также предъявляется ряд требований. Это обусловлено тем фактом, что современные менеджеры должны обладать знаниями и умениями, позволяющими им работать и выполнять свои функции в сложнейших условиях, таких как:

- время все чаще становится решающим фактором успеха;
- поступающая информация может оказаться неполной и не достоверной;
- принимаемые решения должны отвечать требованиям конкретной ситуации;

- ситуация характеризуется неопределенностью, быстротой смены характеристик;
- не готовность персонала компании к преобразованиям и изменениям.

Менеджеры должны (в области специальных знаний и умений):

- уметь обосновывать и принимать решения, в ситуациях, для которых характерны высокая динамичность и неопределенность;
- знать все, что связано с внешней средой организации и с теми изменениями, которые с ней происходят;
- иметь четкое представление о том, как развивается отрасль, в которой работает предприятие;
- уметь своевременно воспринимать информацию о характере проводимых в отрасли исследований, о нововведениях в области техники и технологии;
- знать законы и принципы рыночной конкуренции, динамики спроса и предложения на продукцию и услуги;
- владеть знаниями принципов построения процессов управления, а также способов и приемов, с помощью которых можно эффективно разрешать проблемы;
- владеть методами планирования и прогнозирования работы организации и постоянно совершенствовать свое умение в использовании современной информационной и Интернет-технологии и средств коммуникации;
- знать, как наилучшим образом использовать собственное время и время, имеющееся в распоряжении организации для получения наилучшего результата.

Специальные знания и умения приобретаются менеджеров в процессе изучения управленческой науки – менеджмента, ее принципов, методов, средств работы с информацией. Менеджер, работающий профессионально, обязательно использует современные достижения науки, техники, технологий в области процессов, форм и методов управленческой деятельности, с целью повышения эффективности функционирования управляемого объекта.

В области человеческих качеств менеджера можно тоже выделить ряд требований. Прежде всего, эти требования связаны с тем, как менеджеры достигают целей, воздействуя на труд других людей, работающих в организации.

Чтобы эффективно работать с людьми, различающимися по своему статусу и интересам, менеджеры должны иметь специфические личностные качества, которые усиливают доверие и уважение со стороны тех, с кем он сталкивается в процессе деятельности и вступает в контакт. К числу таких качеств относят:

- высокое чувство долга и преданности делу;
- честность и доверие в отношениях с людьми;
- умение четко выражать свои мысли и убеждать собеседников;
- уважение и забота о людях вне зависимости от их положения в организационной иерархии;
- способность быстро восстанавливать свои физические и душевные силы и критически оценивать собственную деятельность.

Кто же такой менеджер 21 века? Главные характерные черты современного менеджера можно представить следующим образом [35]:

Менеджер – глобальный стратег, которому должно быть присуще понимание того, как управлять в конкурентной среде.

Менеджер – человек с «технологической» настройкой, принимающий и понимающий значение технологий, в первую очередь, информационных, обеспечивающих принципиально новый уровень управления за счет высокой скорости получения и передачи информации и повышения качества и обоснованности принимаемых решений.

Менеджер – политик, т.е. человек, который обязан строить свою работу с учетом большого количества вне рыночных факторов, отражающих новый характер взаимоотношений с другими организациями в условиях глобализации экономики.

Менеджер – лидер и новатор, т.е. человек в организации, который является образцом для других, обладает чувством нового, не боится оправданного риска и проявляет качества предпринимателя.

Менеджер и предприниматель

Предпринимательство – это вид самостоятельной хозяйственной деятельности, осуществляемой физическим или юридическим лицом на постоянной основе от своего имени и на свой риск. Предпринимательство предусматривает свободу и самостоятельность предпринимателей:

- * в выборе вида и сферы предпринимательской деятельности, а также направлений, форм, методов и средств деятельности;
- * в планировании и реализации производственных, финансовых и маркетинговых программ;
- * в управлении трудовыми ресурсами;
- * в установлении систем и размеров оплаты труда работников по найму; уровня цен и тарифов на продукцию и услуги;
- * в распоряжении прибылью от предпринимательской деятельности.

В чем сходство и отличие менеджера и предпринимателя? Сравнительная характеристика менеджера и предпринимателя представлена в табл. 5.

Таблица 5

Сравнительная характеристика менеджера и предпринимателя
[Румянцева]

Признаки сравнения	Менеджер	Предприниматель
Статус в организации	Наемный работник	Собственник, партнер
Задачи и функции	Постановка целей, планирование, организация, мотивация, контроль, руководство, координация	Поиск новых способов комбинации ресурсов, выдвижение новых идей по их использованию для удовлетворения платежеспособного спроса общества
Ожидаемый результат работы	Сохранение, поддержание и развитие организации, максимизация его способности производить ценности	Освоение новых сфер бизнеса, продвижение идей и нового дела для выпуска продукции и получения прибыли
Образование и черты личности	Профессиональные знания, необходимые для выполнения функций управления, умение организовать совместную работу, работа в команде	Интуиция как более важный фактор по сравнению с образованием. Новаторство, самостоятельность, независимость, индивидуализм, смелость, инициативность, ориентация на успех

Таким образом, можно констатировать. Менеджер — наемный работник, занимающий определенную руководящую должность в данной организации. В то же время менеджер в ряде случаев может быть совладельцем этого предприятия, иметь его акции.

В работе менеджера и предпринимателя есть общие черты:

- ✓ оба преследуют цели, поставленные перед предприятием;
- ✓ применяют определенные способы управления;
- ✓ планируют, координируют и контролируют деятельность работников предприятия;
- ✓ работают на свой страх и риск. Один рискует своей должностью, второй — собственным капиталом. Для России это новое явление. Ранее руководители рисковали своей должностью.

Менеджеры решают, какие цели в области производительности будут поставлены перед организацией, какие методы получения продукции будут использованы, какие формы стимулирования наиболее приемлемы и др. Именно руководители своей организованностью, личным примером задают тон в организации. Именно они определяют, будет ли в своей работе организация ориентирована на качество, производительность и на потребителей или останется к ним безразличной.

Предпринимателю как субъекту самостоятельной хозяйственной деятельности свойственно творческое отношение к делу, свободное про-

явление инициативы, постоянное стремление к новаторству, поиску нетрадиционных решений и возможностей, расширению масштабов и сферы деятельности, а также постоянная готовность к риску и нахождению способов его преодоления.

К предпринимателю предъявляются следующие требования:

- знание сферы предпринимательской деятельности;
- знание основ управления и опытом производственно-снабженческой и маркетинговой деятельности;
- умение правильно оценивать свои возможности на рынке производства и реализации товаров и услуг;
- экономическое мышление, культура делового общения;
- умением организовать производство и действовать на свой страх и риск ради достижения цели;
- умение использовать рыночные возможности, новаторские идеи.

Менеджер как предприниматель должен обладать качествами, которые присущи людям предприимчивым, не боящимся рисковать, постоянно находящимся в поиске новых идей и способов их реализации, отличающихся новаторством и инициативностью. Это обеспечивает инновационность организации, ее восприимчивость к нововведениям и готовность к разрушению устаревшего (как морально, так и физически).

Практика показывает, что наиболее часто предпринимательство менеджеров осуществляется по трем направлениям:

- **инновации на рынке** – изменения в характере распространения продукции или услуг и выход на новые рынки;
- **инновации в технологиях** – производство продукции и услуг, обладающих более высокими качествами или более функциональных по сравнению с предлагаемыми в настоящее время;
- **инновации в организационных формах** – создание бизнеса нового типа, прямым результатом которого могут быть радикальные изменения в технологии и рынках.

В принципе предпринимательство может быть на всех уровнях и во всех подразделениях компании. Перспективно мыслящее руководство компаний, организаций создает менеджерам условия для творчества и внедрения инноваций.

Закономерности, принципы и методы менеджмента

Управление любыми процессами – это сложная и многофункциональная задача, связанная с взаимодействием многих интеграционных начал. Задача управления усложняется необходимостью анализа научного процесса реальной экономической жизни общества для обеспечения согласованных действий множества людей, участвующих в производстве, перемещении и распределении продукции и услуг при одновременном использовании многообразных ресурсов.

Законы менеджмента

Специфические особенности менеджмента основаны на определенных законах (закономерностях). Управление выступает как основное средство использования экономических законов в процессе совместной трудовой деятельности людей. Оно вызвано не только организационными потребностями совместного труда, но и необходимостью учета экономических законов, проявляющихся в определении цели, в поиске путей ее реализации и в оценке результатов ее достижения.

Закономерности управления составляют центральное звено теории управления. В отличие от эмпирического подхода, научный подход к управлению основан на тщательном учете требований объективных закономерностей и тенденций развития управления (табл. 6).

Таблица 6

Законы управления [28]

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

Познание закономерностей управления на основе теоретического анализа и практического опыта позволяет:

1. Проводить глубокий научный анализ системы управления и объективно оценивать ее состояние.
2. В полной мере учесть фактор времени при совершенствовании управления и уровень развития управляемой системы.
3. В должной мере учесть субъективные факторы управления, ограничить их от объективных факторов и установить наиболее рациональное соотношение науки и искусства управления.
4. Осуществить системный подход к управлению и его комплексному совершенствованию.

К числу важнейших закономерностей менеджмента относят:

- развитие теории и практики менеджмента в соответствии с трансформацией форм и методов организации экономики;
- влияние факторов внешней среды в выборе и формировании системы управления современной организацией;
- соответствие социального содержания управления формам собственности на имущество организации;
- соотносительность управляющей и управляемой подсистем;
- преимущество планомерного управления;
- концентрация и динамичное изменение функций управления в организации;
- оптимизация уровней управления;
- оптимальное использование в процессах управления функций контроля, учета и анализа [7].

Закономерности имеют объективный характер, а реализуются в процессе деятельности людей. Под воздействием проявления закономерностей в организациях формируются принципы менеджмента.

Принципы менеджмента

Принципы менеджмента, синтезируя объективные закономерности управления, определяют черты реальной управленческой практики в современной организации. Они формируют требования ко всей системе управления организацией – функциям, методам, выбору организационной структуры управления. На рис. 15 представлены различные подходы к трактовке понятия «принципы менеджмента».

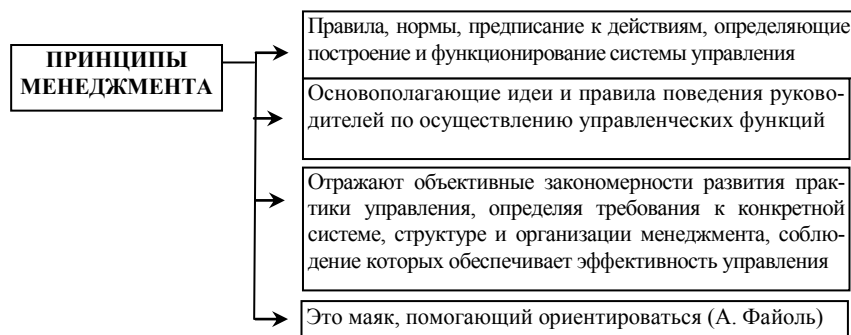


Рис. 15. Трактовка понятия «принципы менеджмента»

Существует множество принципов, в соответствии с которыми осуществляется процесс управления предприятием. Но среди всего многообразия можно выделить общие, традиционные, устоявшиеся, характерные для любой организации (рис. 16).

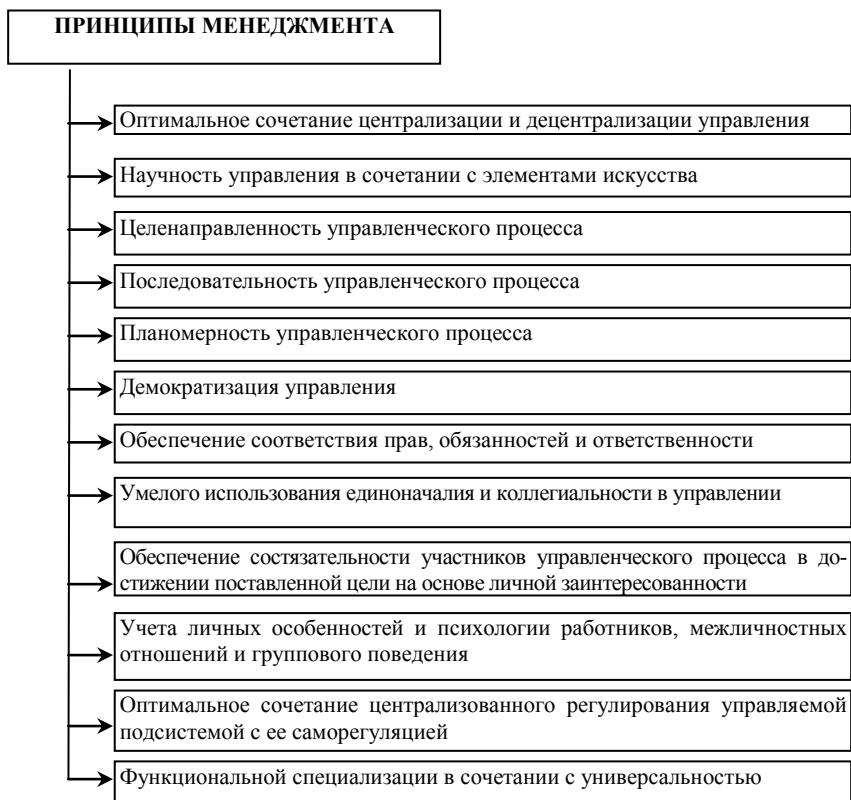


Рис. 16. Принципы менеджмента

В то же время можно выделить три характерные для современных условий группы принципов управления (табл. 7).

Таблица 7

Принципы управления

Технологии управленческой деятельности	Принципы влияния на поведение работников	Общеуправленческие принципы
Целенаправленности Согласования деятельности Обеспечения эффективности деятельности	Активизации деятельности Состязательности Создания благоприятной атмосферы в коллективе Справедливости и лояльности к работникам Честного отношения и доверия к людям	Социальная направленность управления, Корпоративный дух и этичность бизнеса, Управленческое новаторство Научность Своевременное реагирование на изменение внешней среды

Рыночная концепция менеджмента потребовала пересмотра принципов менеджмента, в связи с чем были сформулированы новые принципы, относящиеся к неформальной модели менеджмента [28] (рис. 17).

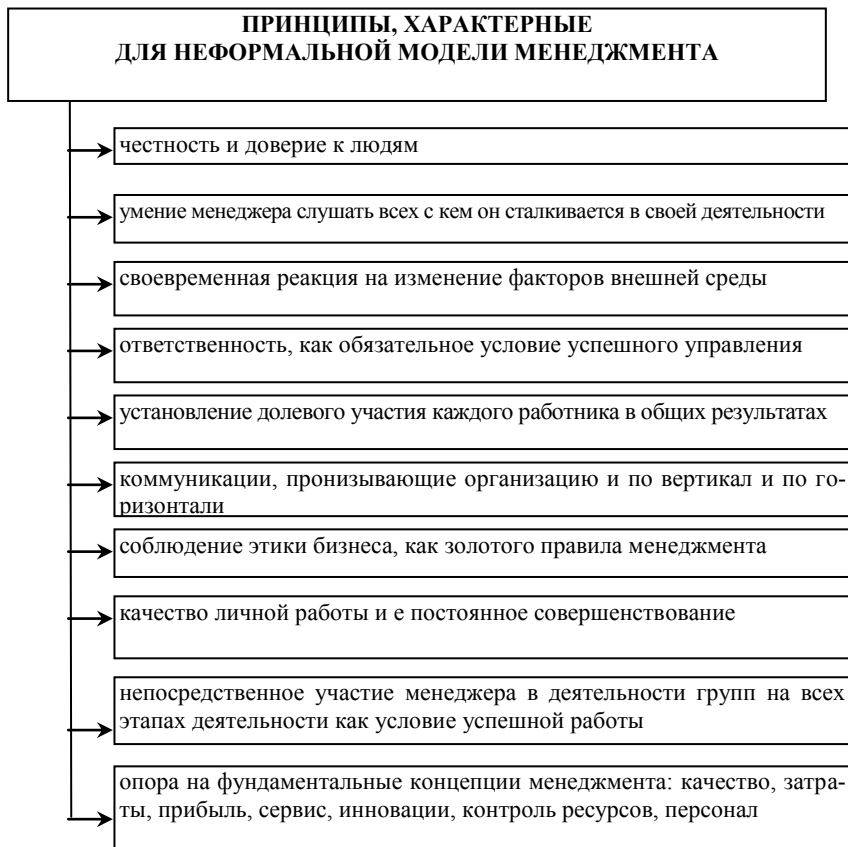


Рис. 17. Принципы управления, характерные для неформальной модели менеджмента

Методы менеджмента

Менеджмент – это творчество, основанное на применении методов. Методы занимают в менеджменте особое место, так как с их помощью становится возможным достичь организации своих целей.

Метод управления (от греческого «методос» – путь) – это путь достижения целей управления, совокупность способов (приемов) воздействия руководителя на подчиненных или организации взаимодействия с ними. Способы управления есть составная часть метода управления. *Спо-*

соб – это действие или совокупность действий руководителя, направленных на реализацию управленческих задач. В табл. 8 представлены различные трактовки определения «метод управления».

В процессе управления используется множество разнообразных способов, подходов и приемов, позволяющих упорядочить, целенаправить и эффективно организовать выполнение функций, этапов, процедур и операций, необходимых для принятия решений. В совокупности они выступают как *методы управления*, под которыми понимаются способы осуществления управленческой деятельности, применяемые для постановки и достижения ее целей.

Методы занимают особое место в управлении, так как на их базе происходит взаимное обогащение его теории и практики. Действительно, отвечая на вопрос, как выполнять ту или иную управленческую работу, методы позволяют сформировать систему правил, приемов и подходов, сокращающих затраты времени и других ресурсов на целеполагание и целереализацию. Одновременно с этим использование системы методов при изучении новых проблем управления позволяет увеличивать знание об управлении и о закономерностях протекающих в нем процессов и явлений, способствуя развитию теории управления.

Методы управления выбираются и используются в зависимости от сочетания (приоритетов) функций управления и от сочетания (выбора) его средств (инструментов). Многое зависит от масштаба управления, его целей, окружающей социально-экономической среды, качества персонала и реального наличия тех или иных средств (инструментов) управления.

При выборе метода менеджмента необходимо учитывать такие факторы, как: скорость достижения цели, вероятность достижения цели, отношения подчинения, личность управляемого и управляющего, экономическую самостоятельность, а также морально-психологический климат в коллективе.

Методы классифицируются по различным признакам (критериям):

- по масштабам применения – общие, относимые ко всей системе, и особенные, обращенные к отдельным составным частям этой системы или, наоборот, к внешней среде и ее субъектам, включая потребителей, посредников, конкурентов и др.;
- по отраслям и сферам применения – в государственном управлении, бизнесе, торговле, промышленности, экологии и др.;
- по роли на различных этапах жизнедеятельности организации – методы исследования организаций, формирующие, упорядочивающие, стабилизирующие, развивающие, вплоть до методов ликвидации, банкротства;
- по степени опосредованности воздействия – прямые и косвенные;
- по уровню обобщения управленческих знаний — методы теории и практики управления;
- по управленческим функциям, которые эти методы позволяют осуществлять: методы анализа, планирования, мотивации, контроля и т.п.;

– по конкретным объектам управления и характеру ситуации, проблеме, которую необходимо решить, и др.

В отношении последнего из упомянутых критериев разнообразие методов особенно велико. Существуют методы инновационного менеджмента, риск-менеджмента, антикризисного, финансового менеджмента, управления производством, сбытом (включая логистику), коммуникациями, качеством, занятостью, персоналом, знаниями, проектами, малыми и крупными предприятиями, а также методы управления бизнес-процессами, методы управления взаимодействием бизнес-структур между собой и с клиентами и другие.

В управленческой литературе можно найти описание большого количества методов, позволяющих достичь практически любые цели. В теории менеджмента общепризнанной универсальной классификации методов управления не существует. В табл. 9 представлена классификация методов менеджмента.

Таблица 8

Классификация методов менеджмента [7]

Классификационный признак	Группа методов управления
По содержанию методов управления	Экономические Организационно-распределительные Социально-психологические Правовые (юридические)
По мотивации воздействия	Материальная мотивация Моральная мотивация Принудительная (властная) мотивация
По организационной форме	Единоличные (индивидуальные) Коллективные Коллегиальные
По сфере применения	Общие, применяемые по всей системе управления Локальные, применяемые к отдельным частям системы управления
По объекту управления	Управление производством Управление людьми Управление организацией Управление внешними связями

Таблица 9

Методы менеджмента (управления)

Классификационный признак	Выделяемые методы менеджмента
В зависимости от целей и задач, решаемых руководителем в структуре функций менеджмента, методы управления могут быть разделены на следующие группы:	✓ методы производственного менеджмента; ✓ методы финансового менеджмента; ✓ методы управления маркетингом; ✓ методы управления персоналом; ✓ методы управления инновациям

Классификационный признак	Выделяемые методы менеджмента
В зависимости от целей и задач, решаемых руководителем в структуре функций и подфункций процесса управления, а также его связующих процессов	✓ методы планирования (прогнозирование, моделирование, программирование); ✓ методы организации (подготовка, регулирование, координация); ✓ методы контроля (проверка, учет, анализ); ✓ методы принятия решений.
В зависимости от статуса руководителя в иерархической структуре управления	✓ методы реализации полномочий руководителя высшего уровня управления; ✓ методы реализации полномочий руководителя среднего уровня управления; ✓ методы реализации полномочий руководителя низового уровня управления
В зависимости от характера взаимодействия между руководителем и подчиненным	✓ методы прямого воздействия ✓ методы косвенного воздействия
В зависимости от сущности воздействующего на подчиненного фактора	✓ группа экономических методов управления; ✓ группа организационных методов управления; ✓ группа социально-психологических методов управления
В зависимости от степени коллегиальности способов взаимодействия руководителя с подчиненными	✓ авторитарические методы ✓ демократические методы

Несмотря на то, что существует несколько подходов и классификаций методов управления, однако по наиболее распространенной классификации они делятся на три группы:

1. **Экономические методы управления**, основанные на социально-экономических законах и закономерностях развития объективного мира – природы, общества и мышления; использование этих методов основано на системе экономических интересов личности, коллектива и общества. ЭМУ – это способы воздействия на людей, имеющие в своей основе экономические отношения людей и использование их экономических интересов. Система ЭМУ включает две большие группы методов: прямой централизованный расчет и хозяйственный расчет. Система ЭМУ опирается на все рычаги хозяйствования: финансы, кредит, прибыль, фондоотдачу, рентабельность, заработную плату и т.д. Использование этих рычагов должно быть всегда только комплексным (то есть охватывать все рычаги управления без исключения) и системным – охватывать весь объект управления по всей его иерархии.

2. Организационно-распорядительные методы управления (или административно-правовые) основанные на правах и ответственности людей на всех уровнях хозяйствования и управления (часто эти методы называют административными). ОРМУ – включают приемы и способы воздействия субъекта управления на объект управления на основе силы и авторитета власти – указов, законов, постановлений, приказов, распоряжений, указаний, инструкций и т.п. Эти методы устанавливают обязанности, права, ответственность каждого руководителя и подчиненного (исполнителя), а также каждого звена и уровня управления. ОРМУ должны обеспечивать персональную ответственность каждого из работников аппарата управления за исполнение воли вышестоящих органов власти. Основа организационно-распорядительных методов управления – организационные отношения, объективно существующие в любом обществе, любой социально-экономической системе. В целом ОРМУ достаточно разнообразны по своей природе, однако их можно классифицировать по направлениям воздействия. Рычагами такого воздействия являются регламенты, нормы, инструкции, директивные требования, ответственность и полномочия, приказ, распоряжение и т.д. Выделяют три основных группы ОРМУ: распорядительные, организационно-стабилизирующие, дисциплинирующие.

Эти три группы методов всегда используются комплексно и тесно взаимосвязаны друг с другом. ОРМУ должны учитывать динамику, движение, многообразный, вероятностный характер причинно-следственных связей процессов и явлений в природе, обществе и мышлении. Поэтому и регламенты, нормы, инструкции также должны изменяться со временем, причем, не отставая, но и не опережая возможностей общества.

3. Социально-психологическими (или называют воспитательными) методы управления, основанные на формировании и развитии общественного мнения относительно общественно и индивидуально значимых нравственных ценностей. СПМУ – методы формирования и использования общественного и индивидуального сознания, социальной активности, основывающиеся на общественно значимых морально-этических категориях и ценностях.

К группе СПМУ относятся:

1) методы управления социально-массовыми процессами (на уровне общества);

2) методы управления коллективами и группами (на уровне коллектива);

3) методы управления внутригрупповыми явлениями и процессами (на уровне взаимоотношений между членами коллектива или отдельной группы);

4) методы управления индивидуально-личностным поведением (на уровне личности).

В управлении недопустимо ставить вопрос о постоянном приоритете тех или иных методов. В различных обстоятельствах, при решении различных задач на передний план могут выдвигаться как те, так и иные методы и занимать преобладающее значение. Удельный вес методов находится в постоянной динамике.

Вопросы для закрепления

1. С каких позиций можно подходить к трактовке понятия «менеджмент»?
2. Что представляет собой менеджмент как область научных знаний?
3. Перечислите характерные особенности управленческого труда.
4. Перечислите и охарактеризуйте основные категории управленческого мастерства.
5. Какие требования предъявляются к менеджерам любого уровня?
6. Какие принципы менеджмента, по вашему мнению, необходимо в первую очередь учитывать в процессе управления?
7. Как взаимосвязаны уровни и виды менеджмента в организации?

Тема 2. Развитие теории и практики менеджмента (концепции, подходы)

Этапы развития менеджмента. Управленческие революции. Школы и подходы в истории менеджмента.

Этапы развития менеджмента. Управленческие революции

В процессе изучения менеджмента необходимо не только изучить основные теоретические и методологические положения курса, но и попытаться разобраться в исторических особенностях дисциплины.

Ученый С.Г.Болинброк (1678–1751) определил пять основных мотивов изучения истории:

- познание нового,
- желание быть эрудированным,
- желание объяснить историю,
- хронологию исторических закономерностей,
- совершенствование настоящего.

История управления насчитывает более 7 тыс. лет. На рис. 18–20 представлены различные подходы к периодизации менеджмента, к выделению основных этапов развития управленческой мысли и эволюции управленческих систем.

I. 5 тыс. лет до н.э. – религиозная	предпосылкой было возникновение письменности; что привело к образованию особого слоя жрецов, связанных с торговыми операциями; была осознана необходимость планирования, организации и контроля, связанных со строительством пирамид
II. 2 тыс. лет до н.э. – светско - административная	связана с деятельностью вавилонского царя Хаммурапи, при котором был создан свод законов управления государством, установлены минимальная заработная плата, контроль и ответственность за выполнение работы
III. 600-500 лет до н.э. – производственно- строительная	связана с деятельностью вавилонского царя Навуходоносора II, при котором были проведены реформы, направленные на соединение государственного управления с управлением в сфере производства и строительства; введено стимулирование труда путем дифференциации зарплаты
IV. XVIII – XIX вв. – менеджерская	связана с великой индустриальной революцией, промышленным переворотом, зарождением капитализма, отделением собственности от управления
V. XIX – XX вв. – менеджерская	характеризуется формированием и развитием различных школ менеджмента

Рис. 18. Управленческие революции

Эпоха массового производства	конец XIX до 30-х гг. XX века	<i>Характерные черты:</i> обеспечение высоких темпов промышленного производства; снижение издержек производства; конкуренция путем подавления, разорения, поглощения; невмешательство государства в деятельность фирм
Эпоха массового сбыта	30-е – 50-е гг. XX века	<i>Характерные задачи:</i> изучение спроса и покупательского поведения; переход от ценообразования по «модели издержки производства плюс средняя прибыль» к модели «цена на основе спроса»; обеспечение рекламы, развитие и стимулирование различных каналов сбыта товаров
Постиндустриальная эпоха	50-е гг. XX века до наст.вр.	<i>Характерные особенности:</i> повысились требования общества к экологии и социальной ответственности фирм; появилась задача удовлетворения высоких запросов личности в интересной работе; возникла проблема обслуживания богатых покупателей; стала остро ощущаться проблема нехватки ресурсов; произошла интернационализация экономики и её глобализация

Рис. 19. Основные эпохи развития менеджмента

Первый этап	1900–1930 гг.	Происходит формирование иерархических структур, возникают школы научного управления, изменения в системе управления осуществляются медленно
Второй этап	1930–1950 гг.	Изменения в управлении ускоряются; появляется долгосрочное планирование на основе экстраполяции; возникает школа человеческих отношений
Третий этап	1950–1970 гг.	Изменения непредсказуемы, возникают идеи системного подхода и стратегического управления
Четвертый этап	1970 гг. XX века до наст. вр.	Управление все более приобретает творческий характер, соединяет черты науки и искусства, основывается на учете слабых сигналов, т.е. неполной и недостаточно достоверной информации

Рис. 20. Основные этапы эволюции управленческих систем

Взгляды на управление принципиально зависели от того, в какой социально-политической системе они создавались и разрабатывались.

Среди современных попыток систематизации сложившихся этапов и школ менеджмента следует выделить классификацию, предложенную *О.С. Виханским* и *Л.И. Наумовым* [2]. В основу классификации управленческой мысли *О.С. Виханский* и *А.И. Наумов* положили три основных элемента управления – **задачи, человека и управленческую деятельность**. Они отмечали, что для начальной стадии развития учений об управлении, когда закладываются основы современного представления об управлении, был характерен упор на одно из этих явлений. Позже, с углублением знаний об управлении и с изменением характера управления все большее развитие стал получать синтетический подход, увязывающий эти явления в единое целое [2].

На рис. 21 приведена классификация *О.С. Виханского* и *А.И. Наумова*.



Рис. 21. Учения об управлении

Школы и подходы в истории менеджмента

Рассматривая эволюционно периодизацию менеджмента необходимо остановить свое внимание на следующих «эпохальных» моментах в истории науки управления.

К числу основных школ менеджмента принято относить:

1. Школу научного управления.
2. Классическую (административную) школу.
3. Школу человеческих отношений и поведенческих наук.
4. Школу науки управления.
5. Системный, процессный и ситуационный подходы.

Рассмотрим основные положения школ и подходов на рис. 22–35.

**Школа научного
управления
1885–1920**

исторически существовавший подход в теории менеджмента, основное внимание уделяющий управлению производством и повышению эффективности труда, путем усовершенствования операций ручного труда

**Ф.У.Тейлор
(1856–1915)**

- занимался вопросами управления на нижнем и среднем уровнях;
- предложил строгую научную систему знаний о законах рациональной организации труда (основы механизма научного менеджмента);
- впервые ввел в научный обиход понятие «человеческий фактор»;
- разделил процесс организации на элементы: установление цели деятельности предприятия в целом и каждого работника в отдельности; выбор средств деятельности и их применение на основе заранее составленного плана; контроль за результатами труда;
- большое значение уделял функциональному разделению труда.

Основные труды: «Сдельная система» (1895), «Управление фабрикой» (1903), «Принципы научного управления» (1911), «Показания перед специальной комиссией Конгресса» (1912).

**Г.Л.Гантт
(1861 – 1919)**

- интересовался уже не отдельными операциями и движениями, а производственными процессами в целом;
- большое внимание уделял вопросам стимулирования труда, производственного планирования,
- является первооткрывателем в области оперативного управления и календарного планирования деятельности предприятий, разработав целую систему плановых графиков («графики Гантта»),
- разработал методику премиальной системы с элементами повременной и сдельной форм оплаты;
- рассматривал человеческий фактор в качестве основного двигателя повышения эффективности производства

Основные труды: «Труд, заработная плата и доход» (1910), «Промышленное руководство» (1916), «Организация труда» (1919).

**Ф.Б.Гилбрет
(1868 – 1924) и
Л.М.Гилбрет
(1878 – 1971)**

- занимались вопросами рационализации труда рабочих, изучением физических движений в производственном процессе и исследованием возможностей увеличения выпуска продукции за счет роста производительности труда,
- большое внимание уделяли вопросам обучения работников;
- в начале 1900-х годов для изучения рабочих операций стали применять кинокамеру в сочетании с микрохронометром для выполнения хронометражных наблюдений, и с помощью стоп-кадров смогли выявить и описать 17 основных движений кисти руки (терблигов);
- Френк является изобретателем самокарт и схем технологических процессов, циклографа.
- Лилиан первой начала заниматься вопросами управления кадрами, их научным подбором, расстановкой и подготовкой.

Основные труды: «Азбука научной организации труда и предприятий» и «Изучение движений» (1911), «Психология управления» (1916).

Рис. 22. Школа научного управления (начало)

**Г.Эмерсон
(1853 – 1931)**

- исследовал принципы трудовой деятельности применительно к любому производству независимо от рода его деятельности,
 - основное внимание уделял теоретическим вопросам исследования проблемы организации труда, расчленяя для этого процесс организации труда на составные части и тщательно изучая каждую из них;
 - сформулировал двенадцать принципов производительности, которые дают возможность максимально увеличивать производительность труда в любой сфере деятельности: в производстве, на транспорте, в строительстве, в домашнем хозяйстве и т.д.;
 - большое внимание уделял исследованию штабного принципа в управлении;
 - «работать напряженно – значит, прилагать к делу максимальные усилия; работать продуктивно – значит, прилагать к делу усилия минимальные» (Г.Эмерсон).
- Основные труды: «Продуктивность как основание для управления и оплаты труда» (1900), «Двенадцать принципов продуктивности» (1912).

**Г.Форд
(1863—1947)**

- сформулировал основные принципы организации производства,
 - на основе этих принципов появилась возможность создания поточного производства, которое позволяет повышать производительность труда рабочих;
 - впервые отделил основную работу от ее обслуживания;
 - повышается роль и значение внутрипроизводственного оперативного планирования;
 - большое внимание уделял вопросам стандартизации как основного, так и вспомогательного производства, что позволило резко сократить затраты средств, сил и времени;
 - «индустрия должна иметь своих генералов, и притом – генералов высококвалифицированных» (Г.Форд).
- Основные труды: «Моя жизнь, мои достижения», «Сегодня и завтра».

**Главные
достижения
школы**

1. Использование научного анализа для определения оптимальных способов выполнения задачи.
2. Отбор работников, наиболее подходящих для выполнения определенных задач, и их обучение.
3. Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения задач.
4. Систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности труда рабочих.
5. Выделение планирования и обдумывания в отдельный процесс.
6. Утверждение менеджмента в качестве самостоятельной формы деятельности, науки.
7. Формирование научных принципов менеджмента

Рис. 22. Школа научного управления (окончание)

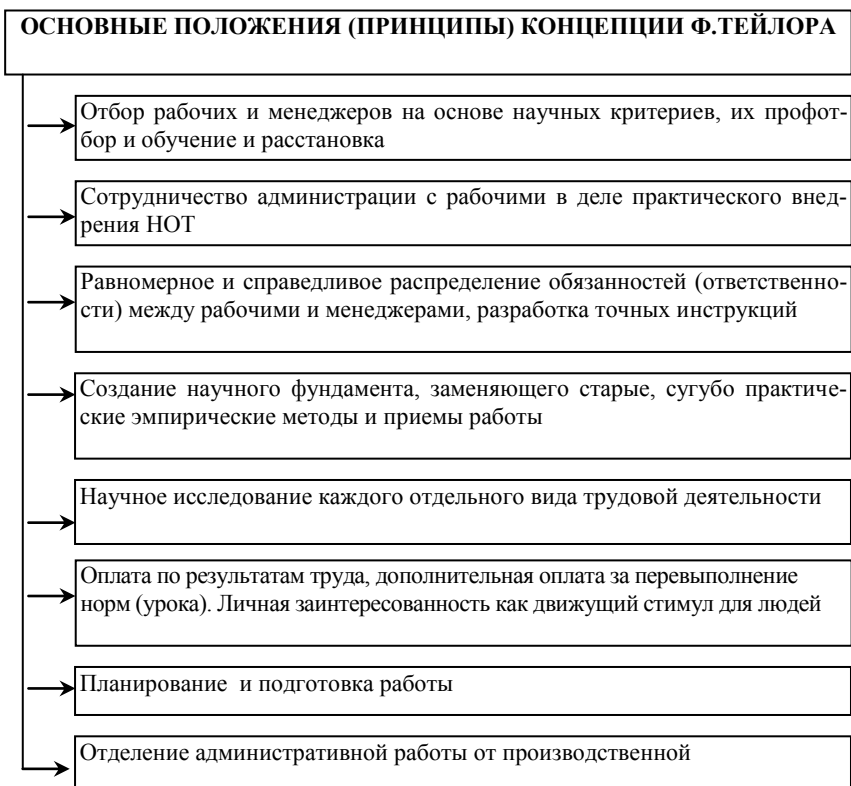


Рис. 23. Основные положения концепции Ф.Тейлора

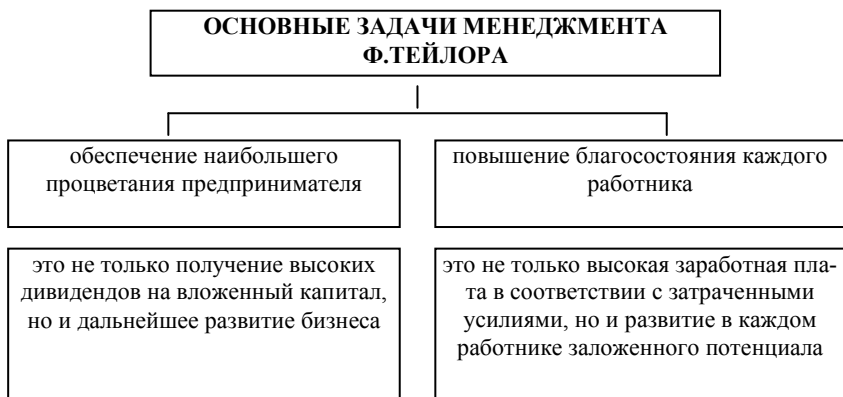


Рис. 24. Основные задачи менеджмента по Ф.Тейлору

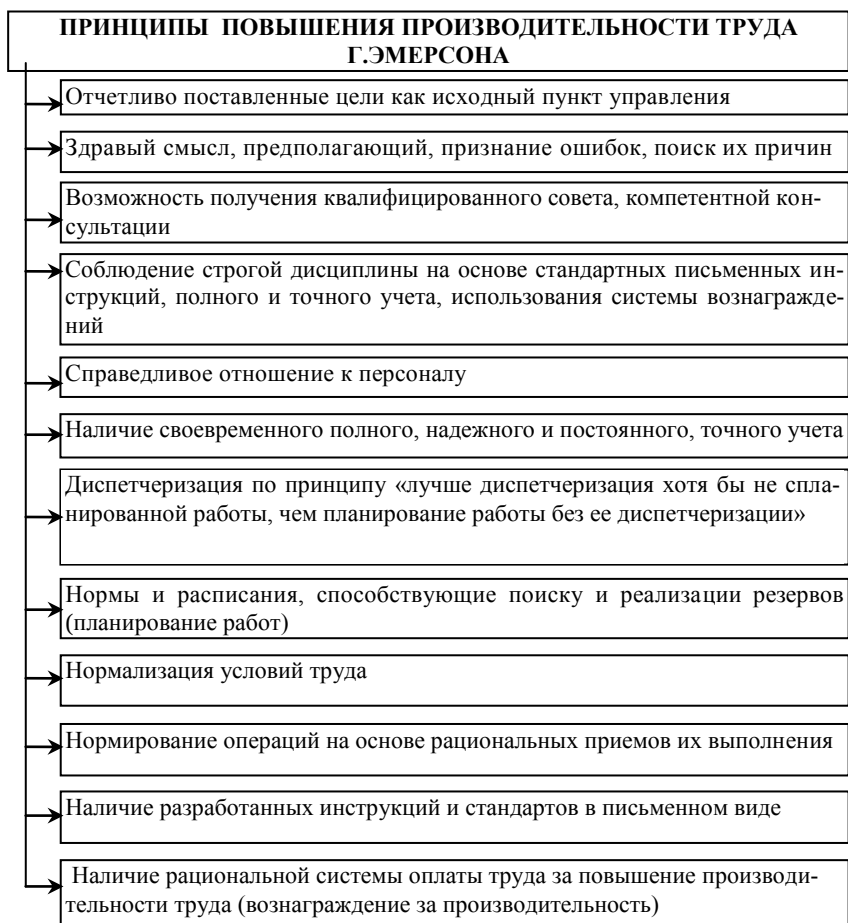


Рис. 25. Принципы повышения производительности труда Г.Эмерсона

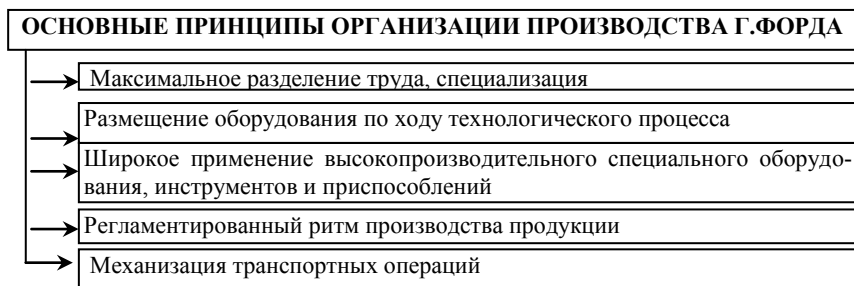


Рис. 26. Принципы организации производства Г.Форда

классическая или административная школа 1920 – 1950	Главной целью школы было <i>создание и обоснование универсальных принципов</i> руководства организации в целом
Анри Файоль (1841—1925)	– старался обосновать необходимость и возможность создания особой науки управления людьми, как части общего учения об управлении предприятием; – утверждал, что управлять, значит, вести предприятие к его цели, извлекая возможности из всех имеющихся в распоряжении ресурсов; – рекомендовал использовать санкции как основной метод управленческого воздействия; – сформулировал 14 принципов управления применительно к деятельности высшего звена управления; – разделил все функции управления на общие, относящиеся к любой сфере деятельности, и специфические, относящиеся непосредственно к управлению промышленным предприятием; – определил, что деятельность по управлению включает в себя пять обязательных общих функций: предвидение (планирование), организацию, распорядительство, координирование и контроль, и дополнительную шестую – административную функцию; – рассматривал предприятие как замкнутую систему управления, большое внимание уделяя внутренним возможностям (условиям) повышения эффективности деятельности предприятия за счет совершенствования процесса управления; – разработал советы молодым управляющим (менеджерам). Основные труды: «Общее и промышленное управление» (1916) и переизданная в СССР (1923) с предисловием А.К. Гастева
Л.Урвик	– основатель консультационной фирмы в Англии, руководил международным институтом по управлению в Женеве – большое внимание уделял разработке основных функций администрирования, к которым относил: планирование, организацию, укомплектование штата, руководство, координацию, отчетность и составление бюджета; – разработал принципы построения формальной организации; – отмечал, что обязанности должны соответствовать полномочиям; – сформулировал принцип «диапазон контроля», под которым понимается количество лиц, которым эффективно может управлять руководитель.
Д.Д.Мунн	– американский экономист, работал под руководством А.П.Слоуна в компании «Дженерал Моторс»; – обосновал универсальность принципов организации.
Л.Гьюлик	– специалист по вопросам управления; развил теорию А.Файоля об организации; уточнил элементы административной деятельности, уделив особое внимание работе с кадрами.

Рис. 27. Классическая или административная школа (начало)

А.К.Рейли	– теоретик менеджмента; – обосновал принцип делегирования ответственности.
Г.Черч	– главное внимание уделял структурным вопросам производства и управления на предприятии, а также пытался внести свой вклад в разработку общих правил организации труда, включая принципы его разделения, координации, вознаграждения и т.п.; – делил весь производственный процесс на ряд функций, необходимых для осуществления конечной цели – производства продукта. «Производство, – есть синтез проектирования, оборудования, распорядительства, учета и оперирования» (Г.Черч); – сформулировал общие принципы организации управления предприятием, уделив особое внимание проектированию структуры производства и управления, а также работе аппарата управления предприятием; – особое значение придавал анализу и синтезу как «основным орудиям» управления; – разработал основы системного анализа как составного элемента науки управления. Основные труды: книга «Наука и практика управления» (в кратком издании «Основы управления производством»).
Макс Вебер (1864—1920)	– основное внимание уделял изучению проблемы лидерства и структуры власти в организации – различал три типа организаций в зависимости от характера власти, которой обладает руководитель: харизматический, традиционный, идеальный или бюрократический; – считает, что только бюрократический тип организации способствует достижению наибольшей эффективности производства; – сформулировал принципы построения «идеальной организации»; – считал недопустимыми любые отступления от формально установленных структур, процедур, стандартов и правил; – разработал принципы управления – «скалярный» принцип передачи команд и распоряжений по «скалярной цепи», принципы «единства распоряжения», «исключения рутинных проблем» и др.; – считал, что в организации должна быть хорошо разработанная система распределения власти. Основные труды: «Теория социально-экономической организации»
Главные достижения школы	1) рассматривали управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, и изложили основные принципы управления; 2) сформулировали систематизированную теорию управления всей организацией, выделив управление как особый вид деятельности.

Рис. 27. Классическая или административная школа (окончание)

ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ А. ФАЙОЛЯ	
разделение труда	централизация
власть и ответственность	скалярная цепь
дисциплина	справедливость
единоначалие	порядок
единство руководства	стабильность рабочего места для персонала
подчинение частных интересов общим	инициатива
вознаграждение	корпоративный дух

Рис. 28. Принципы управления
А.Файоля

ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ ФОРМАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ Л.УРВИКА
соответствие людей структуре
создание специального генерального штаба
определенность в деятельности
сопоставимость прав и ответственности
диапазон контроля (число подчиненных руководителю непосредственно)
специализация

Рис. 29. Принципы построения
организации Л.Урвика

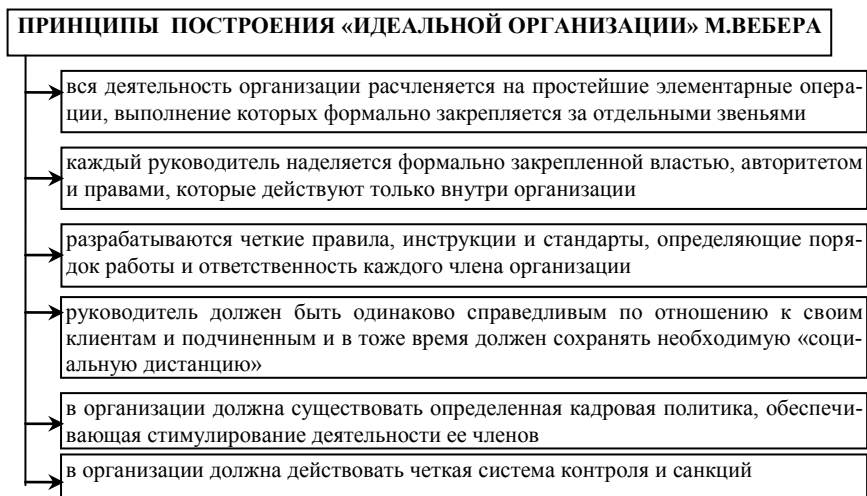


Рис. 30. Принципы построения «идеальной организации» М. Вебера

школа человеческих отношений (1930 – 1950) и поведенческих наук (с 1950 по настоящее время)	Отличительной характеристикой школы является перенос центра тяжести в управлении с выполнения задач на отношения между людьми
Г.Мюнстерберг (1863—1916)	– считал необходимым перенести испытания профессиональной пригодности из производственной обстановки в лабораторию, кабинет психолога, отделив испытание профессиональной пригодности от обучения; – был одним из основателей психотехники (отбор кадров, их совместимость, тестирование способностей и т.д.); – создал первую в мире школу промышленных психологов; – первым осознал важность гуманизации процесса управления, так как менеджер обязан управлять, прежде всего, людьми, а не машинами. Основные труды: «Психология и промышленная эффективность» (переведена в СССР в 1924)
М. П. Фоллетт (1868—1933)	– была первой, кто определил менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц»; – первой сформулировала идею о том, что решающее влияние на рост производительности труда рабочего оказывают не материальные, а главным образом психологические и социальные факторы; – особое внимание уделяла проблеме конфликтов в организации, выдвинув идею «конструктивного конфликта»; – считала, что между руководителями и рабочими должны быть гибкие взаимоотношения, что руководитель должен исходить из ситуации в управлении, а не опираться на то, что предписывает функция управления; – выдвинула идею гармонии труда и капитала, которая могла быть достигнута при правильной мотивации и учете интересов всех заинтересованных сторон Основные труды: «Новое государство» (1920).
Э.Мейо (1880 – 1949)	– провел ряд экспериментов, получивших название «Хоторнские эксперименты», которые показали, что можно влиять на психологию людей и изменять их отношение к труду посредством организации неформальной небольшой группы; – изучая влияние различных факторов (условия и организация труда, межличностные отношения и стиль руководства) на повышение производительности труда на предприятии, сделал вывод об особой роли в производстве человеческого фактора; – считал, что удовлетворение социальных и психологических потребностей рабочих будет способствовать достижению целей и эффективности организации, повышению производительности труда; Основные труды: «Человеческие проблемы индустриальной цивилизации» (1933), «Социальные проблемы индустриальной цивилизации» (1945)

Рис. 31. Школа человеческих отношений и поведенческих наук (начало)

Ф. Ротлисбергер	– один из основателей школы человеческих отношений; – рассматривал предприятие как целостную систему, в которой необходимо добиваться равновесия между технической и социальной сторонами и направлять усилия работников на сотрудничество друг с другом и достижение общей цели.
Ч. Барнард (1886—1961)	– доказывал, что предприятие должно обеспечивать не только экономическую, но и человеческую эффективность; – развивал тезис о внутреннем консенсусе (согласии) в организации и об участии рабочих в управлении; – считал, что власть делегируется не сверху вниз, а снизу вверх; – сконструировал теоретическую модель кооперативной системы, в центре которой находится индивид, имеющий свои собственные цели, желания и пр.; – различал два типа организаций: формальную и неформальную. Основные труды: «Функции администратора» (1938), «Организация и управление».
А. Маслоу (1908—1970)	– создатель иерархической теории потребностей (40-е гг.), получившей название «пирамида потребностей»; – теория Маслоу внесла важный вклад в понимание того, что заставляет работников трудиться более эффективно. Основные труды: «Теория человеческой мотивации» (1934), «Обзор психологии» (1934), «Мотивация и индивидуальность» (1970).
Д. Макгрегор (1906—1964)	– разработал теорию «Х» и «У», в соответствии которой существуют 2 типа управления, отражающих 2 типа работников или 2 типа отношения к работникам; – сделал вывод о том, что управление типа «У» гораздо более эффективно, и указывал, что задачей менеджеров является создание условий, при которых рабочий, затрачивая усилия для достижения целей организации, одновременно оптимальным образом достигает своих личных целей; – отмечал, что «успех менеджмента ... в значительной степени зависит от способности предсказывать и контролировать человеческое поведение»; – внес значительный вклад в развитие содержания теории человеческих ресурсов, сосредоточив свое внимание на вопросах лидерства, стиля руководства, поведения людей в организациях Основные труды: «Человеческая сторона предприятия» (1960)
главные достижения школы	1) применение приемов управления к межличностным отношениям для повышения степени удовлетворенности работников и роста производительности их труда; 2) применение наук о человеческом поведении к управлению и формированию организации таким образом, чтобы каждый работник мог быть полностью использован в соответствии с его потенциалом

Рис. 31. Школа человеческих отношений и поведенческих наук (окончание)

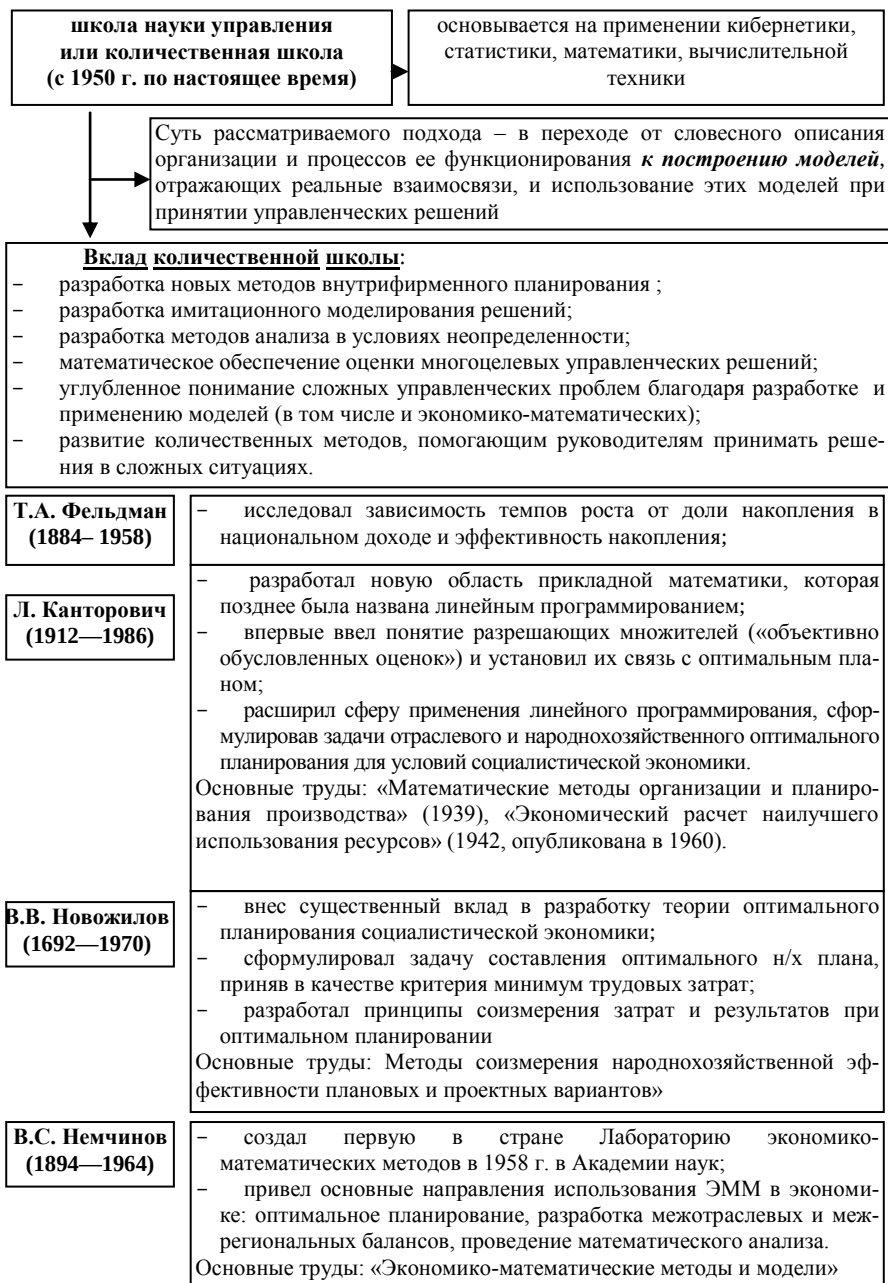


Рис. 32. Количественная школа

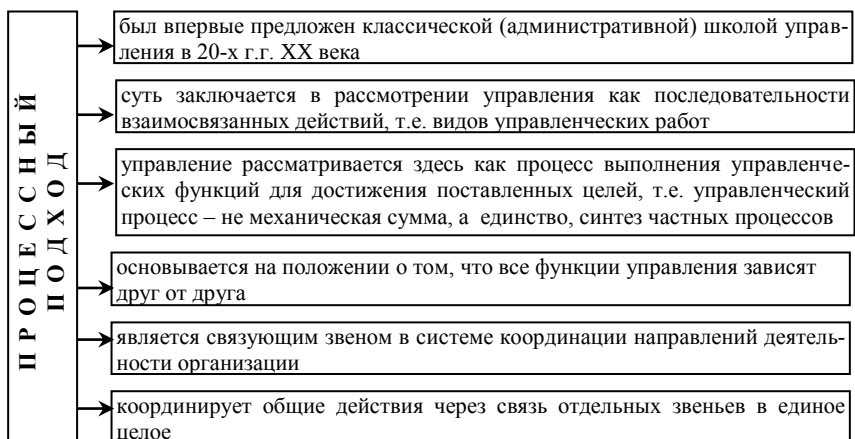


Рис. 33. Сущностные характеристики процессного подхода

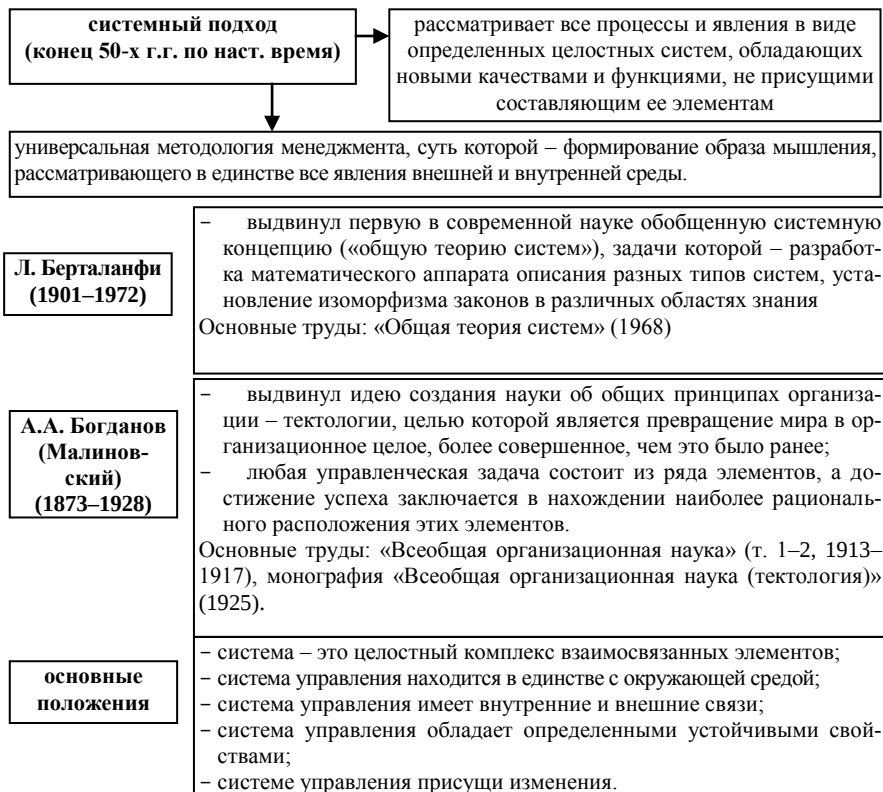


Рис. 34. Системный подход в управлении

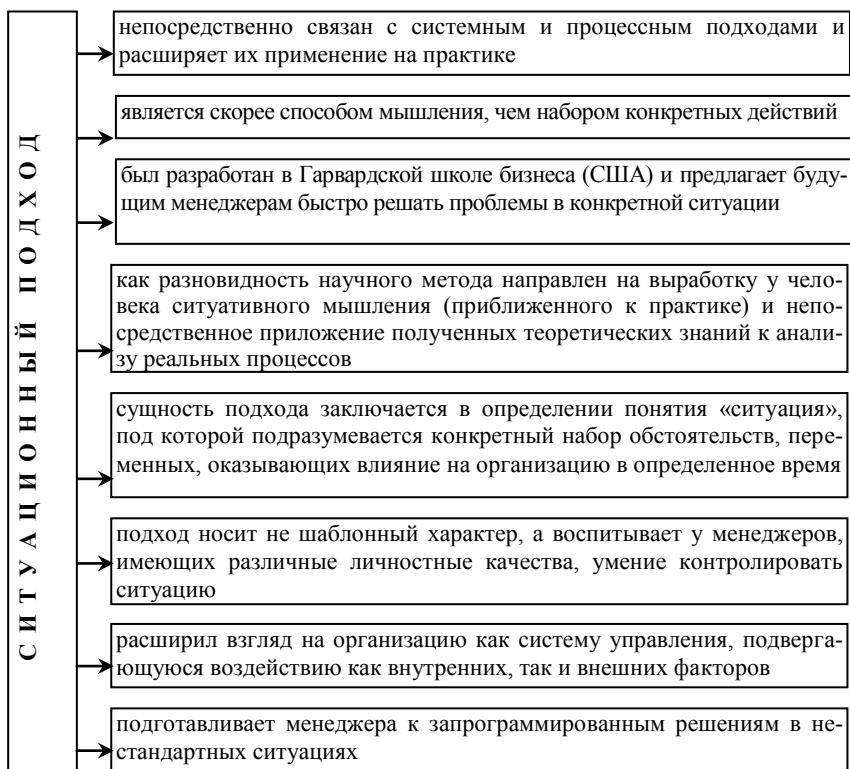


Рис. 35. Сущностные положения ситуационного подхода

Вопросы для закрепления

1. Перечислите и охарактеризуйте управленческие революции.
2. С каких точек зрения можно подходить к периодизации управленческой мысли?
3. Какое влияние оказала школа научного управления на формирование современного менеджмента?
4. В чем заключается заслуга А. Файоля в развитии менеджмента?
5. Какие положения, принципы классической (административной) школы используются в современном менеджменте?
6. На каких основных положениях базируется школа человеческих отношений и поведенческих наук?
7. Какой вклад в развитие управленческой мысли внесли представители количественной школы?
8. В чем заключается суть и значение системного подхода в управлении (ситуационного подхода)?

Тема 3. Современные модели менеджмента

Современные модели менеджмента: японская, американская, западноевропейская. Российский опыт. Тенденции и перспективы развития менеджмента в XXI веке.

Современные модели менеджмента: японская, американская, западноевропейская. Российский опыт

Важным фактором, влияющим на специфику менеджмента, является менталитет нации, что позволяет говорить о разнообразии моделей менеджмента разных стран. За всю историю существования менеджмента многие зарубежные страны накопили значительные сведения в области теории и практики управления в промышленности, сельском хозяйстве, торговле и другие с учетом своих специфических особенностей. Известный интерес представляет изучение американской, японской и западноевропейской моделей менеджмента.

Американская модель менеджмента

Американский менеджмент позволил США занять лидирующее положение среди стран западного мира и Японии. На рис. 36, 37 перечислены сущностные характеристики американского менеджмента.



Рис. 36. Американский менеджмент: характерные особенности

ХАРАКТЕРНЫЕ ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ В США

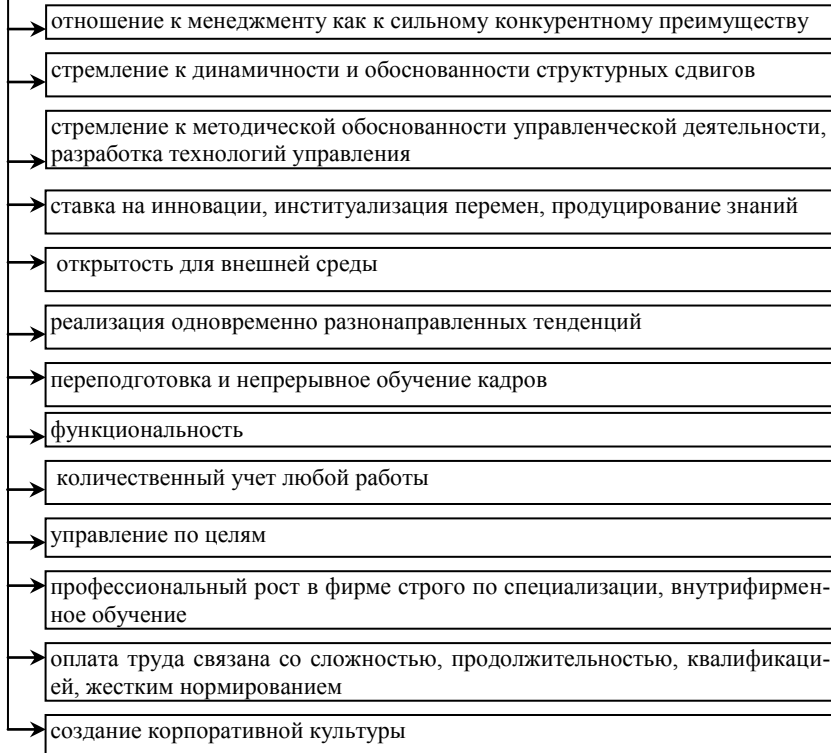


Рис. 37. Характерные особенности управления в США

Американские корпорации широко используют в своей деятельности *стратегическое управление и стратегическое планирование*. Это понятие было введено в обиход на стыке 60–70-х гг., а в 80-е гг. охватило практически все американские корпорации.

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

1. Участие рабочих в управлении трудом и качеством продукции на уровне цеха.
2. Создание рабочих советов (совместных комитетов) рабочих и управляющих.
3. Разработка систем участия в прибыли.
4. Привлечение представителей рабочих в советы директоров корпораций.

Изучение опыта лучших фирм США позволяет выделить ряд черт современного эффективного управления (рис. 38).

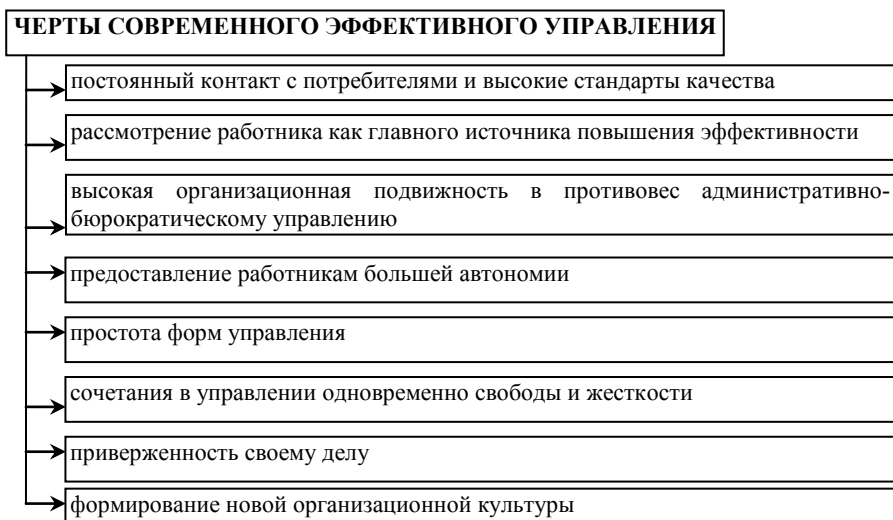


Рис. 38. Черты современного эффективного управления

Японская модель менеджмента

Характерные особенности японской модели менеджмента представлены на рис. 39, 40.

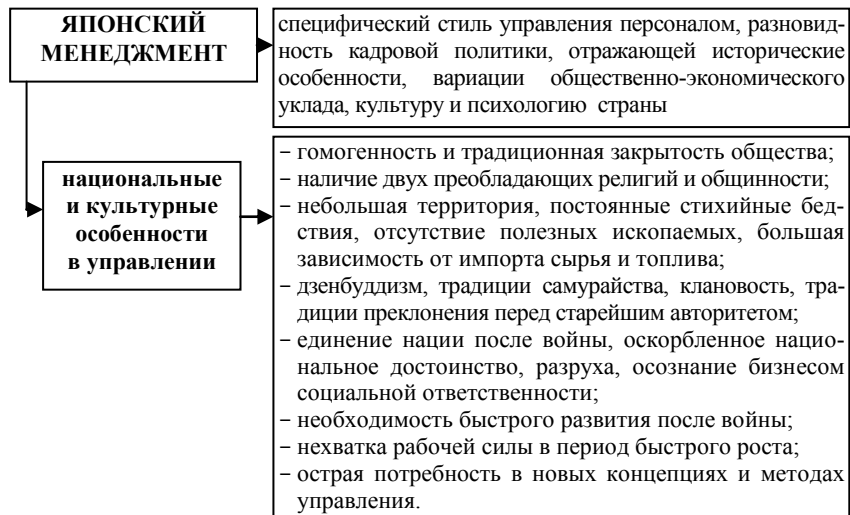


Рис. 39. Японский менеджмент

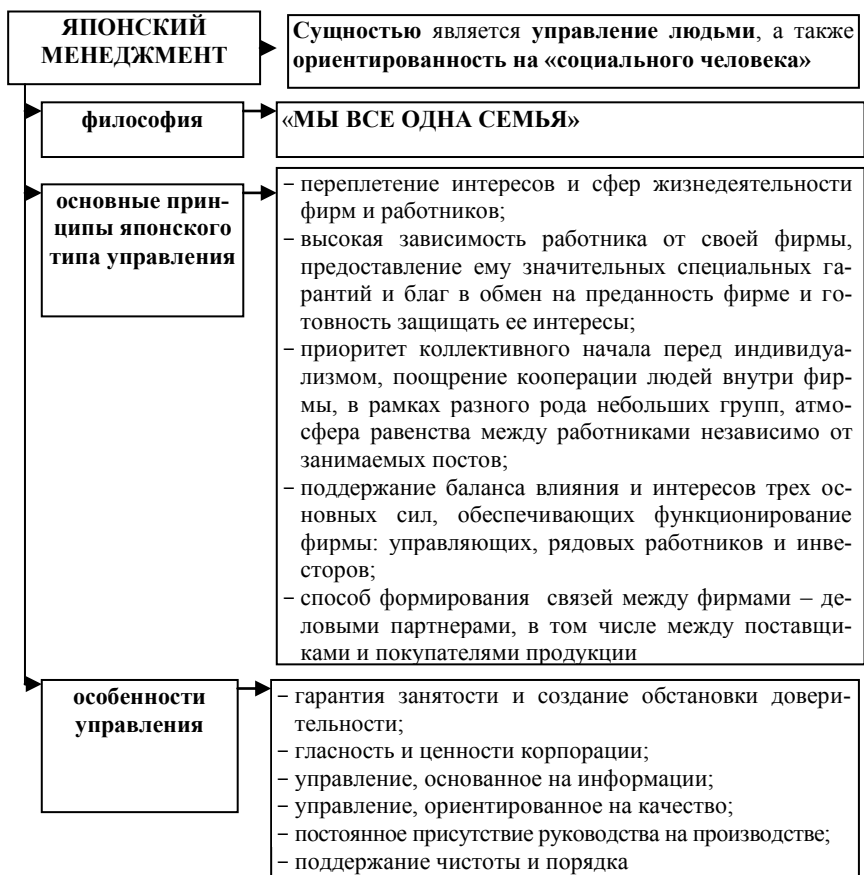


Рис. 40. Японский менеджмент: особенности и принципы управления

Сегодня в Японии действует **кайрэцу** – объединение фирм в устойчивые финансово-промышленные группы. Из 100 крупнейших фирм 70 являются участниками кайрэцу. Это универсальный многоотраслевой концерн (часто с большим удельным весом тяжелой и химической промышленности).

Характерные черты кайрэцу:

- наличие собственной системы финансовых учреждений;
- взаимное владение акциями;
- объединение групп внутри фирмы для реализации крупных или перспективных проектов;
- наличие обязательств по взаимным поставкам внутри кайрэцу;
- организация общей универсальной торговой фирмы;

– наличие системы регулярных совещаний руководителей фирм кайрэцу;

– взаимный обмен сотрудниками разного уровня.

Центральное место в оперативном управлении японского менеджмента занимает **управление качеством** (кружки качества, система канбан).

В основу японской системы управления качеством продукции заложена концепция «тотального» контроля за качеством в рамках фирмы, которая приобрела статус религии. Контроль за качеством охватывает все стадии производства. *Основные положения японского опыта управления качеством:*

– Высокое качество продукции в Японии – основополагающий принцип менеджмента.

– Отказ от выпуска ненужной, излишней продукции, который приводит к росту незавершенного производства, во имя выполнения задания.

– Простота японской системы не терпит излишних административных звеньев и бюрократической волокиты.

– Обеспечение гибкости производства, его быстрой приспособляемости к изменяющимся требованиям рынка.

В табл. 10 приведена сравнительная характеристика американской и японской модели менеджмента [16].

Таблица 10

Сравнительная характеристика американской и японской модели менеджмента

Американская модель менеджмента	Японская модель менеджмента
Индивидуальный характер принятия решений	Управленческие решения принимаются коллективно на основе единогласия
Индивидуальная ответственность	Коллективная ответственность
Строго формализованная структура управления	Нестандартная, гибкая структура управления
Четко формализованная процедура контроля	Неформальная организация контроля
Индивидуальный контроль руководителя	Коллективный контроль
Быстрая оценка результата труда, ускоренное продвижение по службе	Замедленная оценка работы сотрудника и служебный рост
Главное качество руководителя – профессионализм	Основное качество руководителя – умение осуществлять координацию действий и контроль
Ориентация управления на отдельную личность	Ориентация управления на группу
Оценка управления по индивидуальному результату	Оценка управления по достижению гармонии в коллективе и по коллективному результату
	Личные неформальные отношения с подчиненными

Американская модель менеджмента	Японская модель менеджмента
Формальные отношения с подчиненными	Продвижение по службе по старшинству и стажу работы
Деловая карьера обуславливается личными результатами	Подготовка руководителей универсального типа
Подготовка узкоспециализированных руководителей	Оплата труда по показателям работы группы, служебному стажу и т.д.
Оплата труда по индивидуальным достижениям	Долгосрочная занятость руководителя в фирме
Найм на работу на короткий период	

Западноевропейская модель менеджмента

Система управления в западноевропейских странах отличается большим воздействием государства на экономику, чем в США и большим участием работников в управлении. Это нашло свое отражение в концепциях:

- социального рыночного хозяйства Людвига Эрхарда,
- государственного регулирования экономики Джона Мейнарда Кейнса,
- шведской модели социализма Гуннара Мюрдаля.

Раскроем основные положения данных концепций (табл. 11)

Таблица 11

Концепции западноевропейской модели менеджмента

Концепция (автор)	Основные положения (содержание)
Концепция социального рыночного хозяйства Л. Эрхарда	– Экономическая реформа основывалась на принципе социальной ориентации рынка, которая предполагала выбор общественных приоритетов, целенаправленное стимулирование определенных сфер и направлений деятельности. – Социальный рынок невозможен без экономического прогресса. Ставка была сделана на развитие производства, а не на перераспределение продукции, на обеспечение всем трудящимся постоянного повышения заработной платы в соответствии с ростом производительности труда. Был принят закон против произвольного повышения цен – Социальное рыночное хозяйство предусматривало увеличение номинальных доходов посредством постоянного улучшения качества предлагаемых товаров. Низкие налоги, инвестирование, защита внутреннего рынка от внешних конкурентов – все это обеспечивало защищенность и свободу граждан – Относительно самостоятельным элементом социально ориентированного рынка было создание системы эффективной занятости, включающей в себя переподготовку кадров, регулирование рабочих мест, развитие общественных работ

Концепция (автор)	Основные положения (содержание)
	и другие звенья этой системы. Социальная ориентация рынка предполагала включение в его механизм специальной системы социальной защиты населения – Важнейшим аспектом социальной политики была налоговая политика: освобождение от налогообложения всех малообеспеченных слоев общества, отказ от повышения косвенных налогов, осуществление финансирования социальных программ за счет высокого налогообложения и лишения наиболее богатых граждан некоторых субсидий – Социальная ориентация рынка предполагала усиление государственного регулирования всех сфер общества и, прежде всего, его экономической основы Социальное государство регулирует общественные процессы, в том числе и рынок; проводит социальную политику в интересах большинства народа
Шведская модель социализма Г. Мюрдаля	– Государство играет регулирующую роль способно преодолеть стихию рынка – Вмешательство государства преобразует рыночное хозяйство в новую регулируемую экономику, свободную от противоречий и недостатков старого строя, в которой осуществлен идеал всеобщего равенства и созданы равные экономические возможности для всех – Главное в «государстве благосостояния» – это социальная защита населения, под которой понимается система законодательных, экономических, социальных и социально-психологических гарантий, равные условия для повышения благосостояния за счет личного трудового вклада, экономической самостоятельности и предпринимательства для трудоспособного населения и создание определенного уровня жизнеобеспечения для нетрудоспособных граждан
Концепция государственного регулирования экономики Д.М. Кейса	– Кейнс первым стал рассматривать государственное вмешательство в экономику как объективно неизбежное явление и разработал принципы, направления, конкретные формы и методы регулирования экономики, включающие оценку стихийного рыночного механизма – Государственное регулирование экономических процессов в рыночной экономике происходит по следующим двум основным направлениям: – непосредственное управление предприятиями, корпорациями и компаниями государственного сектора экономики; – регулирование важнейших пропорций общественного производства и выпуска основных видов продукции, связанных с жизнеобеспечением населения и безопасности страны через госбюджет, налоговую и таможенную политику, кредитно-денежную систему и другие рычаги рыночной экономики

Российский опыт менеджмента

Наша отечественная наука управления развивалась самостоятельно и обособленно, часто игнорируя зарубежный опыт искусства управления. В течение многих десятилетий в нашей стране господствовала административно-командная система управления, направлявшая в основном свои усилия на критику зарубежного опыта управления. И.И. Семенова отмечает, что создание собственной модели менеджмента требует, с одной стороны, изучения всего ценного, что содержится в зарубежной теории и практике, а с другой – использования его лучших достижений в своей деятельности [37].

Построение эффективной системы управления в России требует подготовки достаточного количества менеджеров-профессионалов. Это новый слой руководителей, в России, для которого характерны следующие положения:

- менеджер-профессионал должен быть разносторонне развитым, творческим и инициативным человеком высокой квалификации, умеющим управлять людьми для достижения целей организации,
- менеджер-профессионал одновременно должен быть не только руководителем, но и лидером, хорошим организатором, экспертом в постановке задач, другом для людей, находящихся у него в подчинении,
- менеджер-профессионал должен хорошо ориентироваться в проблемах рынка.

Только в этом случае менеджер будет способствовать достижению стратегических и тактических целей организации.

В табл. 12 приведена сравнительная характеристика старой и новой парадигмы управления в России.

Таблица 12

Парадигмы управления в России

Старая парадигма управления	Новая парадигма управления
Характерные особенности: 1. Критерии социальной ориентации, общественной собственности и справедливое разделение по результатам труда. 2. Управленческая наука развивала фундаментальные положения, обосновывающие необходимость централизации управления моноцентрической системой хозяйствования, прямого управления со стороны государства, ограничения хозяйственной самостоятельности предприятий, жесткой системы распределения и связей между предприятиями.	Характерные процессы и особенности: 1. Интеграция хозяйства России в мировую экономику. 2. Формирование и функционирование рыночных хозяйственных субъектов как открытых социально-ориентированных систем. 3. Гибкое сочетание методов государственного управления социально-экономических процессов и методов рыночного регулирования, основанных на обратных связях 4. Использование рыночных и административных методов управления предприятиями различных направлений деятельности и форм собственности.

Старая парадигма управления	Новая парадигма управления
3. Колоссальная бюрократизация и командно-административный характер системы управления. 4. Роль экономического фундамента справедливого распределения по результатам труда выполняла общественная собственность на средства производства. 5. Регулятором производства выступал план. 6. Экономическая теория была в высокой степени политизирована	5. Обращение организаций к методам стратегического социально-экономического планирования и управления, с учетом внезапных и резких изменений во внешней среде, в технологиях, конкуренции и изменении потребностей населения. 6. Самоуправление на всех уровнях и переход к полицентрической системе хозяйствования

По сравнению со старой системой управления, существовавшей много лет на российских предприятиях, в новых условиях появляются новые функции: разработки стратегии и политики развития, поиск необходимых материальных и трудовых ресурсов, совершенствование производственной и организационной структур управления предприятием.

На рис. 41, 42 перечислены характерные черты российского менеджмента, а также подходы в понимании сущности российской модели управления.

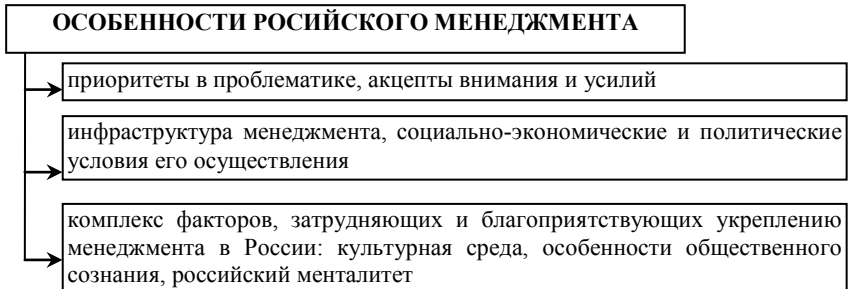


Рис. 41. Характерные особенности российского менеджмента

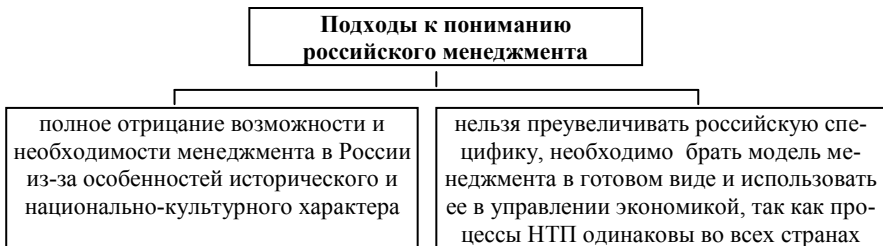


Рис. 42. Подходы к пониманию российского менеджмента

Российский менеджмент – творческое осмысление зарубежного опыта с учетом российской специфики, т.е. синтез мирового опыта эффективного управления и существующего отечественного опыта на базе национально-исторических особенностей нашей культуры

Тенденции и перспективы развития менеджмента в XXI веке

Подготовка современных менеджеров-профессионалов невозможна без знания истории развития менеджмента.

Одним из достижений XX века было формирование менеджмента как особого типа управления. К этим достижениям относятся:

- формирование принципов, функций, методов, научных школ менеджмента;
- менеджмент стал неотъемлемым элементом бизнеса и других видов деятельности;
- использование в менеджменте системного и ситуационного подходов;
- появилась специальность «Менеджмент организации» и профессия менеджер;
- сформировалась социальная ответственность менеджмента перед обществом

В современном менеджменте развиваются новые функции, такие как: стратегическое планирование, маркетинг, управление качеством, логистика, управление персоналом, управление проектами, антикризисное управление и др. [36].

Как считают специалисты в области управления все основополагающие теории и положения менеджмента будут развиваться и в XXI веке. Можно выделить следующие тенденции и направления данного развития.

Тенденции развития менеджмента [36]:

- глобализация менеджмента, проявляющаяся в формировании транснационального корпоративного управления, глобальной конкуренции и стратегических союзов;
- менеджмент становится главным ресурсом развития страны;
- повышается роль прогнозирования и стратегического планирования;
- повышается роль гибкости и приспособляемости к изменениям внешней среды с учетом сильных и слабых сторон фирмы;
- повышается роль информационных технологий коренным образом меняющих условия и содержание труда менеджера;
- развивается новая организационная культура;

– формируется новое отношение к менеджеру не как к узкому специалисту, а как к работнику, ответственному за весь процесс создания богатства;

– меняется отношение к персоналу в направлении предоставления интересной работы, создании отношений сотрудничества, оплаты труда в соответствии с деловыми и личными качествами;

– развивается управление на основе лидерства, для которого характерны высокая квалификация, опыт, благоприятные личные качества менеджера, использование им социальных и психологических методов.

Перспективы развития менеджмента [37]:

1) рациональное сочетание рынка и государственного регулирования,

2) широкое использование стратегического планирования и управления в деятельности организаций,

3) постоянная корректировка целей организации как реакция на изменения внешней среды,

4) достижение стратегических и оперативных целей организации за счет оптимального распределения материальных, трудовых и финансовых ресурсов по основным направлениям деятельности организации,

5) разработка новых методов и приемов управления, позволяющих организации более гибко адаптироваться к изменениям внешней среды,

6) резкое повышение уровня квалификации и искусства менеджеров в управлении организацией, постоянная забота о повышении квалификации работников организации,

7) использование в практике управления оптимальных решений, выбранных на основе тщательного анализа альтернативных вариантов решения проблемы;

8) совершенствование структур управления за счет большей децентрализации функций,

9) максимальное использование инноваций, экономико-математических методов, ЭВМ,

10) привлечение сотрудников к управлению компанией,

11) привлечение информационных систем, широкое использование глобальных информационных сетей (Интернет и Интранет).

Рассматривая современные взгляды на теорию управления необходимо отметить принципы современного менеджмента, сформулированные П. Друкером:

1. Содержание менеджмента в целом аналогично в разных странах, но методы его различны. Национальный менеджмент должен учитывать свои собственные традиции, культуру, историю.

2. В центре внимания менеджмента находится человек, который должен направлять свои усилия на повышение эффективности своей деятельности с целью достижения эффективности работы всего предприятия.

3. Задачей менеджмента является направление действий всех работников на выполнение общих целей предприятия.

4. Задачей менеджмента является постоянное развитие способностей, потребностей всех работников предприятия и возможностей их удовлетворения.

5. Каждый работник должен нести ответственность за порученную ему работу. Связь между работниками осуществляется посредством коммуникаций.

6. В конечном счете, деятельность предприятия оценивается большим количеством разнообразных способов и средств.

7. Оценка и результаты деятельности предприятия находят свое выражение не внутри предприятия, а вне предприятия (Drucker P. Management and Worlds Work // Harvard Business Review. 1988. №4. – P.75).

Вопросы для закрепления

1. В чем состоят особенности американского менеджмента?
2. Какой вклад внесли американские ученые и практики в формирование своей модели менеджмента?
3. В чем смысл философии японского менеджмента?
4. В чем состоят различия между японской и американской моделями менеджмента?
5. В чем заключаются характерные особенности российского менеджмента?
6. Каковы перспективы развития менеджмента в XXI веке?

Раздел 2. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Тема 4. Функции менеджмента

Функции управления: понятие, подходы к классификации. Основные функции управления и их взаимосвязь

Функции управления: понятие, подходы к классификации

Управление в организации – это процесс, состоящий из последовательных действий по реализации функций управления для того, чтобы сформулировать и достичь е цели (целей). Специфические особенности менеджмента, т.е. творчества менеджеров, реализуются с помощью определенных функций. На рис. 43 представлены сущностные характеристики функций управления



Рис. 43. Сущностные характеристики функций управления

Содержание функции управления отражает две стороны управленческой деятельности:

- во-первых, функция определяет необходимые действия (что необходимо делать) и,
- во-вторых, раскрывает конкретное содержание этих действий (как это делать).

В современном менеджменте можно выделить два подхода к классификации функций управления (рис. 44) [4].

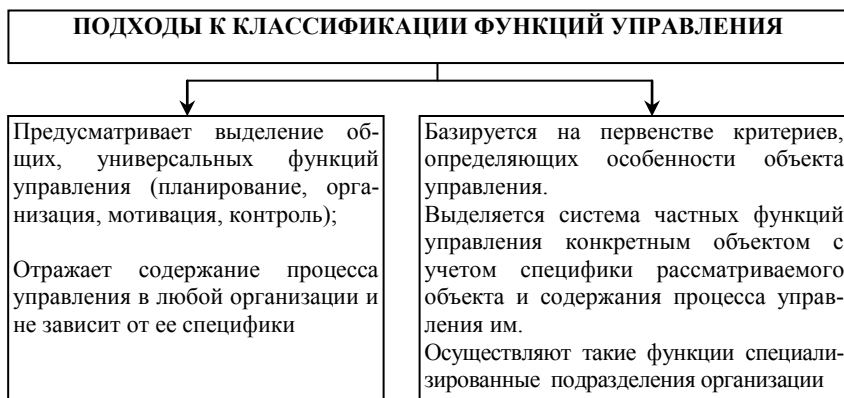


Рис. 44. Подходы к классификации функций управления

В рамках менеджмента рассматриваются общие универсальные функции в соответствии с первой классификацией. Специфические управленческие функции в соответствии со второй классификацией рассматриваются в рамках специальных дисциплин (организация производства, управление инновационной деятельностью и др.).

В начале XX века Анри Файоль сформулировал пять основных функций (задач) менеджмента (рис. 45).

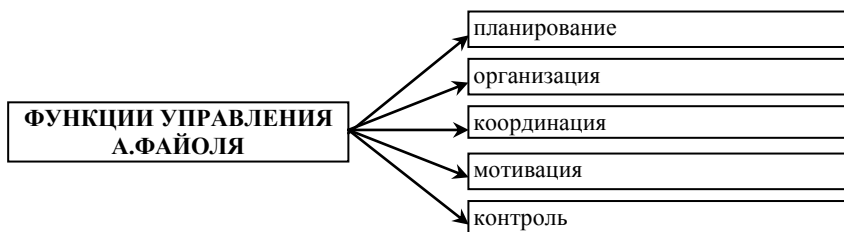


Рис. 45. Функции управления А.Файоля

Эти функции исполняются в организации любого уровня, они взаимосвязаны, проникают друг в друга. Реализация каждой функции исполняется с применением остальных.

Специалистами в области управления выделяются (или не выделяются) следующие функции управления:

- координация как самостоятельная функция управления;
 - связующие процессы (процесс принятия решений и коммуникация) или они выступают как процессы выполнения функций управления;
 - руководство (лидерство) как самостоятельная деятельность [33].
- Особенности общих функций управления представлены на рис 46.

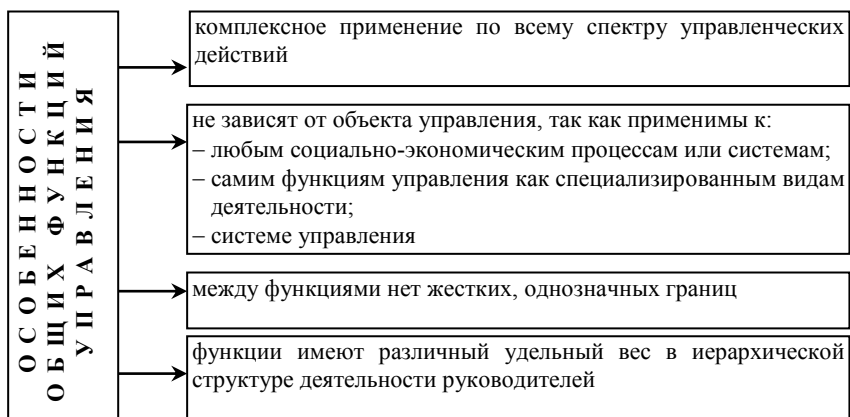


Рис. 46. Особенности общих функций управления

В связи с этим наиболее обоснованной является классификация функций управления, данная М. Месконом, М. Альбертом, Ф. Хедоури. В основе их классификации лежит подход, опирающийся на объединение существенных видов деятельности в небольшое число категорий, которые можно применять ко всем организациям. М. Мескон и др. выделили следующие функции, составляющие процесс управления: планирование, организация, мотивация и контроль. Эти функции объединены связующими процессами коммуникации и принятия решений.

Основные функции управления и их взаимосвязь

Основными функциями управления являются планирование, организация, мотивация и контроль. Эти функции реализуются на всех уровнях управления (высший, средний и нижний уровни) и во всех видах деятельности организации. Содержание этих функций и сложность управленческой деятельности на каждом уровне управления определяется конкретным перечнем задач, их спецификой и объемом.

Функция планирования может быть определена как способ, с помощью которого руководство обеспечивает единое скоординированное направление усилий всех сотрудников на достижение общих целей организации (включая и формулирование самих целей).

Функция организации представляет вид управленческой деятельности, направленной на обеспечение нормального функционирования организации в соответствии с определенным планом достижения желаемого результата. Она обеспечивает координацию деятельности всех подразделений и сотрудников организации для достижения поставленных целей.

Функция контроля в управлении реализуется как процесс, посредством которого руководство организации удерживает ее на заплани-

рованной траектории достижения целей, получая информацию о текущих результатах деятельности и устраняя выявленные отклонения от установленных показателей.

Функция мотивации предусматривает действия, направленные на то, чтобы побудить всех сотрудников организации к результативной деятельности для достижения ее целей.

Кроме перечисленных функций, к основным функциям также принято относить такие функции как:

Целеполагание – как основная функция менеджмента ориентирует социально-экономическую систему во времени и в пространстве. Основное назначение – постановка определений и формулировка целей управления в соответствии с потребностью народного хозяйства и общества в производимой организацией продукции, в обосновании ресурсообеспеченности целей и реализуемости в соответствии с имеющимся потенциалом.

Регулирование – вид деятельности по поддержанию режимов функционирования организации в сфере действия объективных законов, принципов и обеспечению условий проявления объективных процессов и тенденций; деятельность, направленная на ликвидацию отклонений от заданного режима функционирования и приведения объекта управления в требуемое состояние. В процессе регулирования вырабатываются средства воздействия и механизмы реализации по взаимодействию государственных и рыночных регуляторов.

Координация – управленческая деятельность, обеспечивающая согласованность работы различных производственных и функциональных подразделений организации в процессе выполнения плановых заданий. Координация рассматривается как дополнение и расширение функции организации

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

Стимулирование – функция менеджмента, связанная с процессом активизации деятельности людей и коллективов путем использования стимулов, рычагов, методов как способов формирования интересов и мотивов деятельности.

Гуманизация – как функция менеджмента отражает социальный характер менеджмента и роль человеческого фактора как субъекта и объекта менеджмента.

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

Приведенные функции управления находятся в тесной взаимосвязи: функция планирования взаимодействует с функциями организации и

контроля, функция организации, в свою очередь, тесно связана с функциями планирования и контроля, а последняя, функция контроля взаимосвязана с функцией организации и функцией планирования. Функции планирования, организации и контроля тесно взаимосвязаны с функцией мотивации. На рис. 47 показана последовательность реализации основных функций процесса управления в организации и взаимосвязь этих функций друг с другом.

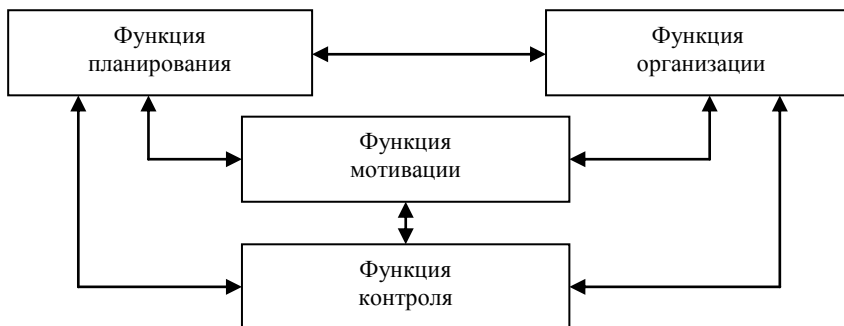


Рис. 47. Взаимосвязь функций управления [4]

Данная взаимосвязь функций управления считается внешней. Вместе с тем существует и тесная внутренняя взаимосвязь рассматриваемых функций, проявляющаяся в том, что элементы всех этих функций являются составной частью каждой из них. Действительно: функция планирования содержит элементы функций организации, контроля и мотивации; функция организации – элементы функций планирования, контроля и мотивации; функция контроля – элементы функций планирования, организации и мотивации; функция мотивации – элементы функций планирования, организации и контроля.

Если, рассматривать менеджмент как процесс, то это совокупность последовательных действий для достижения какого-либо результата. Эффективное управление предполагает реализацию обязательных действий. Игнорирование любого действия, входящего в состав процесса управления, приведет к неудаче, не позволит решить намеченные задачи (рис. 48).

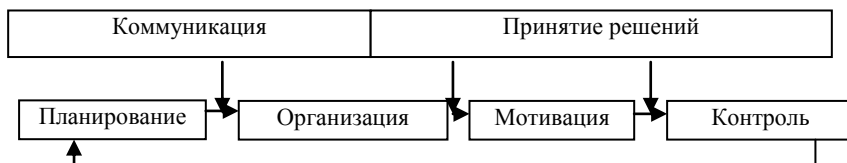


Рис. 48. Управление как процесс

Обязательными последовательно выполняемыми действиями процесса управления являются планирование, организация и контроль. Они составляют основные функции этого процесса, игнорирование или невыполнение любой из них обеспечит провал намеченного дела. Каждая из них включает ряд подфункций. Реализация или не реализация подфункций сказывается на результатах управления в меньшей степени, чем у основных функций. Не выполнение их, как правило, приводит к снижению эффективности управления, получению заниженных результатов.

Связующими для функций планирования, организации и контроля являются процессы мотивации, коммуникации и принятия решений. Мотивация, коммуникация и принятие решений не только связывают, но и присутствуют в процессе реализации каждой из них.

Процесс управления носит циклический характер. В реальных производственных условиях он состоит из огромного числа различных по целям управленческих циклов. При осуществлении каждого цикла, независимо от объекта управления, субъект управления совершает ряд последовательно сменяющих друг друга операций. Несмотря на множество кратковременных и длительных циклов, любой из них требует от руководителя выполнения в строго определенной последовательности функций управления, содержание которых обусловлено спецификой управляемого объекта.

Вопросы для закрепления

1. В чем заключается сущность понятия «функции менеджмента»?
2. С позиций, каких подходов можно подходить к классификации функций управления?
3. Перечислите, какие функции управления были сформулированы А.Файолем?
4. В чем заключается взаимосвязь функций управления?

Тема 5. Планирование в менеджменте

Планирование в менеджменте: понятие, роль, задачи, принципы, виды, формы. Стратегическое и текущее планирование. Прикладные аспекты планирования: прогнозирование, линейное программирование, календарное планирование.

Планирование в менеджменте: понятие, роль, задачи, принципы, виды, формы

Известный американский специалист в области планирования Р.Акоф назвал его проектированием будущего и желаемых путей его достижения, одним из самых сложных видов умственной деятельности, доступных человеку [1]. На рис. 49–51 представлены сущностные характеристики процесса планирования.

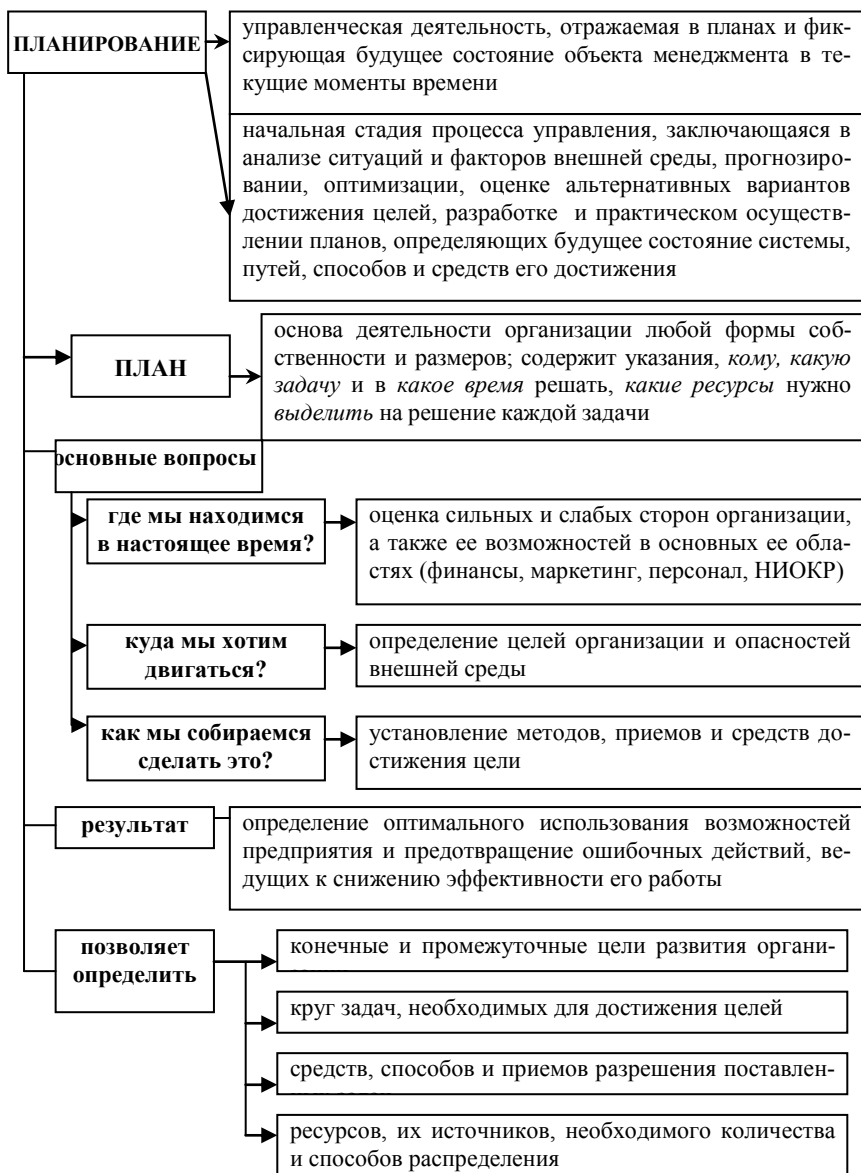


Рис. 49. Сущностные характеристики планирования



Рис. 50. Задачи планирования



Рис. 51. Подфункции процесса планирования

Планирование предполагает принятие конкретных решений, касающихся функционирования и развития различных частей организации, их увязку и интеграцию в интересах наиболее полного использования потенциала организации и оптимизации конечного результата [1]. Планирование также подразумевает составление специально разработанных документов – планов, которые опираются на прогнозы развития организации и создают основу для дальнейших конкретных действий на всех уровнях организации. Процесс планирования включает несколько последовательных этапов конкретных управленческих действий (рис. 52).

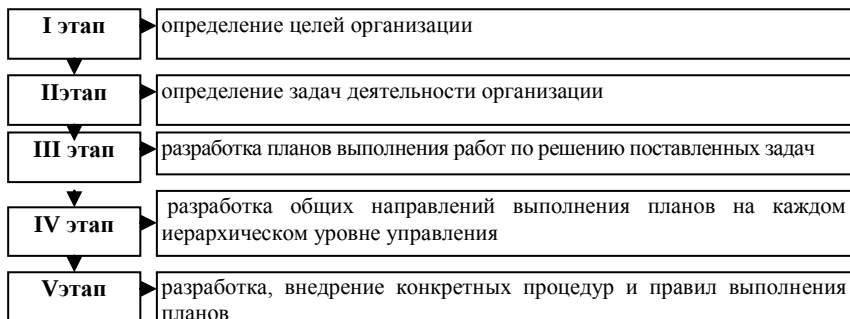


Рис. 52. Основные этапы процесса планирования

Процесс планирования осуществляется в соответствии с определенными правилами – принципами. В табл. 13 перечислены принципы современного планирования [28].

Таблица 13

Принципы современного планирования [28]

Принципы	Краткая характеристика
Единство научно-технических, социальных и экономических задач развития организации	Находит выражение в составе целевых параметров планирования деятельности организации, видах разрабатываемых планов, в критериях оценки плановых решений
Научная обоснованность и оптимальность решений	Обеспечивается применением современных информационных технологий, прогрессивных процедур и методов осуществления производственных процессов, использованием методов оптимального планирования экспериментов, оптимизации плановых решений, построения интегрированных систем подготовки и обработки данных
Доминирование стратегических аспектов в планировании	Требуется обязательного использования специфических форм стратегического планирования на предприятии и подчинения ему всех других видов оперативного планирования
Комплексность планирования	Означает системную увязку всех разрабатываемых на предприятии мероприятий
Ресурсная сбалансированность планов	Реализуется составлением во всех сферах и на всех уровнях предприятия материальных, трудовых, финансовых, энергетических и прочих видах балансов
Гибкость и эластичность планирования	Требуется динамичной реакции планов на отклонение в ходе работ или изменения внутренних и внешних факторов, а также способности сохранять необходимые резервы и предусматривать плановые альтернативы
Непрерывность планирования	Находит свое наиболее полное выражение в концепции скользящего планирования, в которой благодаря периодическому продлению планов долгосрочные укрупненные расчеты сочетаются с краткосрочным детальным планированием

В практической деятельности организаций существуют различные виды планирования (рис. 53).



Рис. 53. Виды планирования

В зависимости от содержания, целей и задач, длительности планового периода выделяют следующие формы планирования (рис. 54).



Рис. 54. Формы планирования

Организационно процесс планирования у большинства промышленных предприятий и корпораций осуществляется «сверху—вниз».

Стратегическое и текущее планирование

В современных условиях организации уделяют все большее внимание стратегическому (перспективному) планированию как инструменту централизованного управления. На рис. 55 представлены сущностные характеристики стратегического планирования.

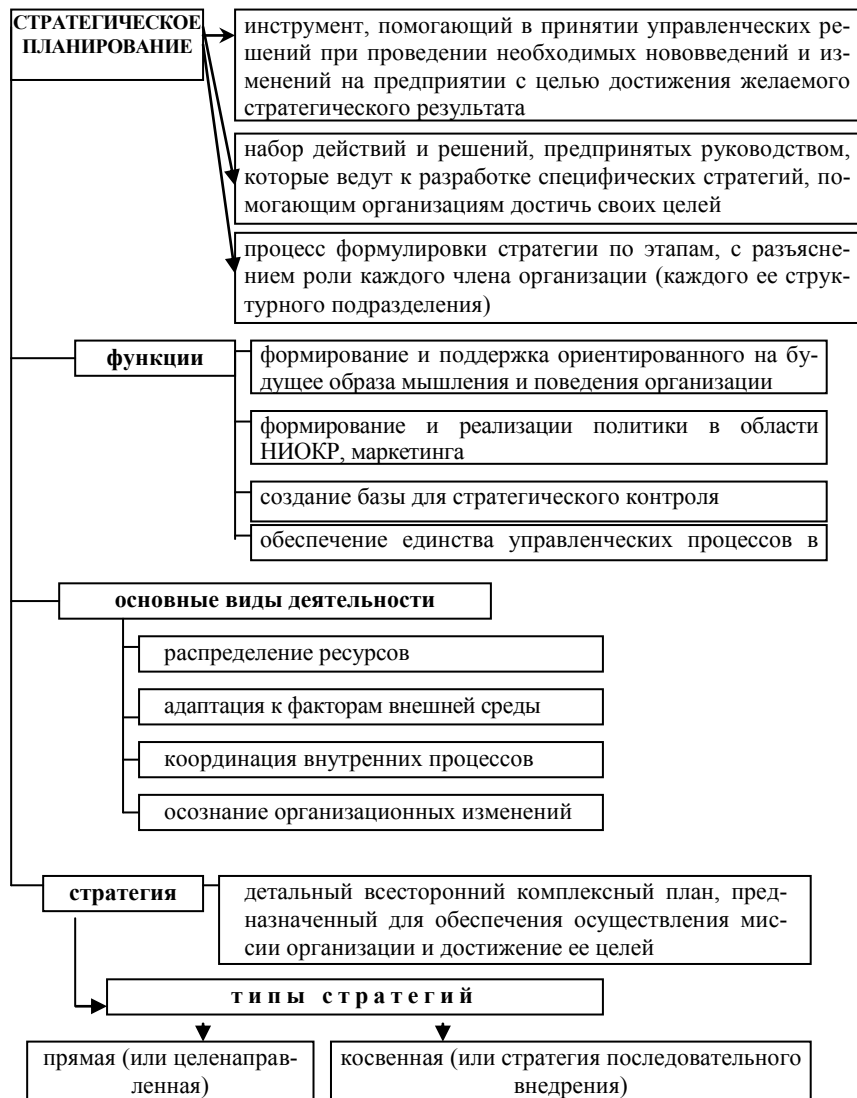


Рис. 55. Стратегическое планирование

Основная задача при стратегическом планировании – адаптация организации к внешней среде, что подразумевает четкое знание ситуации, ее возможностей и опасностей.

На рис. 56 перечислены сущностные характеристики стратегического плана.

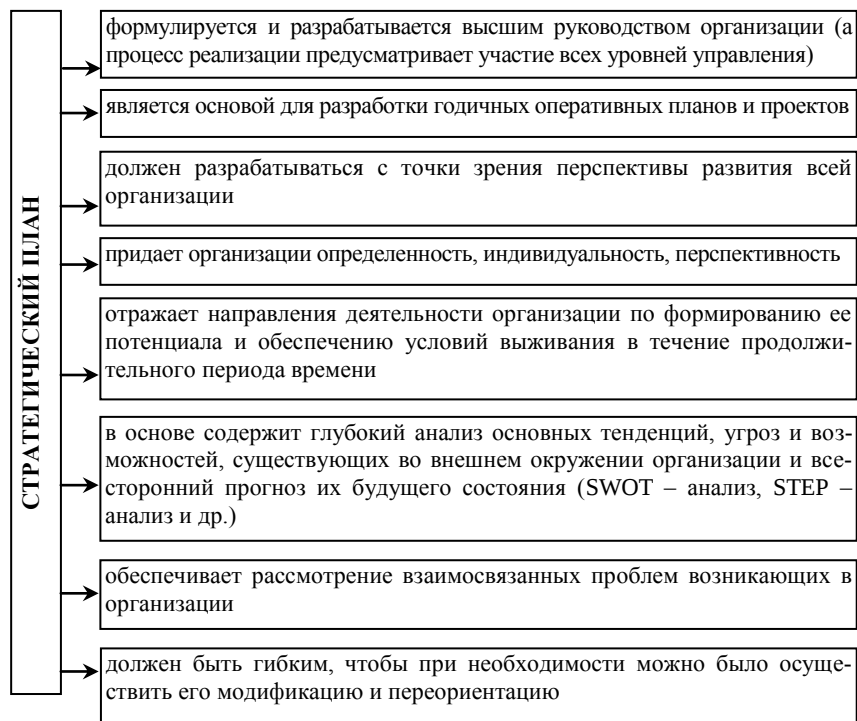


Рис. 56. Сущностные характеристики стратегического плана

Что же представляет собой процесс стратегического планирования?

На рис. 57, 58 приведены схемы процесса и модели стратегического планирования в организации, при этом следует учитывать, что одной из самых распространенных причин неудачи (а порой и даже ошибкой), планирования является отсутствие ясно выраженной и тщательно продуманной цели деятельности. В целом планирование – это замкнутый цикл с прямой связью (разработка стратегии организации – реализация стратегии и контроль) и обратной связью (учет и анализ результатов реализации – уточнение положений плана).

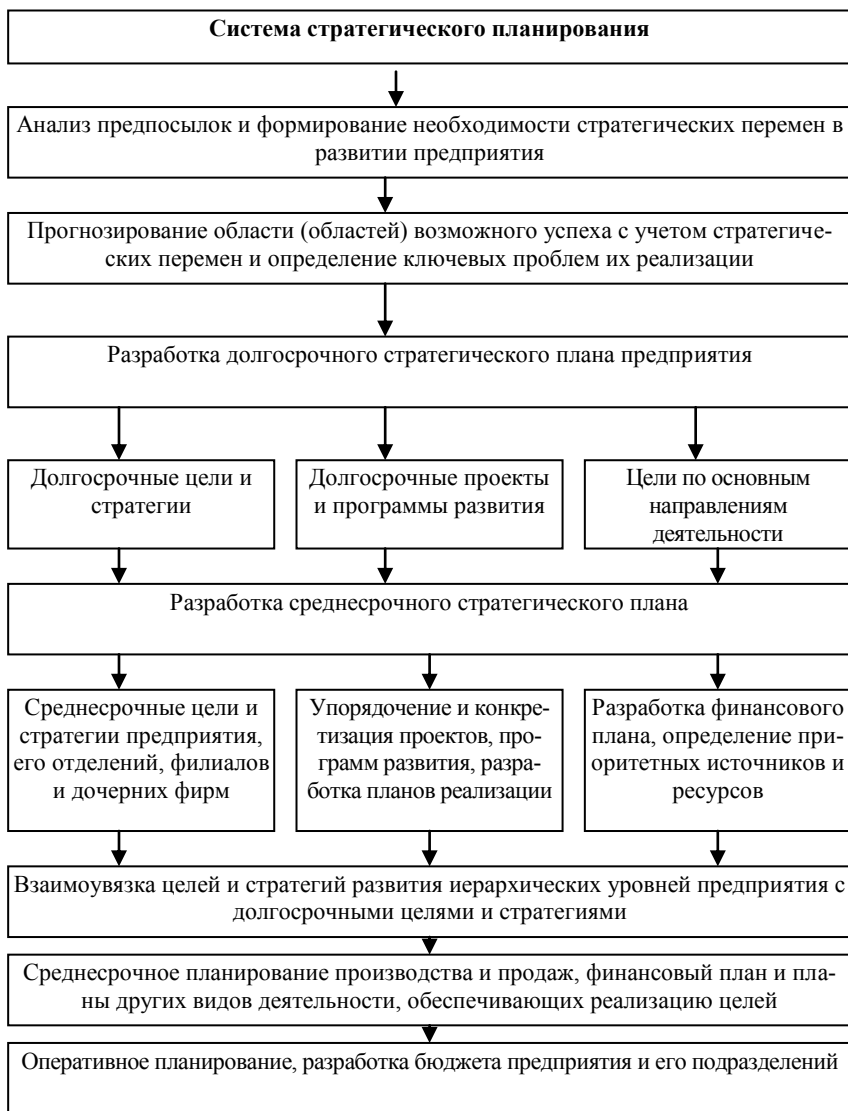


Рис. 57. Модель стратегического планирования [4]

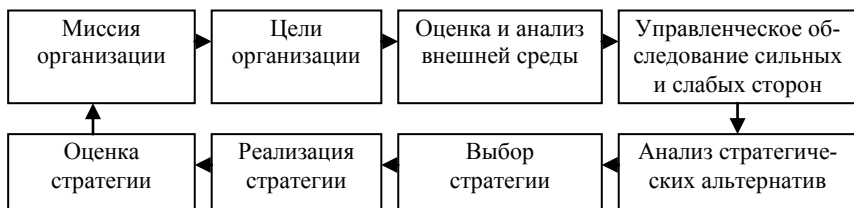


Рис. 58. Процесс стратегического планирования [6]

Стратегическое планирование имеет смысл только тогда, когда оно реализуется при управлении организацией, когда организация четко увязывает свои действия со своими планами и выделяет для их реализации необходимые ресурсы. Таким образом, организацией должна быть разработана четкая программа действий и налажен процесс реализации стратегического плана.

На основе стратегического плана и результатов среднесрочного планирования в организации разрабатываются годовые текущие (оперативные) планы и проекты. На рис. 59 представлены сущностные характеристики текущего планирования в организации.

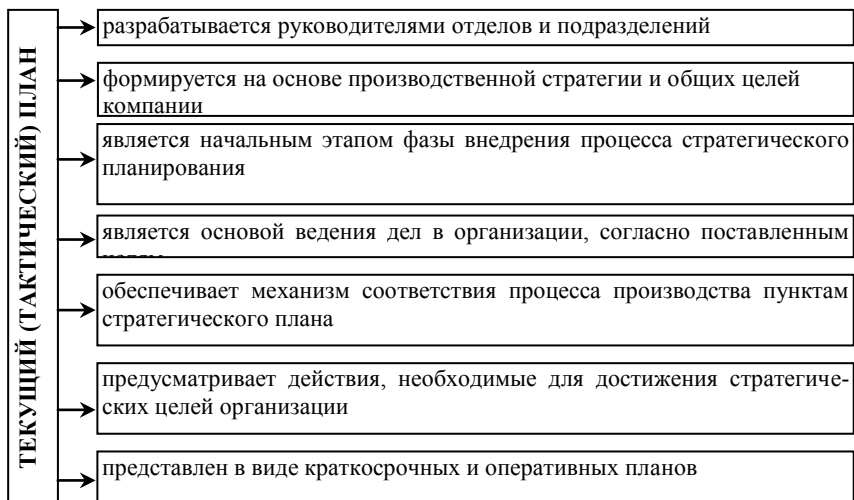


Рис. 59. Сущностные характеристики текущего плана

Руководители нижнего уровня управления каждой организации должны разрабатывать три различных типа планов для ежедневного контроля за производственным процессом и его соответствием общей стратегии корпорации. В табл. 14 представлена характеристика основных типов текущих планов организации.

Характеристика текущих планов

Тип плана	Роль в системе планов	Форма, в которой разрабатывается план
Функциональные планы	Необходимы для внедрения управленческих решений в различных функциональных сферах производства, подверженных стремительным изменениям, а также оказывают помощь при внедрении стратегического плана организации	Ключевые краткосрочные цели и тактические подходы к решению насущных проблем, возникающих на данном этапе в каждой из функциональных сфер
Единовременные планы	Разрабатываются в связи с внедрением какого-либо проекта или программы, выполняющих вспомогательную роль во внедрении общей стратегии и содержат указания по осуществлению действий, носящих разовый характер	Программы Проекты
Стабильные планы	Содержат разработку конкретных указаний для регулярно повторяющихся операций типичных производственных процессов, которые не подвержены изменениям в долгосрочном периоде, а также стандартизируют решения по регулярно повторяющимся операциям, процессам	Правила и инструкции Рекомендации Свод стандартов Нормативные планы

Очень часто при разработке текущих планов у руководителей возникают трудности (препятствия), которые можно условно разделить на две группы (рис. 60).



Рис. 60. Препятствия текущего планирования в организации

Данные барьеры, мешающие эффективному планированию, могут быть очень высокими, но отказываться из-за них от планирования нельзя.

В табл. 15 представлена сравнительная характеристика стратегического и текущего планирования в организации.

Таблица 15

Сравнительная характеристика стратегического и текущего планирования [28]

Признаки сравнения	Стратегическое планирование	Текущее (оперативное) планирование
Уровень менеджмента	Преимущественно высший	Все уровни с акцентом на средний
Основная ориентация	Проблемная ориентация	Временная ориентация
Вид проблем	Слабо структурированные. Качественные	Хорошо структурированные, количественные
Неопределенность	Высокая степень	Низкая степень
Сущность планирования	– ориентация на инновации, – стратегическая адаптация к внешней среде, – соблюдение правила: «делать эффективные вещи»	– ориентация на интеграцию, – координация внутренней среды, – соблюдение правила: «вещи делать правильно»
Целевой критерий	Создание потенциала успеха	Реализация потенциала успеха
Время планирования	Акцент на долгосрочное, частично краткосрочное и среднесрочное планирование	Акцент на краткосрочное и среднесрочное планирование
Единица планирования	Стратегические хозяйственные единицы	Все функциональные области и все области
Степень детализации	Углубленная проработка	Детальная проработка
Исходная информация	Политика организации, внешняя среда	Основная и функциональная стратегии организации, внутренняя среда
Форма организации планирования	Централизованная (руководство)	Децентрализованная (централизованное регулирование)

Прикладные аспекты планирования

К прикладным аспектам планирования можно отнести прогнозирование, линейное программирование и календарное планирование.

На рис. 61–63 представлены их сущностные характеристики.



Рис. 61. Сущностные характеристики прогнозирования

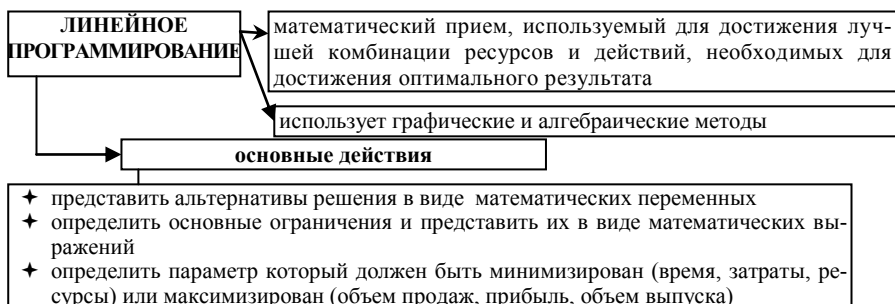


Рис. 62. Линейное программирование



Рис. 63. Методы календарного планирования

Более подробно об особенностях прикладных аспектов планирования можно прочитать в [1, 5, 6, 44 и др.].

Вопросы для закрепления

1. Что такое планирование? Какова его роль?
2. Какие принципы необходимо учитывать в процессе планирования?
3. Что такое стратегическое планирование? Тактическое планирование?
4. Чем стратегическое планирование отличается от долгосрочного планирования?
5. Из каких основных этапов состоит стратегическое планирование?

Тема 6. Организационные отношения в системе менеджмента

Организация: понятие и признаки, законы организации, виды организаций. Внутренняя и внешняя среда организации. Миссия организации. Организационные структуры управления

Организация: понятие и признаки, законы организации, виды организаций

Организация это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели. На рис. 64–65 представлены сущностные характеристики организации.

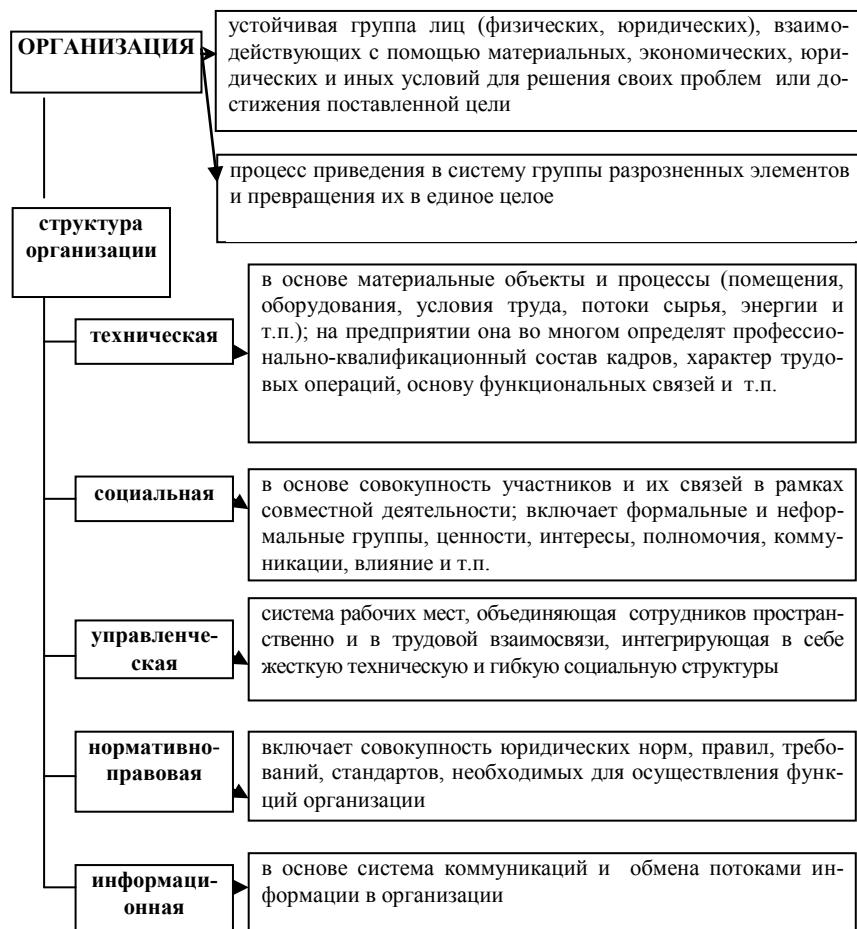


Рис. 64. Понятие организации

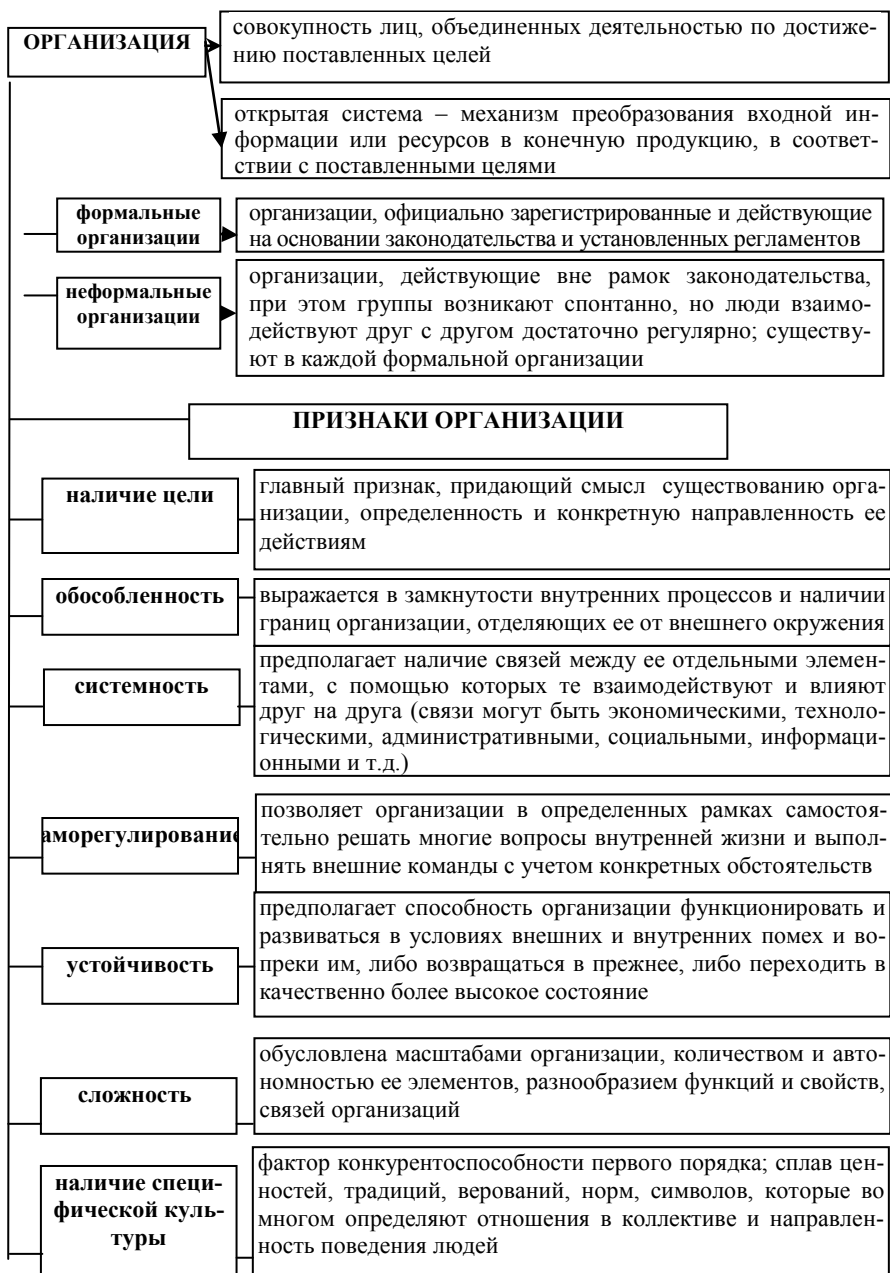


Рис. 65. Признаки организации

Жизнь организации подчиняется определенным законам. На рис. 66 перечислены основные законы организации. Более подробно действие основных законов рассматривается в курсе «Теория организации».

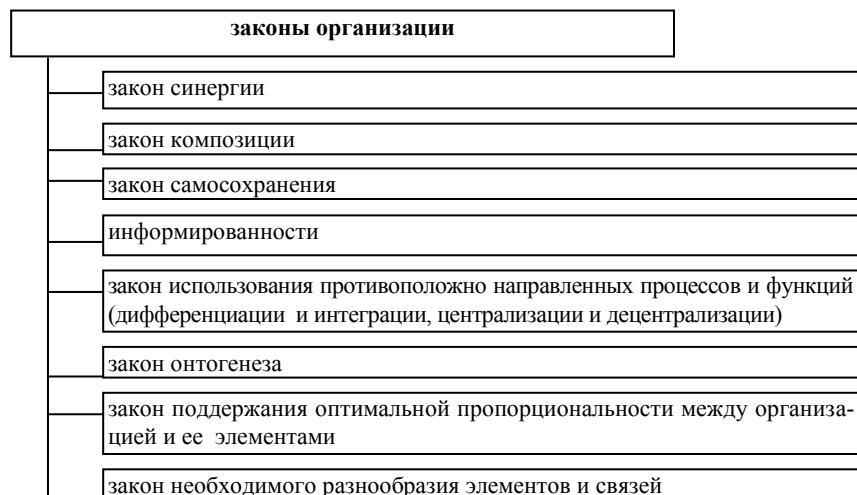


Рис. 66. Законы организации

На рис. 67 представлены основные этапы жизненного цикла организации.

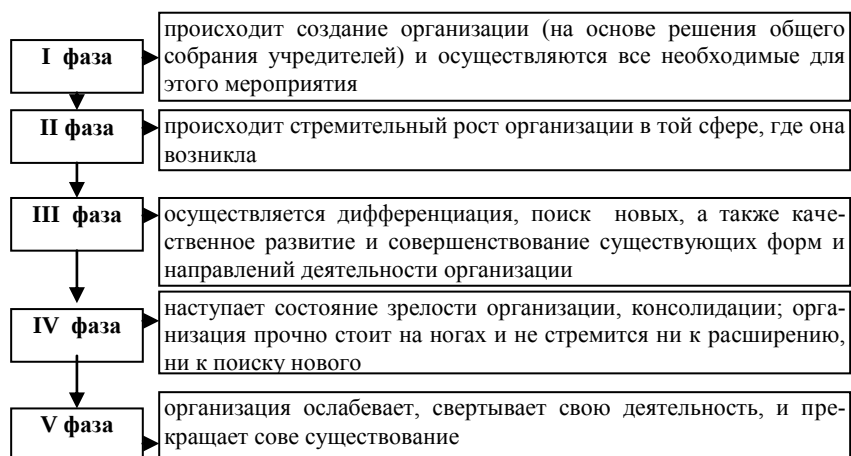


Рис. 67. Жизненный цикл организации [1]

Классификацию организаций можно давать по многим основаниям. На рис. 68 представлены некоторые из классификационных признаков.



Рис. 68. Классификационные признаки организаций

В XX в. взгляды на сущность и предназначение организаций менялись. Так во второй трети XX века, переход от концепции независимости от среды к пониманию необходимости приспосабливаться к ней привел к изменению типа поведения организации.

В табл. 16 представлены сравнительные характеристики организаций природного и предпринимательского типа

Таблица 16

Сравнительные характеристики организаций природного и предпринимательского типов поведения [1]

Параметры	Природный тип	Предпринимательский тип
Цели	Максимизация текущей прибыльности	Оптимизация потенциала прибыльности
Пути достижения	Количественный рост	Повышение качества
Влияние ограничений	Действия в рамках ограничений	Поиск путей преодоления ограничений
Ориентация	На совершенствование текущей деятельности	На реализацию внутренних и внешних возможностей
Характер деятельности	В соответствии с традиционными направлениями	В соответствии с предоставляющимися возможностями и возникающими проблемами в их тесной взаимной увязке
Подход к решению проблем	Реакция на возникновение	Предвидение и предотвращение
Основы поиска решений	Опыт	Творчество
Варианты развития	Первый удовлетворяющий требованиям	Лучший из нескольких
Допустимый риск	Минимальны	Оптимальный
Основа поощрения	Результативность	Творчество, инициатива
Структура организации	Стабильная	Гибкая

Эффективная организация в настоящее время должна постоянно находиться в процессе развития, в рамках которого происходит ее изменение (как в целом, так и отдельных сторон) и приспособление к новым условиям внутренней и внешней среды. Развивающаяся организация привлекает больше способных людей, чем находящаяся в застое. В такой организации уменьшаются внутренние конфликты, так как перед работниками открываются широкие возможности, которые можно реализовать, не препятствуя другим.

По мнению западных специалистов в области менеджмента, передовые организации должны характеризоваться:

- гибкостью, адаптивностью, непрерывным изменением в соответствии с требованиями среды (главное свойство), ориентацией на предвидение и долгосрочную перспективу;
- глобальностью деятельности и сетевыми принципами построения;
- матричным типом управления;
- децентрализацией, использованием команд с переменным составом с делегированием организационных задач;
- постоянным обучением и самообучением, отношением к людям как к капиталу;
- активным использованием информационных технологий;
- диверсификацией, максимизацией контактов;
- социальной ответственностью;
- инновационностью, ориентацией на качество как основу конкурентоспособности.

Внутренняя и внешняя среда организации

На рис. 69 представлены сущностные характеристики внутренней среды организации.

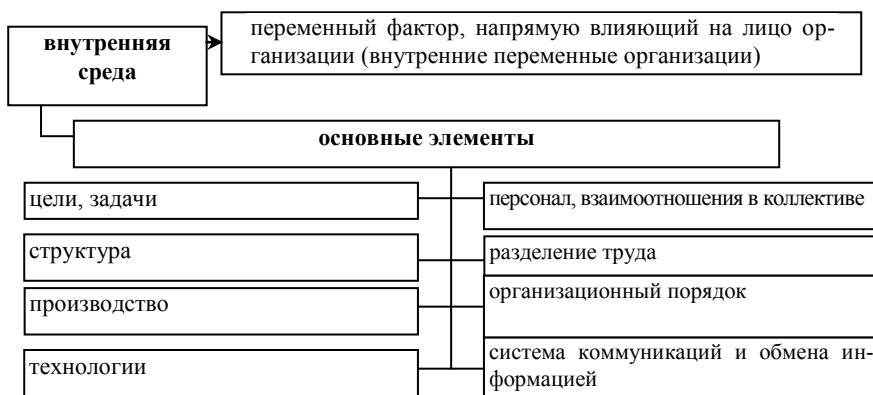


Рис. 69. Внутренняя среда организации

В любой организации должен идти непрерывный процесс анализа внутренней среды на основе обновляющейся информации. Анализ внутренней среды позволяет вовремя скорректировать цели и задачи организации, определить внутренние возможности, сильные и слабые стороны, потенциал, основные навыки и умения, на которые можно рассчитывать в конкурентной рыночной борьбе. На рис. 70 представлены основные направления анализа внутренней среды организации.

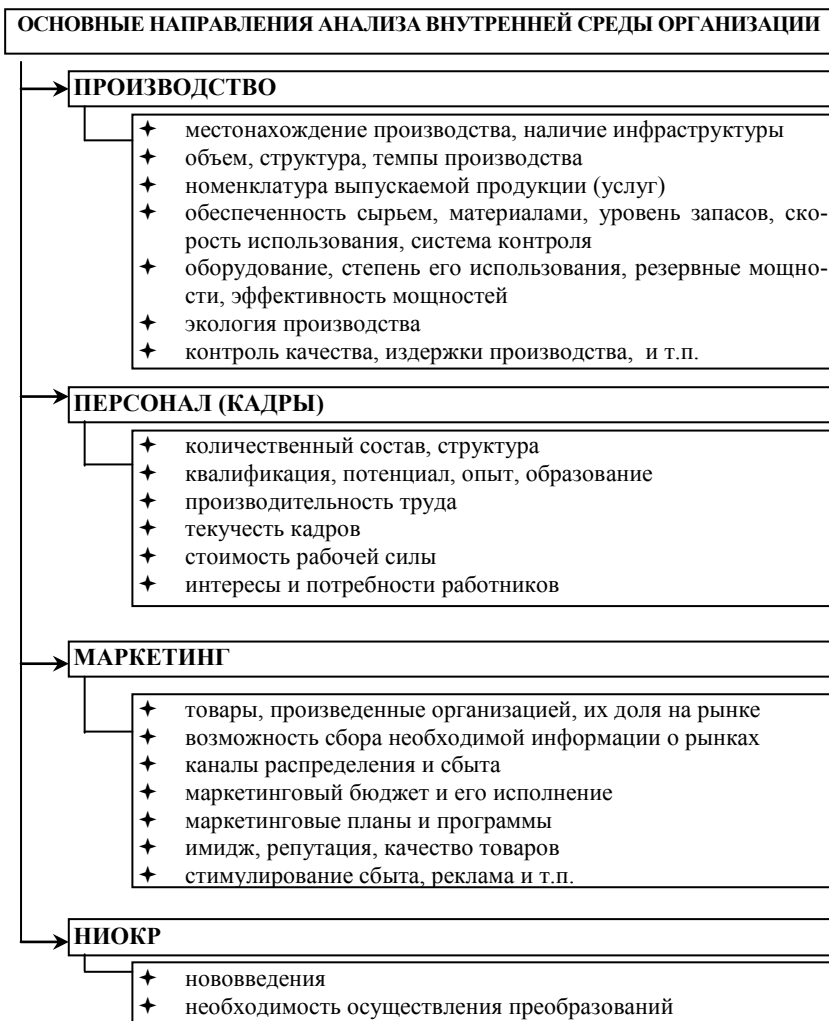


Рис. 70. Основные направления анализа внутренней среды организации (начало)

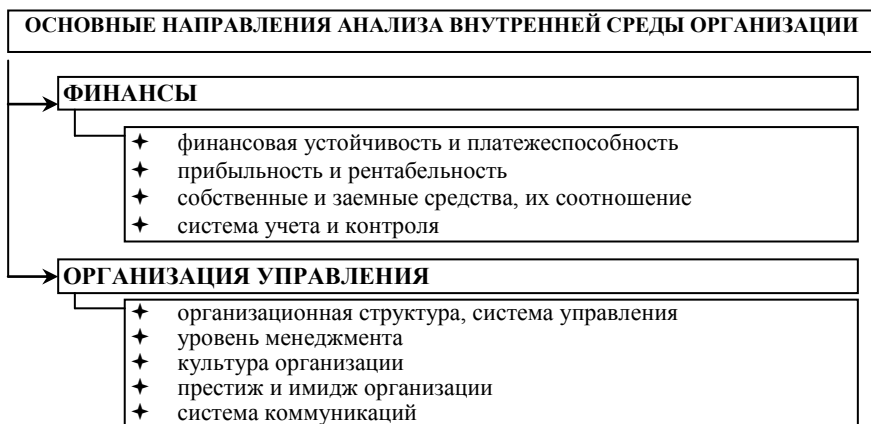


Рис. 70. Основные направления анализа внутренней среды организации (окончание)

Внешняя среда очень сложна, иерархична, изменчива. Большинство современных управленческих теорий признает внешнюю среду главной организационной характеристикой. По-другому ее называют организационным окружением, которое бывает деловым (микроокружением) и фоновым (макроокружением). На рис. 71 перечислены основные характеристики внешней среды организации.

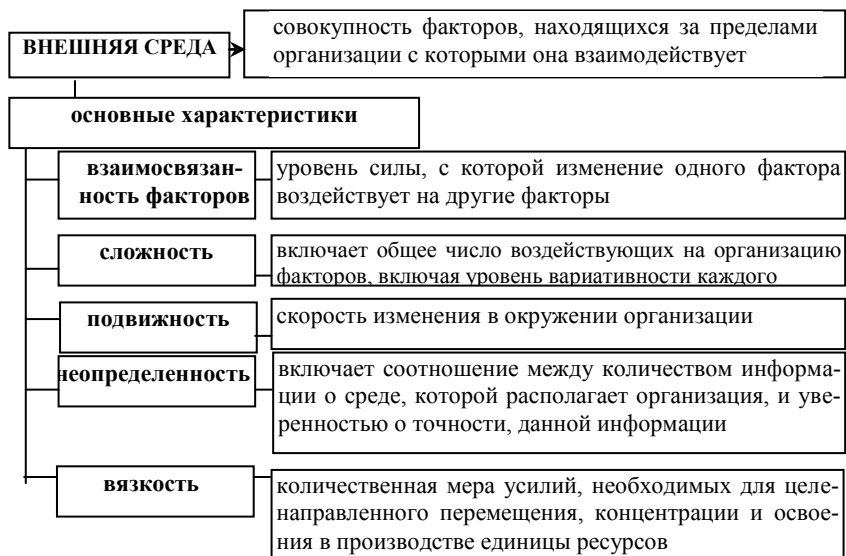


Рис. 71. Внешняя среда организации

Влияние внешней среды рассматривается как прямое и косвенное воздействие (рис. 72).

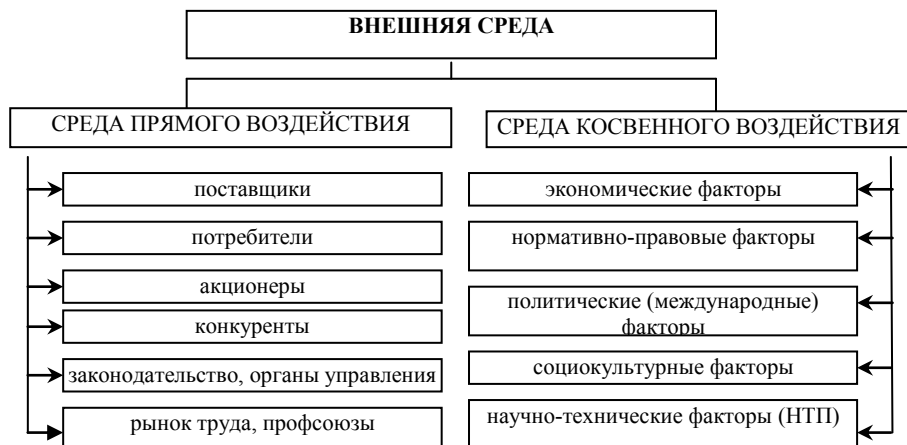


Рис. 72. Внешняя среда организации

Внутренняя среда организации, формируясь под воздействием принимаемых руководителем управленческих решений, определяет уровень эффективности деятельности организации. Однако успех деятельности организации зависит и от факторов внешнего окружения, которые определяют «общие правила игры». В рыночной экономике руководителям приходится учитывать изменения внешней среды, так как организация как открытая система зависит от внешнего окружения в отношении поставок всех необходимых ресурсов, а также от потребителей.

При анализе внешней среды руководителю не надо пытаться объять необъятное и учитывать все факторы. Руководитель должен ограничить учет внешнего окружения только теми факторами, которые коренным, решающим образом влияют на успех организации. Он должен предложить наиболее подходящие способы реагирования на внешние воздействия.

В современных условиях выжить и эффективно функционировать в быстро меняющихся условиях может только та организация, которая вовремя перестроится и приспособится к окружающей среде

Целеполагание в организации. Миссия организации

В организации руководителям приходится решать большое количество вопросов, в том числе: какие товары и услуги производить, в каком количестве, для кого производить, каким образом завоевывать и отстаивать свой сегмент рынка? Все эти вопросы в зависимости от вида деятельности и отраслевой принадлежности организации определяют цели

ее хозяйствования. И. организация может рассматриваться как средство достижения поставленных целей. Формирование целей организации – целеполагание относится к важнейшей части методологии менеджмента. Цель – фундаментальное понятие теории управления [7]. На рис. 73, 74 показаны существенные характеристики цели, а также отражена роль цели в управлении.



Рис. 73. Существенные характеристики цели

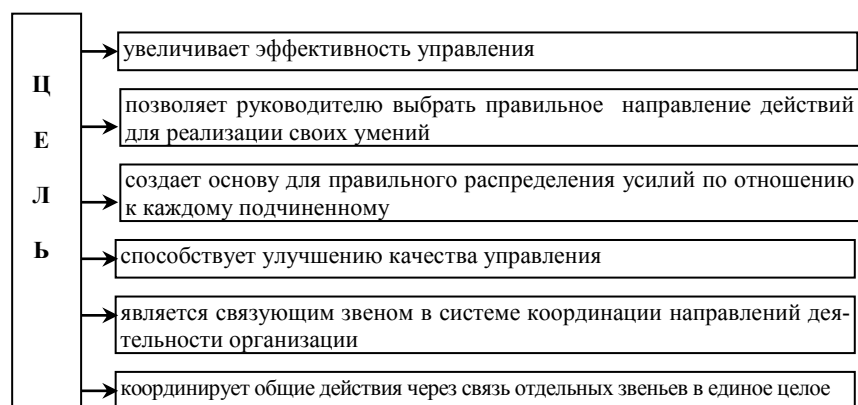


Рис. 74. Роль цели в управлении

Менеджеры определяют постановку целей как существенный компонент, играющий серьезную роль в деятельности фирмы. С формирования цели начинается практическая работа организации по осуществлению конкретной деятельности. Определение и формирование цели это

достаточно многоплановый, емкий, многоэтапный и сложный процесс. На рис. 75 представлен процесс формирования цели [44].

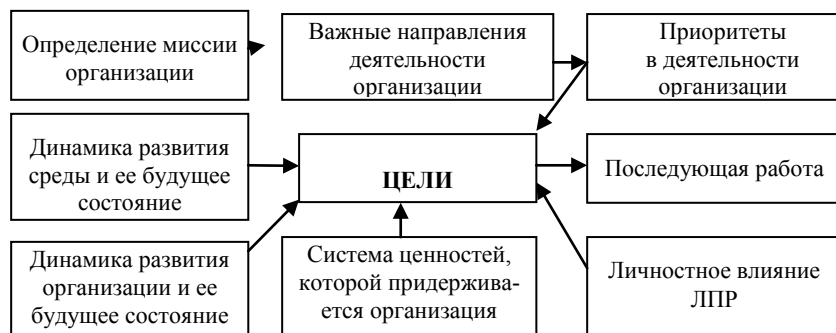


Рис. 75. Процесс формирования целей

При формировании целей руководитель организации должен:

- использовать концентрированный опыт руководства организацией;
- понимать динамику изменения той области, в которой осуществляется деятельность организации;
- понимать действие основных факторов, законов и механизмов окружающей среды и самой организации;
- действовать в соответствии с системой ценностей данной организации;
- придерживаться **международного принципа формулирования целей SMART**, согласно которого цели должны быть : **Specific – конкретные, Measurable – измеримые, Achievable – достижимые, Realistic – реалистичные, Time-bound – ориентированные во времени.**

В процессе постановки целей необходимо придерживаться основных требований к процессу целеполагания (рис. 76).



Рис. 76. Требования к процессу целеполагания

Этот процесс также очень необходим при переводе системы управления из существующего состояния в желаемое как конкретная программа действий, позволяющая разрешить возникшую проблему.

Существует достаточно большое количество подходов к классификации целей организации [1, 2, 5, 6, 33 и др.]. Представим на рис. 77, 78 типологию целей.

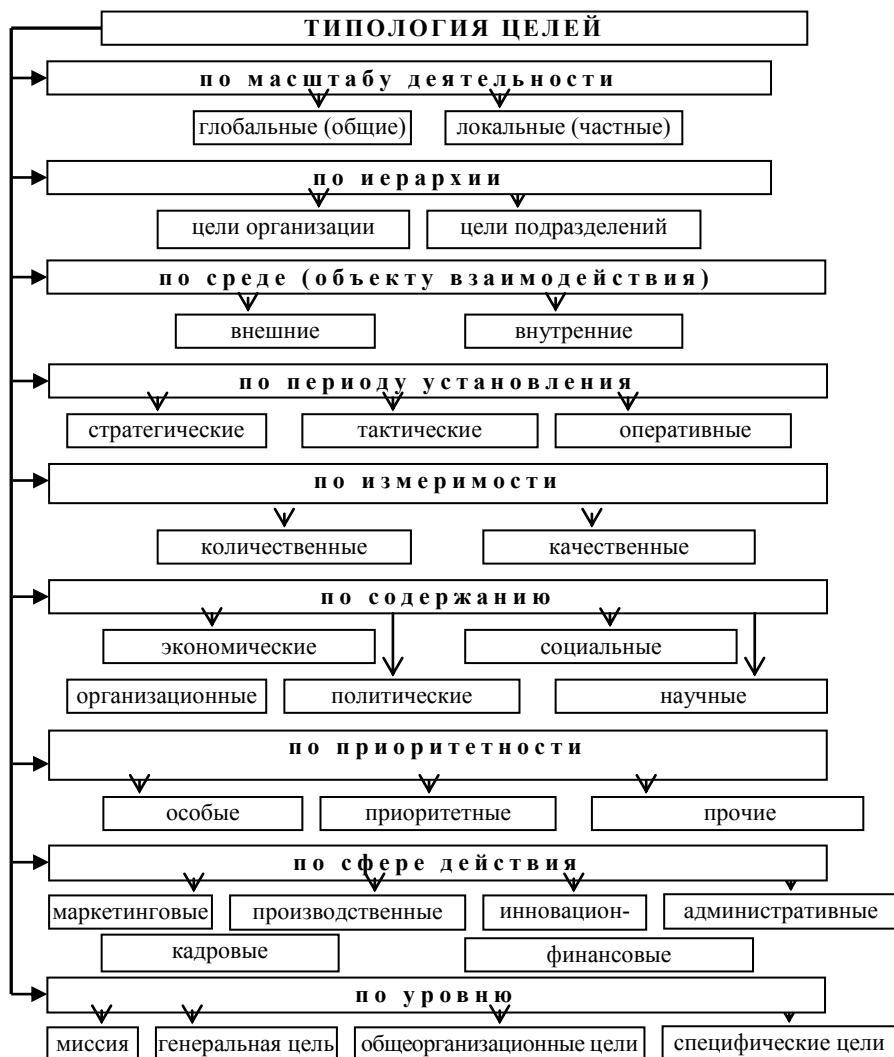


Рис. 77. Типология целей



Рис. 78. Виды целей

Совместная деятельность порождает у людей цели разного уровня и содержания. В условиях организованной деятельности эти цели могут выполнять ряд функций:

- Когнитивные функции целей – функции, которым, по мнению представителей рациональной школы научного управления и их современных последователей, принадлежит первое место, обобщают распоряжения координирующих органов и концентрируют внимание на анализе альтернатив действий и принятии решений.

- Распределительные функции – для реализации целей организации необходимо направлять ресурсы в подразделения оптимальным образом. Наличие целей различного уровня (целей организации, целей подразделений, целей участников организации) ставит проблему их совмещения в ходе производственной деятельности, что заставляет руководителей распределять ресурсы внутри организации.

- Функции идентификации – т.е. сопоставления собственных стремлений членов организации с целями подразделения или организации как целого. В отсутствие этих функций деятельность членов организации теряет смысл.

- Функции мотивации – цели способны мотивировать членов организации в том случае, если последние признают их реально достижимыми, ориентированными на будущее и соотносенными с собственными потребностями

- Функции преобразования – стремление к реализации целей организации неизбежно приводит к пониманию необходимости преобразований различных аспектов организационной деятельности. Особенно это справедливо в отношении организаций, работающих в рыночной среде с высокой степенью неопределенности, когда разрабатываемые цели изначально ориентированы на изменения и инновации.

- Катеكتические, или эмоциональные, функции – цели могут формировать у членов организации различные эмоциональные состояния: эмоциональный подъем или, наоборот, чувства растерянности, не-

уверенности. Эти побочные функции целей необходимо учитывать, принимая управленческое решение, так как они оказывают значительное влияние на мотивацию членов организации.

– Символические функции – определяя цели организации, руководители должны учитывать их влияние на публику (или рядовых потребителей), клиентов фирмы, партнеров, заказчиков, представителей банков. В этом случае цели рассматриваются как визитная карточка фирмы, концентрированное выражение ее стратегических замыслов.

– Идеологические функции – цели формируют идеологию организации, т.е. объясняют не только, как будут достигнуты те или иные результаты, но и почему возникла необходимость в их достижении. К сожалению, в отечественных организациях вопросам идеологии организации уделяют мало внимания, в то время как американские и в еще большей степени японские организации считают создание собственной идеологии первоочередной задачей [50].

На рис. 79 представлены основные направления разработки целей [5].

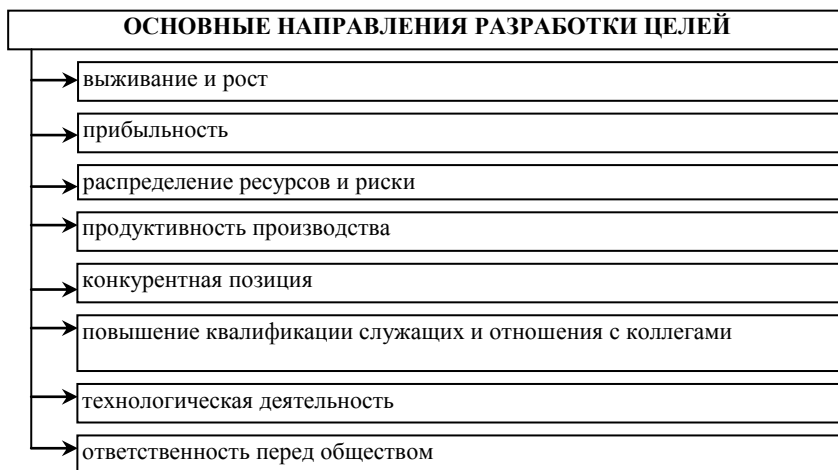


Рис. 79. Основные направления разработки целей в организации

Коротко охарактеризуем данные направления.

1. *Выживание и рост.* Эти понятия являются одними из самых важных, ключевых для любой организации. Они находят отражение в стратегическом плане. Менеджер вносит в него такие показатели, как объем продаж, темпы роста объема продаж, данные о спросе и т. п. При чем показателям роста уделяется особое внимание.

2. *Прибыльность.* Способность любой фирмы развиваться от достаточного уровня прибыльности. Хорошо ориентированный бизнес обязательно имеет в своем плане разделы, характеризующие источники получения прибыли, такие, как прибыль от реализации активов, проценты

по ценным бумагам других фирм, выручка от реализации продукции, выручка от долевого участия в других производствах.

3. *Распределение ресурсов и риски.* Еще одним примером целей бизнес-организации могут служить цели, связанные с распределением ресурсов и предсказанием возможных рисков, возникающих в период возникновения организации. Цели, связанные с начислениями дивидендов акционерам, можно отнести к разделу «Распределение ресурсов».

4. *Продуктивность производства.* Продуктивность представляет собой количество произведенной или проданной продукции на единицу затраченных средств или количество оказанных услуг также в расчете на единицу затраченных средств.

5. *Конкурентная позиция.* Наиболее чутким индикатором успеха или неудач фирмы является ее доля на отраслевом рынке или ее конкурентная позиция.

Менеджеры (ЛПР) обычно измеряют долю на рынке:

- по количеству продаваемых товаров (в % к общепромышленному);
- по количеству потребителей, покупающих товар из данной фирмы (относительно общего числа потребителей. Этот показатель чаще всего используется, когда потребителями являются фирмы);
- по географическому охвату (относительно общей территории).

6. *Повышение квалификации служащих и отношения с коллективом.*

7. *Технологическая деятельность.* Менеджер должен решать практически постоянно вопрос о том, стоит ли в данном месяце (году) проводить техническое перевооружение или производство будет эффективным и на существующей технологической базе.

8. *Ответственность перед обществом.*

Последовательность целеполагания в организации можно представить в виде следующего алгоритма действий (рис. 80).

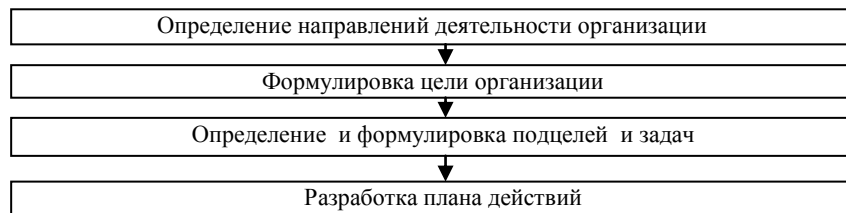


Рис. 80. Основные этапы целеполагания в организации

В современной организации наблюдается иерархичность уровней управления. Из целей различных структурных подразделений и уровней управления организации складывается иерархия целей. Установление связей, зависимости и очередности достижения целей приводит к построению дерева целей (или целевой модели в виде древовидного графа). Построение дерева целей имеет одно большое методологическое достоин-

ство. Оно позволяет руководителю разрабатывать решения, двигаясь от формирования главного замысла, от центральной идеи к обдумыванию деталей и частных (рис. 81).

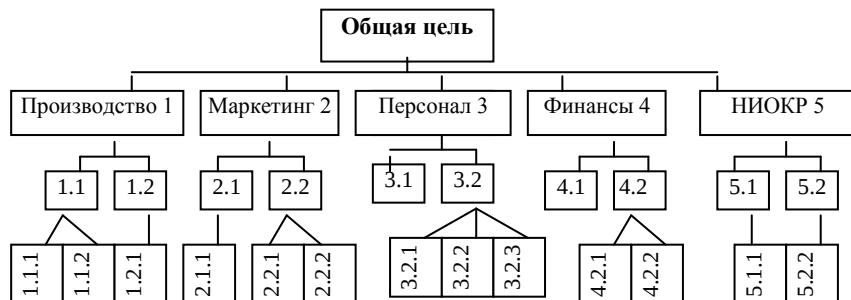


Рис. 81. Схема многоуровневого распределения целей (дерево целей)

Система целей организации изображается в виде древовидного графа «дерева» целей. С помощью дерева целей описывается их упорядоченная иерархия, для чего осуществляется последовательная декомпозиция главной цели на подцели по следующим правилам:

1) Вершина дерева – это основная цель всей организации на рассматриваемый период времени – *она содержит описание конечного результат и формализуется в виде целевой функции* для того чтобы служить критерием для сравнения степени достижения результата, решения проблемы. Общая цель организации образует фундамент для разработки стратегии развития организации и установления ключевых целей – подцелей более низкого уровня управленческой иерархии.

2) При развертывании общей цели в иерархичную структуру целей исходят из того, что реализация подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения цели предыдущего уровня.

3) При формулировке целей разных уровней необходимо описывать желаемые результаты, а не способы их получения;

4) Фундамент дерева целей, должны составлять задачи, представляющие собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определенным способом и в заранее установленные сроки.

Целевая программа разрабатывается на основании схемы распределения целей. Последовательность составления ее может быть представлена следующим алгоритмом:

- 1) Проводится функциональный анализ целей первого уровня.
- 2) Осуществляется подразделение целей первого уровня на финансовые, производственные, маркетинговые и кадровые.
- 3) В каждой выделенной группе осуществляется конкретизация целей, определяется перечень действий по их реализации.

4) Проводится анализ и функциональное распределение целей второго уровня, их конкретизация и определение перечня действий по их реализации и т. д.

Количество уровней декомпозиции зависит от масштабов и сложности поставленных целей, от принятой в организации структуры, от иерархичности построения ее системы управления.

В табл. 17 приведен пример ключевых целей, которые могут быть поставлены перед каждой подсистемой организации. В реальных условиях эти цели должны быть конкретизированы и количественно измерены с помощью соответствующих показателей.

Таблица 17

Примеры ключевых целей организации

Функциональная подсистема	Ключевая цель
Менеджмент (управление)	Определить критические области управленческого воздействия и приоритетные задачи, обеспечивающие получение запланированных результатов
Производство	Достичь наивысшей производительности труда при производстве всех (или определенных) видов продукции
НИР (инновации), НИОКР	Завоевать лидерские позиции по вводу новых видов продукции (услуг), используя на исследования и разработки определенный процент доходов от объема реализации продаж
Финансы	Сохранять и поддерживать на необходимом уровне все виды финансовых ресурсов
Персонал (кадры)	Обеспечить условия, необходимые для развития творческого потенциала работников и повышения уровня удовлетворенности и заинтересованности в работе
Маркетинг	Выйти на первое место по продаже продукции (определенного вида) на рынке

В процессе целеполагания большую роль играют принципы и методы постановки и использования целей [5] (рис. 82).

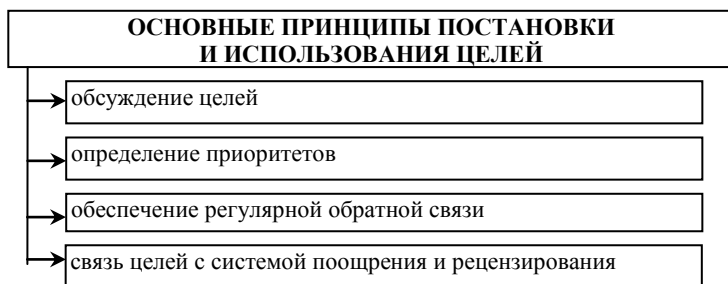


Рис. 82. Ключевые (основные) принципы постановки и использования целей

Применение этих принципов увеличит ваш успех при использовании целей в качестве орудия управления. Эти принципы лежат в основе двух методов управления: управление по целям и оперативное управление (рис. 83).

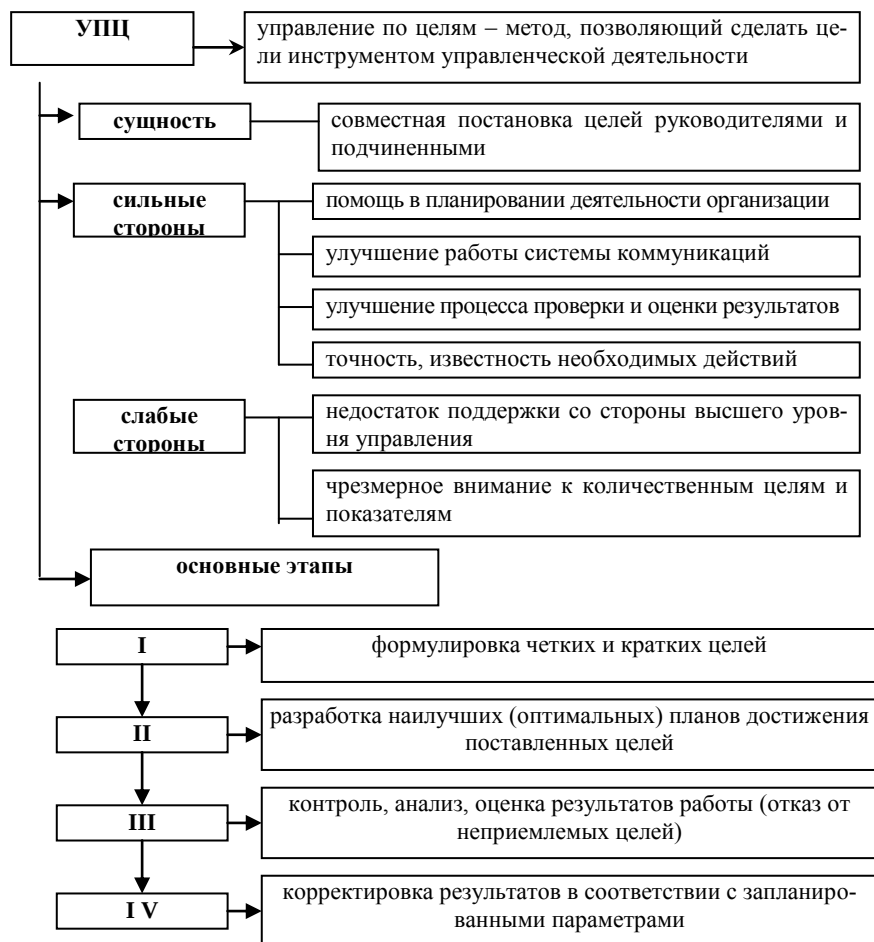


Рис. 83. Управление по целям

УПЦ может быть эффективной программой, которая дает преимущества, связанные с постановкой целей, если оно уже достаточно серьезно внедрено. **Оперативное управление** — сжатое резюме о том, как менеджер может эффективно применить три основные идеи планирования.

В «оперативной постановке целей» менеджеры и подчиненные договариваются об основных целях и способах их достижения. Самая важ-

ная часть этого шага – записать каждую цель, используя менее 250 слов и затем быстро их зачитать [5].

Любая организация должна определить свою миссию, выражающую философию и смысл существования хозяйствующего субъекта, главную цель его деятельности. **Миссия** – это деловое понятие, отражающее предназначение бизнеса, его основную цель.

На рис. 84–88 представлены сущностные характеристики миссии организации.

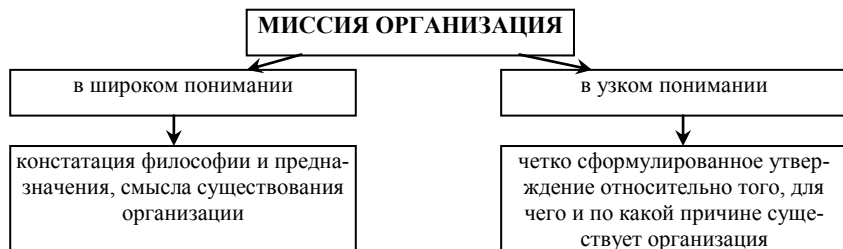


Рис. 84. Понятие «миссии» организации



Рис. 85. Группы и факторы, оказывающие влияние на миссию организации (по Ф. Котлеру)



Рис. 86. Структура миссии организации



Рис. 87. Философия организации

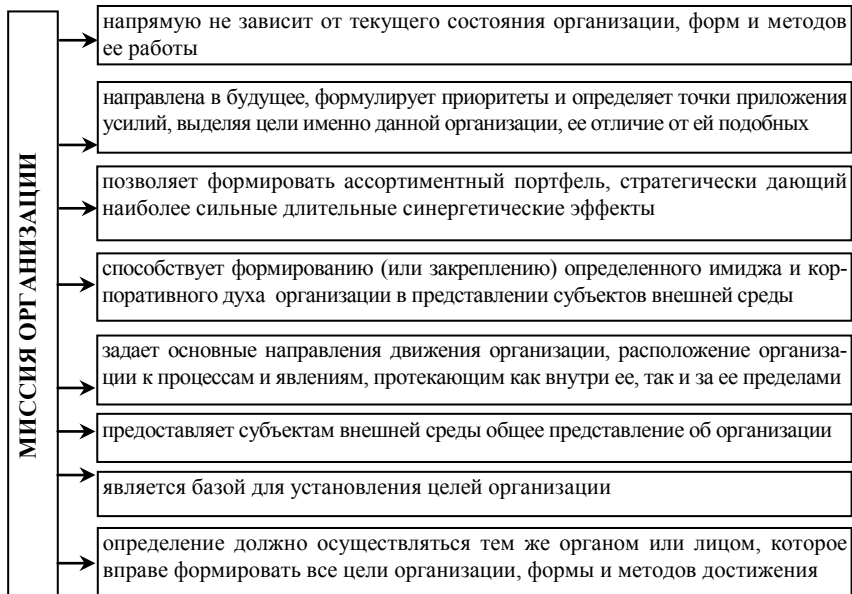


Рис. 88. Миссия организации

Очень важно, чтобы миссия была сформулирована предельно ясно для того, чтобы она была легко понятна всем субъектам, взаимодействующим с организацией, в особенности всем членам организации. При этом миссия должна быть сформулирована таким образом, чтобы она исключала возможность разнотолков, но в то же время оставляла простор для творческого и гибкого развития организации. В табл. 18 приведены примеры формулировок миссии.

Таблица 18

Примеры формулировок миссии

Организация	Миссия
Коммерческий банк	Содействие становлению и развитию среднего и малого бизнеса в России путем предоставления широкого спектра банковских услуг, высокого качества обслуживания клиентов и эффективного развития с учетом интересов акционеров, клиентов и сотрудников
Ювелирно-художественная фирма	Производство и реализация изделий из драгоценных металлов и камней, доступных широкому кругу потребителей с различным достатком
Государственное предприятие, опытно-конструкторское бюро (широкое понимание миссии)	Деятельность направлена на сохранение и развитие научно-технического потенциала отрасли, поддержание высокого уровня разработок, создание новых рабочих мест и культуры производства, сохраняющей и защищающей окружающую среду
Компания, производящая оборудование для офисов	Мы помогаем решать административные, научные и человеческие проблемы, создавая комфорт и заботясь об условиях вашего труда
Компания Utel Источник http://www.chsi.u-tel.ru/	Формирование и удовлетворение потребностей клиентов в телекоммуникационных и информационных услугах, интеграция в Глобальное информационное общество XXI века
Концерн (АВПК) «Сухой»	Авиационный комплекс «Сухой» стремится производить конкурентоспособные и высококачественные военные и гражданские самолеты, прежде всего, марок «Су», «Бе», позволяющие удовлетворять потребности глобального рынка и запросы отечественного госзаказа
Российский институт директоров	Способствовать повышению конкурентоспособности российских компаний путем обеспечения высоких профессиональных стандартов, этических норм деятельности членов советов директоров и объединению их в профессиональное сообщество.
Магнитогорский металлургический комбинат (источник http://www.mmk.ru/rus)	Производство и сбыт высококачественной металлопродукции, удовлетворяющей потребностям наших клиентов, для получения прибыли в объеме достаточной для развития предприятия до уровня лидирующей мировой компании и проведения разумной социальной политики

Определение миссии должно осуществляться тем же органом или лицом, которое вправе формировать все цели предприятия, а также формы и методы их достижения, и потому несет ответственность за реальное воплощение миссии.

На рис. 89 представлены данные паспорта организации.

ПАСПОРТ ОРГАНИЗАЦИИ	
→	1. Общие сведения об организации
	полное сокращенное наименование
	адрес
	реквизиты
	Ф.И.О. руководителя
	год создания
	форма собственности
	сфера деятельности
	основная продукция (услуги)
→	2. Краткое описание миссии (философии) организации
	цель организации
	направленность деятельности (коммерческая, социальная, связанная с государственным интересом)
	степень согласования с приоритетами: федерального уровня; уровня субъекта РФ (регионального); муниципального уровня
	концепция развития
	эффективность
	ожидаемые рынки и их объекты
→	3. Производственный аппарат
	структура основных фондов (технологическая, производственная)
	техничко-технологическая база
	производственная структура
	преимущества производства (организации) и пути их реализации
→	4. Управление
	организационная структура управления
	кадры организации (состав, структура)
→	5. Материальные и финансовые потоки
	материалы, ресурсы
	доходы
	расходы
	прибыль
→	6. Экологическая характеристика производства

Рис. 89. Паспорт организации

Организационные структуры управления

На рис. 90 представлены сущностные характеристики понятия «организационная структура управления».

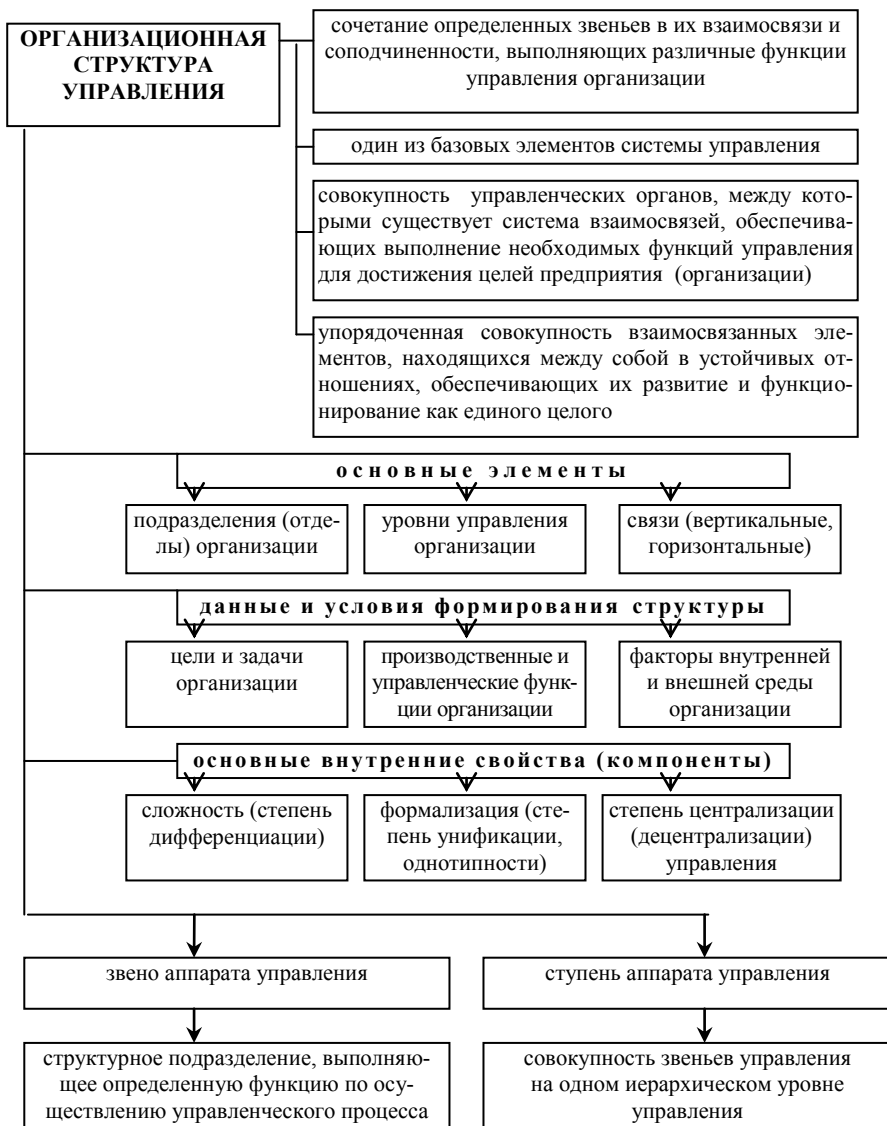


Рис. 90. Сущностные характеристики организационной структуры управления

В процессе хозяйственной деятельности организационные структуры предприятия объединяют его человеческие и материальные ресурсы. При этом структуры имеют общее свойство: они формируются для достижения целей, которые, в свою очередь, всегда определяют структуру организации.

В организационную структуру включают такие понятия, как разделение работ (по функциональным признакам и уровням управления), соотношение ответственности и полномочий, делегирование полномочий, централизация и децентрализация управления, ответственность и контроль, нормы управляемости и другие понятия, определяющие ее содержательную сторону. Общие характеристики, принципы формирования организационных структур управления, факторы и признаки эффективных структур управления представлены на рис. 91–94.

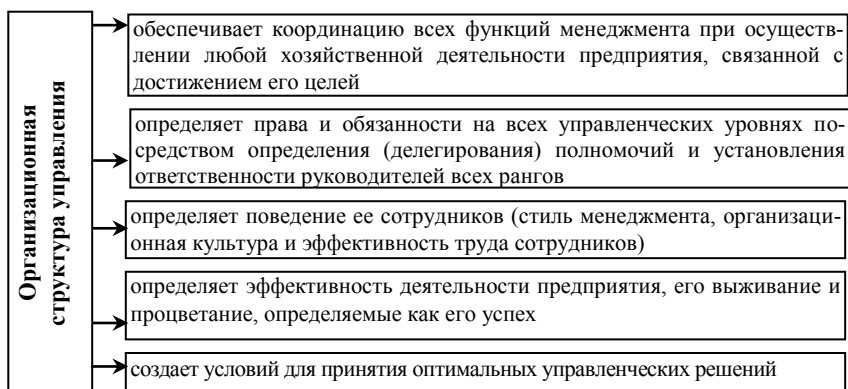


Рис. 91. Характеристики организационной структуры управления

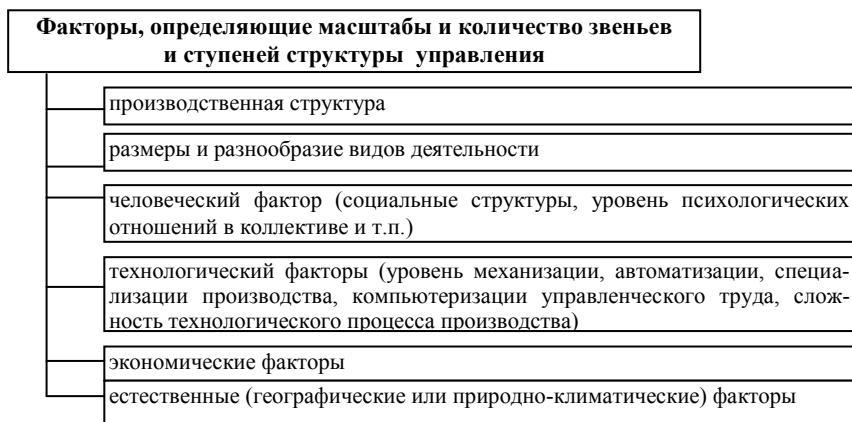


Рис. 92. Факторы, влияющие на размеры структуры управления

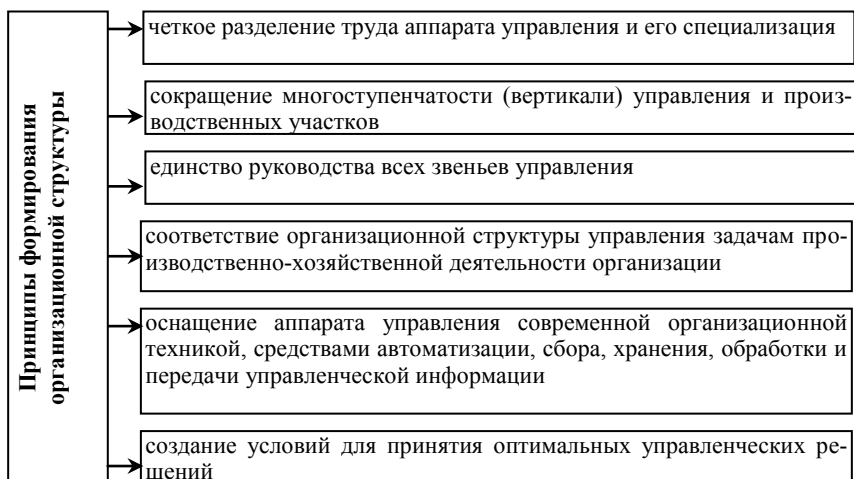


Рис. 93. Принципы формирования оптимальных организационных структур управления

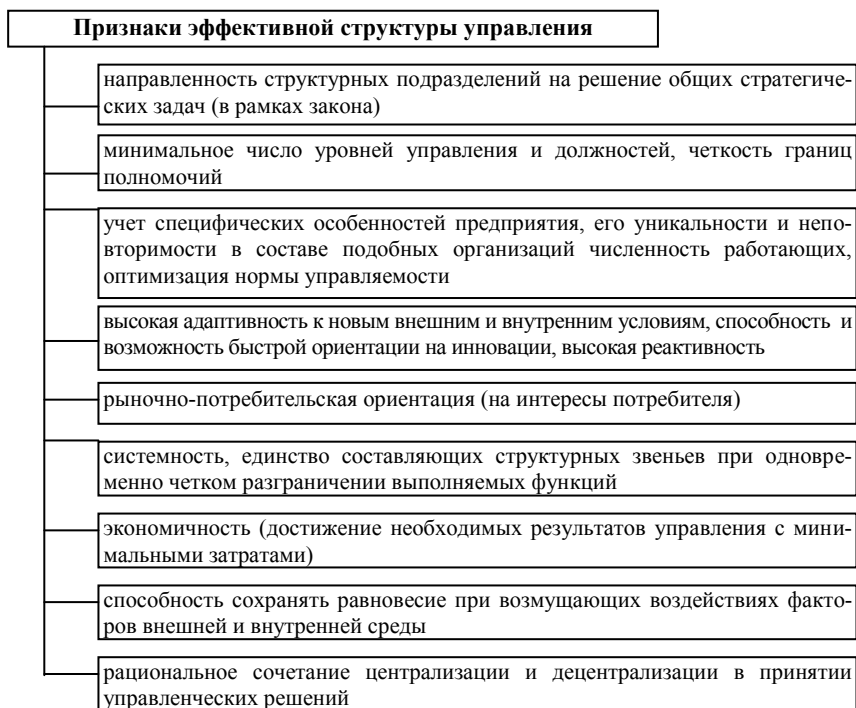


Рис. 94. Признаки эффективной структуры управления

На рис. 95 представлены сущностные характеристики процесса проектирования организационных структур управления.

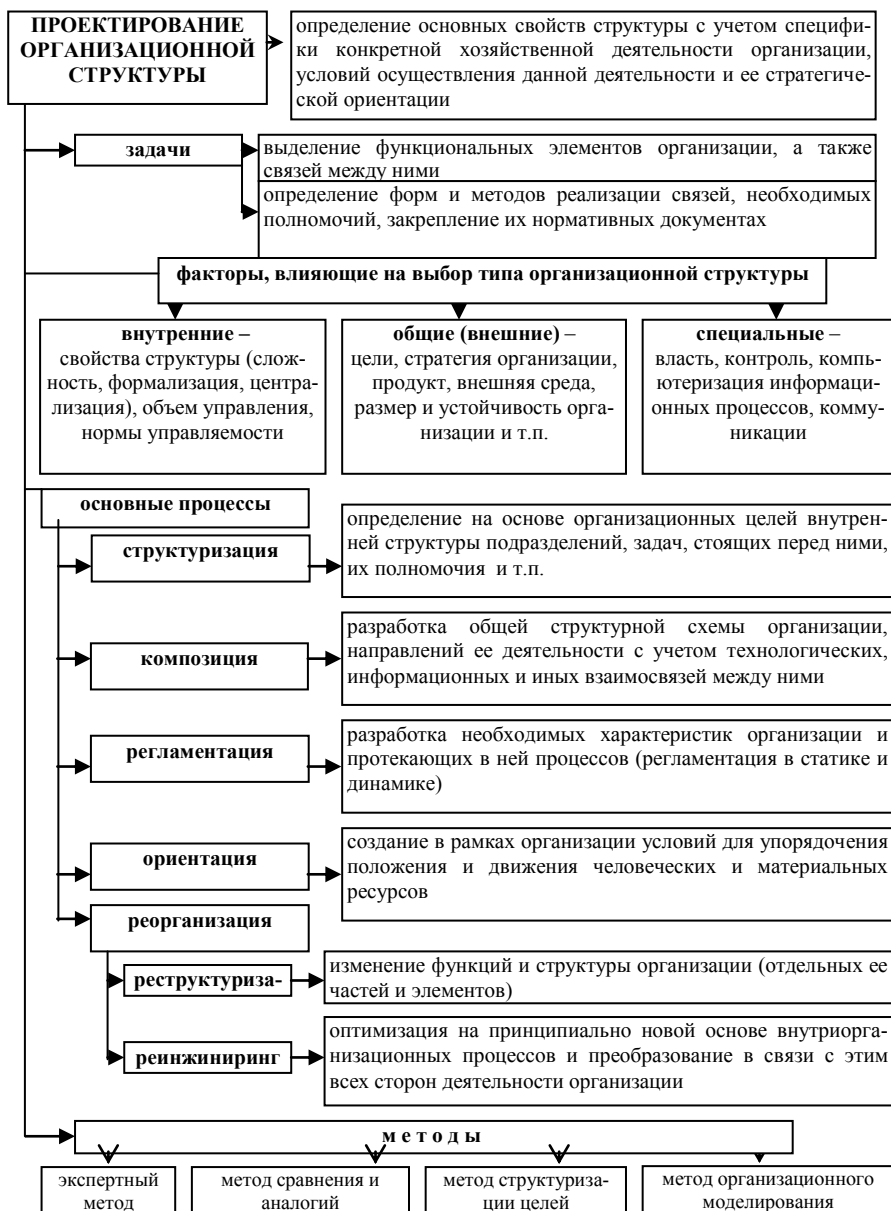


Рис. 95. Сущностные характеристики организационного проектирования

На рис. 96 перечислены основные этапы выбора организационной структуры управления.

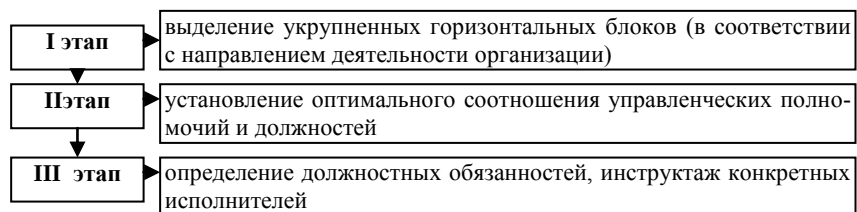


Рис. 96. Основные этапы выбора организационной структуры управления

Можно с разных точек зрения подходить к проблеме классификации организационных структур управления. Организационные структуры имеют большое разнообразие видов и форм. На рис. 97 представлены подходы к классификации организационных структур управления.

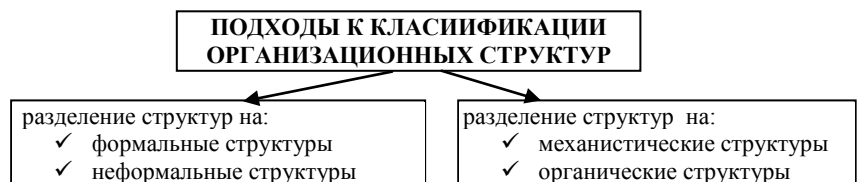


Рис. 97. Основные подходы к классификации организационных структур

Формальная структура — это структура, выбранная и установленная менеджерами высшего уровня путем соответствующих организационных мероприятий, приказов, распределения полномочий, правовых норм и т.д.

Формальная структура определяется (проектируется) в процессе организации хозяйственной деятельности предприятия с учетом организации и координации конкретных работ по решению производственных и социальных задач, направленных на достижение его целей.

Неформальная структура возникает на основе взаимоотношений членов коллектива, единства или противоречия их взглядов, интересов, личных целей и целей предприятия, подразделения и т.д. Неформальная структура отражает межличностные отношения в рамках формальной структуры [4].

Механистическая структура является жесткой иерархией (пирамидой) управления.

Органическая структура в отличие от нее является гибкой, адаптивной формой управления. Для нее характерно небольшое число управленческих уровней, правил и инструкций, большая самостоятельность в принятии решений на низовых уровнях. В табл. 19 представлена сравнительная характеристика механистического и органического типа организации.

Таблица 19

Характеристика и условия эффективности применения механистического и органического подходов в проектировании организации [2]

	Механистический тип организации	Органический тип организации
Характеристики	✓ узкая специализация в работе ✓ работа по правилам ✓ четкие правила и ответственность ✓ ясность в уровнях иерархии ✓ объективная система вознаграждения ✓ объективные критерии отбора кадров ✓ отношения формальные и носят официальный характер	✓ широкая специализация в работе ✓ мало правил и процедур ✓ амбициозная ответственность ✓ уровни управления размыты ✓ субъективная система вознаграждения ✓ субъективные критерии отбора кадров ✓ отношения неформальные и носят личностный характер
Условия	✓ несложное, стабильное окружение ✓ цели и задачи известны ✓ задачи поддаются делению ✓ задачи простые и ясные ✓ работа измеряема ✓ оплата труда мотивирует ✓ признается данная власть	✓ сложное, нестабильное окружение ✓ неопределенность целей и задач ✓ задачи не имеют четких границ ✓ задачи сложные ✓ работу сложно измерить ✓ мотивирование потребностей верхнего уровня ✓ авторитет власти завоевывается

Подробно описание механистических (бюрократических) и органических (адаптивных) структур приведено в [1, 2, 4, 6 и др.].

Остановимся на рассмотрении основных типов организационных структур с точки зрения характера связей.

В зависимости от характера связей выделяют следующие типы организационных структур управления:

1. Линейные (бюрократические).
2. Функциональные.
3. Дивизионные:
 - продуктовые;
 - региональные;
 - структуры, ориентированные на потребителя.
4. Централизованные:
 - штабные;
 - структуры с централизацией экономических функций;
 - структуры управления издержками производства.
5. Адаптивные:

- проектные;
 - матричные.
6. Комбинированные (смешанные) структуры.

Рассмотрим характерные особенности вышеперечисленных структур (рис. 98–107).



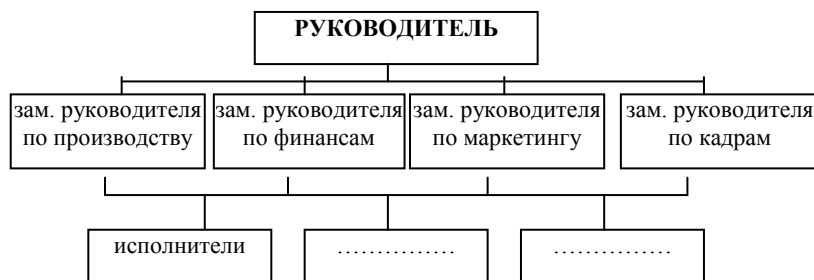
Рис. 98. Сущностные характеристики линейной структуры управления

ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА

предусматривает деление аппарата управления на отдельные подразделения, каждое из которых имеет свою конкретную задачу и обязанности

ЭТО позволяет:

- разделить выполнение функций руководителей высшего уровня управления между его заместителями (службами) и тем самым снизить трудоемкость труда руководителя высшего уровня управления организации;
- организация делится на службы по основным функциям менеджмента: производство, финансы, маркетинг, кадры, НИОКР (инновации) (каждое из которых может подразделяться в свою очередь на отделы);
- управление производственными участками руководитель осуществляет в основном через функциональные службы и подразделения



преимущества

- (структура) стимулирует деловую и профессиональную специализацию деятельности в организации,
- уменьшает дублирование усилий и потребление ресурсов в функциональных областях, улучшает их координацию,
- снижает трудоемкость деятельности руководителя высшего уровня управления,
- улучшает координацию управления

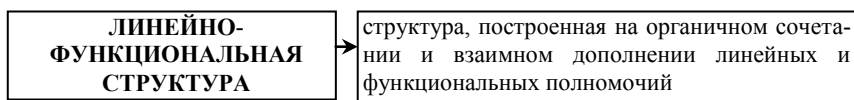
недостатки

- нарушает принцип единоначалия,
- функциональные отделы могут быть более заинтересованы в реализации целей и задач самих подразделений, чем общих целей организации,
- увеличивается возможность конфликтов между функциональными областями,
- способствует появлению трудностей в принятии и реализации согласованных управленческих решений,
- возможность появления помех при передаче управленческой информации, различий в ее интерпретации

область применения:

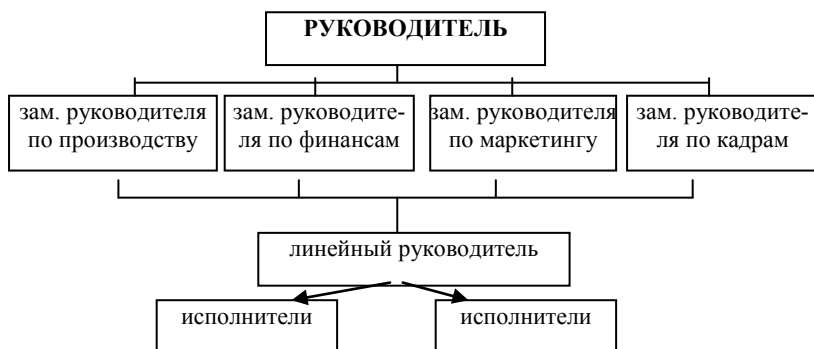
- в организациях, занятых выпуском небольшой номенклатуры изделий, действующих в стабильных условиях внешней среды и требующих для функционирования решения ограниченного количества стандартных управленческих задач;
- организации, реализующие сложные и длительные инновационные проекты;
- научно-исследовательские и проектно-конструкторские организации

Рис. 99. Сущностные характеристики функциональной структуры управления



данная структура обеспечивает разделение управленческого труда, так как:

- ✦ линейные звенья управления непосредственно принимают решения,
- ✦ функциональные – консультируют, разрабатывают конкретные вопросы и готовят решения, программы, планы (роль функциональных служб зависит от масштабов хозяйственной деятельности и структуры управления организацией в целом)



преимущества	недостатки
– освобождение линейных руководителей от решения многих вопросов, связанных с планированием финансовых расчетов, материально-техническим обеспечением и др.; – способствует стандартизации, формализации и программированию процессов управления – возможность привлечения консультантов и экспертов	– узкая специализация каждого звена; – плохое взаимодействие на горизонтальном уровне между производственными подразделениями; – чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали; – аккумуляция на верхнем уровне полномочий по решению не только стратегических, но и множества оперативных задач – тенденции к чрезмерной централизации – невосприимчивость к изменениям

область применения: – наиболее эффективны там, где аппарат управления выполняет в большинстве своем рутинные, часто повторяющиеся и редко обновляющиеся задачи и функции
--

Рис. 100. Сущностные характеристики линейно-функциональной структуры управления

ДИВИЗИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА

появилась в результате совершенствования линейно-функциональной оргструктуры; потребность ее применения возникла в связи с увеличением размеров предприятий, диверсификацией их деятельности, а также в результате усложнения технологических процессов

Деление организации на элементы и структурные подразделения проводится по:

- видам товаров и услуг,
- группам покупателей
- географическим регионам.

К дивизиональным (филиальным) организационным структурам относятся:

- *продуктовая структура;*
- *структура, ориентированная на покупателя,*
- *региональная структура*

Ключевые фигуры – не руководители функциональных подразделений, а руководители производственных единиц

преимущества

- тесная связь производства с потребителями,
- высокая гибкость и ускоренная реакция изменения во внешней среде;
- улучшение координации работ в подразделениях вследствие подчинения одному лицу;
- возникновение у подразделений конкурентных преимуществ малых фирм, вследствие высокой самостоятельности структурных единиц
- кадровая автономность и высокая мотивация

недостатки

- рост иерархичности, вертикали управления;
- увеличение затрат на содержание управленческого аппарата из-за дублирования функций управления на разных уровнях;
- дублирование работ для разных подразделений
- сложность осуществления единой политики

особенности

- продуктовая структура позволяет более легко справиться с разработкой новой продукции с учетом конкуренции, совершенствования конкретной технологии или удовлетворения потребностей покупателей;
- региональная структура может обеспечить более эффективный учет местного законодательства, социально-экономической системы и рынков конкретных географических регионов и соответствующих продуктов;
- структура, ориентированная на покупателя, дает возможность организации наиболее эффективно учитывать запросы конкретных потребителей, от которых она более всего зависит

область применения:

- многопрофильные организации
- организации, расположенные в различных регионах
- организации, осуществляющие сложные инновационные проекты

Рис. 101. Сущностные характеристики линейно-функциональной структуры управления

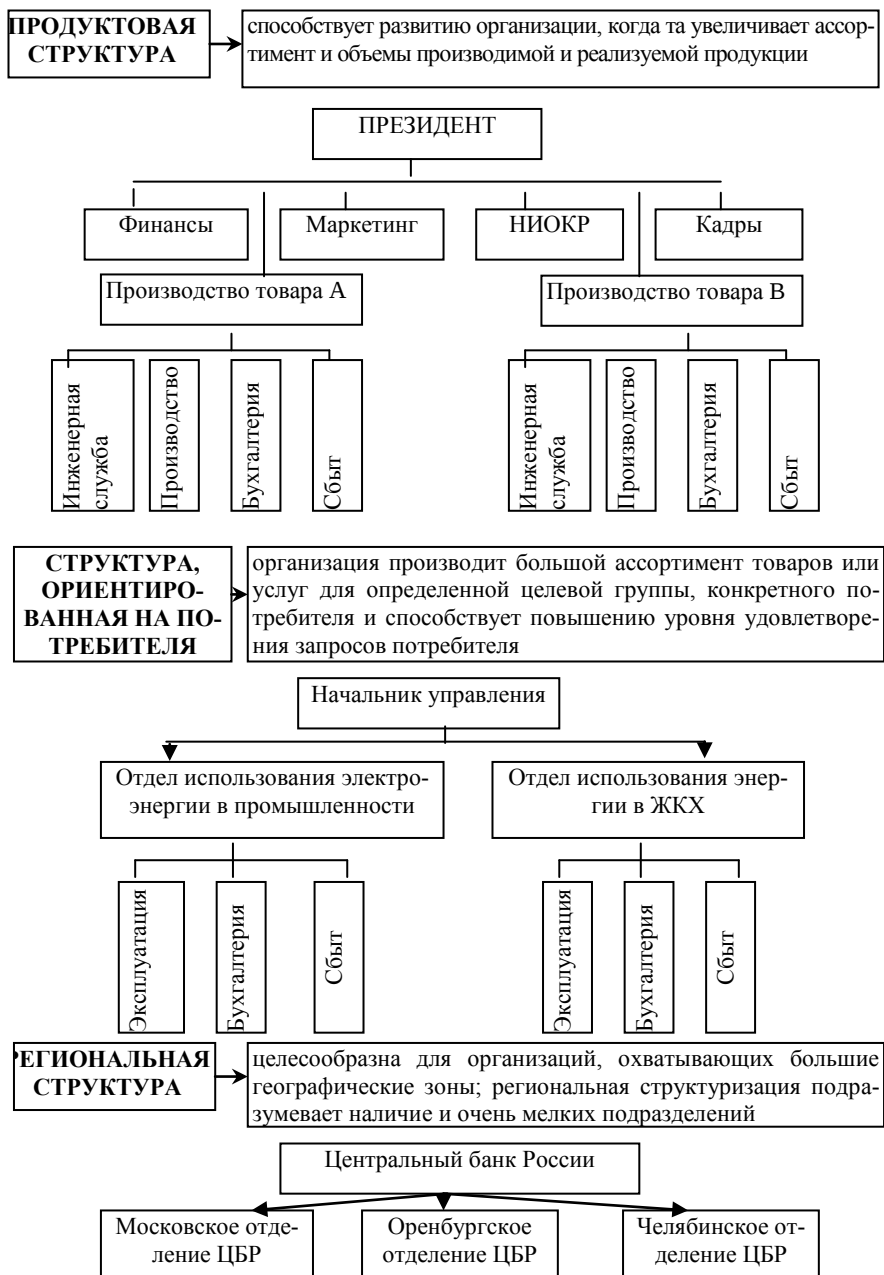
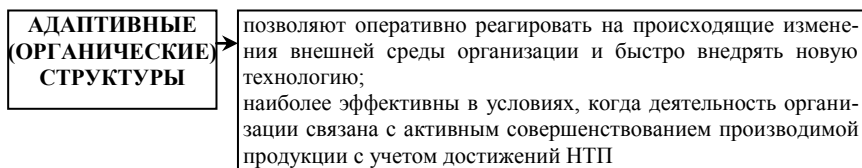


Рис. 102. Дивизиональные структуры управления



Рис. 103. Централизованные структуры управления



РАЗНОВИДНОСТИ

Проектные, матричные, бригадные, целевые (программно-целевые)

преимущества	недостатки
– эффективное использование кадрового потенциала; – возможность быстрой адаптации к изменениям факторов внешней среды организации; – возможность реализации программно-целевого и проблемно-ориентированного управления	– сложность системы вертикальных и горизонтальных полномочий; – непостоянство составов первичных производственных подразделений; – требуется от сотрудников постоянная готовность к изменению содержания и сложности работ

Рис. 104. Адаптивные структуры управления

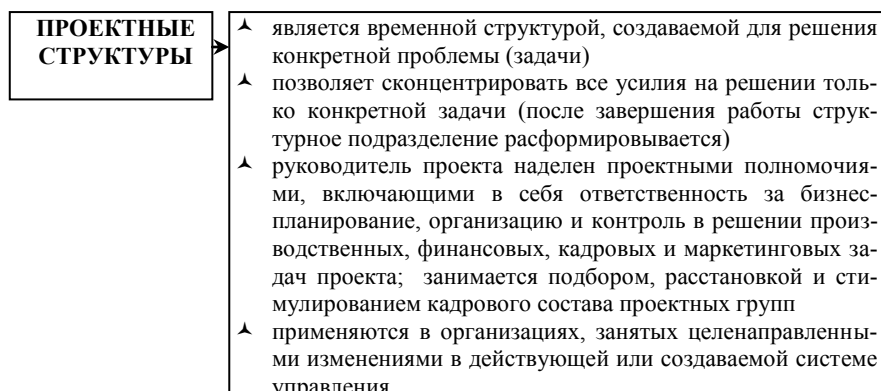
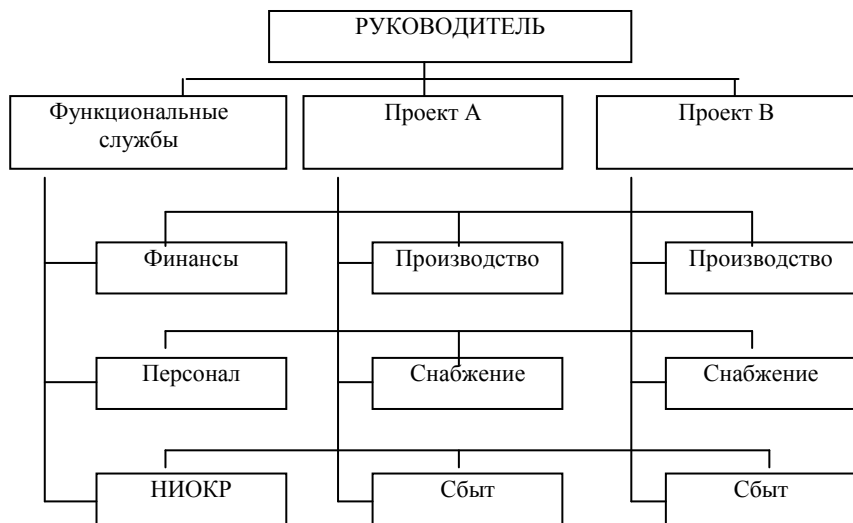


Рис. 105. Проектные структуры управления

МАТРИЧНЫЕ СТРУКТУРЫ

- построены на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны – непосредственному руководителю функциональной службы, с другой – руководителю проекта (целевой программы), который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством
- обеспечивает четкое разделение управленческой и профессиональной ответственности за проект



преимущества

- одновременная ориентация на проектные цели и спрос;
- четкое разграничение по проектам
- гибкость и оперативность маневрирования ресурсами при выполнении нескольких программ в одной фирме;
- усиленная личная ответственность руководителя за программу в целом и за ее элементы;
- возможность применения эффективных методов управления;
- относительная автономность проектных групп

недостатки

- трудности установления четкой ответственности за работу подразделения;
- необходимость и опасность компромиссных решений
- трудность в приобретении навыков, необходимых для эффективной работы в коллективах;
- возникновение конфликтов между менеджерами функциональных подразделений и управляющими проектов

Рис. 106. Матричные структуры управления

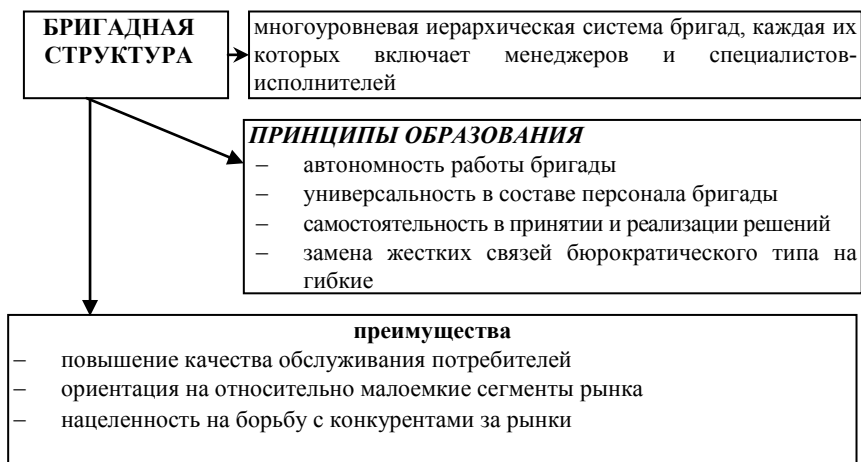


Рис. 107. Бригадная структура управления

Если говорить об организационной структуре управления, то следует иметь в виду, что нет идеальной структуры управления. Организационная структура подвержена изменениям, поэтому менеджерам всех уровней управления необходимо уделять огромное внимание формированию структур, их оценке на соответствие целям организации.

Вопросы для закрепления

1. Что такое организация? Какими признаками она обладает?
2. По каким направлениям проводится анализ внутренней среды организации?
3. Что представляет собой миссия организации? Ее предназначение?
4. Что такое организационная структура управления? Перечислите виды организационных структур управления.

Тема 7. Контроль в системе менеджмента

Контроль в управлении: понятие, аспекты, функции, требования. Классификация контроля. Предварительный, текущий, заключительный контроль. Этапы процесса контроля

Контроль в управлении: понятие, аспекты, функции, требования

Для того чтобы управленческий процесс в полной мере соответствовал всем своим характеристикам, необходимо точное соблюдение заданных запланированных параметров. Для этого необходимо осуществление контрольной функции. На рис. 108–109 представлены характеристики и «ипостаси» управленческого контроля.

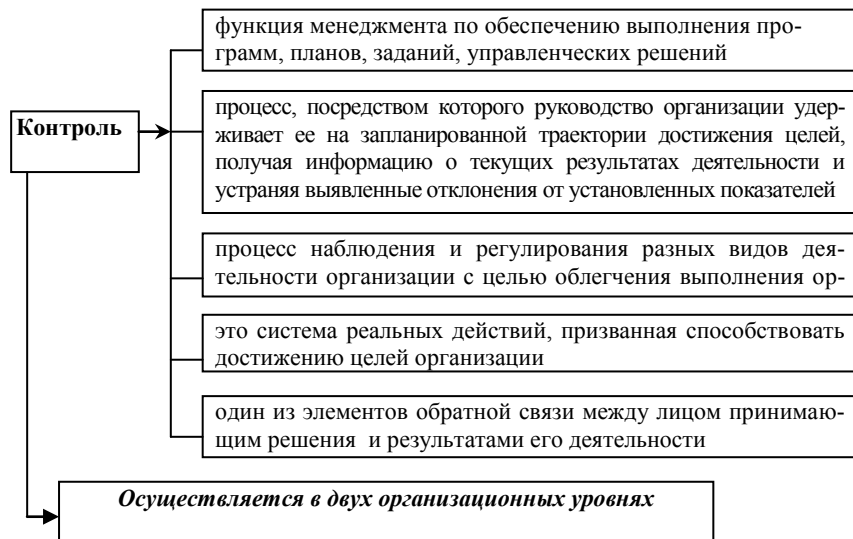


Рис. 108. Понятие контроля в управлении

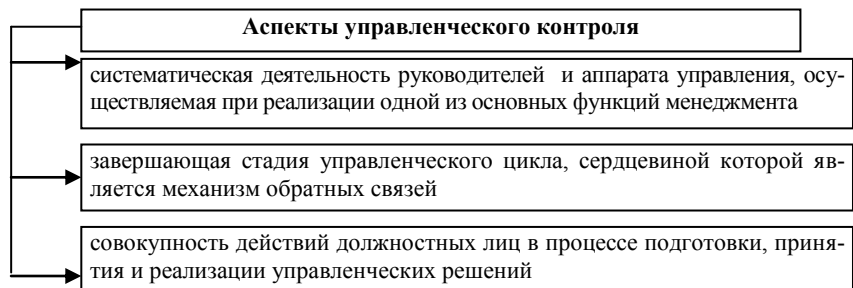


Рис. 109. Аспекты («ипостаси») управленческого контроля

В качестве **основных целей** контрольной функции в системе менеджмента выступают:

- 1) выявление слабых мест и ошибок в процессе производства и управления, своевременное их исправление и недопущение повторения;
- 2) обеспечение соответствия между намеченными планами организации и проводимыми мероприятиями.

В связи с этим **задачи контроля** в управлении можно определить следующим образом:

1. Сбор и систематизация информации о фактическом состоянии деятельности организации и результатах ее функционирования.
2. Оценка состояния и значимости полученных результатов деятельности.
3. Своевременное выявление нарушений, отклонений от стандартов – плановых заданий, нормативов, критериев.
4. Анализ проблемных ситуаций, причин отклонений и дестабилизирующих факторов, влияющих на результаты деятельности организации.
5. Прогнозирование последствий сложившейся ситуации и обоснование необходимости принятия корректирующих воздействий.
6. Обеспечение установления и поддержания в системе управления обратной связи.
7. Выявление возможных резервов в развитии организации.
8. Оценка работы персонала за определенный период, эффективность и надежность системы управления.

Исходя из целей и задач управленческого контроля, можно определить ряд моментов, определяющих необходимость контроля в управлении (рис. 110).

Необходимость контроля заключается в: – предотвращении отклонений от выработанных критериев и стандартов – предотвращении ошибок и кризисных ситуаций – выявлении проблемных ситуаций – корректировке деятельности организации в целом, отдельных подразделений организаций или отдельных лиц

Рис. 110. Необходимость контроля в управлении

Значение контроля в современной организации заключается в том, что:

1. Контроль завершает управленческий цикл и связывает результаты анализа отклонений от желаемого состояния объекта управления со всеми основными предметными функциями менеджмента.
2. По окончании управленческого цикла производится корректировка ранее принятых решений, плановых заданий, нормативов, т.е. осуществляется обратная связь в управленческом цикле.

Объектом контрольных мероприятий в организации являются: средства и предметы труда; деятельность персонала; производственные и управленческие процессы; принятые решения и т.д.

Контролировать можно цели, ход выполнения плана, прогнозы, развитие процесса.

Предметом контроля может быть не только исполнительская деятельность, но и работа менеджера. Контрольная информация используется в процессе регулирования.

Для осуществления контроля в организации необходимо:

- 1) наличие планов, поскольку невозможно определить эффективность чьей-либо деятельности, если неизвестны ее цели;
- 2) наличие организационной структуры, поскольку для осуществления контроля необходимо знать, кто отвечает за данный участок работы.

В процессе управления контроль выполняет важнейшие социальные функции повышения устойчивости и эффективности самого управления, стабилизации общественной ситуации [25]. Контроль выступает центральным моментом в процессе подготовки, принятия и реализации управленческих решений – завершая один цикл реализации решений, открывая новый виток управленческого цикла.

Руководитель, для которого контроль наряду с планированием является главной служебной обязанностью, должен проявлять при его проведении заботу о людях, поощрять их за любые позитивные результаты. Это стимулирует рост производительности и стремление к самосовершенствованию.

В системе управления контроль выполняет следующие основные функции (рис. 112) и осуществляется в соответствии с определенными требованиями (рис. 111).

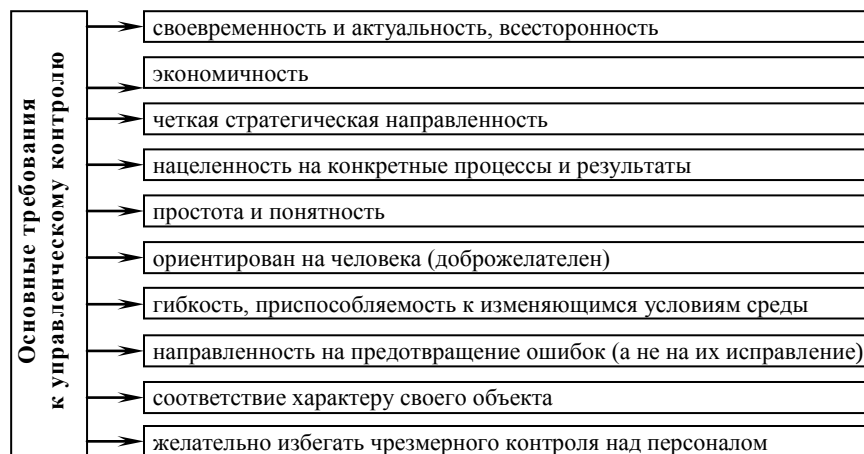


Рис. 111. Требования, предъявляемые к управленческому контролю

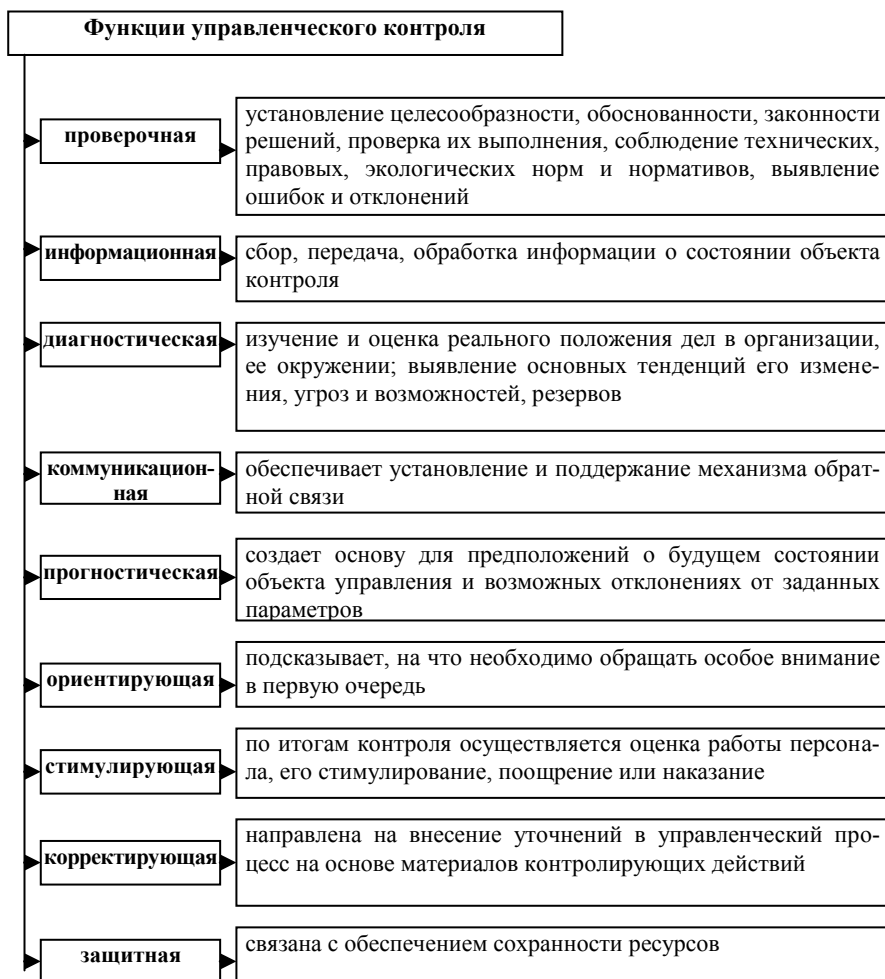


Рис. 112. Функции управленческого контроля

В процессе контроля могут иметь место объективные и субъективные ошибки (рис. 113).

Любой менеджер, управленец – от генерального директора до менеджера первичного уровня – должен разрабатывать и осуществлять контроль, позволяющий регулировать деятельность организации при достижении намеченных целей.

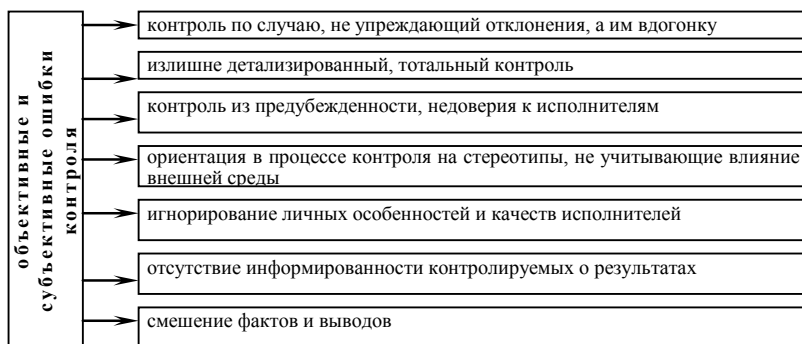


Рис. 113. Ошибки контроля

Классификация контроля

В настоящее время можно говорить о достаточно большом перечне классификационных критериев управленческого контроля (рис. 114, 115).

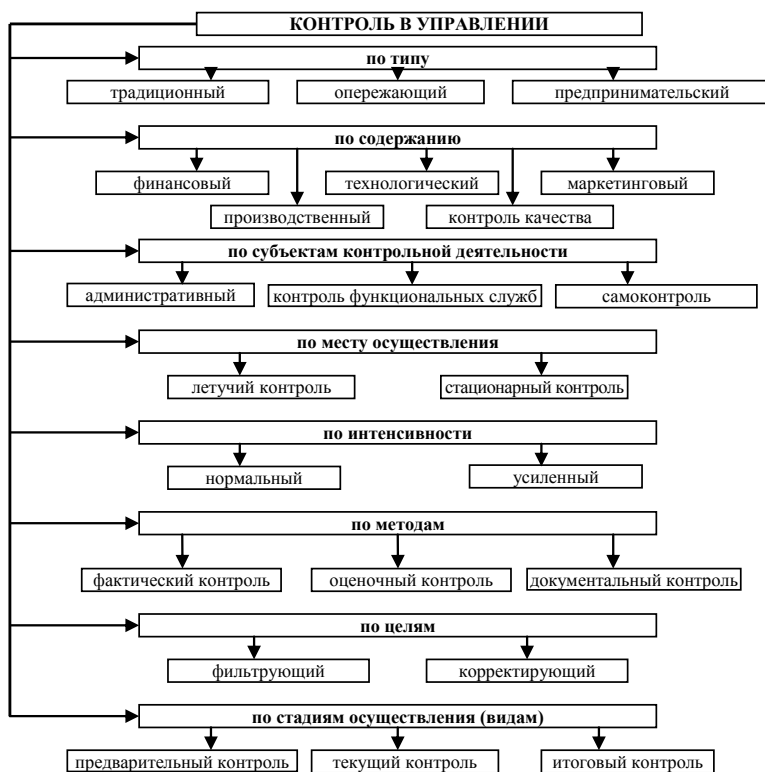


Рис. 114. Классификация контроля в управлении

КЛАССИФИКАЦИЯ КОНТРОЛЬНЫХ ОПЕРАЦИЙ

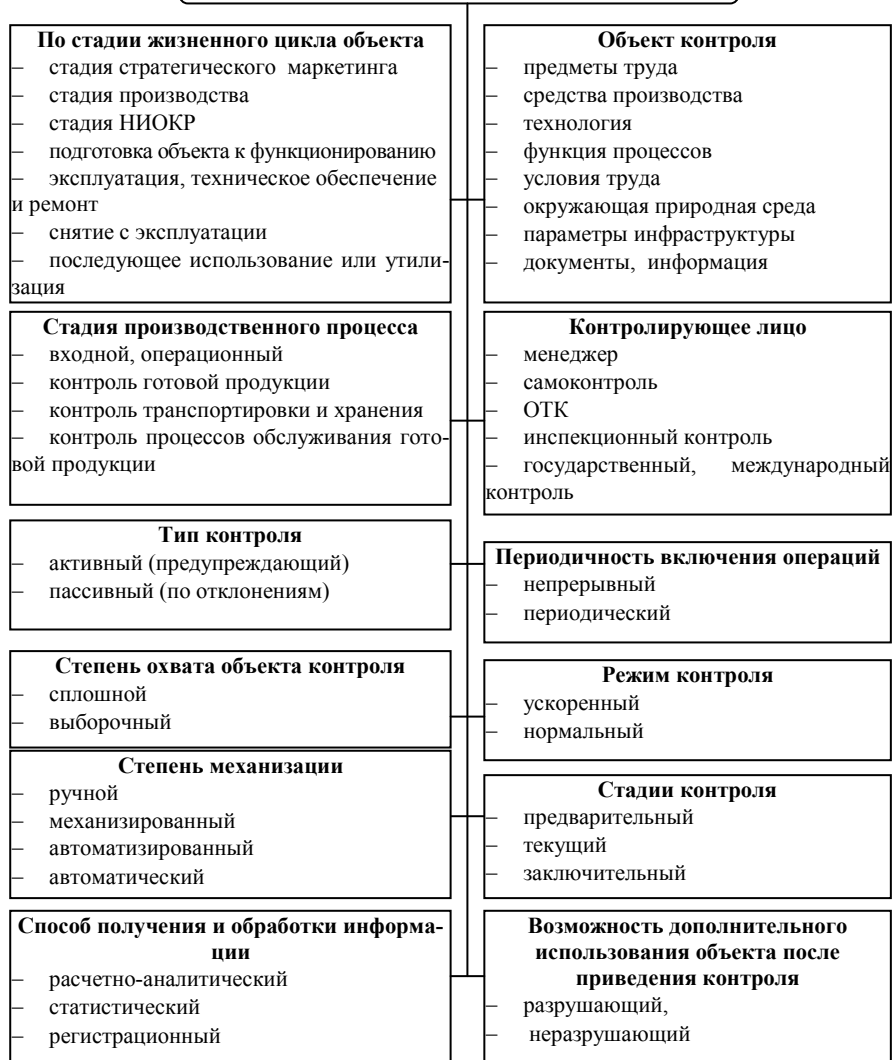


Рис. 115. Классификация контрольных операций [45]

Раскроем сущность наиболее распространенных видов контроля в управлении современной организацией.

Традиционный контроль фиксирует отклонения от плановых заданий и стандартов.

Опережающий контроль отслеживает разрыв между реальным состоянием дел организации и ее целями; по итогам принимаются меры, направленные на их достижение, а не на исправление прошлых ошибок.

Предпринимательский контроль осуществляется над внешней ситуацией и внутренними процессами, факторами, влияющими на них; в результате корректируются сами цели.

Летучий контроль подразумевает, что его субъект и объект пространственно разделены и необходимо их специальное соединение (например, выездная налоговая проверка).

Стационарный контроль предполагает, что субъект и объект едины, т.е. исполнитель сам следит за своей работой.

Фильтрующий контроль призван отделить годное от негодного.

Корректирующий контроль призван исправить положение дел.

Фактический контроль осуществляется с помощью опроса, инвентаризации, осмотра, разрушения объекта;

Документальный контроль происходит на основе сверок и проверок документов;

Оценочный контроль базируется на экспертизе, анализе, сопоставлении с эталоном.

На рис. 116–117 представлены характеристики наиболее распространенных форм контроля в управлении.

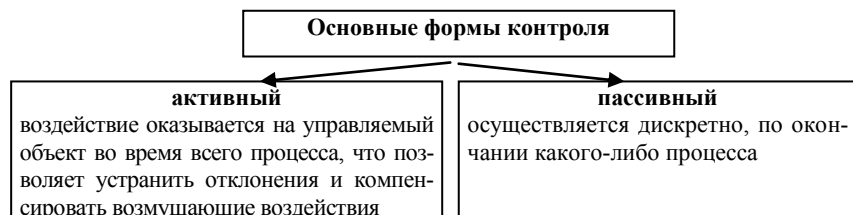


Рис. 116. Основные формы контроля в управлении



Рис. 117. Характеристики внутреннего и внешнего контроля

На практике используется смешанный вариант: внутренний и внешний контроль применяется в определенном соотношении, зависящем от:

- стиля управления (при авторитарном, когда руководитель держит себя по отношению к подчиненным деспотично, преобладает внешний контроль; при демократическом – 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 – лучше внутренний контроль; при неблагоприятном – внешний, позволяющий волевым путем сглаживать или предотвращать возможные конфликты);
- принятой системы вознаграждения за результаты деятельности (в условиях преобладания индивидуальных форм на первом месте находится внешний контроль; при коллективных – внутренний).

Для принятия решения о контроле и организации процессов контроля могут иметь значение ряд критериев: его эффективность, эффект влияния на людей, задачи контроля и его границы.

Выделяют три основных вида управленческого контроля: предварительный; текущий (оперативный); заключительный.

Предварительный контроль осуществляется до начала деятельности во время определения ее целей и планов реализации. Целью такого контроля является определение оптимальности разработанных планов путем моделирования будущей деятельности (рис. 118).

Объектами предварительного контроля являются:

а) человеческие ресурсы, включая анализ квалификационного, возрастного, профессионального и творческого потенциала исполнителей; отбор специалистов определенных требований (документы, характеристики, например, стаж работы, возраст, образование и т.д.), а также с использованием тестов, собеседования; обучение отобранных;

б) материальные ресурсы, включая выбор поставщиков, потребителей; проверку закупленной продукции на ее соответствие требованиям по качеству; создание запасов, исключающих ажиотаж при закупке;

в) финансовые ресурсы, в первую очередь бюджет, представляющий собой сводку основных источников поступлений и основных направлений расходования средств, гарантирующий хорошую финансовую обеспеченность организации;

г) фактор времени.



Рис. 118. Сущностные характеристики предварительного контроля

Текущий контроль (рис. 119-120) производится от начала деятельности до момента получения результата. Его цель – вовремя обнаружить отклонения от намеченных планов и нормативов.

Текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ и повседневной деятельности организации, и предполагает регулярную проверку подчиненного персонала, а так же обсуждение возникающих проблем. При этом обязательно необходима обратная связь между подразделениями и верхним управленческим эшелоном фирмы для обеспечения ее успешной деятельности.

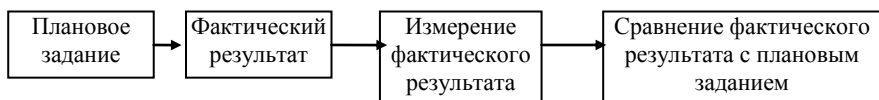


Рис. 119. Схема текущего контроля



Рис. 120. Сущностные характеристики текущего контроля

Заключительный контроль (рис. 121) осуществляется после выполнения какой-либо программы. Его цель – получение информации о деятельности работников, которых необходимо поощрить за достигнутые результаты.

При *заключительном* контроле обратная связь используется после выполнения работ, то есть передается информация о конечном результате. Можно ли при этом исправить выявленные ошибки, внести необходимые коррективы, если работа уже выполнена? Если нет, то зачем тогда заключительный контроль?

Информация, полученная в ходе заключительного контроля, используется в будущих периодах – при повторении сходной ситуации и решаемых задач. При изменении ситуации, решении новых задач также необходимо учитывать уже накопленный опыт. Указанная информация должна быть учтена в организации мотивации исполнителей.



Рис. 121. Сущностные характеристики обратного контроля

Этапы процесса контроля

Процесс контроля можно представить как совокупность последовательно выполняемых действий (рис. 122)

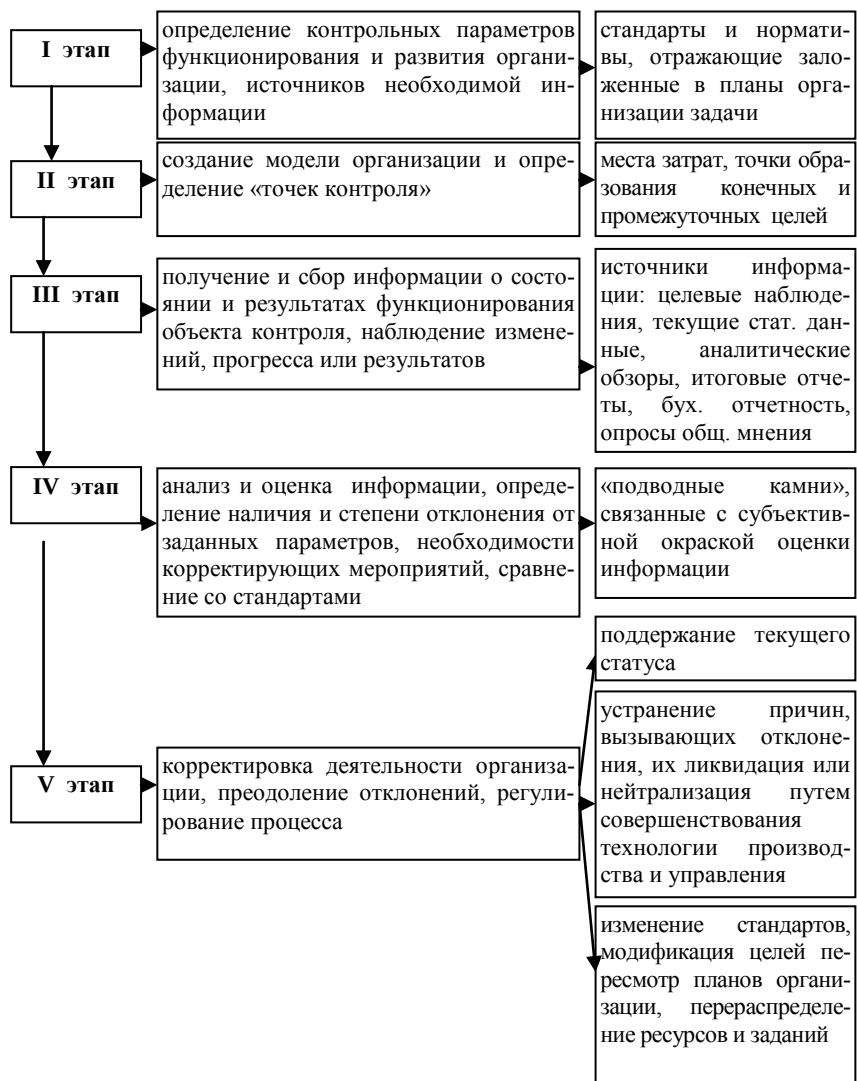


Рис. 122. Этапы процесса контроля

Отдавая предпочтение специальным корректировочным работам, менеджер должен иметь в виду многообразие причин отклонения конкретных работ от стандартов. Поэтому прежде чем предпринимать корректирующие действия, менеджеры должны проанализировать ситуацию, чтобы выбрать верный путь устранения отклонений.

Эффективность контроля

Эффективность контроля может быть определена как отношение эффекта (результата) контроля к затратам на его проведение.

Эффективность контроля зависит от следующих факторов:

- От принятых теоретических подходов к контролю как функции управления, т.е. назначения, роли, целей функции контроля в системе управления.

- От принятых методик организации контроля.

- От системности и комплексности осуществления функции контроля.

- От инструментальной основы функции контроля, степени ее точности и допустимой погрешности.

- От полноты анализа выявленных причин отклонений.

В западной литературе предлагаются следующие советы менеджерам для использования эффективного контроля:

1. Всегда помните, что контроль должен рассматриваться и устанавливаться как позитивная деятельность, необходимая для сосредоточения людей, времени и денег на выполнение организационных целей.

2. Поддерживайте включение ваших подчиненных в контроль их собственной деятельности. Самоконтроль часто оказывается самым лучшим контролем.

3. Сосредоточивайте контроль на результатах, а не на деятельности и внешнем виде.

4. Регулярно переоценивайте контроль, чтобы убедиться, что он все еще необходим и соответствует ситуации.

5. Включайте подчиненных в разработку методов и осуществление контроля.

6. Помните, что некоторое отклонение от стандартов является нормальным явлением.

7. Наблюдайте как за позитивными, так и негативными отклонениями. Будьте уверены в своем признании и оценке позитивных отклонений.

8. Остерегайтесь подчиненных, которые выступают против контроля, потому что они не хотят быть слишком ограниченными или «потерять свободу». Их сопротивление на самом деле может происходить из желания избежать четкой ответственности за результаты деятельности.

Эффективно действующие менеджеры делают контроль гибким, чтобы избежать неточности, деспотичности или слабого положения. Они помнят, что когда результаты значительно отличаются от стандартов, то проблема может заключаться как в стандарте, так и в способе осуществления работы. Эффективно действующие менеджеры всегда проверяют и вновь исследуют стандарты, когда обнаруживается значительное отклонение.

Вопросы для закрепления:

1. Какую роль играет контроль в управлении?

2. Перечислите и охарактеризуйте основные функции контроля в управлении.

3. Какие субъективные ошибки могут возникнуть в процессе осуществления контрольных мероприятий в организации?

Тема 8. Управленческие решения в системе менеджмента

Управленческие решения, понятия, функции, классификация. Организация процесса разработки и реализации управленческих решений. Методы разработки и реализации управленческих решений.

Управленческие решения, понятия, функции, классификация

Управленческое решение является связующим процессом, обязательной составной частью каждой функции процесса управления и взаимодействия элементов организационной системы. На рис. 123 представлена трактовка понятия «управленческое решение», а также требования, предъявляемые к решениям руководителей любого уровня управления (рис. 124). Принятие решений и их реализация определяют основу управленческой деятельности руководителя. Э.А.Смирнов предлагает следующий набор требований к УР и условий их достижения (табл. 20).

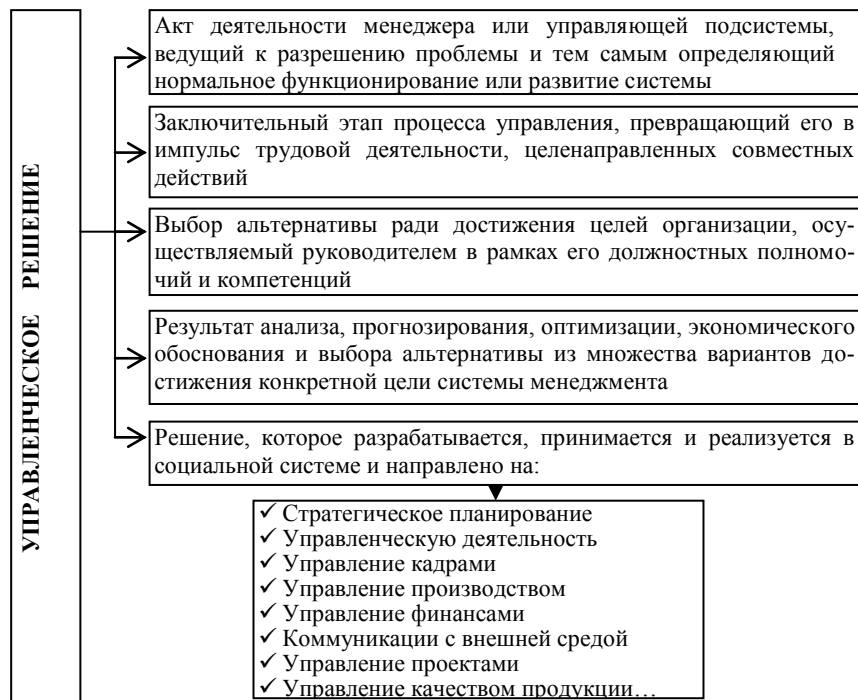


Рис. 123. Понятие управленческого решения



Рис. 124. Требования, предъявляемые к управленческому решению

Таблица 20

Требования к УР и условия их достижения [39]

№	Наименование требования	Условия достижения
1	Соответствие законодательству и уставным документам предприятия;	Контроль со стороны юриста, референта
2	Достижение своевременности	Знания и интуиция руководителя
3	Наличие четкой целевой направленности и адресности	Формирование и доведение целей, сроков выполнения до каждого работника
4	Отсутствие в тексте противоречивостей решения самому себе или ранее реализованным	Контроль со стороны юриста, референта
5	Возможность организационной выполнимости	Заклучение специалистов или экспертов
6	Наличие параметров для внешнего или внутреннего контроля его выполнения	Составление рабочих документов
7	Учет возможных отрицательных последствий при реализации решений в экономической, социальной, экологической и других областях	Заклучение внешних экспертов
8	Наличие у руководителей соответствующих полномочий для реализации УР	Внедрение должностных инструкций и положений об отделах и службах

В настоящее время можно встретить достаточно большое количество различных подходов к классификации управленческих решений (рис. 125).

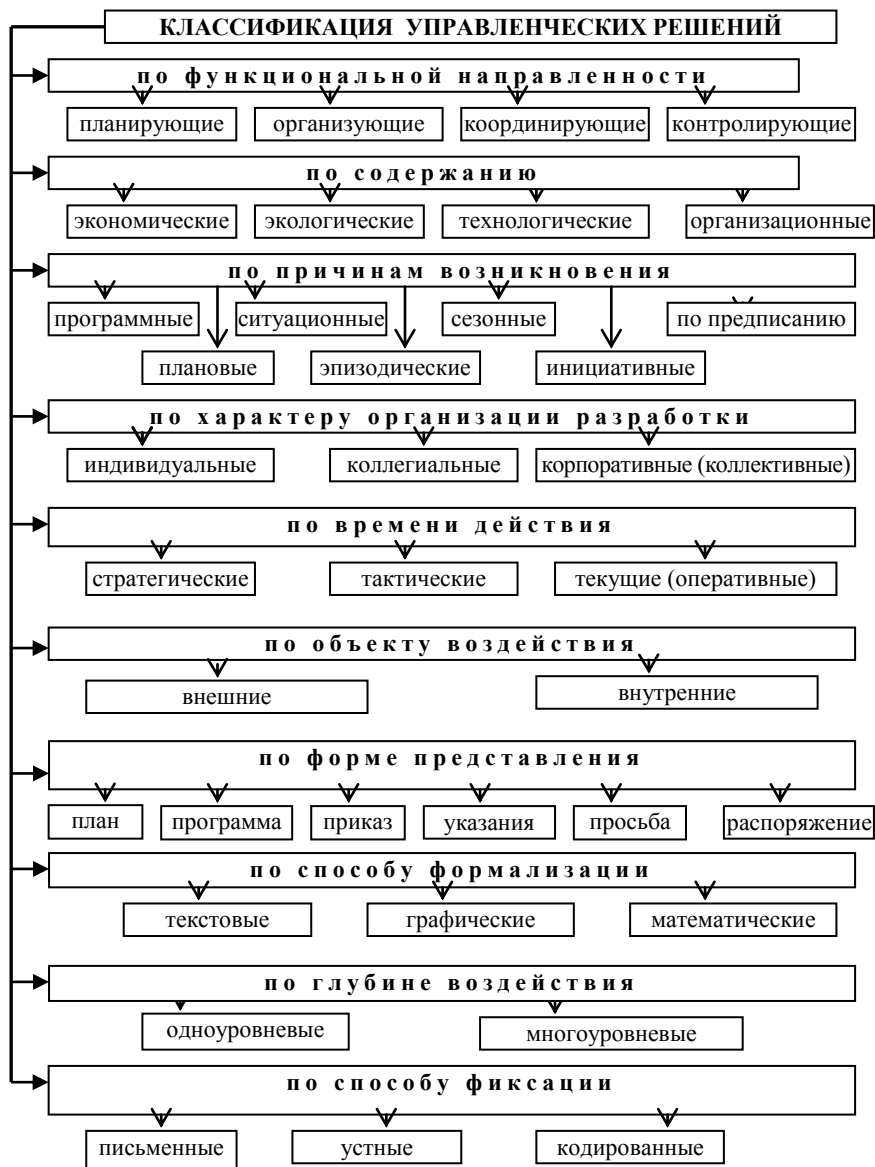


Рис. 125. Классификация управленческих решений [24]

Из классификации видно, что в практике управления руководитель сталкивается с необходимостью выработки и принятия большого количества разных решений. Даже учет приведенной классификации указывает на 218700 их видов. С большинством из них руководителю приходится работать ежедневно. Оперативность принятия решений – главное качество руководителя, свидетельствующее о высочайшем профессионализме управленца.

На рис. 126 представлена область охвата управленческого решения.

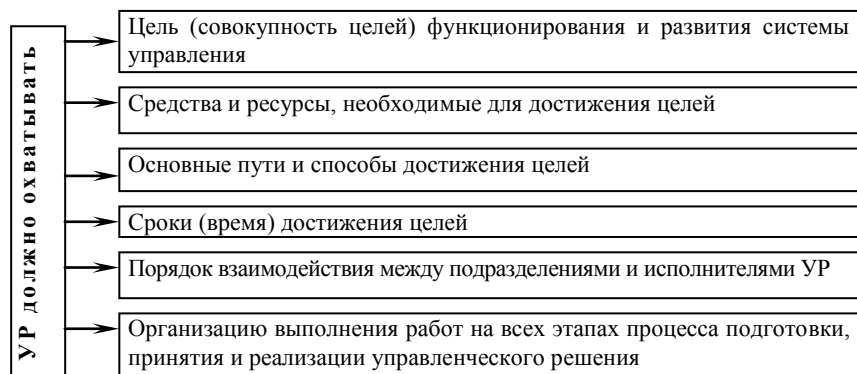


Рис. 126. Область охвата управленческого решения

Если говорить о функциях УР, то необходимо отметить что эти функции проистекают из задач стоящих перед менеджером. Любое УР как результат управленческого процесса в организации выполняет как минимум три функции:

- **Направляющая функция УР** состоит в том, что оно принимается исходя из долговременной стратегии развития организации: это целеполагание, выбор и обоснование стратегии развития, крупномасштабных структурных изменений.

- **Организирующая функция УР** проявляется в необходимости согласования действий исполнителей, частей и элементов управляемой системы для реализации последних в запланированные сроки и необходимые качества.

- **Мотивирующая функция УР** заключается в согласовании интересов каждого члена организации и в трансформации их в единый вектор, в единое направление для достижения стратегических целей организации.

Функции УР могут немного различаться в разных организациях, в разных областях деятельности и в разных ситуациях, стихийно. Поэтому необходимо выделять функции менеджера, связанные с разработкой УР. К числу основных функций менеджера как ЛПР можно отнести:

- выявление проблем и предвидение проблем;
- диагностика ситуаций и проблем;
- систематизация и классификация проблем;
- сбор необходимой информации;
- определение критериев оценки вариантов решения;
- разработка альтернативных вариантов решений;
- анализ и сравнение вариантов;
- выбор предпочтительного варианта (собственно принятые решения);
- контроль реализации выполнения решения и т.п.

Организация процесса разработки и реализации управленческих решений

В практике управленческой деятельности можно выделить различные подходы к процессу подготовки, принятия и реализации управленческих решений. Одним из основополагающим подходом можно назвать научный подход. На рис. 127 представлены основные характеристики научного подхода используемого в практике ППРУР.

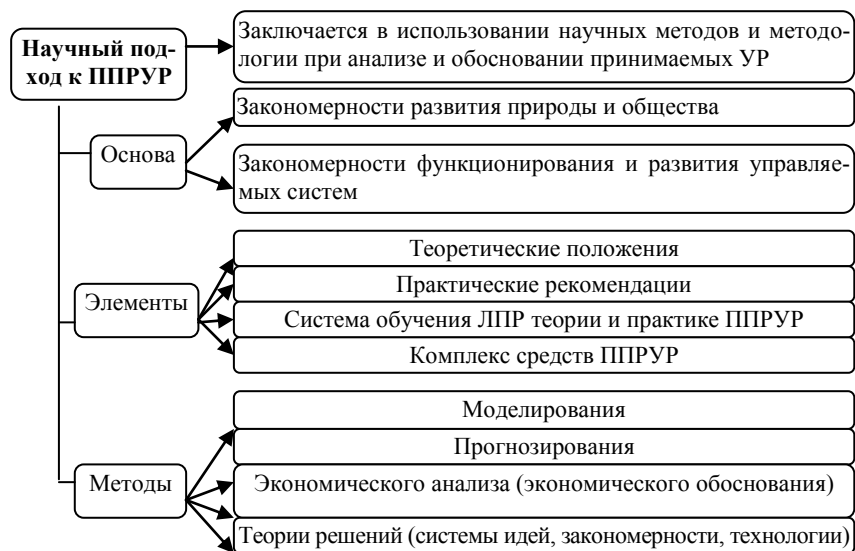


Рис. 127. Научный подход к процессу ППРУР

Методы и средства научного подхода при подготовке и принятии управленческих решений позволяют применять его на различных этапах данной технологической цепочки, в том числе и для всесторонней и объ-

активной оценки проблемной ситуации, учета имеющихся ресурсов и ограничений, при формировании и анализе альтернативных вариантов управленческих решений и выборе оптимального решения, а также при прогнозировании и предвидении возможных последствий (в том числе, и отрицательных). При этом важнейшую роль в применении научного подхода в практике ППРУР играет теория принятия решений.

Организация процесса ППРУР – это увязанный по целям, ресурсам, исполнителям, срокам, технологиям и в пространстве комплекс работ по разработке решения, контролю и координации его выполнения. Этот комплекс работ охватывает такие аспекты, как:

- ✓ мысленное представление процесса познания элементов технологии ППРУР и организации;
- ✓ формулирование требований к качеству принимаемых и реализуемых решений;
- ✓ определение количества и структуры этапов и операций процесса разработки управленческих решений;
- ✓ разработка блок-схемы (алгоритма) принятия управленческого решения;
- ✓ анализ и прогнозирование изменяющихся параметров внешней среды и объекта управленческого решения и его экономическое обоснование;
- ✓ организация выполнения решения.

Процесс ППРУР как процесс управленческого труда ЛПР имеет определенную технологию. Процесс ППРУР с технологической точки зрения можно представить в виде последовательно выполняемых этапов и процедур, имеющих между собой механизм обратных связей.

Для разработки технологии подготовки, принятия и реализации управленческого решения ЛПР необходимо ответить на следующие вопросы:

- что делать (количество и качество объекта);
- для чего делать (реализация идеи, решение проблемной ситуации);
- с какими затратами (ресурсами);
- как делать (по какой технологии);
- кому делать (исполнители);
- для кого делать (потребители);
- когда делать (сроки, время исполнения);
- где делать (место);
- что это дает (экономический, социальный, экологический, технический эффект).

Технология – это совокупность методов и средств преобразования исходных материальных ресурсов, информации и других компонентов входа системы в товар и другие компоненты ее выхода.

Основной вопрос, на который дает ответ технология, – как делать, каким способом. Применительно к системе подготовки, разработки, принятия и реализации управленческого решения на входе этой системы будут:

- совокупность научных подходов;
- методы анализа, прогнозирования, оптимизации и экономического обоснования решения;
- требования к качеству решений;
- информация, характеризующая необходимые для принятия решения особенности проекта, внешней среды и другие данные.

На выходе системы ППРУР будет зафиксированное на каком-либо информационном носителе утвержденное решение, отвечающее требованиям входа. Процесс ППРУР является содержанием "черного ящика" – системы разработки решения.

Существует множество вариантов представления этапов процесса решения управленческих проблем. Оригинальные структуры процесса ППРУР можно встретить у М.Мескона, Е.П.Голубкова, О.С.Виханского, А.И.Наумова, Б.Г.Литвака, Э.А.Смирнова, Д.К.Лафта, Р.А.Фатхутдинова, О.Т.Лебедева, В.И.Гончарова и других авторов. В зависимости от того, на каких аспектах в процессе ППРУР ставится акцент, этот процесс можно структурировать на отдельные этапы, руководствуясь различными принципами.

В практике управления принято выделять следующие основные блоки:

- ✓ блок подготовки и принятия решения
- ✓ блок реализации решений

Но в настоящее время следует добавить к этим двум основным блокам – третий – блок обратной связи (рис. 128).

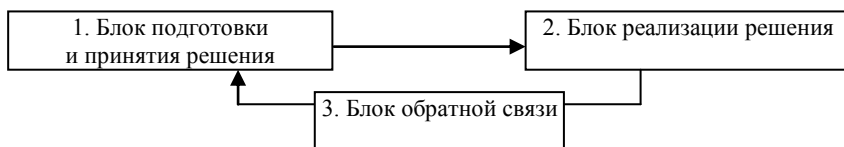


Рис. 128. Основные блоки ППРУР

Блок подготовки и принятия УР включает следующие последовательные этапы:

- 1) выявление или предвидение управленческой проблемы или задачи;
- 2) предварительную формулировку цели УР (задачи);
- 3) анализ и сбор информации о задаче, подлежащей решению;
- 4) определение источников сбора необходимой информации;
- 5) выбор критериев оценки эффективности решения;

- 6) определение и анализ исходных характеристик проблемы с учетом накладываемых ограничений;
- 7) обоснование и построение модели проблемной ситуации;
- 8) разработка и анализ возможных альтернативных вариантов решения проблемы;
- 9) обоснование возможного варианта решения и выбор дополнительных критериев, сбор дополнительной информации;
- 10) экономическое обоснование выбранного варианта решения;
- 11) декомпозицию принятого УР до уровня конкретных исполнителей с увязкой ресурсов и сроков.

Блок реализации решений включает:

- 1) организацию и выполнение работ как единого комплекса с выделением индивидуальных исполнителей;
- 2) реализацию решения;
- 3) подведение итогов деятельности, анализ полученных результатов и стимулирование исполнителей.

Соотношение затрат ресурсов на принятие и реализацию решений обычно оценивается как 1 : 9.

Блок обратной связи включает следующие этапы:

- 1) контроль реализации УР,
- 2) экспертиза и анализ результатов,
- 3) подведение итогов деятельности, выводы и предложения,
- 4) корректирующие воздействия, которые могут заключаться и в корректировке цели и задач.

Процесс ППРУР всегда является итеративным, то есть предполагает на каждом шаге, на каждой операции выработку корректирующих воздействий, которые с помощью многочисленных контуров обратной связи используются для повышения эффективности и качества УР. Анализ показывает, что этапы могут быть существенно детализованы, их количество и содержание зависят от целей анализа, задач построения механизма ППРУР. Вместе с тем при любой выбранной модели принятия и реализации решений необходимо четко выделить каждый этап, подобрать исполнителей для него, дать оценку эффективности реализации каждого этапа. На рис. 129-131 представлены различные подходы к выделению основных этапов процесса ППРУР.



Рис. 129. Модель формирования нового УР [39]



Рис. 130. Блок-схема процесса ПРУР [24]

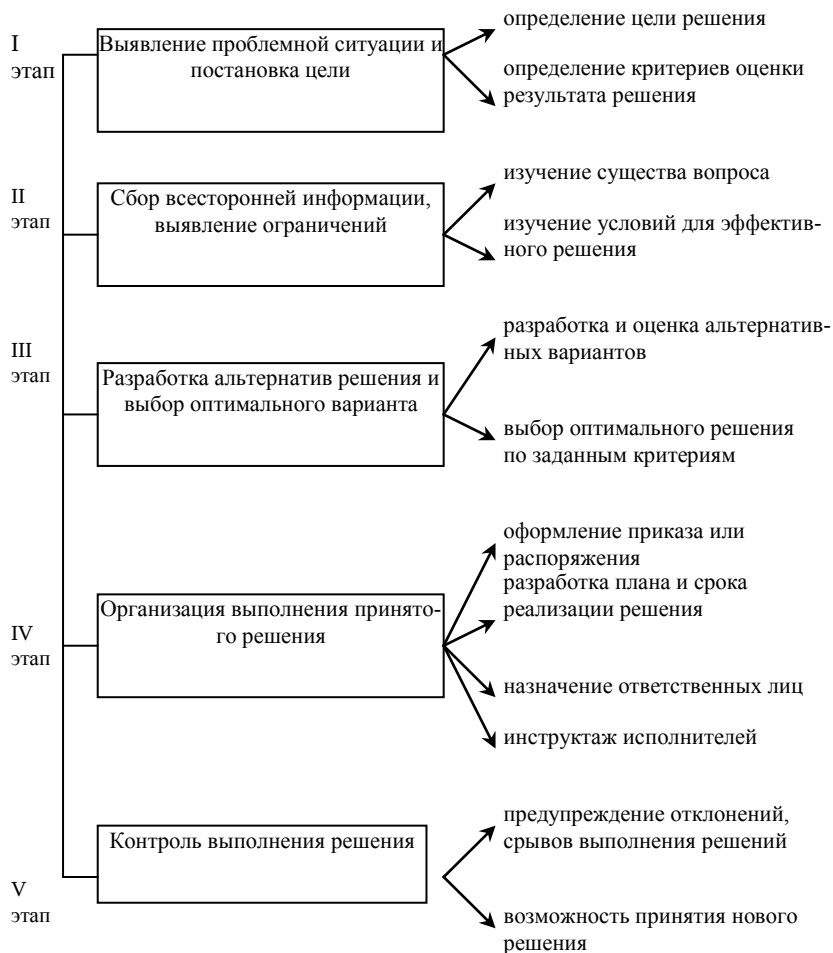


Рис. 131. Традиционная схема ППРУР

Процесс подготовки, принятия и реализации управленческого решения является одним из элементов деятельности менеджера, поэтому необходимо остановиться на вопросе методологии ППРУР.

Методология УР представляет собой совокупность приемов и методов, предназначенных для логической организации деятельности по разработке управленческого решения.

Основное назначение методологии УР состоит в разработке и применении на практике способов, позволяющих формулировать цели управления, выбирать методы разработки решений, критерии оценки вариантов, составлять логические схемы выполнения операций.

Ключевой момент методологии ППРУР – совокупность методов. На рис. 132 представлена характеристика данного процесса.

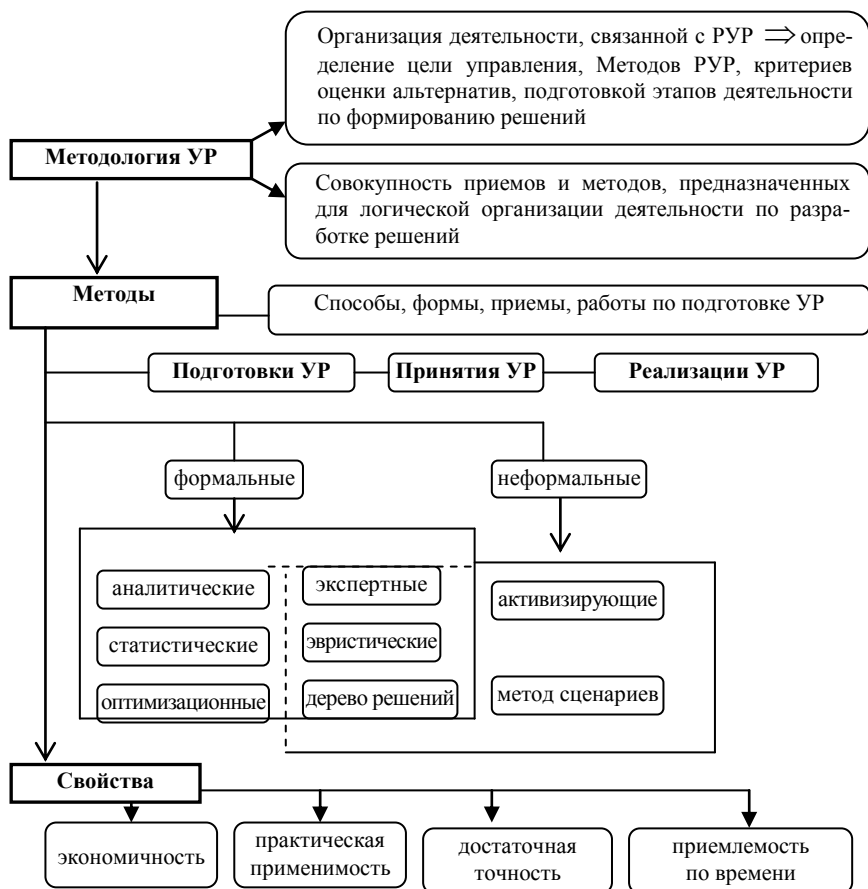


Рис. 132. Методология УР

Методы ППРУР включают в себя способы выполнения операций, необходимых при подготовке, принятии и реализации управленческих решений. К ним относятся способы сбора и обработки информации, формирования и анализа вариантов, выбора вариантов действий и т.д. Разнообразие методов достаточно велико. Решение о том, какой метод применять, должно зависеть от реального содержания проблемы, а не от знаний, желания и умения руководителя, ЛПР, сотрудника. Любой используемый метод должен обладать некоторым набором свойств, который в определенной мере гарантировал бы успешность его применения.

В табл. 21 приведены характеристики свойств методов ППРУР.

Таблица 21

Необходимые свойства методов разработки решения

Свойства	Характеристика свойств
Практическая применимость	Метод должен быть ориентирован на получение конструктивного результата, должен давать конкретное решение, а не бесполезные общие рекомендации.
Экономичность	Затраты должны быть меньше полученного результата, а разница между ними – оптимальной (или близкой к таковой) для данной ситуации.
Достаточная точность	Метод должен обеспечивать достоверность полученного результата, ошибка не должна превышать приемлемый уровень, метод не должен повышать риск операции.
Приемлемость по времени	Метод должен позволять получать решение в разумное, желательно малое, время, иначе все события произойдут до принятия решения

Методы подготовки, разработки и выбора УР включают либо формирование набора мероприятий организационного, технологического, экономического, правового и социального характера, направленных на достижение цели, либо выбор из уже ранее разработанных наборов.

Методы реализации УР – продолжение методов разработки. Они включают практическое выполнение набора мероприятий до получения, требуемого результата.

В теории разработки, принятия и реализации УР можно встретить разные подходы к выделению методов ППРУР: методы аналитические, статистические, математического программирования, прогнозирования, эвристические, активизирующие, экспертные, методы сценариев, метод дерева решений и др.

Вопросы для закрепления:

1. Что представляет собой управленческое решение как связующий процесс?
2. Какие требования предъявляются к управленческому решению в процессе разработки?

3. Перечислите и охарактеризуйте основные блоки процесса подготовки и принятия управленческого решения?

Тема 9. Мотивация деятельности в менеджменте

Мотивация деятельности: понятие, сущность. Мотивационный механизм. Способы стимулирования. Концепции (теории) мотивации.

Мотивация деятельности: понятие, сущность. Мотивационный механизм

Мы уже отмечали, что связующими для функций планирования, организации и контроля являются процессы мотивации, коммуникации и принятия решений. Мотивация, коммуникация и принятие решений не только связывают, но и присутствуют в процессе реализации каждой из них. На рис. 133 представлена трактовка понятия «мотивация».

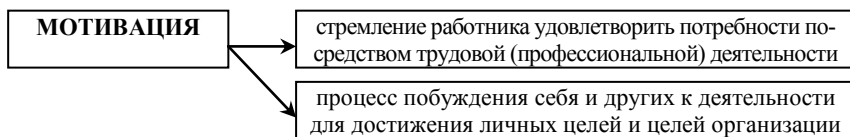


Рис. 133. Понятие мотивации

Из определений видно, что человека побуждает к активным действиям, в том числе и к труду, необходимость удовлетворения различных потребностей. На рис. 134 представлены сущностные характеристики потребностей.

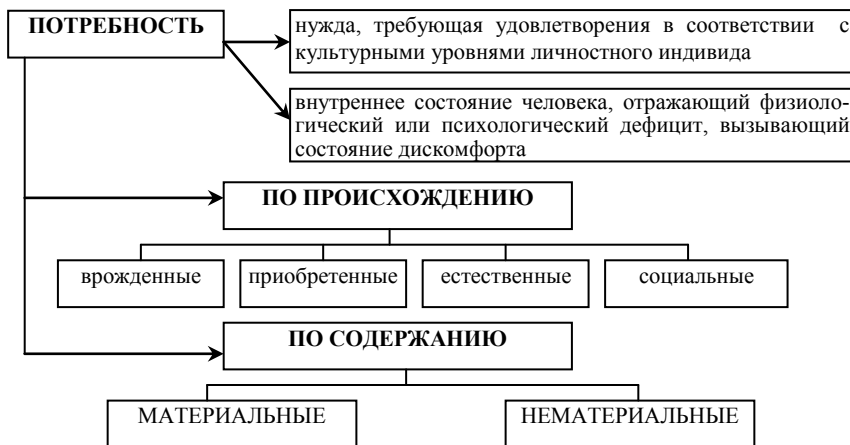


Рис. 134. Понятие и виды потребностей

Потребности нельзя непосредственно увидеть и измерить. Об их существовании окружающим можно узнать только по поведению людей, причем зачастую лишь в определенной ситуации. Хотя потребности отражают объективную нужду, но возникают и развиваются также и в результате воспитания. Уровни удовлетворения потребностей показаны на рис. 135.

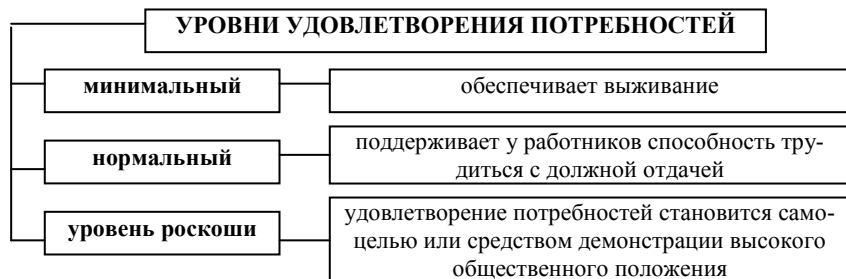


Рис. 135. Уровни удовлетворения потребностей

При осознании потребностей у человека возникает желание их удовлетворить, и интерес к тому, что позволит это сделать. Но только наличия интересов еще недостаточно, чтобы люди стали активно действовать. Для того чтобы потребность заработала, нужны мотивы, т. е. психологические причины (осознанные или неосознанные порывы, стремления), побуждающие людей к активным действиям, направленным на ее удовлетворение. Потребность мотивирует, если ее удовлетворение падает ниже приемлемого уровня, и тогда возможность его повышения значительно увеличивает эффективность труда. В то же время удовлетворенная потребность такую функцию утрачивает. *Именно мотивы, а не потребности отличают людей друг от друга, поскольку одна и та же потребность может быть реализована посредством разных мотивов.* Типы мотивов представлены на рис. 136.

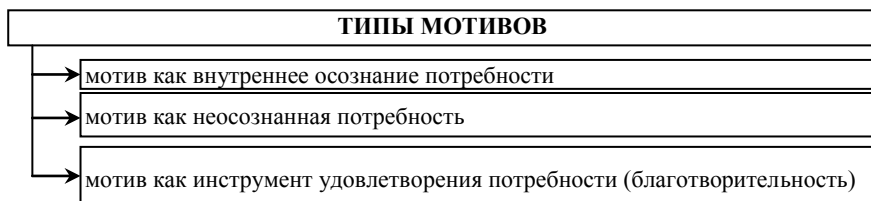


Рис. 136. Основные типы мотивов

Мотивационная структура достаточно стабильна, но поддается целенаправленному формированию и изменению. Для успешного руководства подчиненными необходимо хотя бы в общих чертах знать основные мотивы их поведения и способы воздействия на них (развитие желательных, ослабление нежелательных) и возможные результаты таких усилий.

Механизм, с помощью которого формируются условия, побуждающие людей к деятельности, получил название мотивационного механизма. Сущностные характеристики мотивационного механизма представлены на рис. 137. На рис. 138 приведены принципы построения мотивационного механизма.



Рис. 137. Сущностные характеристики мотивационного механизма

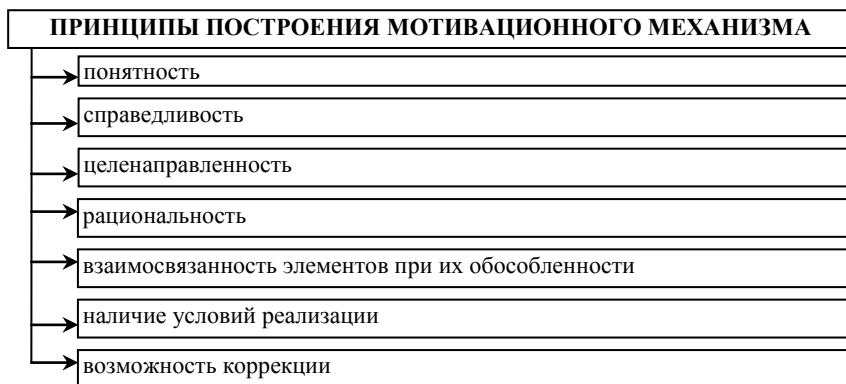


Рис. 138. Принципы построения мотивационного механизма

Действие мотивационного механизма можно представить в виде схемы (рис. 139).



Рис. 139. Действие мотивационного механизма

На рис. 140 представлены факторы, оказывающие влияние на мотивационную структуру личности, на рис. 141 – типы мотивированности.

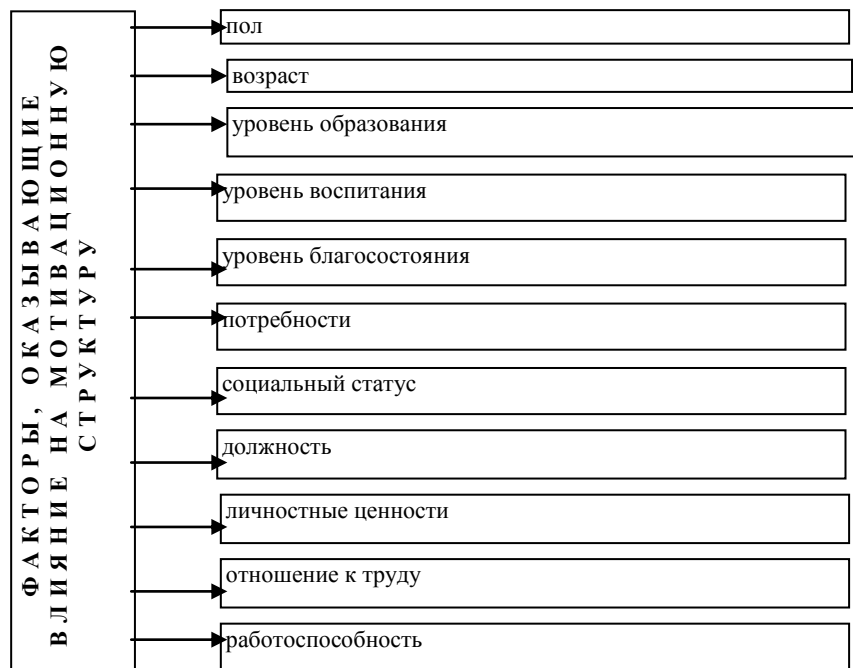


Рис. 140. Факторы, оказывающие влияние на мотивационную структуру личности



Рис. 141. Типы мотивированности труда

Способы стимулирования

Мы уже отмечали, что одним из составных элементов мотивационного механизма является процесс стимулирования работников. На рис. 142 – 145 представлены сущностные характеристики стимулирования.

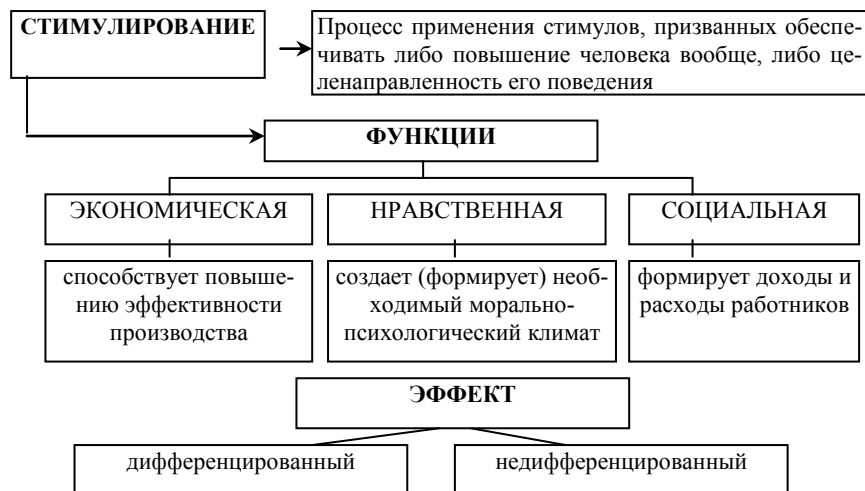


Рис. 142. Функции стимулирования



Рис. 143. Принципы стимулирования

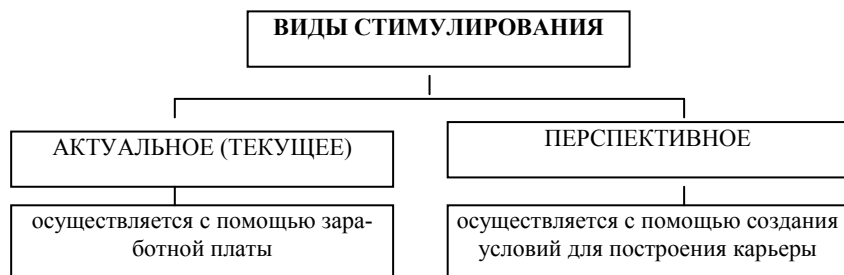


Рис. 144. Виды стимулирования



Рис. 145. Варианты стимулирования

При создании мотивационного механизма необходимо учитывать тип человека (примитивный, экономический, социальный, духовный).

На рис. 146–147 представлены сущностные характеристики экономического стимулирования.



Рис. 146. Экономическое стимулирование

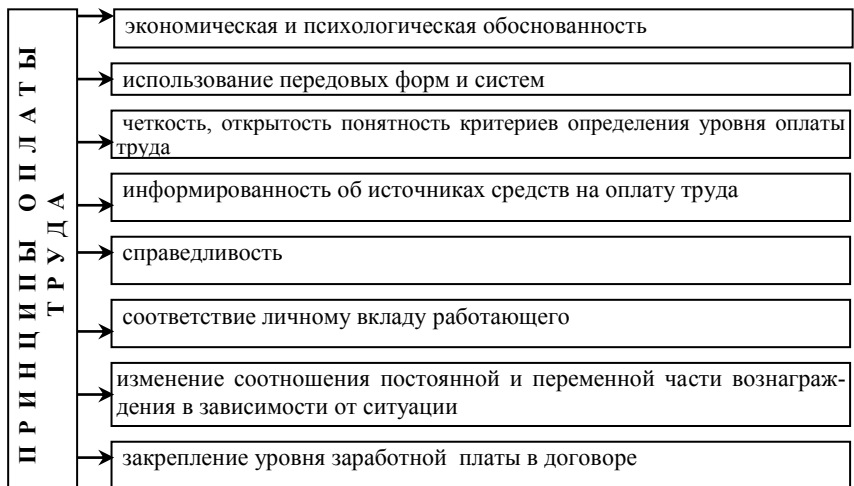


Рис. 147. Общие принципы оплаты труда

На рис. 148 представлены сущностные характеристики неэкономического стимулирования.

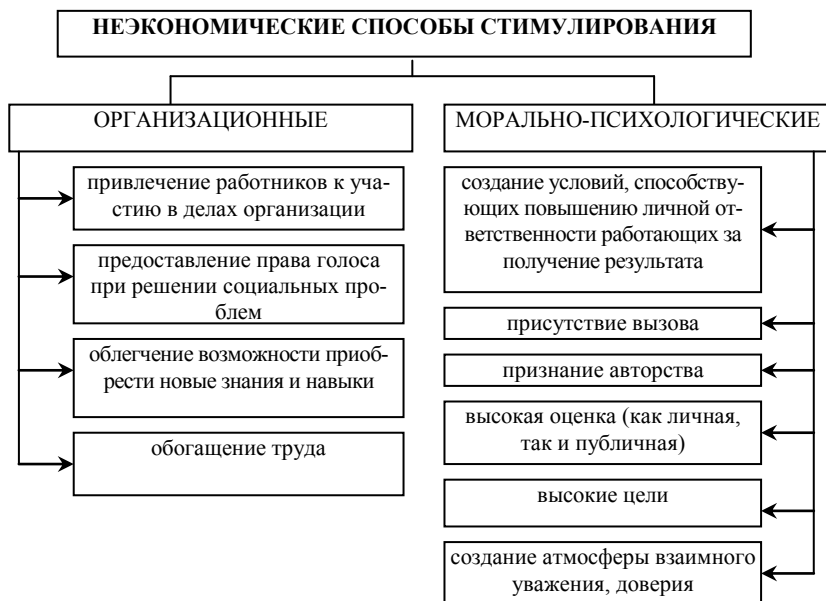


Рис. 148. Неэкономические способы стимулирования

Концепции (теории) мотивации

Сущность функции мотивации заключается в том, чтобы персонал фирмы выполнял работу в соответствии с делегированными ему правами и обязанностями, и сообразуясь с принятыми управленческими решениями.

В общем смысле **мотивация** – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Сущностные характеристики мотивации представлены на рис. 149, 150.

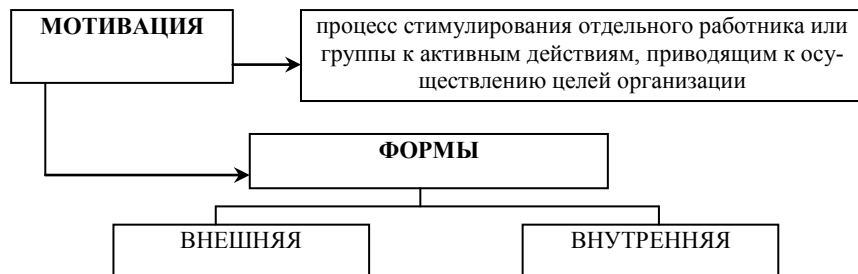


Рис. 149. Сущностные характеристики мотивации



Рис. 150. Теории (концепции) мотивации

Раскроем сущность основных теорий мотивации.

Содержательный подход к проблеме мотивации является исторически первым. В его рамках существует несколько концепций.

Патерналистская концепция мотивации предполагает, что люди готовы работать, если им гарантируется вознаграждение, зависящее, однако, не от достигнутых результатов, а от стажа в организации, исполнительности, послушания администрации. Гарантированность вознаграждения снижает текучесть кадров, но не оказывает прямого воздействия на производительность. Поэтому в конечном счете его эффект не столь уж велик.

Теория мотивации Ф. Тейлора предполагает, что людьми движет желание удовлетворять возрастающие потребности, для чего нужно дать им возможность зарабатывать деньги. Система Тейлора заставляла большинство людей работать на пределе своих возможностей.

Концепция иерархии потребностей А. Маслоу (1942 г.) возникла под впечатлением от общения с племенем индейцев, где он некоторое время жил, изучая вопросы этической психологии, их дружелюбия и миролюбия. А. Маслоу выделил пять групп потребностей, постоянно присущих людям, и расположил их в виде иерархической пирамидальной структуры (рис. 151).



Рис. 151. Пирамида потребностей А. Маслоу

Модель имеет такую форму, поскольку, чем более высокое место занимают потребности в иерархии, тем для меньшего числа людей они становятся реальными мотиваторами поведения. Неудовлетворенные потребности, по мнению Маслоу, побуждают людей к активным действиям, а удовлетворенные перестают мотивировать, и их место занимают другие неудовлетворенные потребности. При этом потребности, находящиеся ближе к основанию пирамиды, требуют первостепенного удовлетворения. Лишь, после того как оно будет в основном достигнуто, начинают действовать потребности более высокого уровня. Маслоу утверждал, что без удовлетворения потребностей первого и второго уровня, являющихся первичными, невозможна нормальная жизнь практически ни одного цивилизованного человека. Для удовлетворения потребностей более высокого уровня человек должен иметь максимальную свободу творчества, выбора средств и методов решения, стоящих перед ним задач. Но в то же время в концепции Маслоу можно отметить ряд слабых мест:

- игнорирование индивидуальных особенностей людей и влияния ситуационных факторов;
- предположение о возможности перехода от одного уровня потребностей к другому только в направлении снизу вверх (на самом деле потребности не имеют хронологической последовательности и могут даже накладываться друг на друга);
- утверждение, что удовлетворенность потребностей верхней группы ослабляет их воздействие на мотивацию.

Концепция приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда. Д. Мак-Клелланд считал, что людям присущи три вида потребностей (рис. 152).

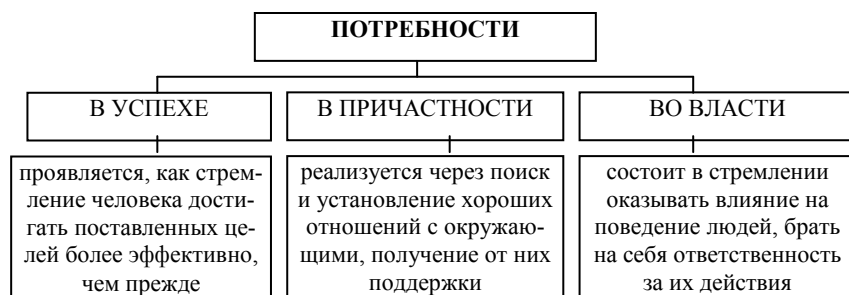


Рис. 152. Потребности Д.Мак-Клелланда

Концепция мотивации К. Мадсена предполагает, что людьми движут следующие потребности (рис. 153).



Рис. 153. Потребности мотивации К. Мадсена

Концепция ERG К. Альдерфер выделяет:

– *потребности существования*, примерно соответствующие двум нижним ступеням пирамиды Маслоу;

– *потребности связи*, нацеленные на поддержание контактов, обретение признания, поддержки, групповой безопасности, охватывающие третью, а также частично вторую и четвертую ее ступени;

– *потребности роста*, выражающиеся в стремлении человека к признанию и самоутверждению, в основном эквивалентные двум верхним ступеням пирамиды Маслоу.

Как и Маслоу, Альдерфер рассматривает потребности в иерархии, однако в отличие от него считает возможным переход от одного уровня к другому в любых направлениях.

Двухфакторная модель Ф.Герцберга предполагает, что на поведение людей влияет не только удовлетворенность, но и неудовлетворенность тех или иных потребностей. Причем их изменение происходит независимо друг от друга. Потребности Ф. Герцберг разбил на две группы (рис. 154).

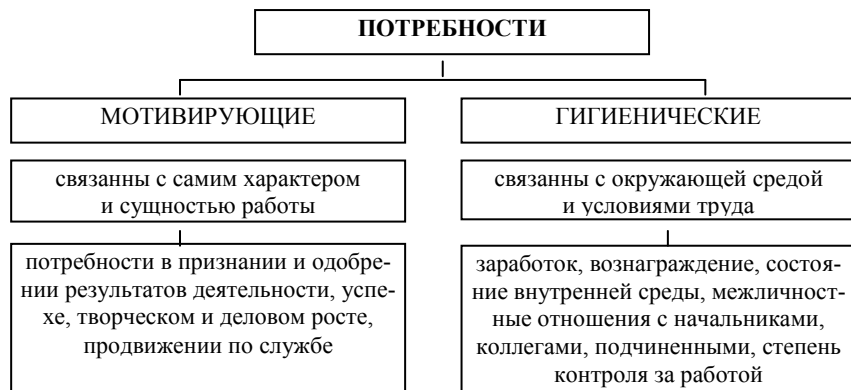


Рис. 154. Потребности по Ф.Герцбергу

Ф. Герцберг показал, что возможность удовлетворить мотивирующие потребности стимулирует трудовую активность, которая при их удовлетворении падает. В то же время отсутствие удовлетворенности этих потребностей не демотивирует. С «гигиеническими» потребностями дело обстоит наоборот — их неудовлетворенность резко снижает стимулы к трудовой деятельности. Однако удовлетворенность еще не активизирует ее, а лишь создает предпосылки для этого, предотвращая появление у работников общего недовольства.

Практика показывает, что модель Ф.Герцберга лучше «срабатывает» в условиях высокой занятости и определенности ситуации.

Ф. Герцберг считал, что активность исполнителей будет высока, если:

- работа имеет смысл, общественную значимость, не примитивна, не убивает интереса к себе, позволяет развивать способности, достигать успеха;

- требования к работнику не занижаются; результаты труда не обезличиваются и своевременно вознаграждаются;

- каждый вправе получать необходимую информацию, принимать самостоятельные решения, осуществлять самоконтроль [1].

Сравнительные показатели сопоставления положений содержательных концепций приведены в табл. 22.

Таблица 22

Сравнение основных концепций содержательного подхода к мотивации [1]

Маслоу	Альдерфер	Мак-Клелланд	Герцберг	Мадсен
Самовыражение	Существование	Достижение	Мотивировка деятельностью	Органические мотивы
Признание	Связь	Власть	-	Эмоциональные мотивы
Принадлежность	Рост	Соучастие	Гигиенические	Социальные мотивы
Безопасность	-	-	-	Деятельные мотивы
Физиологические потребности	-	-	-	-

Согласно процессному подходу поведение личности определяется не только ее потребностями, но и восприятием ситуации, ожиданиями, связанными с ней, оценкой своих возможностей, последствий выбранного типа поведения.

Теория ожиданий В. Врума. В. Врум считал, что, помимо осознанных потребностей, человеком движет надежда на справедливое вознаграждение. Теория ожиданий базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого [6].

В своей концепции Врум и его соавторы Л. Портер и Э. Лоулер попытались объяснить, почему человек делает тот или иной выбор, сталкиваясь с несколькими возможностями, и сколько он готов затратить усилий для достижения результата.

При этом сам результат рассматривался ими двояко:

- как некий продукт деятельности людей,
- как различные формы вознаграждения (или наказания), связанные с его получением.

Процесс мотивации по теории ожидания складывается как бы из взаимодействия трех блоков: Усилия; Исполнение; Результат. Теория ожидания изучает и описывает взаимодействие этих трех блоков (рис. 155).

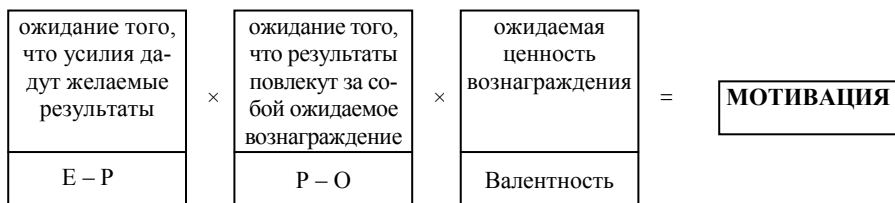


Рис. 155. Модель мотивации по Вруму (теория ожидания)

При этом усилия рассматриваются как следствия и даже как результат мотивации. Исполнение рассматривается как следствие взаимодействия усилий, личных возможностей и состояния среды, а результат, как функция, зависящая от исполнения и от степени желания получить результаты определенного типа (рис. 156).

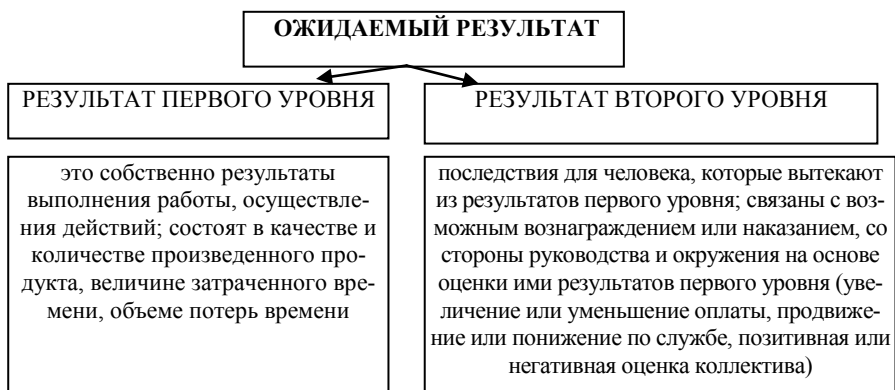


Рис. 156. Результат по теории ожидания

Степень желательности, привлекательности, приоритетности для человека достижения конкретного результата (потребности) получила в рамках данной концепции название **валентности**. Если их ценность высока, то валентность положительна; если нет — отрицательна; при безразличном отношении к ним — нулевая. Успех системы мотивации, основанной на теории ожиданий, обусловлен (рис. 157).

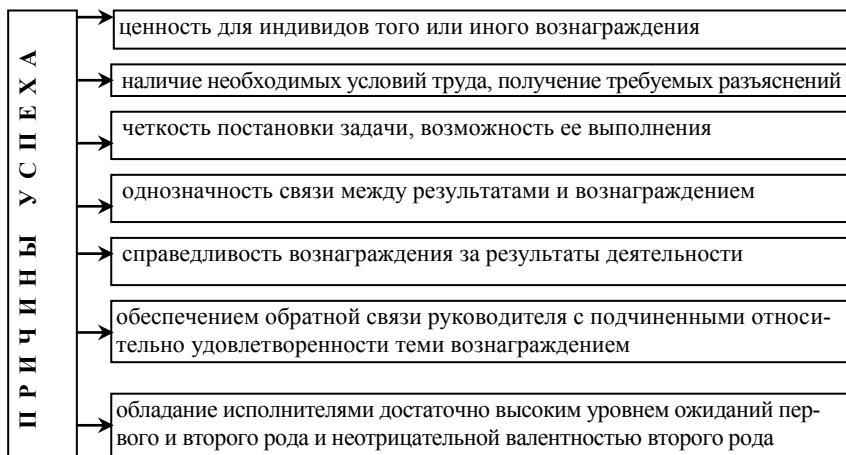


Рис. 157. Причины успеха мотивации по теории ожидания

В теории ожидания считается, что для того, чтобы смог осуществиться процесс мотивирования, должен быть выполнен ряд предварительных усилий:

- ✓ наличие у работников достаточно высокой степени ожидания результатов первого уровня,
- ✓ наличие достаточно высокой степени ожидания результатов второго уровня и суммарная неотрицательная валентность результатов второго уровня.

По сравнению с другими данная теория имеет комплексный характер и более реалистична.

Теория справедливости Дж. Адамса (теория равенства) утверждает, что на мотивацию человека влияет справедливость оценки его успехов в сравнении как с предыдущими периодами, так и, самое главное, с достижениями других людей. Согласно теории справедливости, люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу (рис. 158).

$\frac{\text{индивидуальные доходы}}{\text{индивидуальные затраты}}$	=	$\frac{\text{доходы других лиц}}{\text{затраты других лиц}}$
--	---	--

Рис. 158. Теория справедливости

При этом в затраты включаются не только усилия по выполнению данной работы, но и стаж, уровень квалификации, социальный статус и проч. Если в результате сравнения человек видит, что к нему подходят с той же меркой, что и к остальным, он ощущает удовлетворенность и бу-

дет добросовестно трудиться. В противном случае происходит демотивация личности, снижение деловой активности и недовольный работник начинает «восстанавливать справедливость», требуя повышения заработной платы, улучшения условий труда, продвижения по службе. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять возникшее напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс.

Концепция партисипативного управления исходит из того, что люди, получая удовлетворение от участия в делах организации, не только работают с повышенной эффективностью, но и максимально раскрывают свои способности и возможности. В рамках партисипативного управления рядовые работники получают право самостоятельно принимать решения, касающиеся средств и методов выполнения, поставленных перед ними задач; привлекаются к сбору информации и консультированию по специальным вопросам; участвуют в рационализаторстве и изобретательстве, деятельности специальных творческих групп; получают возможность контролировать свою работу [1].

Теория постановки целей Эдвина Локка исходит из того, что люди способны воспринимать цели организации как свои собственные и стремиться к их достижению, получая удовлетворение от выполненной работы. Сами цели должны быть достаточно сложными, реальными, приемлемыми с моральной точки зрения и т. п. Модель процесса мотивации посредством постановки целей представлена на рис. 159.



Рис. 159. Модель процесса мотивации посредством постановки целей

Теория постановки целей утверждает, что уровень исполнения работы непосредственно зависит от таких характеристик целей, как: сложность, специфичность, приемлемость, приверженность. Эти характеристики цели влияют как собственно на цель, так и на те усилия, которые человек готов затрачивать, чтобы достичь поставленной перед ним цели [1, 6, 20].

Комплексную процессную теорию мотивации (расширенная модель ожидания) Лаймана Портера и Эдварда Лоулера соединяет концепции А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Мак-Клелланда с идеями процессного подхода В. Врума и устанавливает связь между вознаграждением и результатами.

Теория Портера–Лоулера оперирует 5 переменными: усилия; восприятие; результаты; внутреннее и внешнее вознаграждение; степень удовлетворенности (рис. 160).

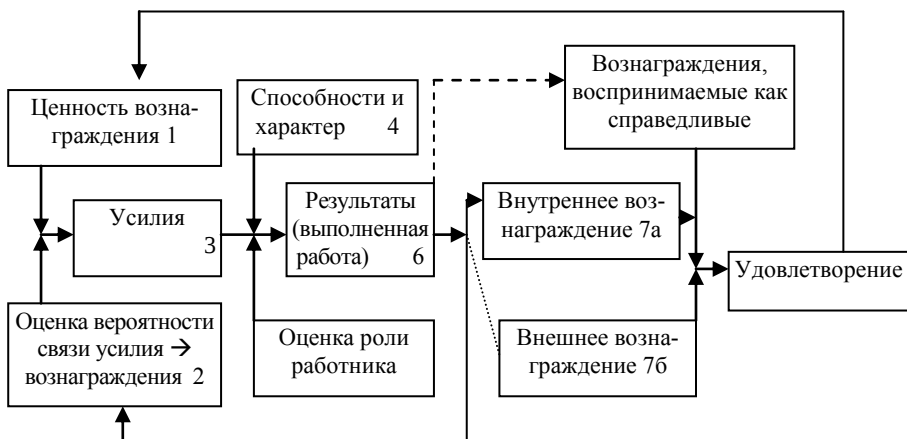


Рис. 160. Модель мотивации Портера–Лоулера

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.

В данной теории устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, т.е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты. Модель мотивации Портера-Лоулера внесла основной вклад в понимание сущности мотивационного процесса. Она показала, что мотивация не является простым элементом в цепи причинно-следственных связей; необходимо объединение таких понятий, как усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение и восприятие в рамках единой взаимоувязанной системы.

Теория подкрепления В. Скиннера (1971 г.) рассматривает воздействие стимулов на текущее поведение людей и показывает зависимость мотивации от прошлого опыта. Данная концепция основывается на том, что любые действия сотрудника (в зависимости от того, как выполняется порученная работа) должны иметь для него положительные, отрицательные или нейтральные последствия. Человек с учетом прошлого опыта, сохраняя либо корректируя поведение, стремится избежать отрицательных последствий и заслужить поощрение.

В. Скиннер в своей теории подкрепления предлагает следующие способы воздействия на людей (рис. 161), а также режимы подкрепления (рис. 162).



Рис. 161. Способы воздействия на людей (по теории подкрепления)



Рис. 162. Режимы подкрепления

Теория мотивации Аткинсона предполагает, что поведение работников есть результат взаимодействия индивидуальных качеств личности, ее восприятия, а также ситуационных переменных.

Каждый человек стремится к успеху и избеганию неудач и имеет соответственно мотив успеха (МУ) и актуализирует мотив избегания неудач (МН), которые стабильны и формируются в процессе жизни и работы. В них отражается стремление к определенному уровню удовлетворения потребностей.

Вероятность успеха (ВУ) и привлекательность успеха (ПУ) связаны соотношением:

$$ПУ = 1 - ВУ.$$

Сила мотивации (МУ) в этом случае описывается выражением:

$$МУ = ВУ \times ПУ.$$

Наибольшая ее величина достигается при $ВУ=0,5$, так как при этом $ВУ \times ПУ$ максимальны. Лица, ориентированные на успех ($МУ > МН$), предпочитают задачи меньшей сложности, тогда как работники, ориентированные на неудачу, предпочитают экстремальные задачи.

В настоящее время, в практике управления, для более эффективного целей организации необходимо комплексное использование теорий мотивации.

В заключении можно сделать вывод, что мотивация – одна из основных функций деятельности любого менеджера, и именно с ее помощью оказывается воздействие на персонал предприятия.

Функция мотивации заключается в том, что она оказывает влияние на трудовой коллектив предприятия в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер. Указанные формы воздействия активизируют работу субъектов управления, повышают эффективность всей системы управления предприятием, организацией.

Сущность мотивации заключается в том, чтобы персонал фирмы выполнял работу в соответствии с делегированными ему правами и обязанностями, сообразуясь с принятыми управленческими решениями.

Вопросы для закрепления:

- 1) Какую роль играет мотивация как связующая функция управления?
- 2) Какую роль в мотивации играет стимулирование?
- 3) Охарактеризуйте иерархию потребностей А. Маслоу.
- 4) Каковы основные идеи теории ожидания, теории постановки целей, теории справедливости?
- 5) В чем заключается суть содержательного и процессуального подходов к мотивации деятельности?
- 6) Перечислите, какие теории относятся к содержательным концепциям мотивации? К процессуальным концепциям мотивации? В чем особенности их реализации в практике российских организаций?

Тема 10. Коммуникации в системе менеджмента

Понятие коммуникации. Коммуникационный процесс. Модели коммуникаций. Коммуникационная сеть. Типы коммуникационных сетей. Проблемы коммуникаций в российской практике.

Понятие коммуникации. Коммуникационный процесс. Модели коммуникаций

Коммуникация в системе управления играет существенную роль. На рис. 163, 164 приведена трактовка понятия «коммуникация», «коммуникационный процесс».



Рис. 163. Понятие коммуникации в управлении

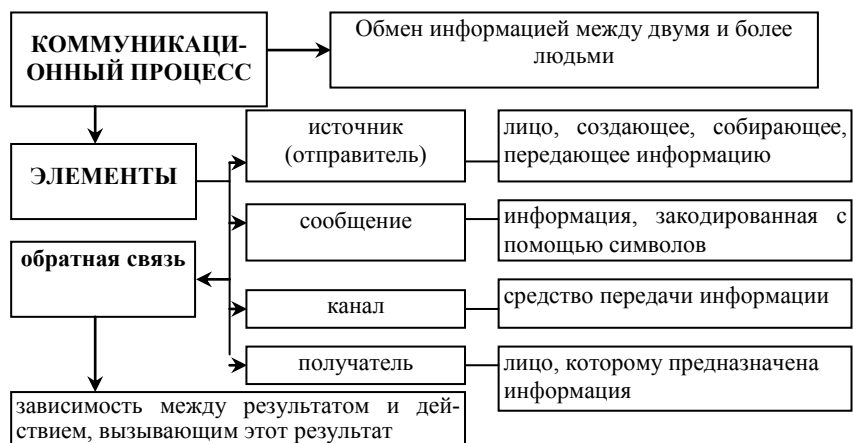


Рис. 164. Коммуникационный процесс и его элементы

В процессе коммуникации информация передается от одного субъекта другому. Коммуникация и информация различные, но связанные между собой понятия. Коммуникация включает в себя и то, что передается, и то, как это «что» передается. Для того чтобы коммуникация состоялась, необходимо, как минимум, наличие двух людей.

Коммуникация предъявляет требования к каждому из участников управленческого взаимодействия. Так, каждый из участников должен обладать всеми или некоторыми способностями: видеть, слышать, осязать, воспринимать запах и вкус. Эффективная коммуникация требует от каждой из сторон определенных навыков и умений, а также наличия определенной степени взаимного понимания. На рис. 165 представлена модель коммуникационного процесса.

При наличии обратной связи отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями. Изначальный получатель становится отправителем и проходит через все этапы процесса обмена информацией для передачи своего отклика начальному отправителю. Обратная связь способствует значительно повышению эффективности обмена управленческой информацией. Двусторонний обмен информацией хотя и протекает медленнее, но более точен и повышает уверенность в правильности интерпретации сообщений. Обратная связь повышает шансы на эффективный обмен информацией, позволяя обеим сторонам устранять помехи.

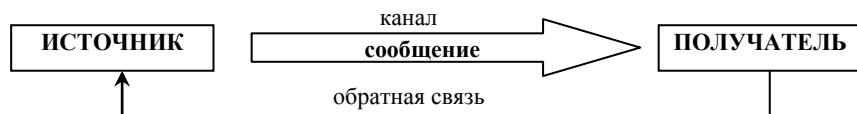


Рис. 165. Модель коммуникации процесса

Помехи и барьеры, нарушающие качество сигнала коммуникационного процесса представлены на рис. 166.

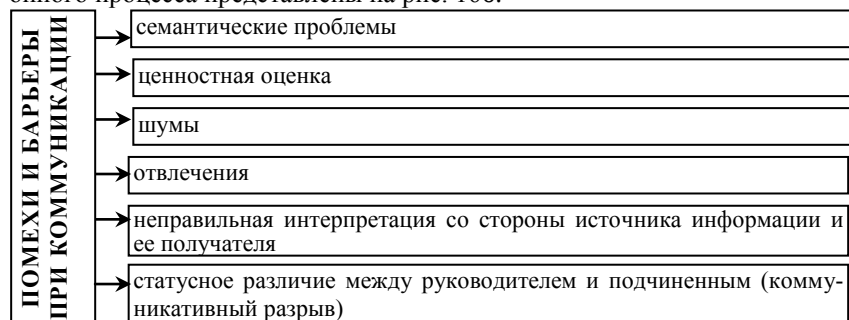


Рис. 166. Помехи и барьеры, снижающие качество коммуникации

На рис. 167–168 приведены классификации видов и типов коммуникаций, встречающихся в процессе управления.

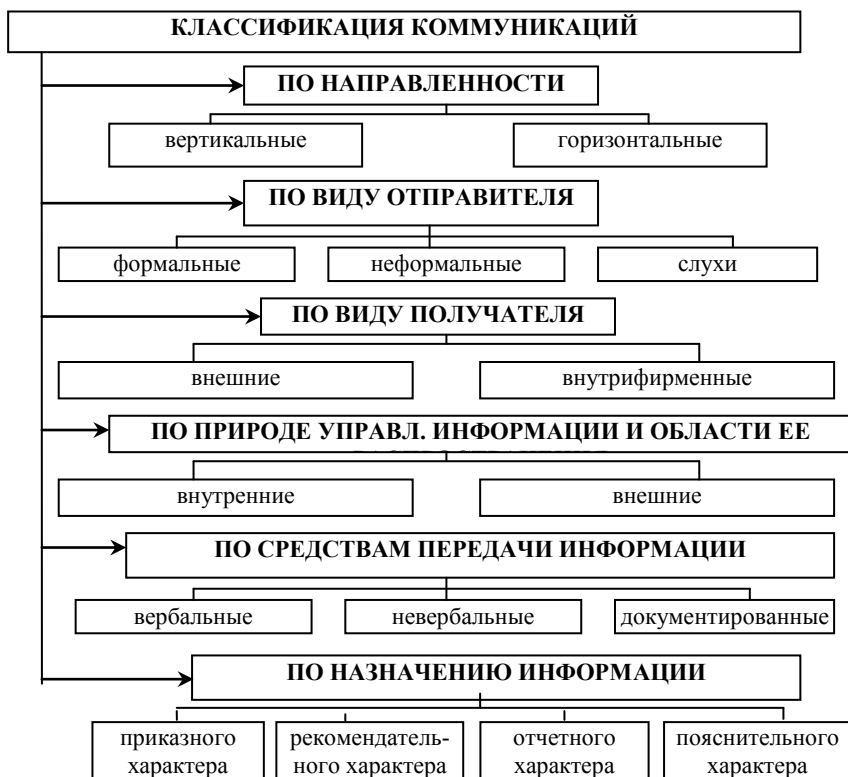


Рис. 167. Классификация коммуникаций

Кроме вышеуказанных можно выделить четыре основные плоскости осуществления коммуникаций между:

- членами коллектива;
- коллективом и руководителем;
- руководителем и старшими менеджерами;
- руководителем и клиентами.

Коммуникации важны для руководителей по следующим причинам:

- 1) руководители тратят большую часть времени на коммуникации. Согласно данным многих экспертов, на это уходит 75–95% времени руководителей. Поэтому они должны быть заинтересованы в улучшении данного вида деятельности;
- 2) коммуникации необходимы для эффективности управления;
- 3) коммуникации необходимы для утверждения авторитета и выражения воли руководителя;
- 4) хорошо налаженные коммуникации содействуют обеспечению организационной эффективности. Если организация эффективна в обла-

сти коммуникаций, она эффективна и во всех других видах деятельности.

Этапы коммуникационного процесса [6]:

- возникновение информации (зарождение идеи);
- кодирование и выбор средства передачи (передача речи и письменных материалов, электронные средства связи, включая компьютерные сети, электронная почта, видеоленты и видеоконференции);
- передача сообщений по каналу;
- декодирование – перевод символов отправителя в мысли получателя.



Рис. 168. Типы коммуникаций

Углубленное изучение межличностной коммуникации предполагает рассмотрение ее как процесса, состоящего из этапов и стадий (рис. 169). Знание роли и содержание каждого из этапов позволяет более эффективно управлять процессом коммуникации в целом [2].

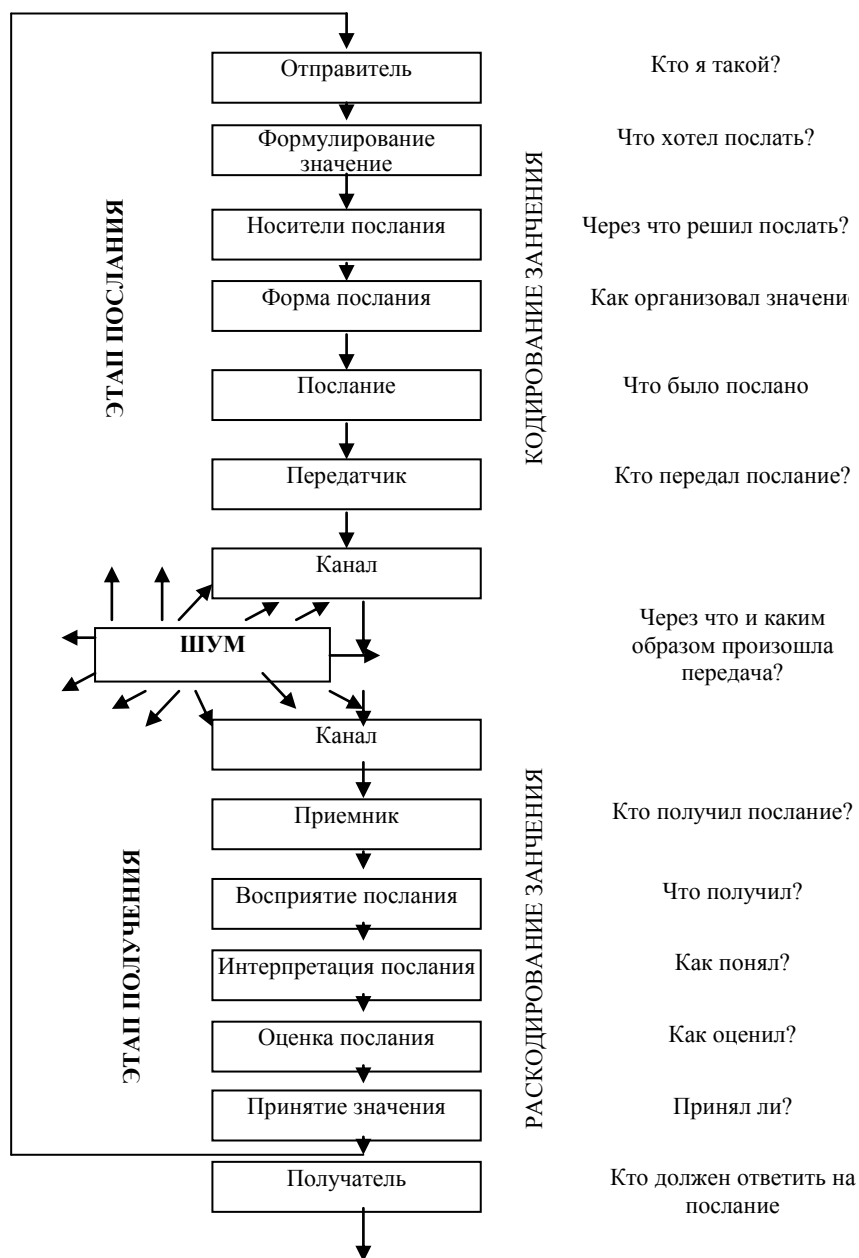


Рис. 169. Модель коммуникационного процесса

На рис. 170 представлены основные сферы, в зависимости от которых выделяют модели коммуникационного процесса.



Рис. 170. Позиционные грани коммуникации

Модель коммуникация как действия представлена на рис. 172. В этой модели источник коммуникации разрабатывает послание, состоящее из символов. Символы затем превращаются в сигналы, или кодируются. Сигналы посылаются через каналы для получателя информации, который их расшифровывает или интерпретирует. Коммуникация рассматривается при этом как односторонний процесс. В этой модели нет места для обратной связи.

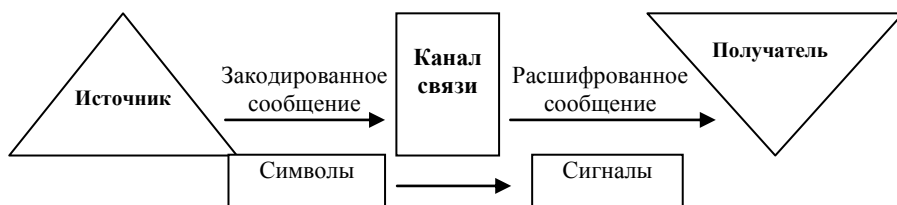


Рис. 171. Модель коммуникации как действия

Модель коммуникации как взаимодействия (рис. 172) характеризуется введением элемента обратной связи.

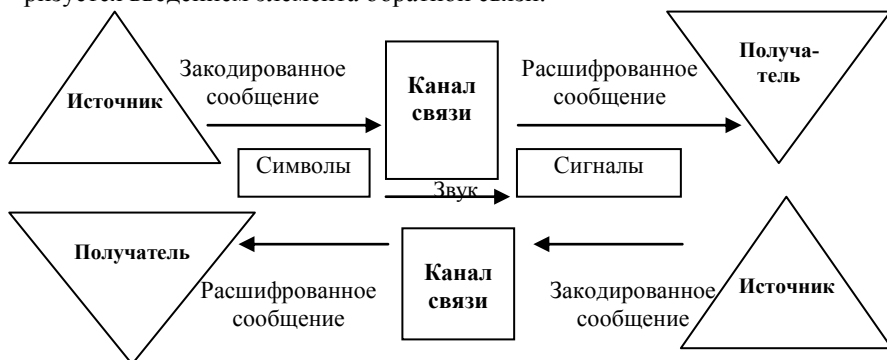


Рис. 172. Модель коммуникации как взаимодействия

Современные модели коммуникации являются более полными, поскольку отражают **коммуникацию как процесс** (рис. 173). Сутью модели коммуникации как процесса является то, что человек одновременно и постоянно выступает в ней в роли и источника, и получателя информации. Развитие этой модели отражает трансформацию представлений о коммуникации: от линейной модели до модели процесса с акцентом на внутренние и внешние факторы.

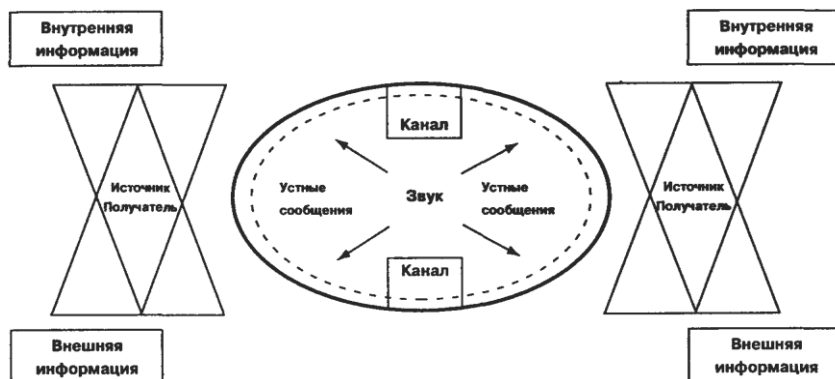


Рис. 173. Развернутая модель коммуникации

Коммуникационная сеть. Типы коммуникационных сетей

На рис. 174 представлена трактовка сущностных характеристик понятия «коммуникационная сеть».

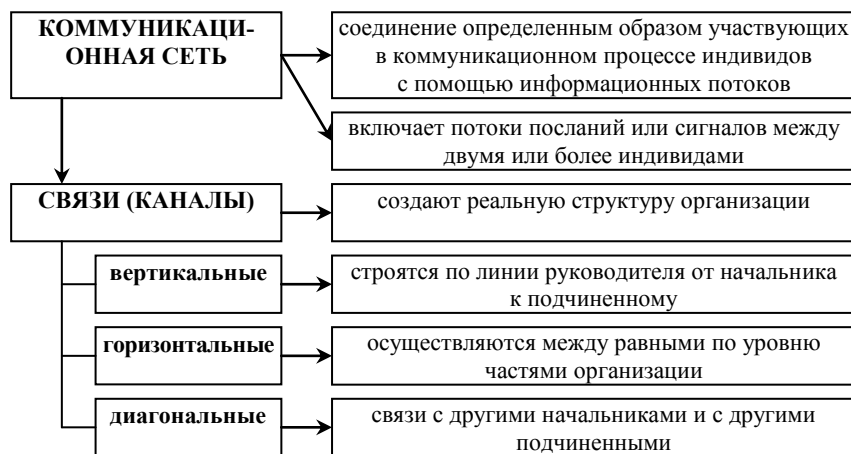


Рис. 174. Сущностные характеристики понятия «коммуникационная сеть»

Термин «коммуникационная сеть» используется учеными, изучающими организации, для обозначения следующих понятий (рис. 175).

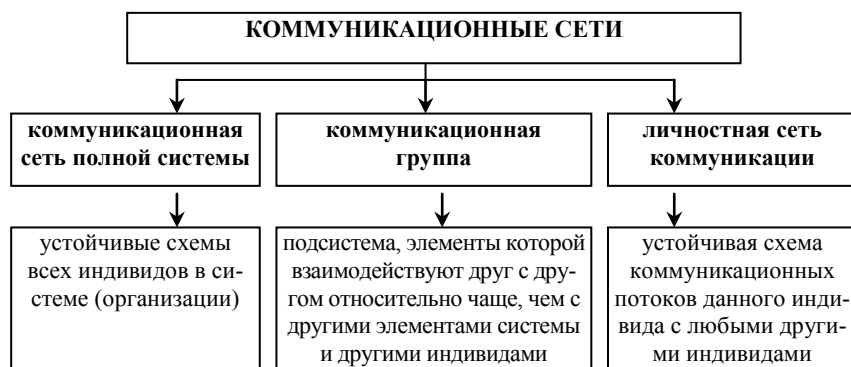


Рис. 175. Составные элементы понятия «коммуникационная сеть»

Коммуникационная сеть включает потоки посланий или сигналов между двумя или более 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 между посланным и полученным значением.

На рис. 176 показано, что создаваемая руководителем сеть состоит из вертикальных, горизонтальных и диагональных связей. Сеть этих связей создает реальную структуру организации. Задача формальной организационной структуры заключается в том, чтобы придать коммуникационным потокам правильное направление. В зависимости от особенностей построения коммуникационных сетей, деятельность организации может отличаться большей или меньшей эффективностью.

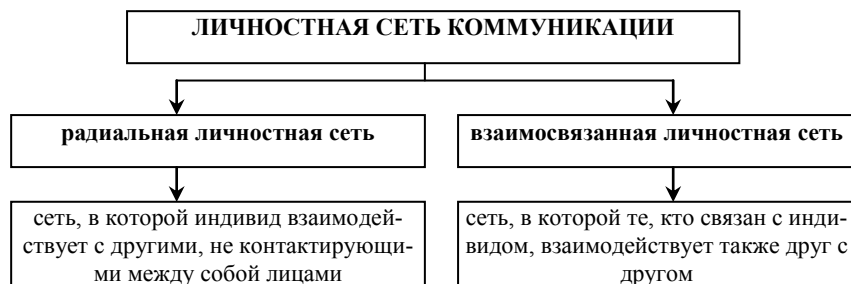


Рис. 176. Типы личной сети коммуникации

В настоящее время учеными описано достаточно большое количество разнообразных видов коммуникационных сетей. Некоторые виды

зависят от конкретного фактора, например от качества и объема информации. На рис. 177 представлены четыре типа коммуникационных сетей.

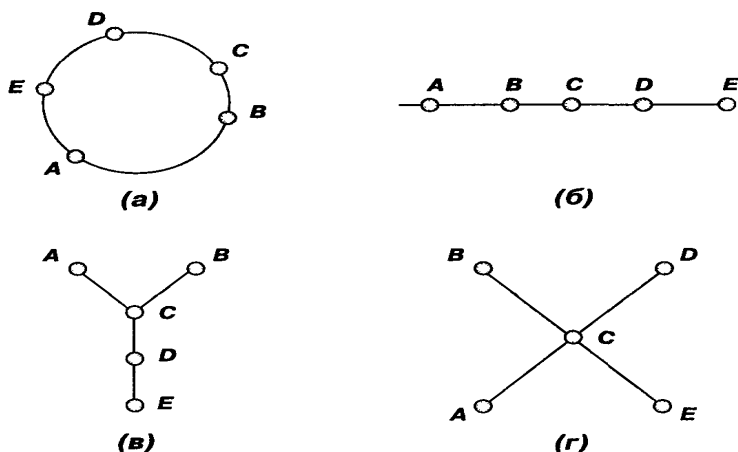


Рис. 177. Типы коммуникационных сетей:

а – круг; б – цепь; в – «Y»; г – колесо

Сеть коммуникаций в виде «**круга**» является активной, без лидера, неорганизованной, неустойчивой. Члены группы могут коммуницировать только с теми, кто расположен рядом с ними.

Сеть коммуникаций в виде «**колеса**» представляет собой менее активную структуру, имеющую определенного лидера, хорошо и устойчиво организованную и более упорядоченную. В сетях данного типа представлена формальная централизованная иерархия власти, при которой подчиненные коммуницируют друг с другом только через своего начальника.

Сеть коммуникаций типа «**Y**» называются централизованными и могут быть эффективны, если решаются простые проблемы.

Сеть коммуникаций типа «**цепочка**» представляют тип властной иерархии, в которых появляются горизонтальные связи – элемент децентрализации.

«**Всеканальные**» (многоканальные) сети представляют полностью децентрализованные группы. Обычно это требуется, когда необходимо участие всех в решении сложных проблем. Такой подход называют еще открытыми коммуникациями.

Знание типов коммуникационных сетей особенно важно для понимания отношений власти и контроля в организации. Структура сети коммуникаций влияет на точность и недвусмысленность посланий, на функционирование группы, на чувство удовлетворенности ее членов. Она является важным компонентом в типах взаимодействия внутри организа-

ций, в способности группы направлять общие усилия на выполнение определенных задач.

В табл. 23 показана эффективность различных типов коммуникационных сетей.

Таблица 23

Эффективность различных типов коммуникационных сетей

Критерии оценки	КОММУНИКАЦИОННЫЕ СЕТИ				
	Цепь	«У»	Колесо	Круг	Многоканальная
Скорость	Средняя	Средняя	Высокая	Низкая	Высокая
Точность	Высокая	Высокая	Высокая	Низкая	Средняя
Удовлетворенность	Средняя	Средняя	Низкая	Высокая	Высокая

О.С. Виханский, А.И. Наумов [2] выделяют следующие устоявшиеся коммуникационные сети для групп одной и той же или разной численности:

- для группы из трех человек характерны сети коммуникаций типа «колесо», «вертушка», «всеканальная»;
- для группы из четырех человек – «колесо», «цепочка», «всеканальная»;
- для группы из пяти человек – «колесо», «У», «круг», «цепочка», «Альфа», «всеканальная», «цепочка Х».

Совокупность коммуникационных каналов, связывающих субъектов управления, образует его коммуникационную структуру (сеть), на конкретную конфигурацию которой влияет набор осуществляемых ими функций. В единстве со структурой органов управления она образует общую управленческую структуру.

В.Р.Веснин [1] выделяет три вида коммуникационных структур (рис. 178): открытые, замкнутые и комбинированные.



Рис. 178. Типы коммуникационных структур

Коммуникационные структуры могут быть одноуровневыми, обеспечивающими горизонтальное взаимодействие, и многоуровневыми, посредством которых осуществляются вертикальные контакты. Члены организации коммуницируя друг с другом, выполняя разные функции или роли (рис. 179).



Рис. 179. Коммуникационные роли

Проблемы коммуникаций в российской практике

В российской практике низкий уровень эффективности коммуникаций в организациях обусловлен следующими причинами:

- засоренностью каналов коммуникаций дублированными и лишними данными, затрудняющими поддержку информации в актуальном и достоверном состоянии;
- наличием стереотипов у российских управленцев, которыми они мыслили долгие годы, то есть имели устойчивое мышление о происходящем по ассоциации, что мешало им оценивать окружающую среду;
- искажением информации или недоверием к ней, вызванным отсутствием рыночных механизмов и стремлением к чрезмерной централизации – на микроуровне, а также закрытостью отечественной экономической системы и конфронтацией со многими развитыми странами – на макроуровне;
- игнорированием в соответствии с укоренившейся привычкой пренебрегать фактами и делать скоропалительные выводы;
- неверной интерпретацией фактов и их неприятием под действием различий во взглядах среди участников коммуникаций, отличающихся уровнем образования, социальным опытом и должностным положением;

- забывчивостью, страхом и нерешительностью перед принятием решений, а также различными случаями потери информации, воспитанной многолетней практикой административно-командной системы;
- неумением, а часто нежеланием людей слушать друг друга, вызванное нетерпимостью и критическим отношением к человеку, неумением сосредоточиться на главном, излишней эмоциональностью;
- использованием собраний и совещаний как наиболее распространенных форм коммуникаций внутри российских организаций, эффективность которых невысока.

Эффективность коммуникаций может быть различной. По данным зарубежных исследований результативность горизонтальных связей достигает 90%, вертикальных – 20–25%. Важно помнить и то, что успех коммуникационных процессов органически связан с соблюдением этических норм как со стороны получателя, так и со стороны отправителя информации. Эффективность коммуникаций зависит и от того, как построено сообщение. При создании его необходимо соблюдать такую последовательность: от внимания к интересу, от интереса к основным положениям, от уточнения деталей к возражениям и вопросам, далее – к заключению и призыву к действию.

Вопросы для закрепления:

1. В чем заключается сущность функции коммуникации в менеджменте? Перечислите и охарактеризуйте основные виды коммуникаций. Какова структура коммуникационного процесса?
2. Что представляет собой коммуникационная сеть? Какие типы коммуникационных сетей вы можете назвать? Какие коммуникационные роли могут выполнять сотрудники в организации?
3. Какие проблемы, связанные с коммуникационным процессом характерны для российской практики управления?

Тема 11. Управленческая информация

Информация: понятие, требования, уровни, классификация, источники. Информационный менеджмент и информационная система.

Информация: понятие, требования, уровни, классификация, источники

Управленческая деятельность начинается со сбора, накопления и переработки информации, т.е. совокупности качественных и количественных сведений о процессах, протекающих в организации и ее окружении и способствующих преодолению неопределенности. Она может приниматься менеджерами к сведению, расширять их знания и кругозор,

служить основой принятия решений. На рис. 180 представлены существенные характеристики управленческой информации.

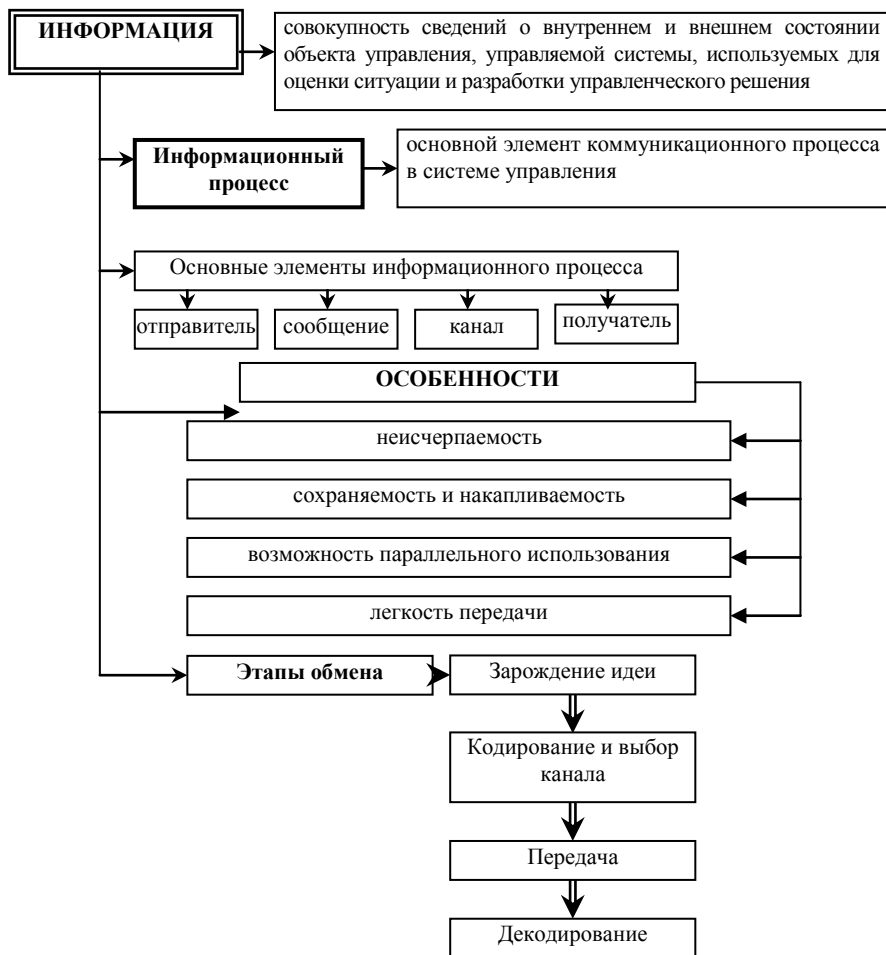


Рис. 180. Характеристика информации

Без информации невозможна совместная работа в условиях разделения труда. Нехватка нужной информации, как и избыток ненужной, дезориентирует любую хозяйственную деятельность.

Сегодня обладание информацией дает в руки реальную власть, и поэтому лица, причастные к ней, стремятся ее утаивать, чтобы впоследствии на ней спекулировать.

К информации предъявляются следующие требования (рис. 181).

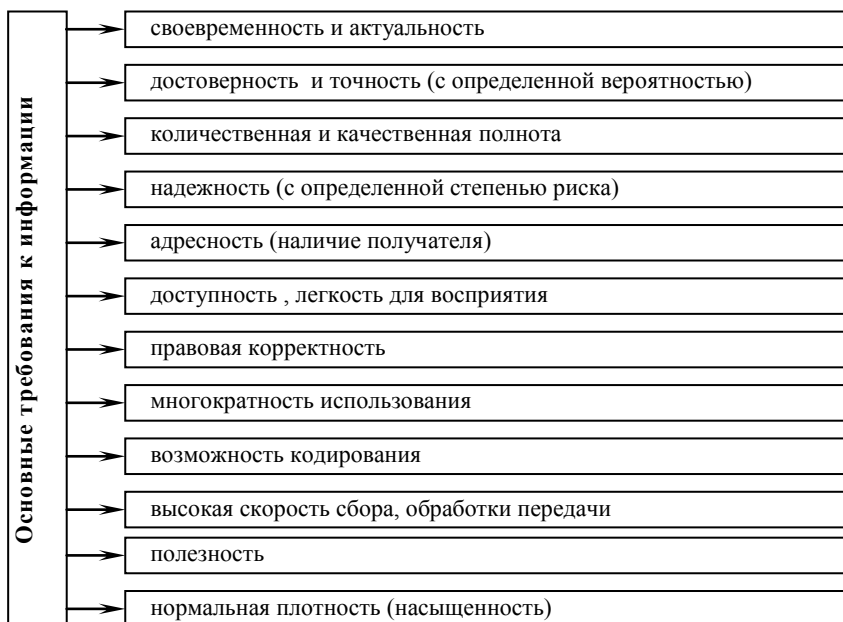


Рис. 181. Требования, предъявляемые к управленческой информации

На рис. 182-184 представлены, какая информация необходима для менеджеров высшего звена и низшего звена, а также источники информации.

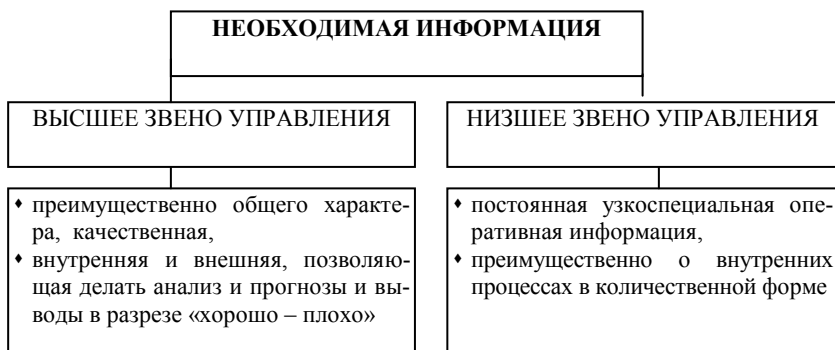


Рис. 182. Необходимая информация



Рис. 183. Источники информации



Рис. 184. Уровни плотности информации

Потребность в управленческой информации определяется особенностью решаемых задач (содержанием, повторяемостью и проч.); имеющимися у работников знаниями, опытом, образованием (чем они выше, тем меньше те нуждаются в дополнительной информации). Информация сегодня превратилась в важнейший ресурс социально-экономического, технического, технологического развития любой организации.

В современных организациях возникает необходимость в целенаправленном систематическом сборе информации о научно-техническом, производственном, экономическом и ином потенциале конкурентов, о личных особенностях, склонностях их руководства и формировании соответствующих досье. Поэтому в крупных организациях создаются специальные подразделения, занимающиеся ее планированием, сбором, обработкой, анализом, оценкой, составлением рекомендаций для руководства, созданием баз стратегических данных.

Классифицировать информацию можно по следующим параметрам [1] (рис. 185).

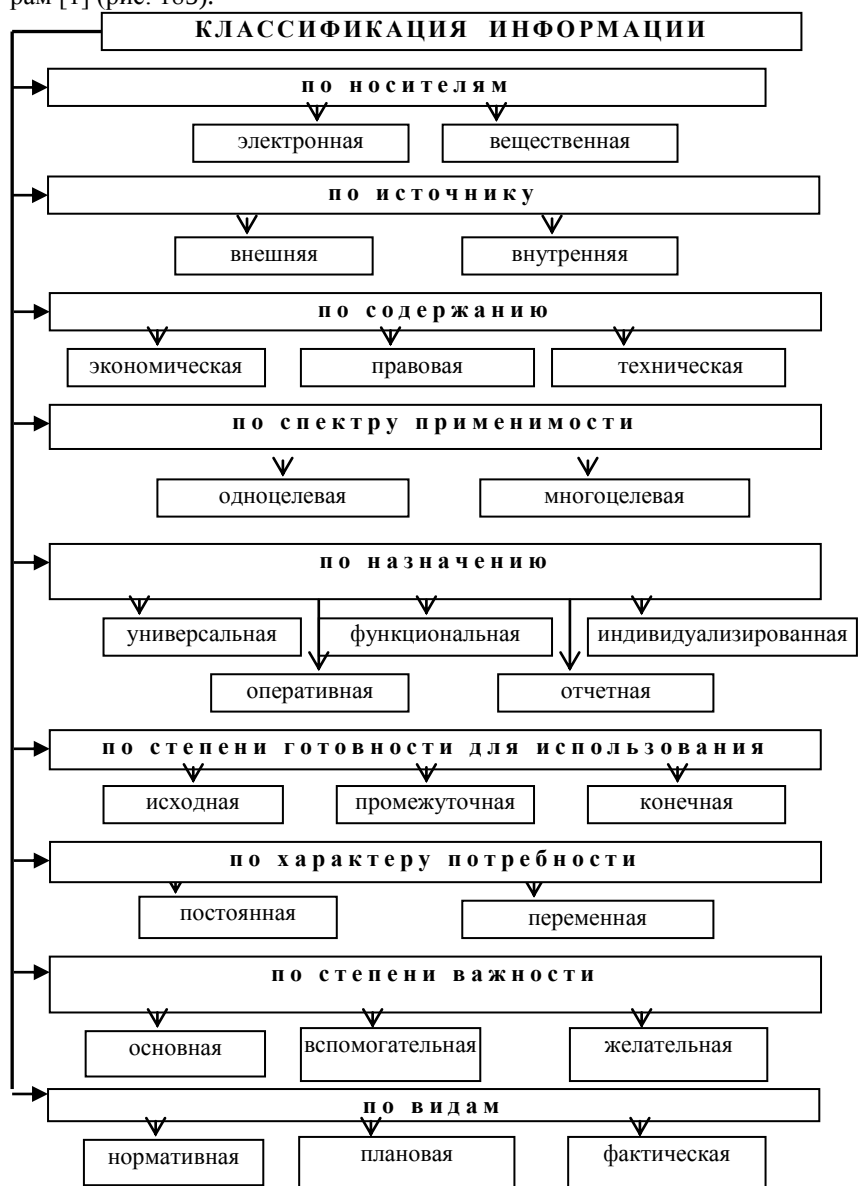


Рис. 185. Классификация управленческой информации (начало)

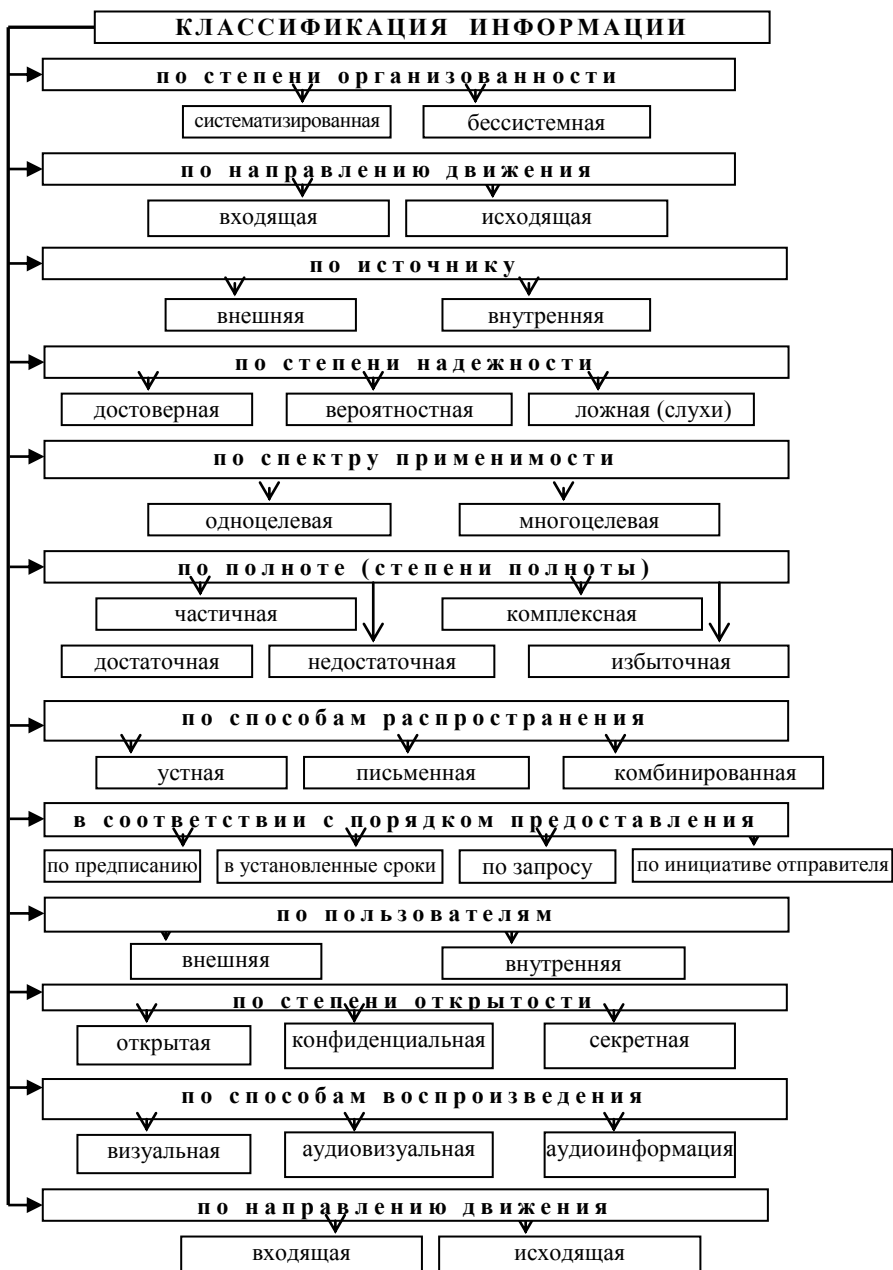


Рис. 185. Классификация управленческой информации (окончание)

Менеджеры в организациях используют информацию, чтобы анализировать и решать проблемы. Они зависят от информации. Управленческая деятельность на различных уровнях в организациях иногда требует различных видов информации. В табл. 24 представлены уровни управления и используемая на них информация. По мере того, как информация обрабатывается, менеджеры сталкиваются или испытывают необходимость в различных типах информации, представленных на рис. 186.

Таблица 24

Уровни использования информации

Уровни	Используемая информация
Стратегический менеджмент	Внешняя информация, используемая для планирования будущего организации
Менеджмент подразделений/единиц	Внешняя и внутренняя информация, необходимая для руководства и контроля деятельности подчиненных единиц внутри организации
Операционный менеджмент	Внутренняя информация, используемая для планирования, осуществления и контроля повседневной производственной деятельности
Совершение сделок и регистрация	Собрание данных о множестве индивидуальных действий, совершающихся в повседневной деятельности организации



Рис. 186. Типы управленческой информации

Движение информации от отправителя к получателю в рамках информационной системы состоит из нескольких этапов (рис. 187).

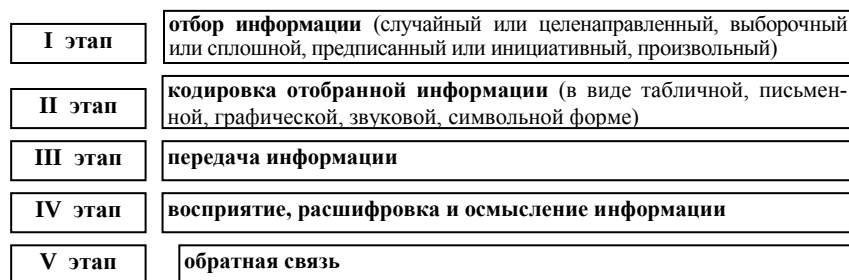


Рис. 187. Основные этапы движения информации

Устойчивая обратная связь позволяет существенно повысить надежность информационного обмена (рис. 188), а также снизить потери, различные помехи (рис. 189), искажающие смысл закодированного сообщения.

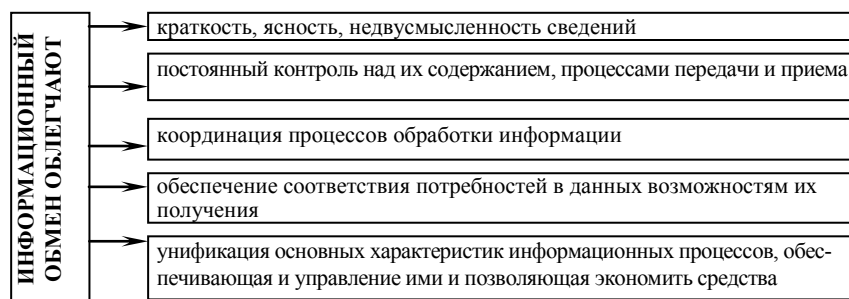


Рис. 188. Информационный обмен

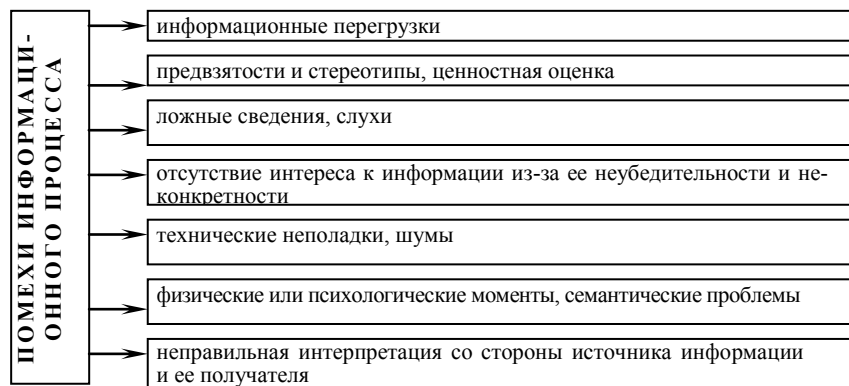


Рис. 189. Помехи информационного процесса

Информационный менеджмент и информационная система

В настоящее время в связи с бурным развитием НТП, внедрением инноваций не только в производственную сферу, но и в систему управления возникает потребность в целенаправленном управлении информацией (информационном менеджменте) (рис. 190).

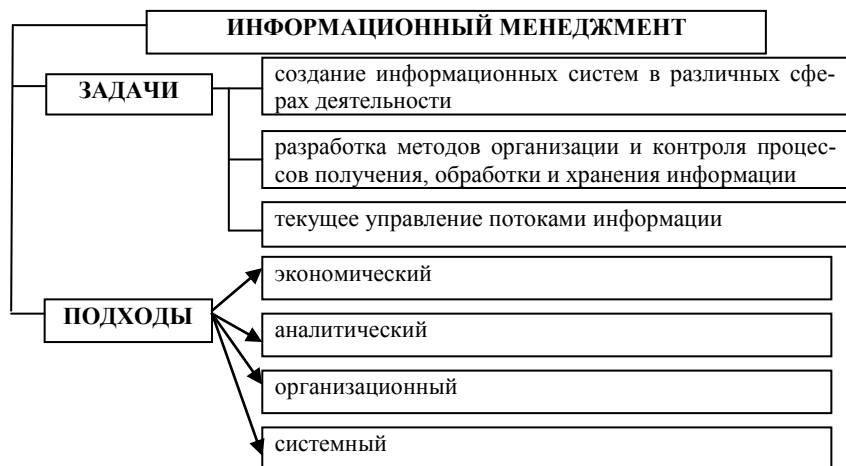


Рис. 190. Информационный менеджмент

Неотъемлемым элементом современной организации является информационная система (рис. 191, 192). Управление информационной системой предполагает ее планирование, приобретение элементов, модернизацию и использование.

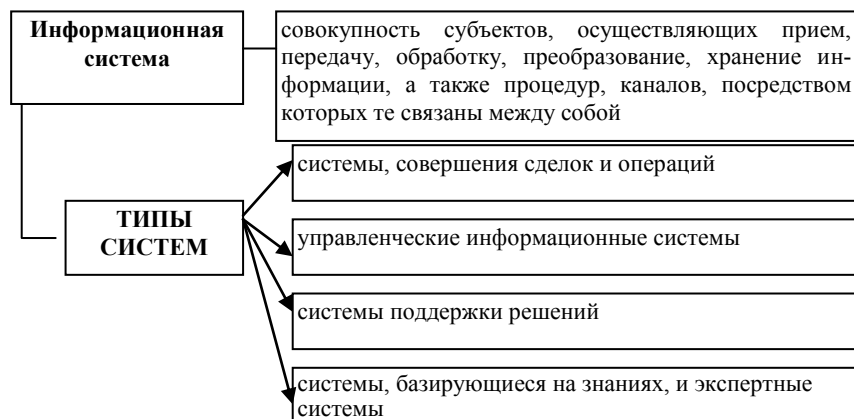


Рис. 191. Понятие информационной системы

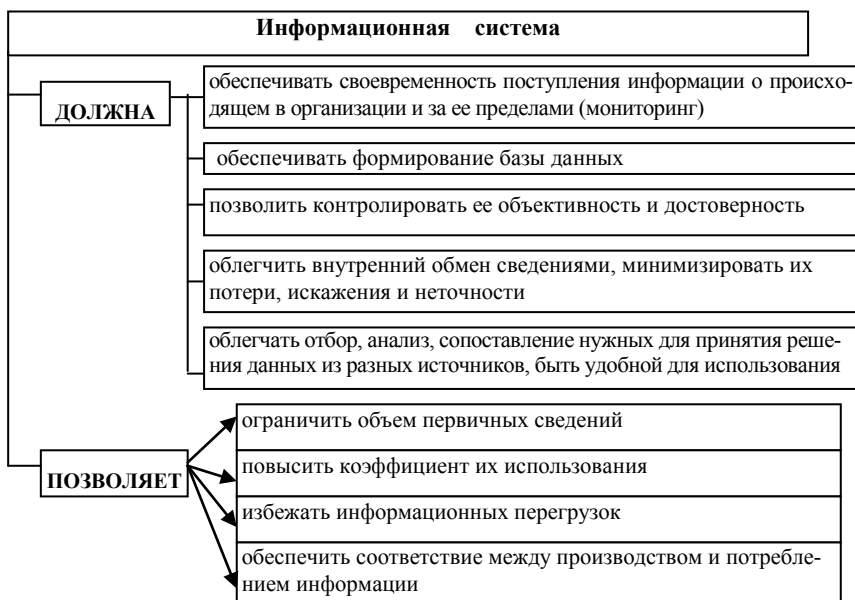


Рис. 192. Сущностные характеристики информационной системы

На рис. 193 представлены функции информационной системы управления [13].



Рис. 193. Функции информационной системы управления

Вопросы для закрепления

1. Какую роль играет информация в деятельности руководителя?
2. По каким параметрам можно классифицировать информацию?
3. Что такое информационный менеджмент?
4. Что представляет информационная система? Ее функции?

РАЗДЕЛ 3. РУКОВОДИТЕЛЬ И ПОДЧИНЕННЫЕ

Тема 12. Руководитель и подчиненные

Руководитель. Функции руководителей. Качества руководителя. Основные типы руководителей. Подчиненные. Основные типы подчиненных. Права и обязанности подчиненных. Формы организации управленческой деятельности. Управленческие полномочия. Виды полномочий. Делегирование полномочий.

Руководитель. Функции руководителей. Качества руководителя. Основные типы руководителей

Организация сегодня это хорошо отлаженный многофункциональный организм, подчиняющийся определенным законам и правилам поведения. Для наиболее успешного функционирования современной организации требуется лицо – руководитель, который бы соединял в единое целое все направления деятельности компании, направлял и координировал данную деятельность. Т.е., результатом усилий руководителя является определенным образом сгруппированная, направленная и скоординированная работа других людей. На рис. 194, 195 представлены сущностные характеристики и особенности руководителя в организации.

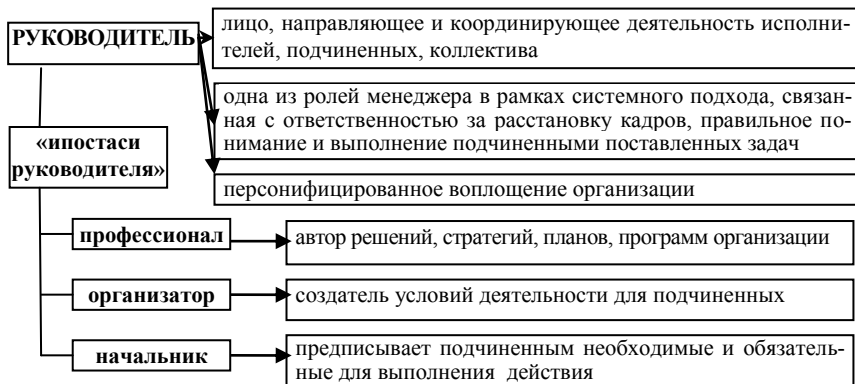


Рис. 194. Сущностные характеристики руководителя

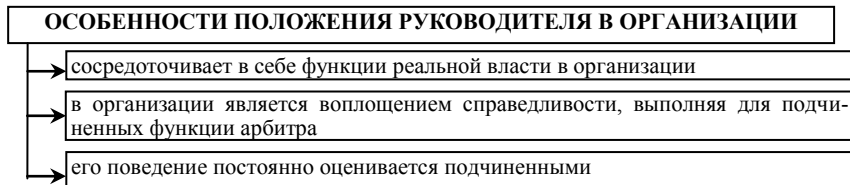


Рис. 195. Особенности положения руководителя в организации

Руководителю (особенно крупной организации) приходится осуществлять в течение рабочего дня до двухсот различных видов деятельности, бывать в других городах и странах, общаться с самыми разными людьми – подчиненными, коллегами, партнерами, политиками, общественными деятелями, акционерами. Стремление выделиться часто приводит к тому, что руководители работают по 10–12 часов в день. На рис. 196 приведены основные функции, выполняемые руководителем в современной организации.

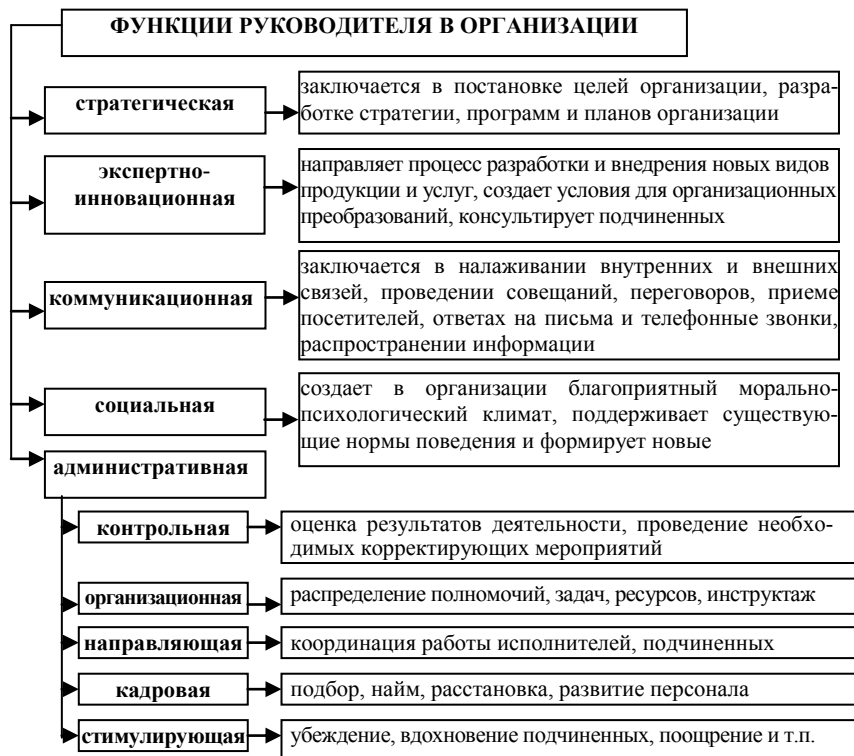


Рис. 196. Функции руководителя

В.Р. Веснин отмечает, что в различных ситуациях и на разных уровнях управления те или иные функции руководителя имеют неодинаковое значение. Так **в период создания или перестройки организации** нужны *руководители-предприниматели*, формирующие концепцию развития, смело берущие на себя ответственные решения и риск последствий, и *руководители-лидеры*, увлекающие людей новыми перспективами, раскрывающие и направляющие на выполнение стоящих задач их способности. **В период стабильного развития** на первое место выдвигаются

гаются *руководители-плановики*, разрабатывающие исходя из текущих реалий планы и программы развития с «дозированным» риском, а также *руководители-администраторы*, осуществляющие в соответствии с плановыми заданиями организаторскую, координирующую, контролирующую деятельность с помощью приказов, поощрения и наказаний [1].

Руководитель – категория работников, занимающих должности руководителей предприятия и их структурных подразделений, а также главные специалисты (главный бухгалтер, главный технолог, главный инженер и т. д.), а также государственные инспекторы. К руководителям должны быть отнесены и заместители по всем приведенным здесь должностям.

Как должностное лицо руководитель обладает определенными правами и обязанностями (рис. 197).

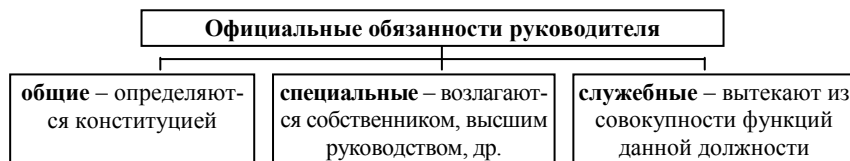


Рис. 197. Обязанности руководителя

Если говорить о руководителе организации, то необходимо отметить какими же качествами должен обладать современный руководитель. Некоторые исследователи называют более 200 необходимых руководителю качеств. Эти качества большинство специалистов разделяет на три группы (табл. 25).

Таблица 25

Качества руководителя

Профессиональные	Личностные	Деловые
- высокий уровень образования, опыта, компетентности в профессии; - широта взглядов, эрудиция, глубокое знание не только своей, но и смежных сфер деятельности; - стремление к постоянному самосовершенствованию, критическому восприятию окружающей действительности; - поиск новых форм и методов работы, помощь окружающим в овладении ими, их обучение; - умение рационально использовать время, планировать свою работу	- высокие моральные стандарты; - физическое и психологическое здоровье; - высокий уровень внутренней культуры; - справедливость, честность; - отзывчивость, доброжелательность к людям; - оптимизм, уверенность в себе	- умение организовать деятельность подчиненных, ставить и распределять задания, координировать и контролировать их выполнение; - коммуникабельность, умение расположить к себе людей, убедить в правильности своей точки зрения; - инициативность, оперативность в решении проблем, - способность сконцентрироваться на главном; - стремление к преобразованиям, нововведениям; - готовность идти на риск и увлекать за собой подчиненных

Профессиональные качества руководителя можно дополнить следующим перечнем сущностных характеристик:

- *практический интеллект* (способность мыслить критически и логично; быстро, гибко и эффективно использовать свои знания и опыт в решении практических задач);
- *социальный интеллект* (умение вести себя согласно ситуации, создавать при помощи общения атмосферу, наиболее благоприятствующую успеху дела);
- *адекватная самооценка* (способность к самонаблюдению, самоконтролю, критичности и коррекции своего поведения);
- *профессиональные знания* (менеджеры и руководители высшего уровня должны обладать профессиональными качествами, позволяющими: выявлять проблему с учетом ее взаимосвязей с другими задачами управления; принимать оптимальные решения с учетом мнения различных специалистов; оперативно руководить и контролировать работу сотрудников).

Существует много соображений относительно методологии и практики определения требований к качествам руководящих работников. В.В.Травин [44] приводит следующий общий перечень качеств, присущих современному руководителю.

Хороший руководитель – это человек:

- открытый, экстравертивный (обращенный вовне);
- любознательный, восприимчивый;
- решительный, ориентированный на результат;
- опытный, критически настроенный, терпеливо относящийся к ошибкам;
- обаятельный, спокойный, внушающий доверие;
- внимательный и добросердечный, готовый выслушать других;
- смелый, невозмутимый, гибкий, свободный от предрассудков;
- готовый способствовать развитию других.

Все многообразие требований к руководителям может быть сведено в три группы: мировоззренческие, деловые, нравственно-психологические.

Мировоззренческие качества. Мировоззрение человека — это система ценностей, которая определяется его знаниями, логикой мышления и поведения, должным образом ориентированной волей, вынуждающей действовать по внутреннему убеждению, так как повелевает долг и совесть. Под *мировоззренческими качествами* руководителя понимаются его идейные убеждения и взгляды, его преданность делу, его жизненная позиция (жизненная философия), которая образует определенную систему ценностей и идеалов.

Деловые качества. Под деловыми качествами понимается наличие у руководителя следующих способностей:

- способности находить кратчайший путь к достижению цели;
- способности к самостоятельному мышлению и оперативному принятию обоснованных решений;
- способности к последовательному и инициативному обеспечению их выполнения;
- способности высвобождать человеческую энергию (инициативу, энтузиазм).

Согласно В.В.Травину [44] обладающий деловыми качествами руководитель должен:

- 1) уметь проводить квалифицированный анализ ситуации и разбираться в сложной обстановке;
- 2) точно воспринимать предписания вышестоящих руководителей;
- 3) разрабатывать альтернативные решения с последующим выбором наиболее результативного;
- 4) своевременно определить содержание действий, требуемых для разрешения возникающих проблем;
- 5) ясно ставить задачи перед подчиненными и осуществлять эффективный контроль их исполнения;
- 6) проявлять волю и настойчивость в преодолении возникающих трудностей;
- 7) оставаться самокритичным в оценке итогов деятельности.

Организаторские способности руководителя выражаются прежде всего в следующем:

- в умении выделять и четко формулировать как перспективные, так и наиболее важные в каждой конкретной ситуации задачи;
- в умении своевременно принимать аргументированные решения и обеспечивать их выполнение;
- в умении согласовывать свои замыслы с условиями действительности;
- в умении организовать, координировать, направлять и контролировать деятельность подчиненных;
- в умении постоянно и успешно сотрудничать с другими подразделениями и с органами контроля [44].

Хороший организатор, как правило, обладает острым и гибким умом, сочетающимся с сильной волей.

С повышением уровня управления возрастают требования к психологическим качествам руководителей. Нравственно-психологические качества являются необходимыми любому руководителю как нравственные ориентиры его деятельности: *чувство ответственности, способность перспективно мыслить, настойчивость и целеустремленность,*

способность к социальной активизации других людей. На более низких уровнях управленческой иерархии берется во внимание склонность к систематической повседневной работе и способность к быстрой переро- ориентации при изменении ситуации.

Компетентность понимается как доскональное знание своего дела и существа выполняемой работы, как понимание связей различных явлений и процессов, как нахождение возможных способов и средств достижения намеченных целей.

Руководитель, видимо, не может в одинаковой степени быть компетентным по всем вопросам, в решении которых он принимает участие, и в этом нет ничего компрометирующего. Однако руководителю не обойтись без определенной суммы профессиональных знаний, достаточных для ясного понимания целей, для восприятия новых идей, для квалифицированного разбирательства в возникающих ситуациях и для принятия по ним обоснованных решений.

В табл. 26 перечислены основные управленческие компетенции и их составляющие

Таблица 26

Управленческие компетенции и их составляющие

Управленческие компетенции	Составляющие
Уровень квалификации, знание своей работы	– наличие высшего образования, соответствующего основному направлению работы; – достаточный для успешного выполнения управленческих функций профессиональный опыт (в том числе опыт руководящей работы); – хорошая ориентация в смежных областях, важных для успешного руководства (финансы, маркетинг, логистика и др.); – владение методами, способными обеспечить успех возглавляемого им подразделения.
Оптимизация процесса управления людьми	– способность к правильной расстановке кадров; – постановка целей и определение приоритетов; – определение полномочий и ответственности; – планирование работы подчиненных и др.
Ориентация на результат	– решительность в реализации намеченного; – упорство при решении возникающих проблем; – способность пойти на разумный (обоснованный) риск в работе; – поддержка инициатив подчиненных и собственная способность к проявлению инициативы в решении управленческих задач.

Управленческие компетенции	Составляющие
Формирование сплоченной команды	– подбор членов команды; – создание условий для успешной работы команды; – поддержание на высоком уровне собственного авторитета в глазах членов команды; – формирование у членов команды приверженности своей команде
Анализ проблем и принятие решений	– сбор информации и анализ информации, выделение существенной информации и группировка информации по категориям; – анализ проблем и затруднений, снижающих эффективность работы; – выработка альтернативных решений; – разработка критериев оценки альтернатив и выбор оптимального решения
Обмен информацией с подчиненными	– подготовка письменных распоряжений и отчетов; – проведение совещаний; – умение выступать перед аудиторией; – личное общение
Поддержание исполнительской дисциплины на высоком уровне	– четкая постановка целей и задач; – четкость в определении требований к работе (к будущим результатам); – обеспечение необходимыми ресурсами; – контроль исполнения
Мотивация труда подчиненных	– способность выявить индивидуальные предпочтения подчиненных в отношении материальных и моральных стимулов; – способность воодушевить подчиненных на достижение поставленных целей; – умение использовать средства материального и морального стимулирования; – способность добиться высокого уровня сотрудничества от подчиненных
Помощь подчиненным	– индивидуальный подход к подчиненным; – учет затруднений, с которыми сталкивается подчиненный в своей работе; – готовность оказать подчиненному необходимую помощь, если тот ее запрашивает; – формирование климата сотрудничества с подчиненными
Эффективное использование руководителем собственного потенциала	– планирование собственной карьеры; – постоянная работа по собственному профессиональному развитию; – планирование времени и умение хорошо организовать свою собственную работу; – умение поддерживать на высоком уровне собственную работоспособность

Каждый руководитель в определенной мере должен быть и психологом, ибо правильный стиль руководства, благоприятная обстановка на работе, культура управленческого труда способствуют повышению качества и результативности труда, оказывают решающее влияние на результаты деятельности коллектива. Поведение руководителя, его умение управлять подчиненными, здоровый психологический климат в коллективе способствуют развитию творческой инициативы работников и в итоге дают не меньший производственный эффект, чем механизация и автоматизация труда. Повседневная практика учит, что руководители, сумевшие добиться здоровых отношений в коллективе, наладившие прочный контакт и взаимоотношения между сотрудниками, добиваются лучших результатов в работе.

Основные типы руководителей

В настоящее время существует достаточно большое количество оснований, для выделения основных типов руководителей. Представим основные из них на рис. 198.



Рис. 198. Типология руководителей (начало)

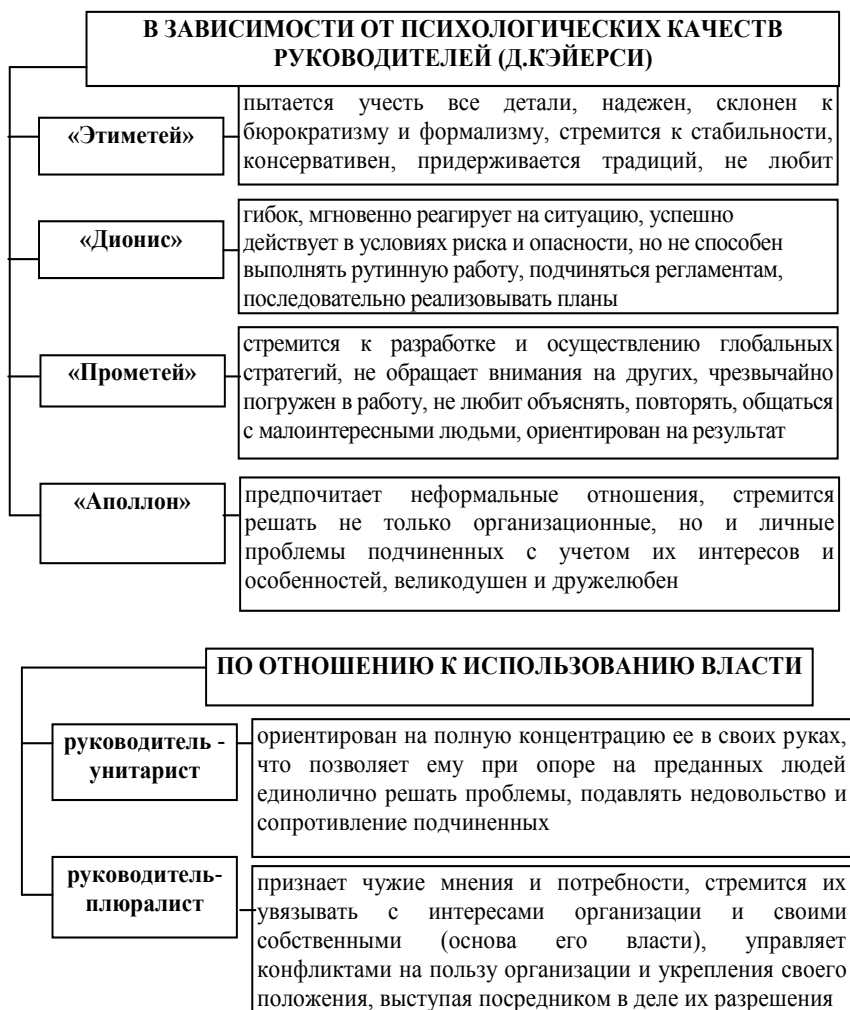


Рис. 198. Типология руководителей (продолжение)

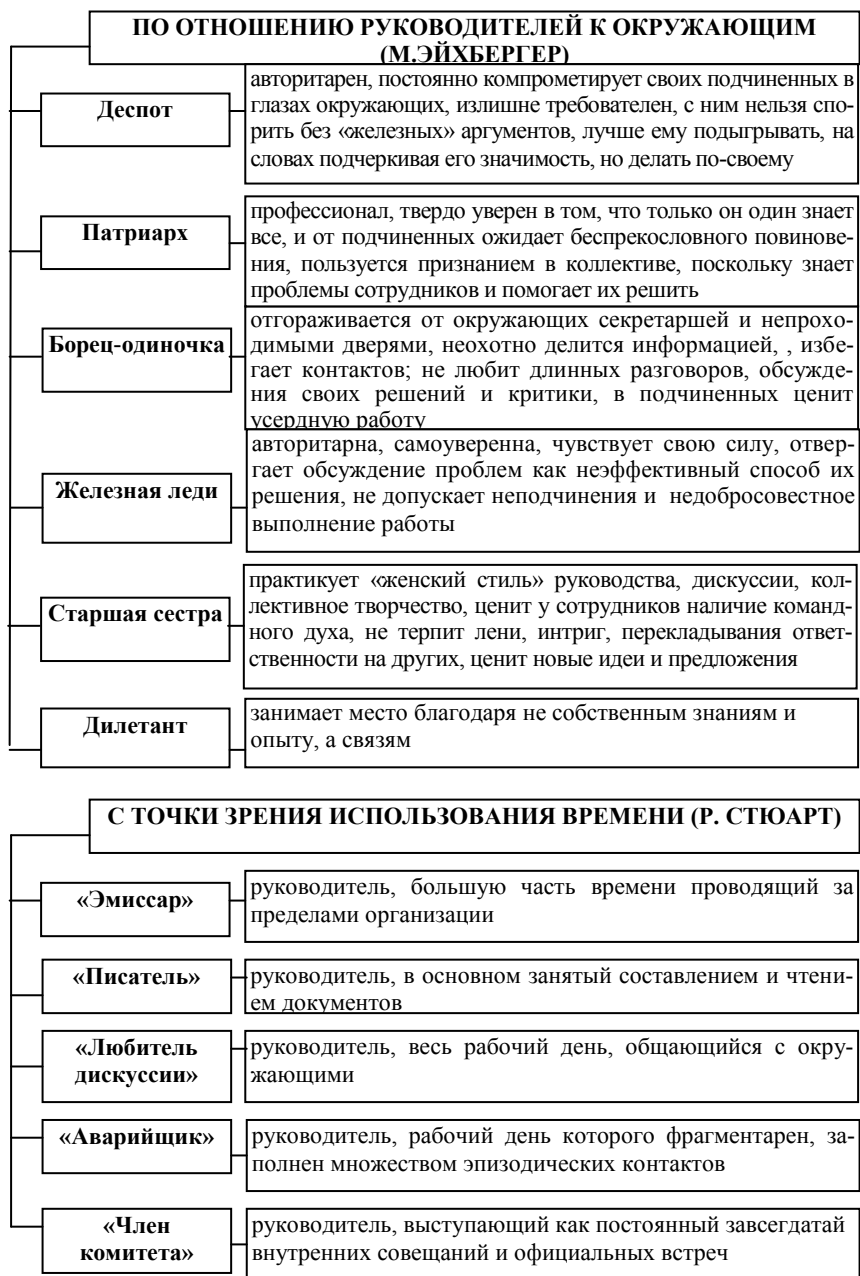


Рис. 198. Типология руководителей (окончание)

При построении своей модели они исходили из комбинации двух основных типов ориентации руководителя: на производство и на исполнителя. Р.Блейк и Дж.Моутон считали, что в «чистом» виде каждый тип ориентации встречается как крайний случай, в основном же имеют место их комбинации, которые авторы отразили в таблице, получившей название управленческой решетки (рис. 199).



На основе 81 возможного варианта сочетаний показателей степени проявления той и другой ориентации было выделено **5 базовых типов руководителей** (табл. 27).

Базовые типы руководителей (по управленческой решетке
Р.Блейка и Дж. Моутона)

Тип руководителя	Краткая характеристика (описание)
1.1. Объединенное руководство (руководитель, ни на что не ориентированный)	Такой руководитель просто стремится подольше сохранить свое место, а поэтому выполняет лишь минимум требуемого; не проявляет активности, избегает конфликтов, ни во что не вмешивается, уклоняется от самостоятельных решений, ожидая, что все уладится само собой или поступят указания сверху; подчиненным он предоставляет ограниченную свободу и право на инициативу (такая позиция характерна для людей, дотягивающих до пенсии или разочарованных в работе, как правило для фирмы они являются балластом)
1.9. Управление в духе загородного клуба (руководитель, максимально заботящийся о людях и минимально о производстве)	Такой руководитель формирует коллектив работников, которых подбирает по принципу личной симпатии и на основе изучения их интересов и ожиданий создает условия для удовлетворения потребностей и поддержания благоприятного морально-психологического климата; он старается решать возникающие проблемы, сглаживать конфликты, поощрять и поддерживать подчиненных, быть на дружеской ноге со всеми; он не спешит проявлять требовательность и инициативу, избегает решительных действий, а акцент делается на коллективные, устраивающие всех решения, не нарушающие привычного уклада жизни
9.1. Власть – подчинение (руководитель, сочетающий заботу о производстве с безразличием к людям)	Это профессионал, знающий, как достичь поставленной цели, добивающийся ее любой ценой; он полностью сосредоточивает в своих руках власть, единолично принимает все решения, не признает чужих мнений; постоянно вмешивается в дела подчиненных, навязывает им свою волю и требует слепого послушания
9.9. Групповое управление (руководитель, осуществляющий синтез приоритетов)	Данный руководитель энергичен, уверен в своих силах, решителен, находится в процессе постоянного поиска; создает коллектив творчески мыслящих сотрудников, объединенных общими интересами, помогает им раскрыть свои способности, создает необходимые условия для самостоятельной работы, поддерживает благоприятный морально-психологический климат, способствует широкому обмену информацией и мнениями, концентрирует внимание на реальных проблемах, стремится к согласию и взаимопониманию в коллективе
5.5 Организационное управление (руководитель промежуточного типа)	Такой руководитель избегает конфликтов, соблюдает принятый порядок и традиции, стремится не выделяться и производить хорошее впечатление на всех; решает проблемы, механически соединяя элементы обоих подходов; направляет работу исполнителей путем убеждения, информирования, инструктирования, постановки задач, делегирования полномочий; предпочитает неформальные отношения с подчиненными

В табл. 28 представлены различия между руководителями вчерашнего дня и современными руководителями.

Таблица 28

Различия между руководителями вчерашнего дня
и современным руководителем [1]

Руководитель вчерашнего дня	Современный руководитель
Исходит из интересов фирмы	Исходит из интересов дела
Ставит цель исходя из внутренних возможностей фирмы	Ставит цель исходя из возможностей, предоставляемых окружением, и ищет необходимые для ее достижения ресурсы внутри фирмы и за ее пределами
Принимает условия и нормы деятельности как неизменные, внешне заданные ограничения	Рассматривает условия и нормы деятельности как нечто, что можно при необходимости менять
Относится к людям как инструменту, с помощью которого он должен решать поставленные задачи	Относится к людям как к команде единомышленников, которая должна с его помощью решать поставленные задачи
Связан с окружением опосредованно, чрез организацию и должность	Связан с окружением непосредственно, через собственную активную деятельность
Рассматривает организацию как средство решения задач	Ощущает себя частью организации

Определяя цели своей работы и оценивая приоритетность управленческих задач, каждый руководитель предстает в особой профессиональной роли. Существует несколько типологий управленческих ролей, среди которых наибольший интерес представляют две.

Одна из них – **психологическая ролевая типология руководителей**, созданная Л. Д. Кудряшовой. Она включает восемь ролевых типов:

1. *«Регламентатор»* – стремление к исчерпывающей регламентации деятельности подчиненных, ориентация на формальные процедуры и документы.

2. *«Коллегиал»* – ориентация на коллективные формы принятия решений и системы размытого контроля.

3. *«Показушник»* – приоритет оперативного реагирования на быстро меняющуюся ситуацию, смена критериев оценки и способов построения отношений в зависимости от конъюнктуры.

4. *«Объективист»* – ориентация на внешние факторы, находящиеся за пределами управленческой системы.

5. *«Формалист»* – перенос ответственности на процедуры, «затягивание» решения вопросов.

6. *«Максималист»* – ориентация на максимально возможный результат, вне зависимости от того, насколько он необходим, завышение требований.

7. *«Организатор»* – ориентация на решение базовых управленческих задач: расстановка кадров, планирование и техническое обеспечение.

8. «Диспетчер» – стремление к решению всех мелких текущих проблем, смешение представлений об уровнях руководства.

Подчиненные. Основные типы подчиненных

Все члены организации, кроме первого лица, являются *подчиненными* старшего по должности. Работники одного уровня, не зависящие друг от друга, называются коллегами. Руководитель и подчиненные формально одинаково включены в организацию как средство ее деятельности. В то же время руководитель имеет право устанавливать подчиненным нормы поведения, отдавать распоряжения, добиваться их реализации, контролировать результаты. На рис. 200 представлены сущностные характеристики фигуры подчиненного, на рис. 201 – типология подчиненных.

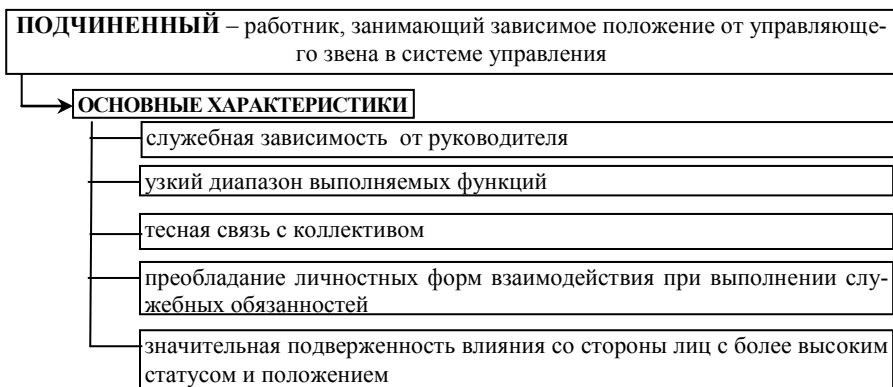


Рис. 200. Сущностные характеристики подчиненного

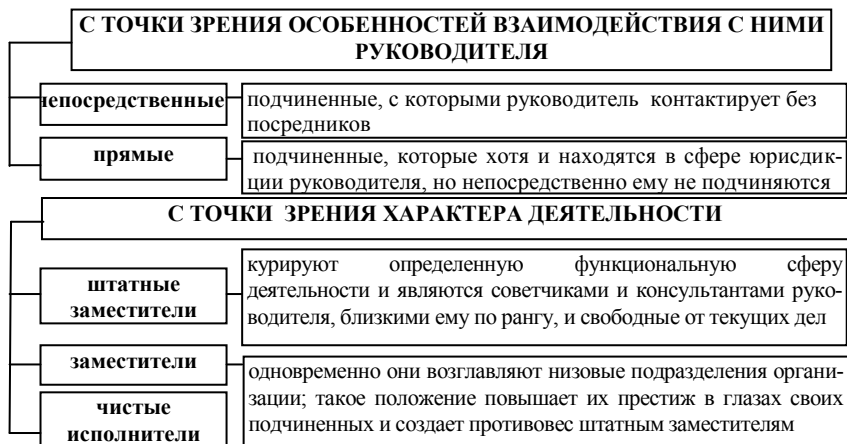


Рис. 201. Типология подчиненных (начало)

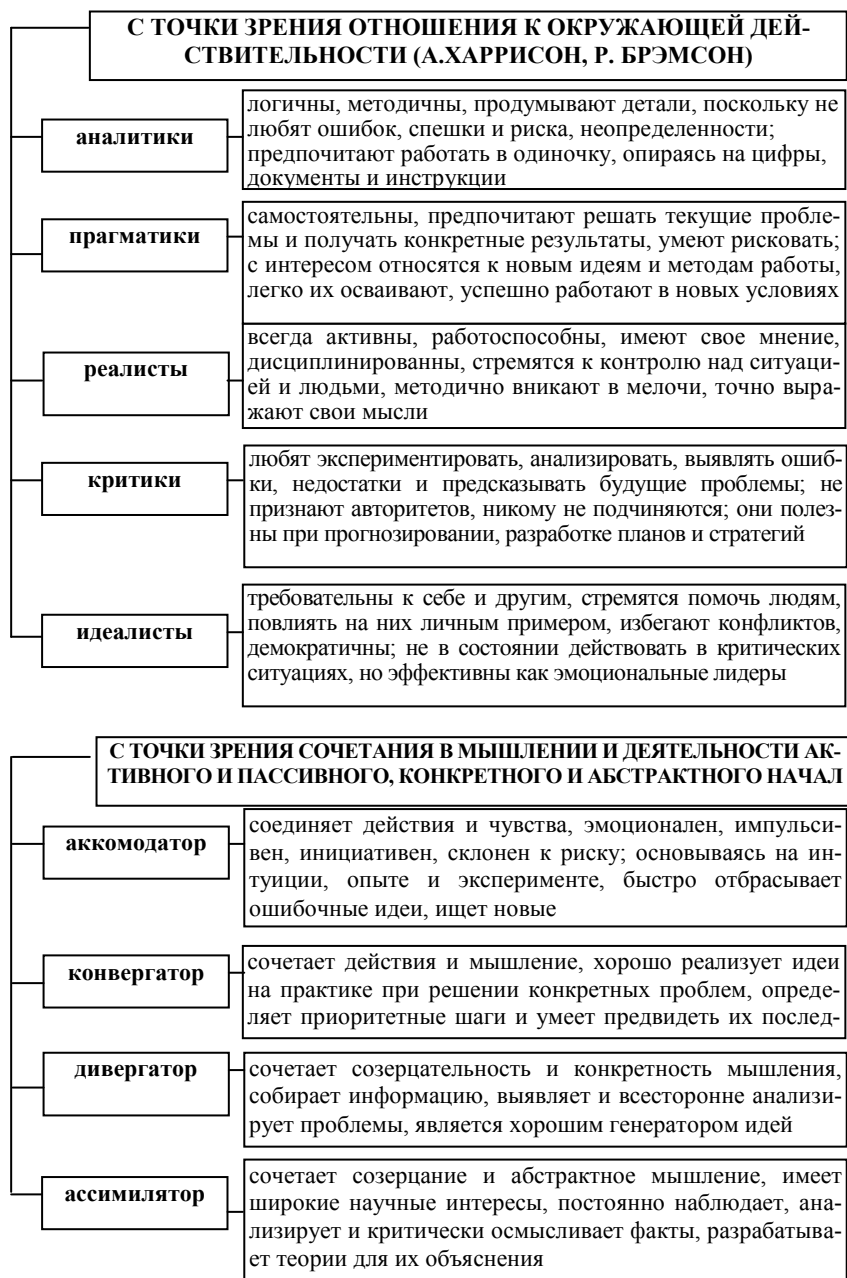


Рис. 201. Типология подчиненных (продолжение)

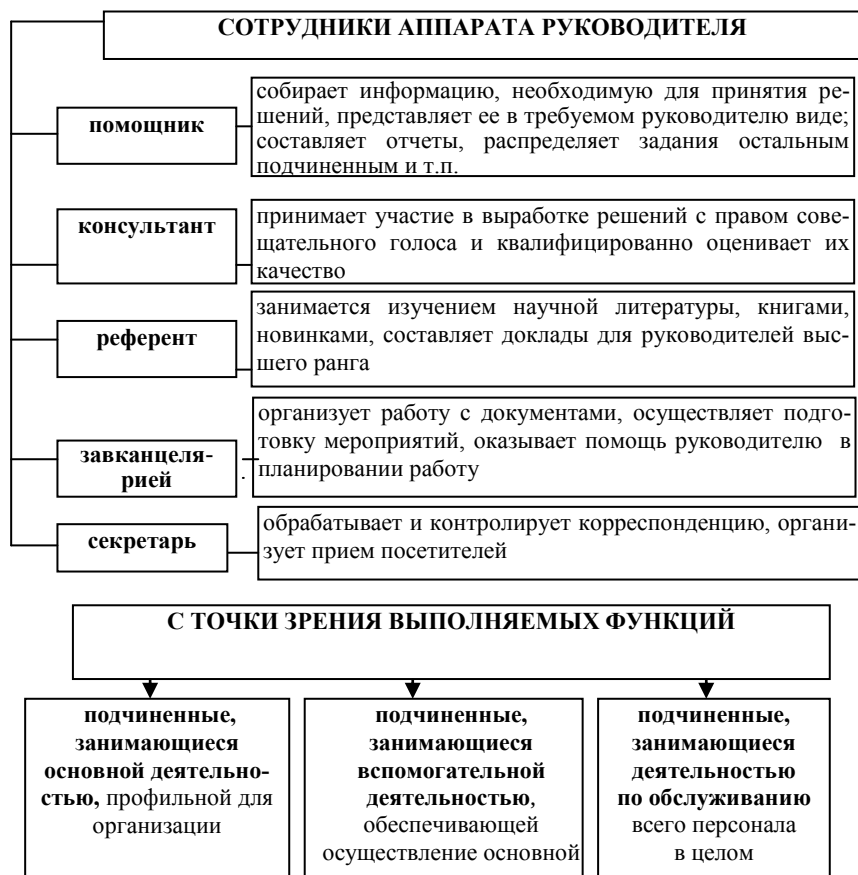


Рис. 201. Типология подчиненных (окончание)

Формы организации управленческой деятельности руководителя

Содержание управленческой деятельности во многом зависит от выбранных форм, методов и средств управления коллективом подчиненных. Содержание работы руководителя и формы неразрывно связаны между собой – изменение содержания управления влечет за собой изменение формы организации управленческой деятельности руководителя и наоборот.

На рис. 202 представлены основные формы организации управленческой деятельности руководителя.

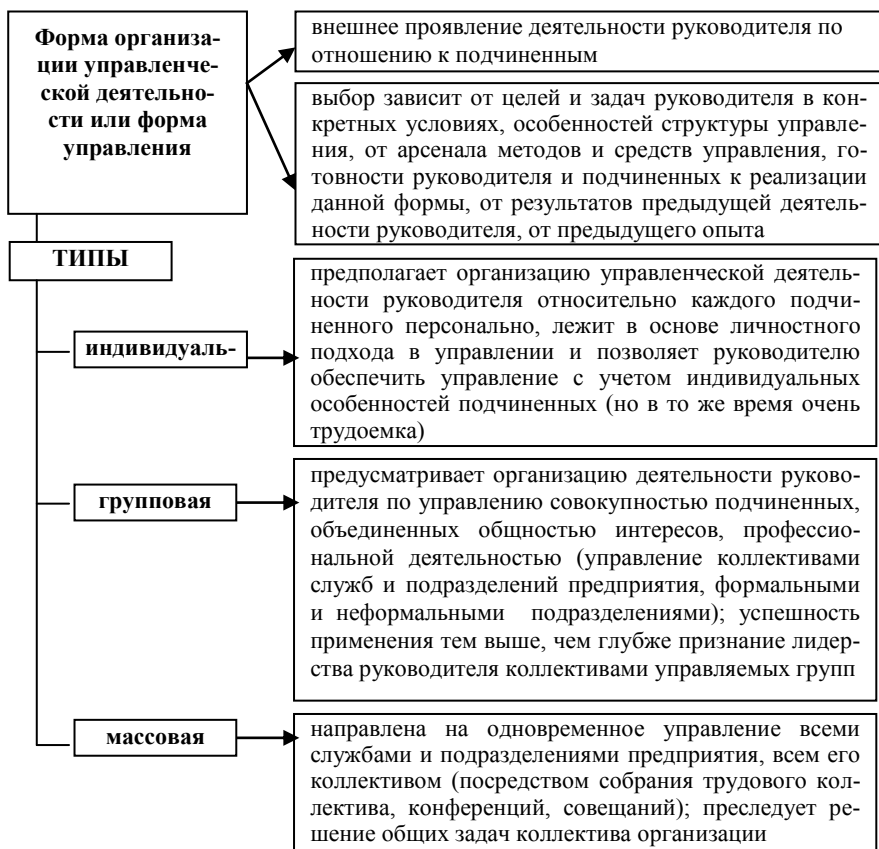


Рис. 202. Формы организации управленческой деятельности

Управленческие полномочия. Виды управленческих полномочий. Делегирование полномочий

В современных условиях ни один руководитель не в состоянии единолично решать все возникающие проблемы. Поэтому очень часто руководителю приходится расщеплять свои полномочия и распределять их между подчиненными, в результате чего появляется возможность, сконцентрироваться на основных проблемах, а также приблизить принятие решений к месту их реализации.

На рис. 203 представлены основные виды управленческих полномочий.

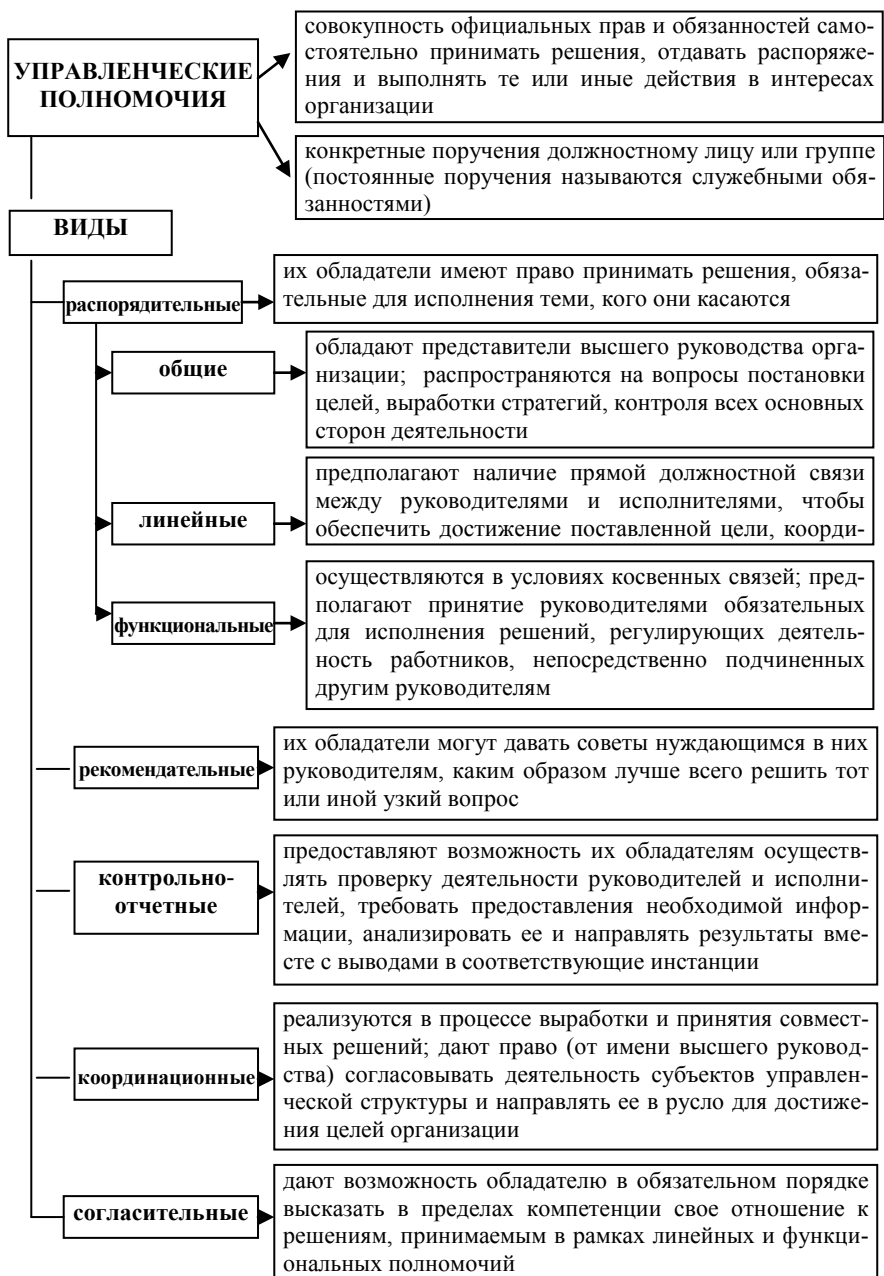


Рис. 203. Управленческие полномочия

При определении масштабов полномочий очень важно четко выделять обстоятельства, влияющие на их величину (рис. 204).

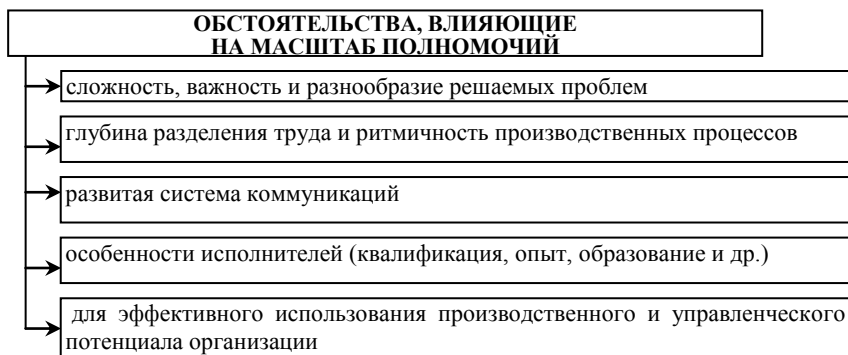


Рис. 204. Обстоятельства, оказывающие влияние на масштаб управленческих полномочий

Полномочия в управленческой структуре распределяются не всегда равномерно и могут быть сосредоточены преимущественно на верхних или на нижних ее «этажах». В *первом случае* речь идет о *централизации полномочий*, а во *втором* – о *децентрализации*.

Стержень централизации – концентрация права принятия решений на высших уровнях управления организацией. Децентрализация предполагает возможность предоставление такого права нижестоящим подразделениям.

На рис. 205–207 представлены достоинства и недостатки, а также факторы, определяющие степень централизации управленческих полномочий, выгоды от децентрализации полномочий.

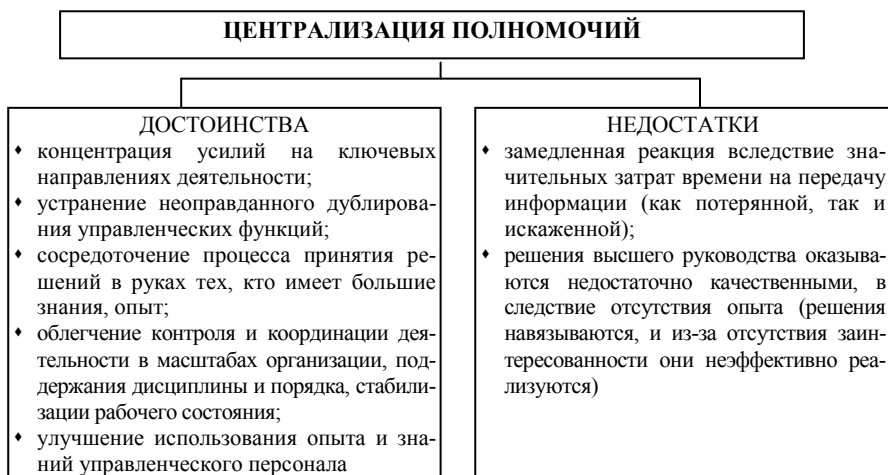


Рис. 205. Достоинства и недостатки централизации полномочий

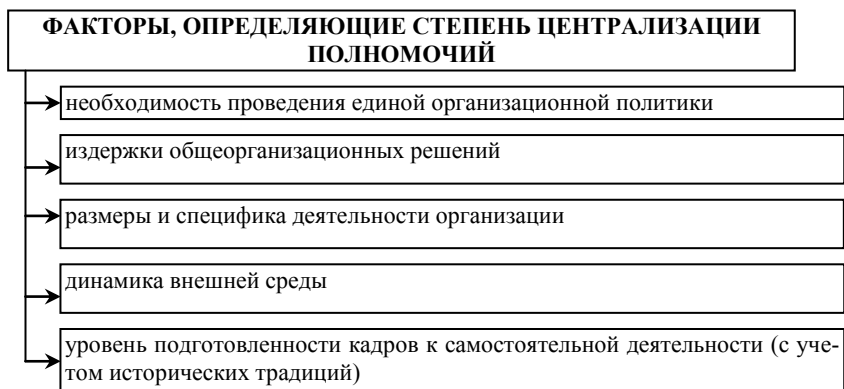


Рис. 206. Факторы, определяющие степень централизации (децентрализации) полномочий

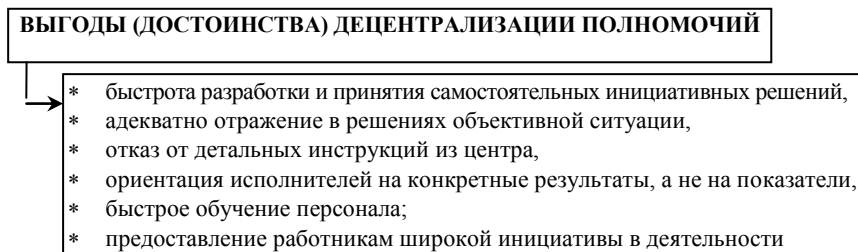


Рис. 207. Достоинства децентрализации управленческих полномочий

Сегодня руководитель не в состоянии единолично решать все возникающие управленческие проблемы, даже непосредственно входящие в круг его служебных обязанностей. Руководитель сохраняет за собой разработку стратегии, контроль и общее управление, он (на время или постоянно) передает решение менее значительных проблем и необходимые для этого права конкретным подчиненным

В итоге в рамках управленческой структуры происходит рациональное перераспределение функций отдельных субъектов, называемое на Западе делегированием организационных (управленческих) полномочий и ответственности (принципы делегирования были разработаны в 1920-х гг. советским ученым П. М. Керженцевым).

Общий подход состоит в том, что делегировать нужно всегда, когда для этого есть возможность, максимальному количеству сотрудников, находящихся на самых низовых этажах управленческой структуры, там, где на практике реализуются принимаемые решения. Одному лицу может быть делегировано несколько постоянных и разовых задач, в том числе и по его выбору.

Существующая на Западе практика управления выработала две модели делегирования полномочий (рис. 208).

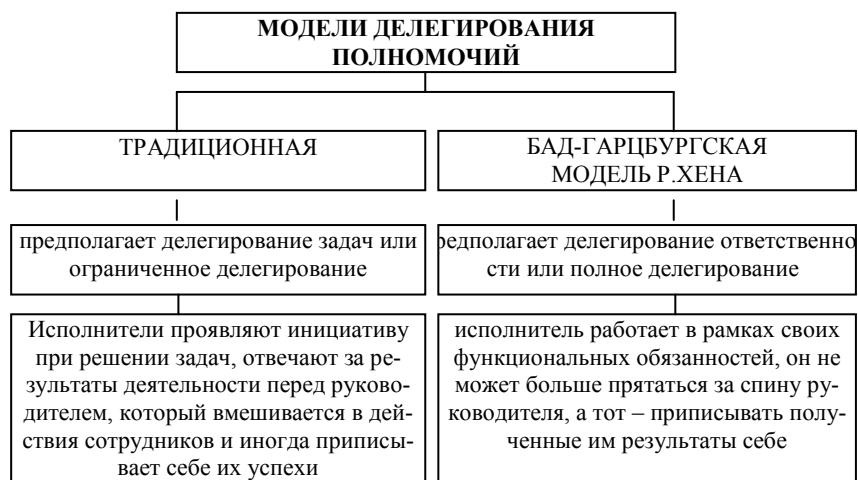


Рис. 208. Модели делегирования полномочий

На рис. 209 представлены делегируемые (неделегируемые) виды управленческих полномочий в организации.



Рис. 209. Делегируемые (неделегируемые) управленческие полномочия в организации

Процесс делегирования управленческих полномочий тщательно планируется отдельно по каждой задаче, для чего разрабатываются графики работы и контроля, создаются инструкции, определяются границы ответственности. Подчиненные заблаговременно знакомятся с этими документами и могут вносить в них предложения и поправки.

На рис. 210–212 представлены правила и условия эффективного делегирования полномочий, а также обязанности подчиненных при делегировании полномочий.

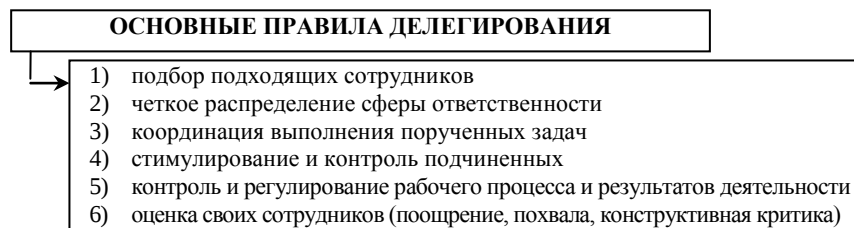


Рис. 210. Основные правила делегирования полномочий

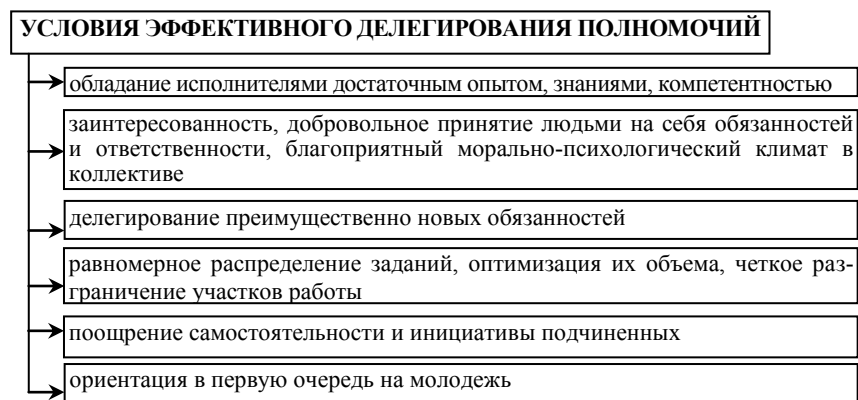


Рис. 211. Условия эффективного делегирования полномочий

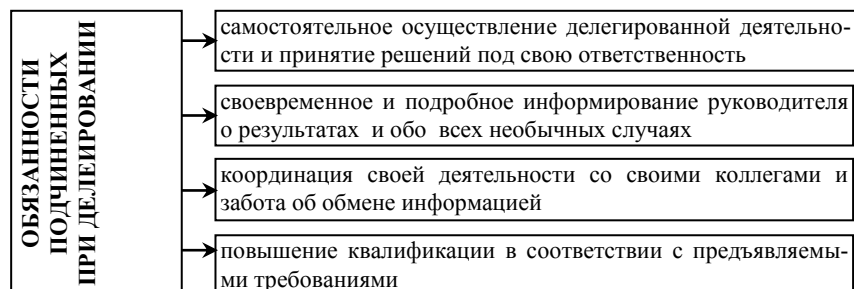


Рис. 212. Обязанности подчиненных в процессе делегирования полномочий

На рис. 213 представлены выгоды от делегирования полномочий.

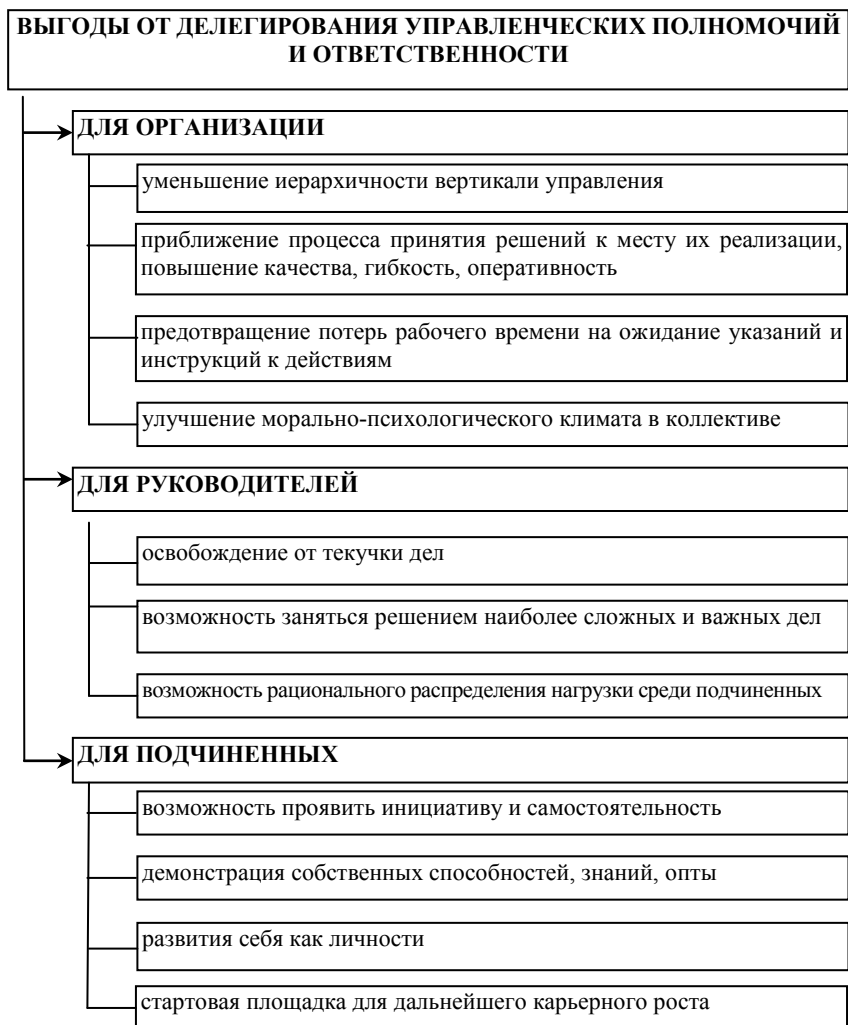


Рис. 213. Выгоды от делегирования управленческих полномочий

Но, несмотря на получаемые выгоды (в том числе и облегчение управленческого труда), и руководители, и подчиненные часто сопротивляются делегированию полномочий. Причины сопротивления и уклонения от делегирования полномочий представлены на рис. 214–215.

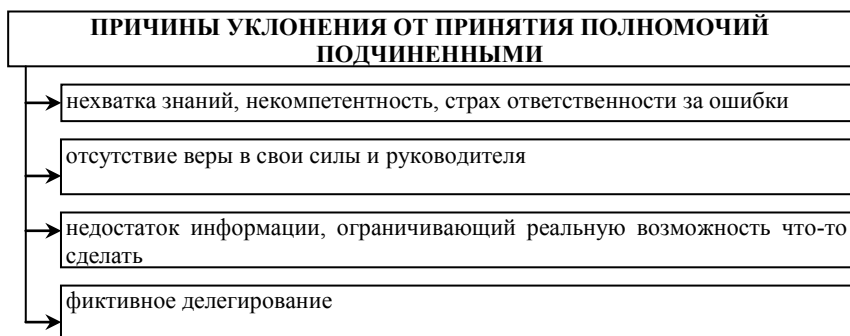


Рис. 214. Причины уклонения подчиненных от принятия полномочий

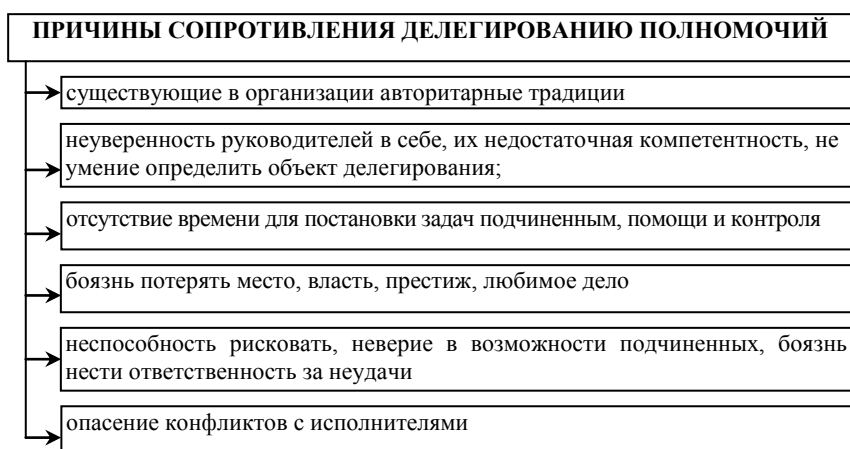


Рис. 215. Причины сопротивления руководителей делегированию полномочий

Вопросы для закрепления

1. Кто такой руководитель и какие основные функции он выполняет в организации?
2. Какие основные типы подчиненных выделяют в настоящее время?
3. Перечислите наиболее важные задачи, решаемые руководителями на разных уровнях управленческой иерархии.
4. Кто такие подчиненные и какие типы подчиненных выделяют?
5. В чем заключается сущность понятия «управленческие полномочия»? Перечислите виды управленческих полномочий.
6. В чем заключается суть делегирования полномочий? Перечислите выгоды, получаемые организацией от делегирования полномочий.

Тема 13. Динамика групп. Лидерство в менеджменте

Динамика групп: формальные и неформальные группы. Лидерство в менеджменте. Власть. Основные типы власти. Руководство. Стиль руководства. Основные теории руководства. Авторитет руководителя.

Динамика групп: формальные и неформальные группы

Уже не раз отмечалось исследователями в области управления, что организация ожидает, что человек будет выполнять определенным образом роль, для которой она его принимает. Человек также смотрит на организацию как на место, где он получает определенную работу, выполняет ее и получает соответствующее вознаграждение от организации. Однако взаимодействие человека и организации не сводится только к ролевому взаимодействию. Оно гораздо шире. Человек выполняет работу в окружении людей, во взаимодействии с ними. Он не только исполнитель роли в организации, но и член группы, в рамках которой он действует. При этом группа оказывает огромное влияние на поведение человека. А поведение человека, его действия вносят определенный вклад в жизнь группы [6].

В настоящее время не существует канонизированного определения группы, так как это достаточно гибкое и подверженное влиянию обстоятельств явление. На рис. 216 представлены сущностные характеристики понятия «группа».



Рис. 216. Понятие, признаки и закономерности группы

Независимо от типа группы, того, в какой организации она сформирована и функционирует, а также того, кто конкретно входит в группу, мож-

но указать на факторы, характеризующие построение группы, ее структуру и процесс функционирования группы в ее окружении (рис. 217, 218).



Рис. 217. Факторы, влияющие на функционирование группы



Рис. 218. Факторы, влияющие на степень конформизма

Все эти факторы не только находятся во взаимодействии, взаимовлиянии, но и испытывают сильное обратное воздействие со стороны функционирования группы, так как в результате жизнедеятельности группы происходят изменения характеристик человека, изменяется построение группы, и наблюдаются изменения в ее окружении. На рис. 219 представлены факторы, влияющие на эффективность ее деятельности.

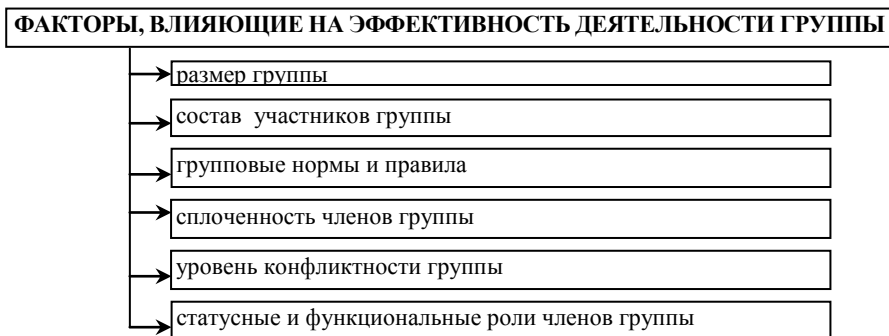


Рис. 219. Факторы, влияющие на эффективность деятельности группы

Взаимодействие человека и группы всегда носит двусторонний характер. На рис. 220 показаны преимущества от вхождения человека в группу.

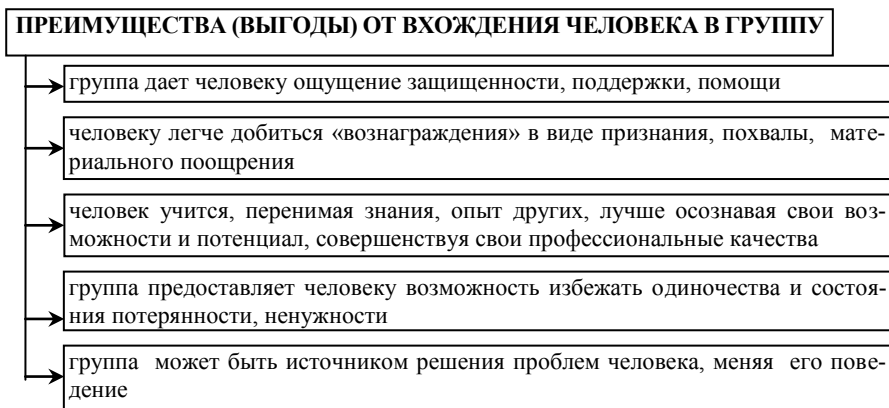


Рис. 220. Преимущества от вхождения человека в группу

Каждый из нас принадлежит одновременно ко многим группам.

Руководство создает группы по своей воле, когда производит разделение труда по горизонтали (подразделения) и по вертикали (уровни управления).

Для того, чтобы группа эффективно функционировала необходимо соблюдение определенного круга правил и требований, а также придерживаться определенного типа поведения (табл. 29).

Таблица 29

Типы поведения в группах [6]

Целевые роли	Поддерживающие роли
1) Инициирование деятельности. Предлагать решения, новые идеи, новые постановки проблем, новые подходы к их решению, или новую организацию материала. 2) Поиск информации. Искать разъяснение выдвинутого предложения, дополнительную информацию или факты. 3) Сбор мнений. Просить членов группы выражать свое отношение к обсуждаемым вопросам, прояснять свои ценности или идеи. 4) Предоставление информации. Предоставлять группе факты или обобщения, применять свой собственный опыт в решении проблем группы или для иллюстрации каких-либо положений. 5) Высказывание мнений. Высказывать мнения или убеждения, касающиеся какого-либо предложения, обязательно с его оценкой, а не только сообщать факты. 6) Проработка. Разъяснять, приводить примеры, развивать мысль, пытаться протезировать дальнейшую судьбу предложения, если оно будет принято. 7) Координирование. Разъяснять взаимосвязи между идеями, пытаться суммировать предложения, пытаться интегрировать деятельность различных подгрупп или членов группы. 8) Обобщение. Повторно перечислить предложения после окончания дискуссии.	1) Поощрение. Быть дружелюбным, душевным, отзывчивым по отношению к другим. Хвалить других за их идеи, соглашаться с другими и положительно оценивать их вклад в решение проблемы. 2) Обеспечение участия. Пытаться создать обстановку, в которой каждый член группы может внести предложение. Поощрять это или предложить сем определенный регламент для выступления, чтобы все имели возможность высказаться. 3) Установление критериев. Устанавливать критерии, которыми должна руководствоваться группа, выбирая содержательные или процедурные моменты, или оценивая решение группы. Напоминать группе о необходимости избегать решений, несогласующихся с групповыми критериями. 4) Исполнительность. Следовать решениям группы, вдумчиво относиться к идеям других людей, которые составляют аудиторию во время групповых дискуссий. 5) Выражение чувств группы. Обобщать то, что формируется, как ощущение группы. Описывать реакцию членов группы на идеи и варианты решения проблем.

Существует *два типа групп: формальные и неформальные* (рис. 221). Оба эти типа групп имеют значение для организации и оказывают большое влияние на членов организации.

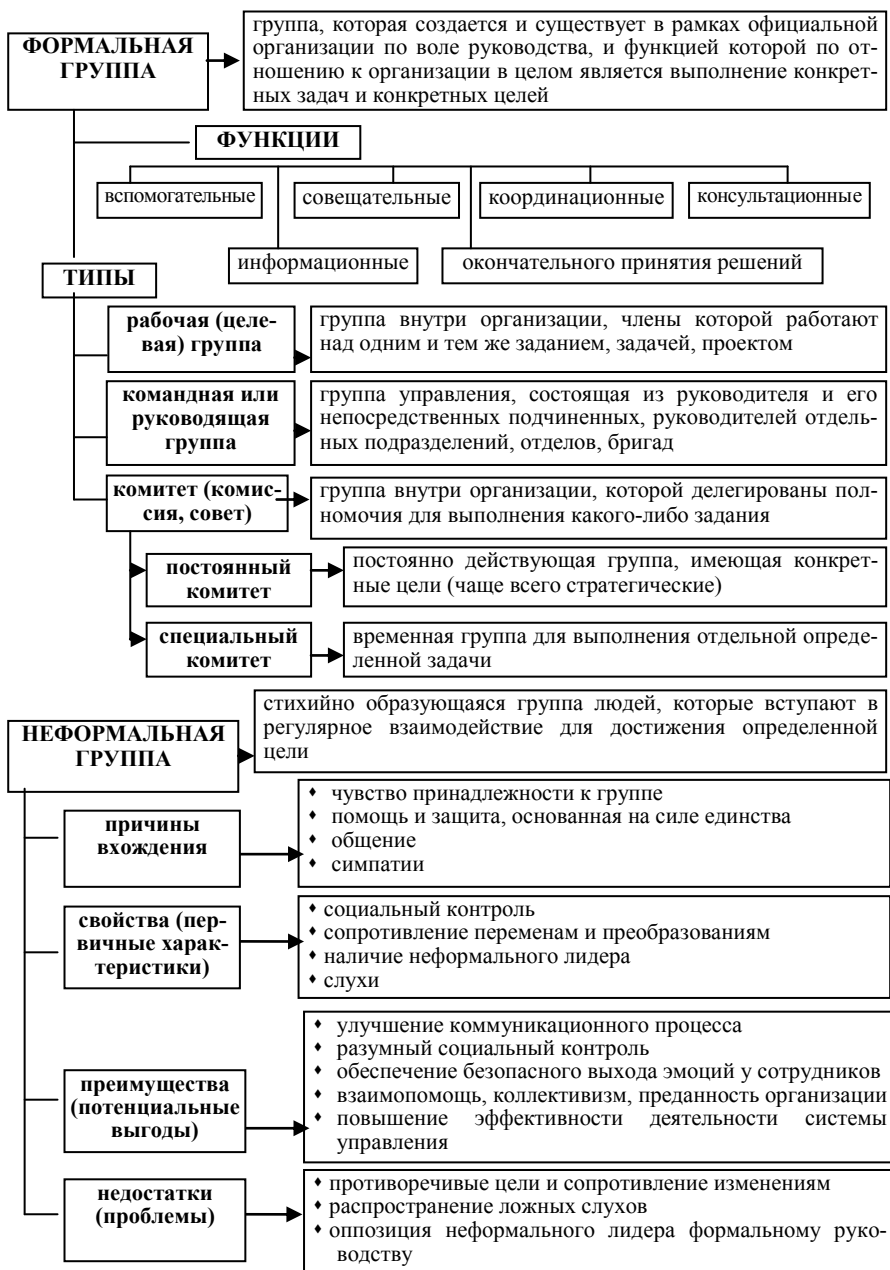


Рис. 221. Основные характеристики формальных и неформальных групп

В табл. 30 приведены различия между группой и командой.

Таблица 30

Различия между группами и командами

Группа	Команда
✧ существует один ярко выраженный лидер ✧ доминирует личная ответственность ✧ производятся продукты индивидуальной деятельности ✧ обсуждает, решает и делегирует	✧ лидерство разделено между ее членами ✧ личная ответственность дополняется коллективной ✧ производятся продукты коллективной деятельности ✧ обсуждает, принимает, выполняет решение

Лидерство в менеджменте

Современные организации, добивающиеся успеха, отличаются от неуспешных, главным образом, тем, что имеют более динамичное и эффективное руководство. Синонимами слов руководство и руководитель являются слова лидерство и лидер. На рис. 222 представлена трактовка понятия «лидерство», а также перечислены основные концепции лидерства.

Первостепенный интерес представляет руководитель организации – человек, который одновременно является лидером и эффективно управляет своими подчиненными. Он влияет на других таким образом, чтобы они выполняли работу, порученную организацией. Быть менеджером и быть лидером в организации – это не одно и то же. Менеджер в своем влиянии на работу подчиненных и построении организационных отношений использует и полагается на должностную основу власти и источники, ее питающие. Быть менеджером еще не означает автоматически считаться лидером в организации, так как лидерству в значительной мере свойственна неформальная основа. Можно занимать первую должность в организации, но не быть в ней лидером. В табл. 31 показаны основные различия между лидером и менеджером.

Таблица 31

Отличие менеджера от лидера [1]

Менеджер	Лидер
Администратор	Инноватор
Поручает	Вдохновляет
Работает по целям других	Работает по своим целям
План — основа действий	Видение — основа действий
Полагается на систему	Полагается на людей
Использует доводы	Использует эмоции
Контролирует	Доверяет
Поддерживает движение	Дает импульс движению
Профессионал	Энтузиаст
Принимает решения	Превращает решения в реальность
Делает дело правильно	Делает правильное дело
Уважаем	Обожаем

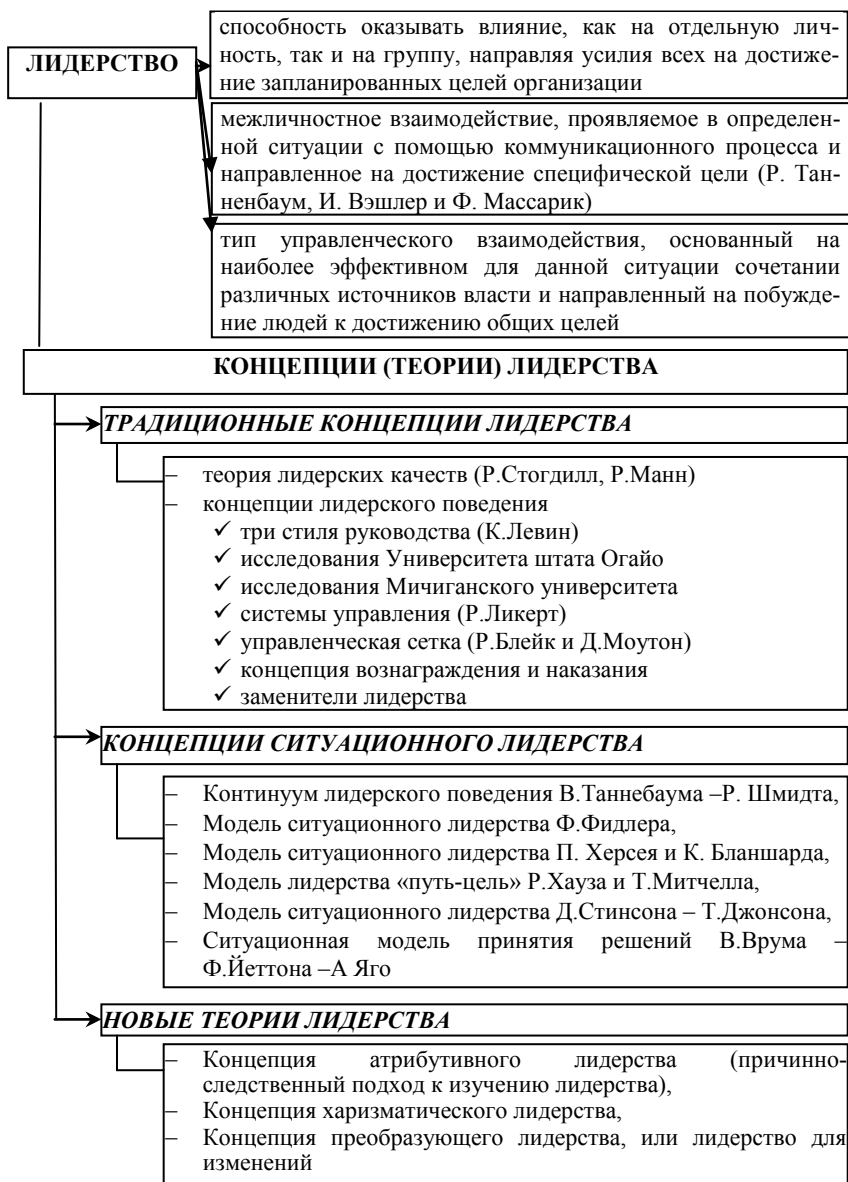


Рис. 222. Понятие лидерства в менеджменте

Лидерство – это не управление. Управление концентрирует внимание на том, чтобы люди делали вещи правильно, а лидерство – на том,

чтобы люди делали правильные вещи. Более подробно теории лидерства рассмотрены в [1, 2, 6 и др.].

Эффективный менеджер не обязательно является эффективным лидером и наоборот. Их основные характеристики находятся как бы в разных измерениях.

Менеджер – это человек, который направляет работу других и несет персональную ответственность за ее результаты. Хороший менеджер вносит порядок и последовательность в выполняемую работу. Свое взаимодействие с подчиненными он строит больше на фактах и в рамках установленных целей.

Лидер воодушевляет людей и вселяет энтузиазм в работников, передавая им свое видение будущего и помогая им адаптироваться к новому, пройти этап изменений.

Таким образом, лидерство является функцией социальной среды, персонифицированной в отдельной личности, которой доверяют остальные и которая в наибольшей степени способна решить назревшие задачи. На рис. 223 представлены виды лидерства с точки зрения выполнения интересов организации.

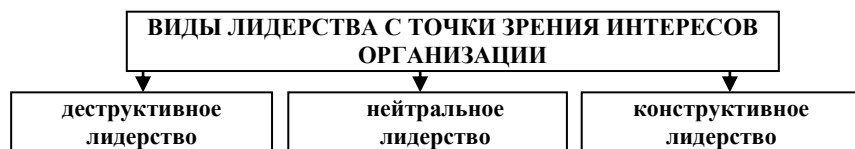


Рис. 223. Виды лидерства в организации

В настоящее время можно говорить о достаточно большом количестве подходов к классификации лидеров в организации (рис. 224–225).

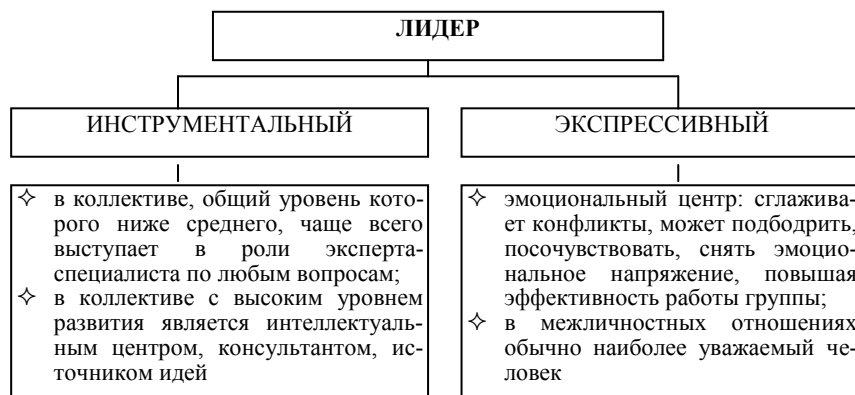


Рис. 224. Лидер в организации

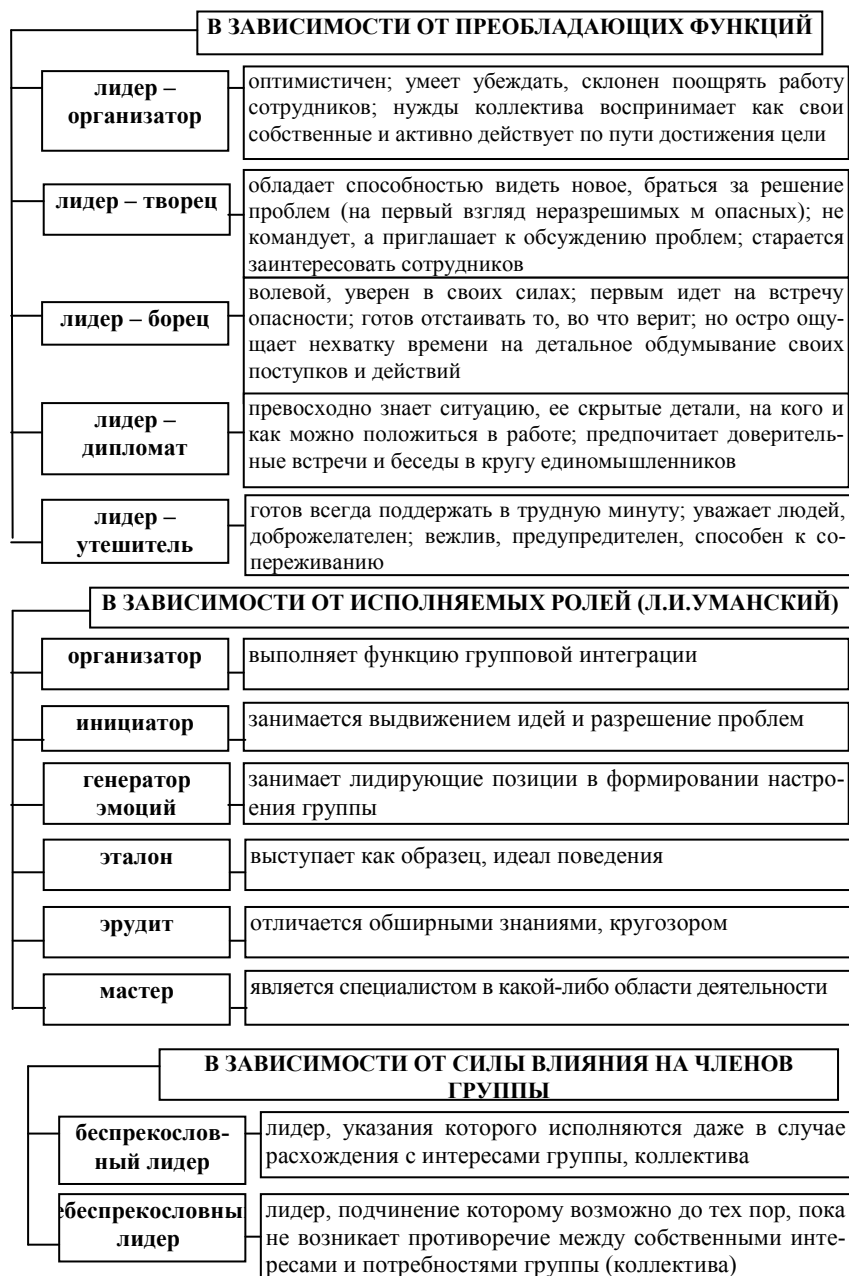


Рис. 225. Виды лидеров в организации

Власть. Основные типы власти. Руководство

В основе руководства людьми находится влияние, т. е. воздействие оказываемое на подчиненных с целью изменения их поведения. Сущностные характеристики власти представлены на рис. 226.

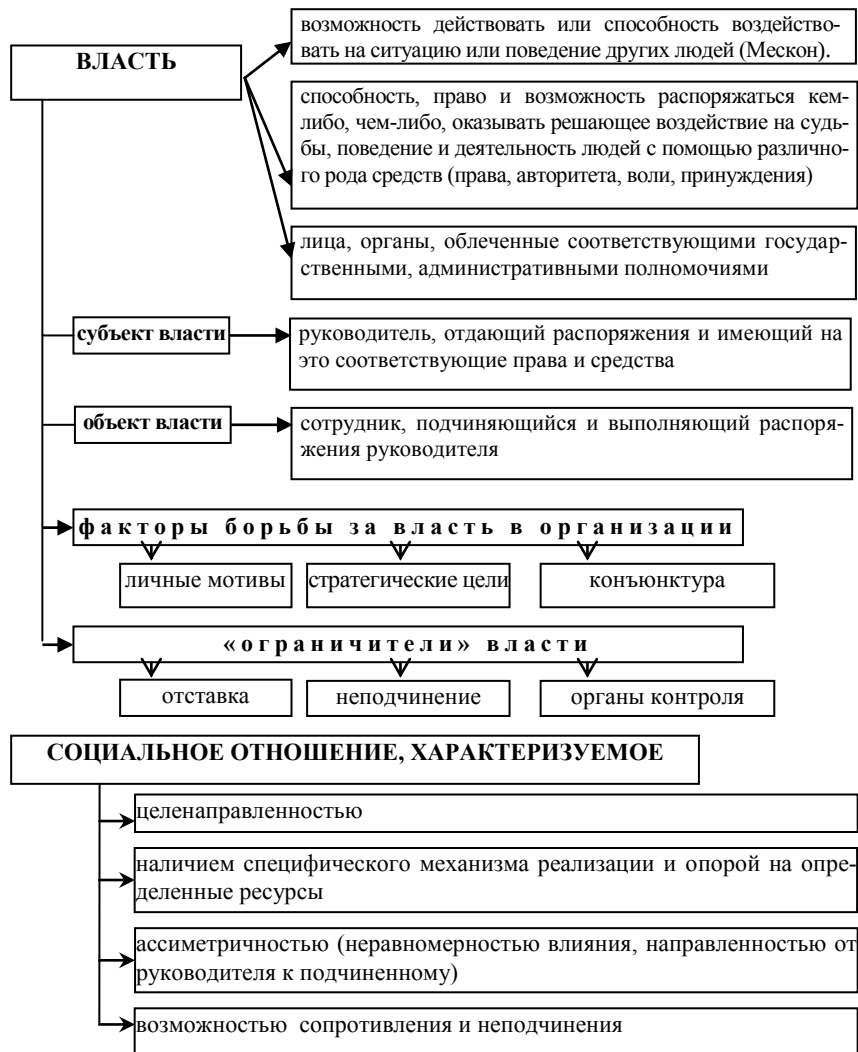


Рис. 226. Сущностные характеристики власти

Власть реализуется в управлении как совокупность полномочий, компетентности и лидерства. Признаки и ресурсы власти в организации представлены на рис. 227, 228.

С помощью власти происходит распределение и перераспределение ресурсов в организации, а действия членов организации направляются на достижение общей цели. Власть также выступает как мощное средство координации деятельности всех подразделений компании.

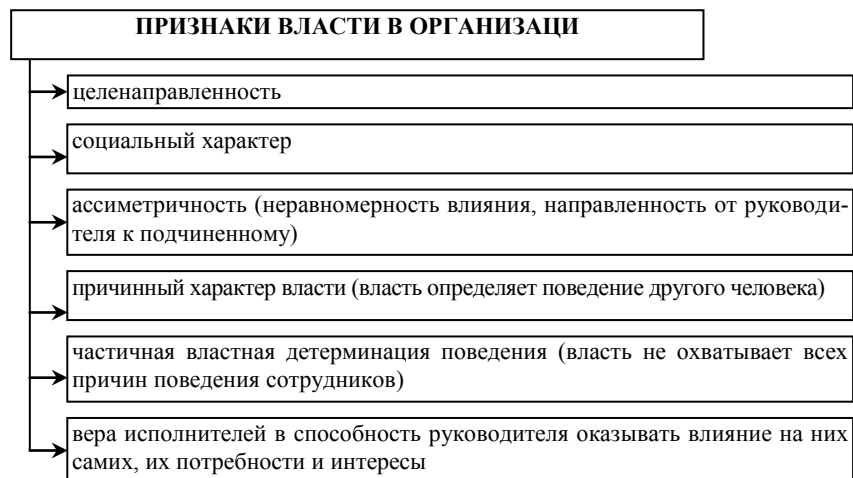


Рис. 227. Признаки власти в организации



Рис. 228. Ресурсы власти

Известно достаточно большое количество классификаций власти.
По направленности власть может быть: позитивной и негативной.
Власть бывает: формальной и реальной (рис. 229).



Рис. 229. Виды власти в организации

Одной из наиболее распространенных в теории менеджмента является – **классификация Френча и Рейвена** (табл. 32).

Таблица 32

Характеристика типов власти

Тип власти	Условия	Характерные особенности	Инструменты реализации
<i>Власть, основанная на принуждении</i>	Предполагает веру подчиненного в то, что руководитель может помешать удовлетворению какой-либо насущной потребности или сделать какие-то неприятности	✓ особенно хорошо срабатывает в условиях неудовлетворенности у подчиненных первичных потребностей ✓ Позволяет быстро, без особых затрат обеспечить нужную работу подчиненных ✓ Очень рискованна, предрасполагает к ответным действиям сотрудников ✓ характеризуется внешней покорностью подчиненных, вызывает у них скованность, страх, месть, отчуждение ✓ Приводит к понижению производительности труда, неудовлетворенности в работе и текучести кадров. ✓ Требуется хорошо налаженный контроль	экономические, организационные, директивный авторитарный методы управления

Тип власти	Условия	Характерные особенности	Инструменты реализации
<i>Власть, основанная на вознаграждении</i>	исходит из условия, что подчиненный уверен в возможностях руководителя удовлетворить его потребности и доставить удовольствие	✓ Действует как в зоне, так и вне зоны должностных обязанностей подчиненных ✓ недостатком являются большие материальные и нематериальные затраты для удовлетворения возрастающих потребностей подчиненных, а также сложность определения нужного вида вознаграждения	преимущественно экономическими, социально-психологическими и формально-неформальными методами управления
<i>Законная (традиционная) власть</i>	предполагает разумную веру подчиненного в навыки руководителя; в то что влияющий имеет право отдавать приказания, а его долг – подчиняться им	✓ Действует только в зоне устойчивых традиций организации ✓ Вызывает у подчиненных противодействие, если деятельность выходит из этой зоны ✓ При правильном использовании способствует сплочению коллектива, снижению текучести кадров ✓ Снижает инициативу и творчество сотрудников, требует постоянства выполнения льгот и поощрений согласно традициям организации	экономические, организационные, формально-неформальные и демократические методы управления
<i>Экспертная власть</i>	предполагает разумную веру подчиненного в специальные навыки руководителя	✓ самая неустойчивая ✓ действует до тех пор, пока у подчиненного сохранена вера в компетентность руководителя	социально-психологические, деловые, формально-неформальные, демократические методы управления
<i>Власть примера (власть харизмы, эталонная власть)</i>	основана на свойствах личности руководителя и его способности привлекать сторонников	✓ базируется на утверждении о том, что люди чаще испытывают влияние тех, кто обладает теми чертами характера, которые хотелось бы иметь им	социально-психологические, деловые, формально-неформальные, демократические методы управления

Приведенная типизация власти является условной. Руководители, как правило, обладают их комплексом. Влияние руководителя будет тем устойчивее, чем большим количеством типов власти он владеет.

Руководство людьми

На практике власть реализуется в процессе руководства, т.е. деятельности по управлению совместным трудом людей, их поведением, обеспечивающей достижение целей организации (подразделения). Умение руководить это приращенное свойство человека, которое можно лишь развить в течение жизни.

На рис. 230-232 представлены основные характеристики руководства.



Рис. 230. Основные характеристики руководства

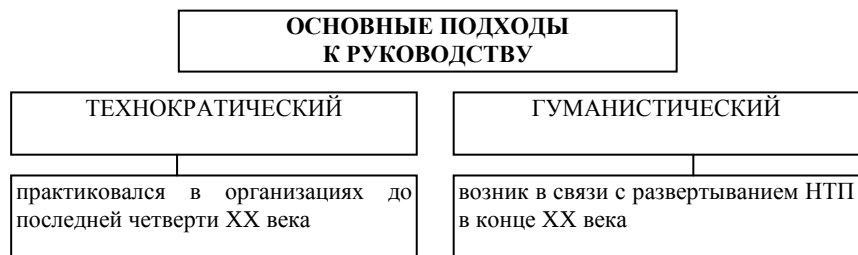


Рис. 231. Основные подходы к руководству



Рис. 232. Принципы успешного руководства

На процесс руководства влияют как объективные условия, возле руководителя, так и субъективные моменты. Правильное руководство предполагает сочетание научных правил и процедур и искусства их применения. Управлять подчиненными труднее всего, потому что они самый трудный объект для этого. «Правильное» поведение исполнителей обусловлено, прежде всего «правильным» поведением руководителя. Основные ошибки при воздействии на подчиненных представлены на рис. 233 .

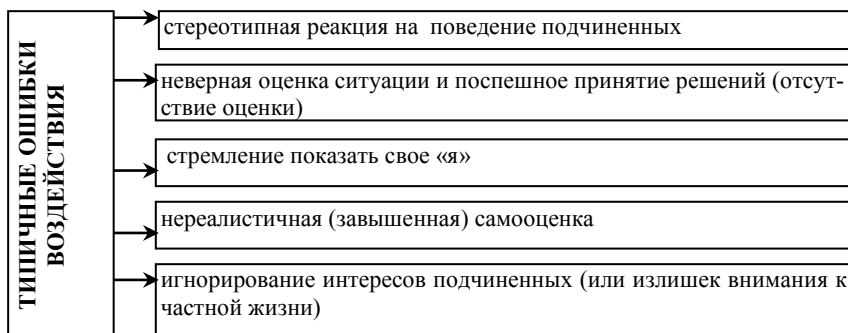


Рис. 233. Типичные ошибки при воздействии на подчиненных

Кроме этого необходимо учитывать также виды и формы управленческого воздействия на подчиненных (рис. 234–235).

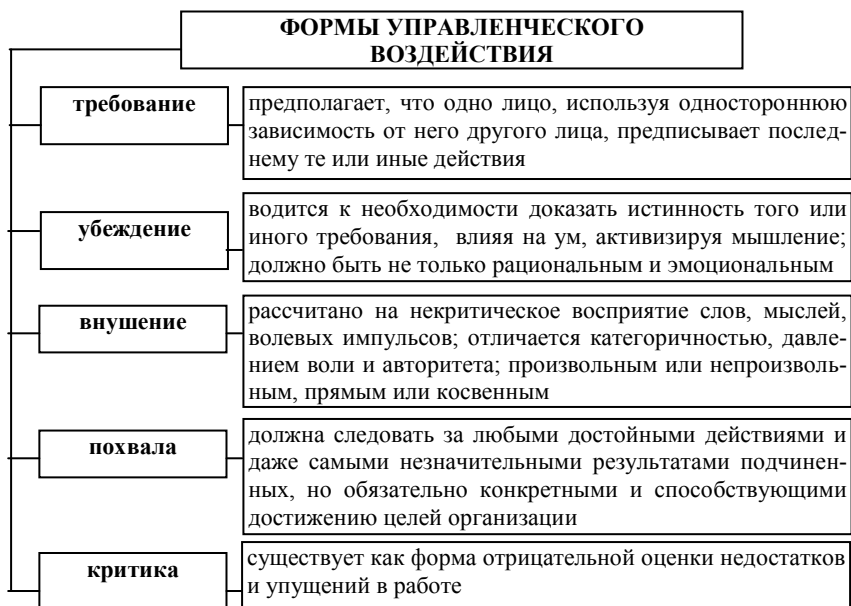


Рис. 234. Формы управленческого воздействия

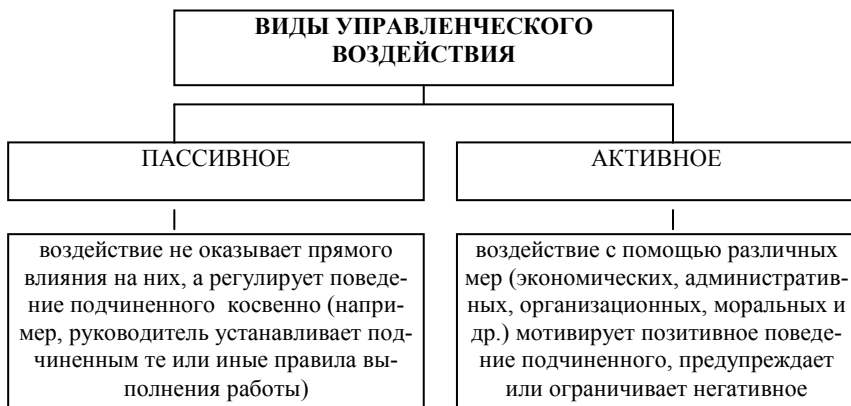


Рис. 235. Виды управленческого воздействия

Стили руководства и авторитет руководителя

В современной литературе синонимично употребляются два термина: «стиль управления» и «стиль руководства». Между тем речь идет хотя и о близких, но различающихся понятиях. На рис. 236 представлены сущностные характеристики понятия «стиль управления».

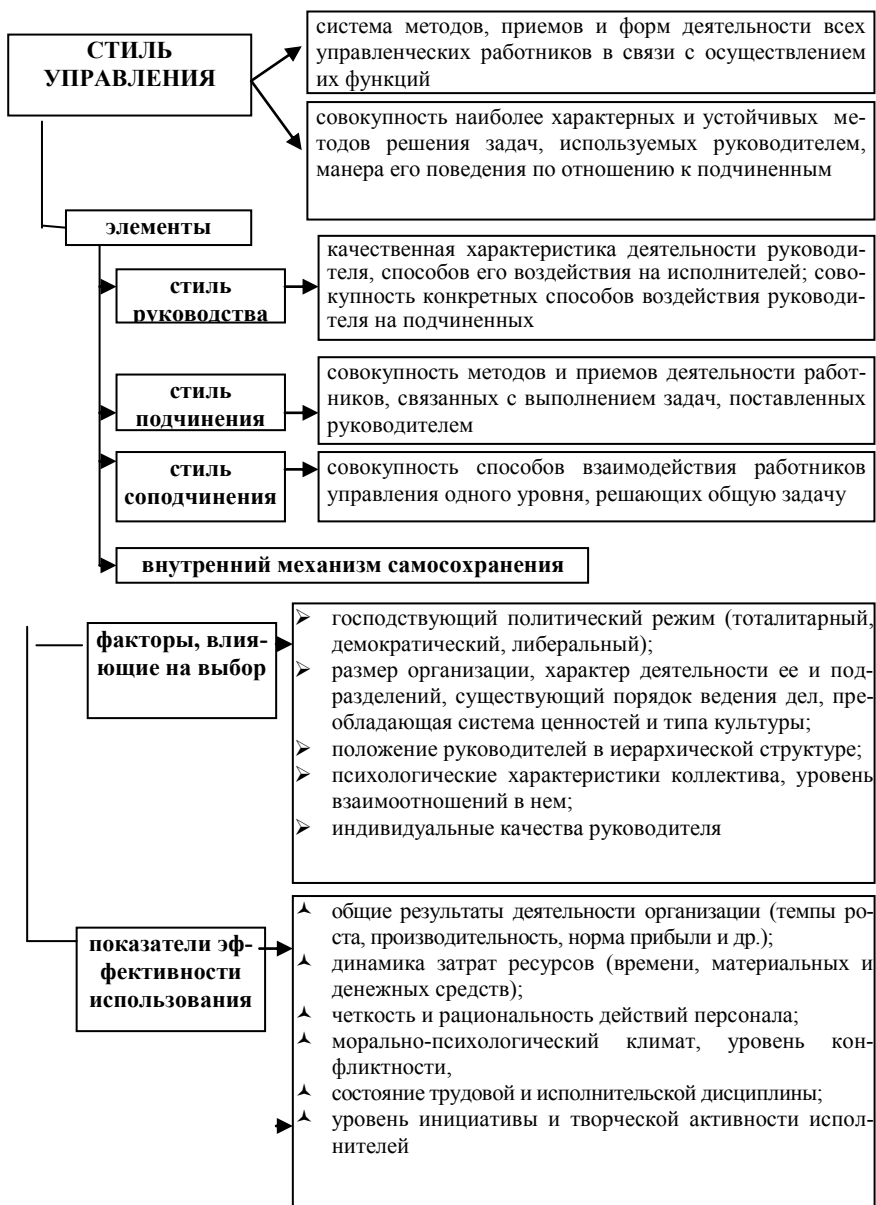


Рис. 236. Сущностные характеристики стиля управления
Существует много классификаций стилей руководства (рис. 237-238).

Отличаются они друг от друга условиями, которые лежат в их основе, и степенью декомпозиции видов поведения руководителя между крайними его проявлениями.

Исследования, проведенные в университетах Огайо и Мичигана привели к созданию матричного метода определения стиля руководства. Матрица стилей руководства, созданная Р. Блейком и Дж. Моутоном в 1966 г. представляет собой сочетание различных комбинаций двух подходов к управлению: руководство с заботой о людях и упором на процесс производства. Матрица представляет собой пересечение двух шкал по девять делений на каждой и образуемую ему сетку (см. тему 12 «Руководитель и подчиненные»). Согласно данной матрице ученые выделили следующие стили руководства:

- 1.1) примитивное руководство (или отдых на работе);
- 1.9) социальное руководство;
- 5.5) производственно-социальное управление;
- 9.1) авторитарное руководство;
- 9.9) командное руководство.

Наиболее распространенной является классификация, предусматривающая выделение трех основных стилей руководства (табл. 33).



Рис. 237. Классификация стилей руководства

СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ	
авторитарный (директивный, диктаторский)	жесткое единоличное принятие руководителем всех решений, жесткий постоянный контроль за выполнением решений с угрозой наказания, отсутствие интереса к работнику как к личности; данный стиль обеспечивает неограниченную единоличную власть руководителя и максимальную производительность при выполнении простых видов деятельности, позволяет быстро стабилизировать сложную ситуацию
демократический (коллективный)	характеризуется высокой степенью децентрализации управления; решения принимаются на основе обсуждения проблемы, учета мнений и инициатив сотрудников, выполнение принятых решений контролируется и руководителем и самими сотрудниками; преобладает свободный обмен информацией между руководителями и исполнителями, взаимное доверием между ними, администрация внимательно относится к проблемам развития персонала, к учету их интересов, потребностей, особенностей
либеральный (попустительский, нейтральный)	характеризуется с одной стороны «максимумом демократии», с другой стороны «минимумом контроля»; является наиболее предпочтительным, когда речь идет о необходимости стимулирования творческого подхода исполнителей к решению поставленных задач
инструментальный (ориентированный на задачу)	руководитель направляет основное внимание на организационную сторону дела (распределяет поручения, составляет планы, графики работ, разрабатывает методы их выполнения)
стиль ориентированный на человеческие отношения	руководитель создает благоприятный морально-психологический климат, организует совместную работу, прислушивается к мнению исполнителей, привлекает их к принятию решений, оказывает помощь в личных делах, поощряет профессиональный рост и т. п.
партиципативный (соучаствующий)	характеризуется открытостью в отношениях между руководителем и подчиненными; вовлеченностью подчиненных в процесс разработки и принятия решений; делегированием подчиненным ряда полномочий, прав

Рис. 238. Основные стили управления

Сравнительная таблица основных стилей руководства [1]

Объект сравнения	Стили руководства		
	Авторитарный	Демократический	Либерально-бюрократический
Способ постановки целей и принятия решений	Единоличный	Группой при консультации руководителя	Индивидами или группой при участии руководителя или без него
Способ воздействия на подчиненных	Приказ	Предложение	Просьба, уговоры /угрозы
Ответственность	На руководителе	В соответствии с полномочиями	На исполнителях
Инициатива исполнителей	Допускается	Поощряется и используется	Преобладает
Предпочтительные сотрудники	Исполнительные, покорные	Квалифицированные	Инициативные, творческие
Отношение руководителя к контактам	Соблюдает дистанцию	Активно поддерживает	Инициативы не проявляет
Отношение к подчиненным	Жесткое, требовательное	Доброжелательное, требовательное	Мягкое, нетребовательное
Требования к дисциплине	Формальные, жесткие	Разумные	Неопределенные
Способы стимулирования	Административные	Экономические	Моральные/ силовые
Атмосфера	Напряженная	Свободная	Свободная / произвол
Дисциплина	Слепая	Высокая	Сознательная/ низкая
Интерес к работе	Низкий	Высокий	Высокий/никакого
Особенности процесса труда	Высокая интенсивность	Высокое качество	Творчество/ безразличие

Независимо от используемого стиля руководства, каждый менеджер должен помнить, что он является воспитателем своих подчиненных[28].

При выборе стиля руководители используют следующие критерии (рис. 239).

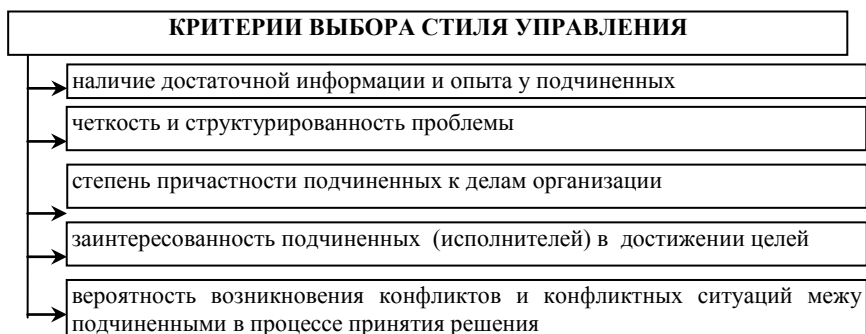


Рис. 239. Критерии выбора стиля управления руководителем

В реальной управленческой деятельности, характеризующейся большим разнообразием ситуаций, необходимостью одновременного учета большого количества условий и факторов, хороший руководитель должен варьировать применением всех стилей и методов управления.

Для того, чтобы гибко использовать преимущества каждого, ему нужно знать их достоинства и недостатки, сферы их рационального применения. Своеобразным показателем грамотного использования власти, стилей и методов управления является авторитет руководителя (рис. 240–242, табл. 34). Поддержка авторитета – повседневная забота менеджера.

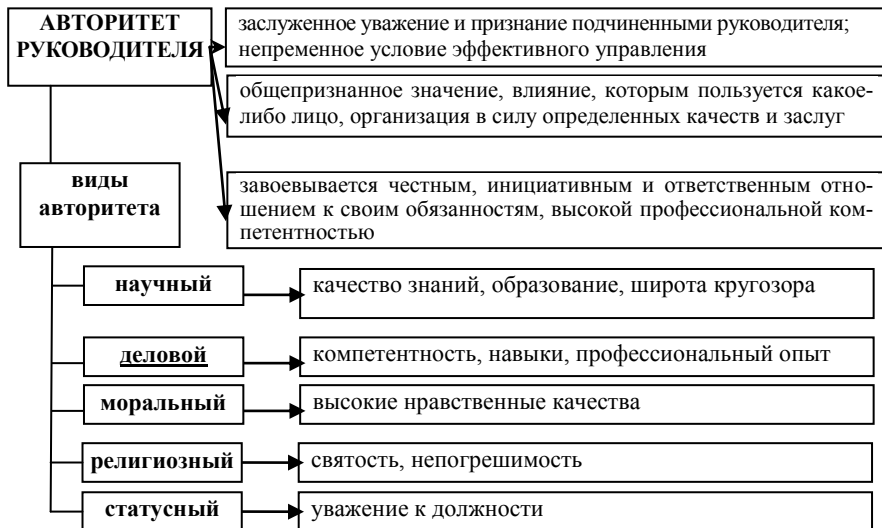


Рис. 240. Понятие авторитета руководителя

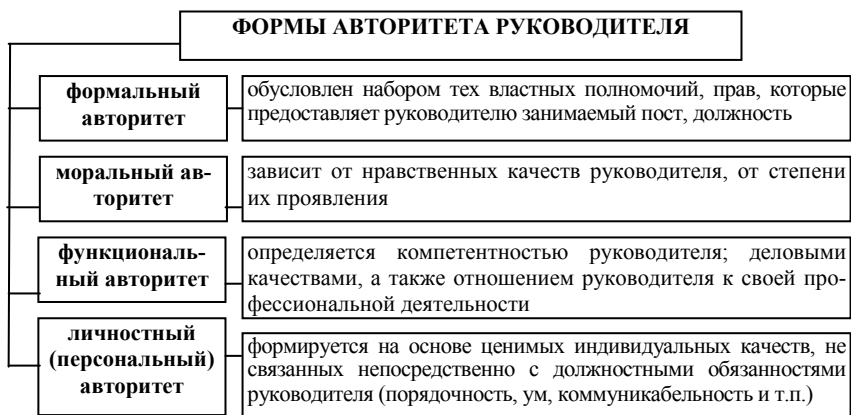


Рис. 241. Формы авторитета руководителя

Таблица 34

Виды авторитета («псевдоавторитета») руководителя

Виды авторитета	Краткая характеристика
Авторитет расстояния	Формируется путем создания искусственных барьеров в контактах и передаче информации между руководителем и исполнителями его решений. Эффект недоступности руководителя стимулирует подчиненного на инициативные решения
Авторитет доброты	Формируется в результате преувеличенного проявления чуткости, жалости и доброты к подчиненным. Роль утешителя сплавливает подчиненных при выполнении решений руководителя, но сроки выполнения работ могут затягиваться по уважительным причинам
Авторитет компенсации	Создается при использовании сильных побудительных мотивов (компенсаций) для выполнения задания. В этом случае подчиненному важен не результат, а компенсация
Авторитет резонанса	Формируется за счет широкого подхода руководителя к предмету управленческой деятельности. Многообразие представлений создает у подчиненного мнение о высокой квалификации руководителя и стимулирует более качественное выполнение полученного задания
Авторитет педантизма	Создается при детальной предварительной проработке руководителем всех элементов выполнения задания и выдаче их подчиненным. Жесткая регламентация заданий увеличивает вероятность получения заданного качества продукции в отведенное время. Роль исполнителя сводится к рутинной работе без элементов творчества
Авторитет чванства	Формируется путем искусственного раздувания авторитета руководителя в глазах подчиненных. Данная разновидность в определенной мере помогает руководителю эффективно воздействовать на подчиненных как самому, так и через других людей
Авторитет подавления	Организуется в результате преобладания приоритетов власти над приоритетами основного персонала компании, клиентов и контрагентов.



Рис. 242. Авторитет руководителя

Успех любого дела определяется тем, насколько активно и сознательно участвуют в нем люди. Вот почему обеспечивающими и основополагающими для руководителя являются социально-психологические методы менеджмента.

В заключении следует выделить основные различия между лидерством и руководством:

1. Разновидности власти: у лидера – личностная власть, у руководителя – совокупность личностной и статусной при приоритете статусной.

2. Лидерство связано с регулированием внутригрупповых межличностных отношений, носящих неофициальный характер, а руководство является средством регулирования отношений в рамках социальной организации.

3. Лидерство возникает и функционирует преимущественно стихийно, характеризуется относительной стабильностью функций и проявлений, тогда как руководство представляет собой процесс целенаправленной и контролируемой деятельности социальных организаций и институтов и отличается большей стабильностью и постоянством в своих проявлениях.

4. Процесс принятия решений в системе руководства носит более сложный и многократно опосредованный характер, чем в условиях лидерства.

5. В чистом виде представители какого-либо стиля руководства фактически не встречаются. Речь идет о тяготении руководителя к одному из стилей.

Вопросы для закрепления

1. Перечислите, какие факторы оказывают влияние на функционирование групп?
2. Перечислите и охарактеризуйте основные типы формальных групп в организации.
3. Какие основные концепции лидерства вы можете назвать?
4. Какую роль играет лидер в организации?

5. Перечислите и охарактеризуйте виды лидеров в зависимости от преобладающих функций?
6. Какие критерии помогают руководителю определиться с выбором стиля управления?
7. Что такое авторитет руководителя?

Тема 14. Конфликты в деятельности менеджера

Конфликт: понятие, сущность, типология, причины и последствия конфликтов. Управление конфликтами. Стресс, управление стрессами в организации

Конфликт: понятие, сущность, типология, причины и последствия конфликтов

Конфликт – это факт человеческого существования. Бесконфликтного существования не бывает. Вся история человеческого существования представляет собой бесконечную череду конфликтов и борьбы.

Термин конфликт происходит от латинского «conflictus» – столкновение. На рис. 243 представлены сущностные характеристики конфликта.

Существует три точки зрения в отношении конфликтов:

- менеджер считает, что конфликт не нужен и наносит организации только вред. В данном случае дело менеджера – устранить конфликт любым способом;
- сторонники второго подхода считают, что конфликт – нежелательный, но довольно распространенный побочный продукт организации и менеджер должен устранить его, где бы он не возникал;
- согласно третьей точке зрения, конфликт не только неизбежен, но и необходим и потенциально полезен.

Современная точка зрения на конфликт заключается в том, что в организациях, даже с эффективным управлением, конфликты не только возможны, но и желательны, так как:

1. Они позволяют выявить скрытые от глаз проблемы и процессы, разнообразные точки зрения, найти приемлемые для всех сторон их решения.
2. Конфликты ведут к перестройке существующих и образованию новых социальных механизмов, способствуют уменьшению антагонизма, единомыслия, покорности, улучшению внутренних отношений, укреплению взаимопонимания, сплоченности, сотрудничества в коллективе, консолидации групп, сохранению между ними баланса сил.
3. Конфликты стимулируют активность людей, творчество, появление новых идей, готовность к изменениям. Совершенно без конфлик-

тов, переживаний, напряжений человек может остановиться в своем развитии [1, 2, 4, 6].

Поэтому конфликты часто лучше не подавлять, а своевременно регулировать.

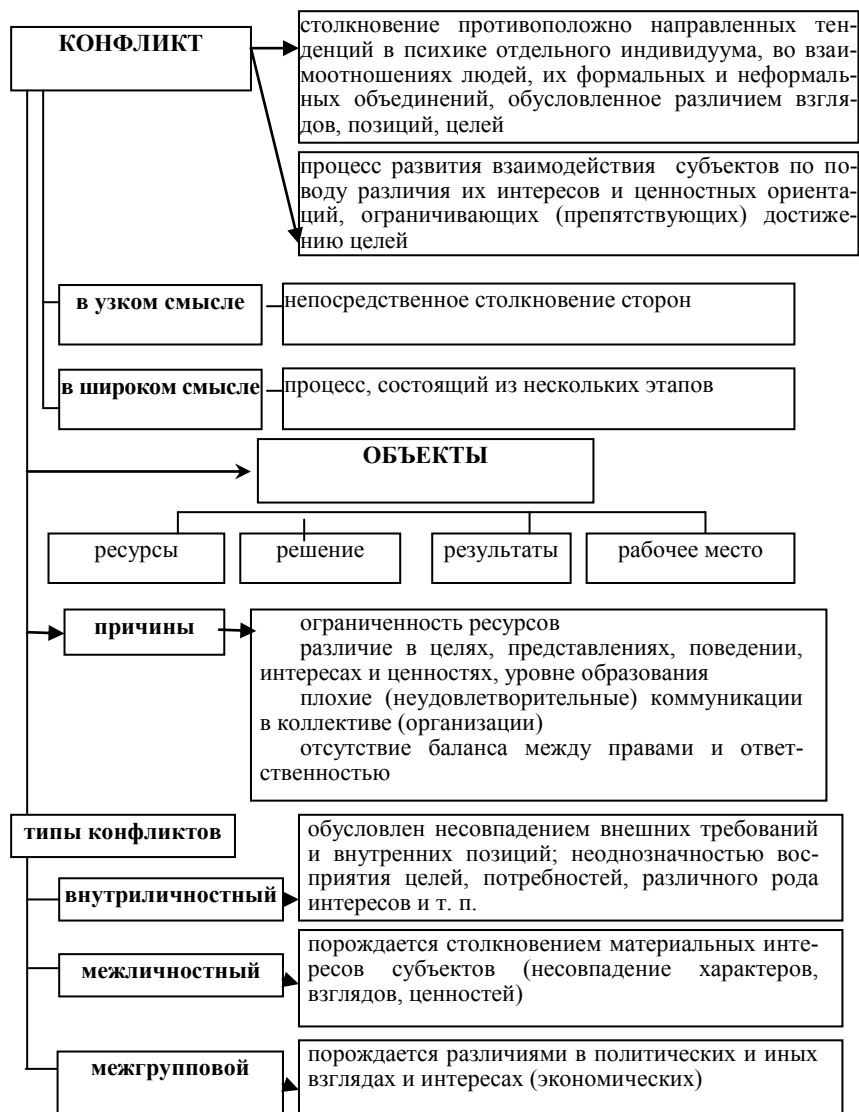


Рис. 243. Сущностные характеристики понятия «конфликт»

Проблема конфликта в организации содержится в том, какую позицию в нем занимает руководитель, знает ли он сильные и слабые стороны данной организации. Самой большой ошибкой руководителя в управлении этой ситуацией становится игнорирование проблемы. Автор говорит, что конфликты могут развиваться различным образом, следовательно, возможны различные методы их преодоления (например, структурные и межличностные).

Для решения конфликта важно знать все его скрытые и явные причины, провести анализ различных позиций и интересов сторон и сконцентрировать внимание именно на интересах, т.к. в них решение проблемы. Каждый возникающий конфликт имеет свою определенную природу и причину возникновения. Основные причины возникновения конфликтов нами были указаны на рис. коротко охарактеризуем причины:

- *Недостаточная согласованность противоречивость целей отдельных групп и работников.* Чтобы избежать конфликта в организации, необходимо уточнить цели и задачи каждого подразделения и работника, передав соответствующие предписания в устной или письменной форме. Довольно часто столкновения обусловлены плохим товароснабжением, неритмичностью поставок, низкой трудовой дисциплиной и т.п.

- *Ограниченность ресурсов.* Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство организации как рационально распределить имеющиеся ресурсы между различными группами, подразделениями, для достижения целей организации. Выделение большего объема ресурсов одному из подразделений вызовет недовольство у других и приведет к возникновению различных видов конфликтов.

- *Недостаточный уровень профессиональной подготовки.* В данном случае возможность возникновения конфликтных ситуаций обусловлена профессиональной неподготовленностью подчиненного. Вследствие чего ему не доверяют выполнение отдельных видов работ. Что вызывает перегруз одних сотрудников и недозагруженность других.

- *Необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная (авансированная) похвала других сотрудников.* В результате чего появляются «доверенные лица», «любимчики», что всегда провоцирует возникновение конфликтной ситуации.

- *Противоречие между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя.* Особенно это проявляется в случае, когда руководство компании строго придерживается соблюдения бюрократических процедур.

- *Различия в манере поведения и жизненном опыте.* Различия в жизненном опыте, нравственных ценностях, образовании, стаже работы,

возрасте, социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между членами трудового коллектива. Агрессивные и враждебно настроенные сотрудники всегда создают вокруг себя конфликтную ситуацию.

– *Неопределенность перспектив роста.* Как правило, сотрудник компании не имеющий перспектив роста ли сомневающийся в своих возможностях работает без энтузиазма, трудовой процесс представляется для него тягостным, нудным. В результате чего резко возрастает возможность возникновения конфликтной ситуации.

– *Неблагоприятные физические условия.* Причинами конфликта могут стать посторонний шум, жара, холод, резкие перепады температуры, неудачная планировка рабочего места и т.п.

– *Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера.* Причиной конфликта могут быть нетерпимость менеджера (или сотрудника) к справедливой критике, невнимание к нуждам и заботам подчиненных и т.п.

– *Психологический феномен.* В данном случае руководителю необходимо учитывать конфликтные качества характера (например, чувство зависти, обиды и т.п.).

– *Несовершенство(неэффективность, устарелость) организационной структуры, нечеткое разграничение прав и обязанностей.* Следствием чего является двойное или тройное подчинение исполнителей.

Но, перечисляя возможные причины (источники) конфликтов и конфликтных ситуаций нельзя не отметить, что во многих случаях главным источником возникновения конфликта в компании является сам руководитель.

Многие конфликты порождаются личностью и действиями самого менеджера, особенно в тех случаях, если он склонен вносить в принципиальную борьбу мнений много мелочного, позволяет себе личные выпады, злопамятен, мнителен, не стесняется публично демонстрировать свои симпатии и антипатии. Также причиной конфликта может быть и беспринципность руководителя, ложное понимание им принципа единоначалия как принципа управления, тщеславие, чванство руководителя, резкость и грубость в обращении с подчиненными.

На рис. 244 представлена классификация конфликтов.

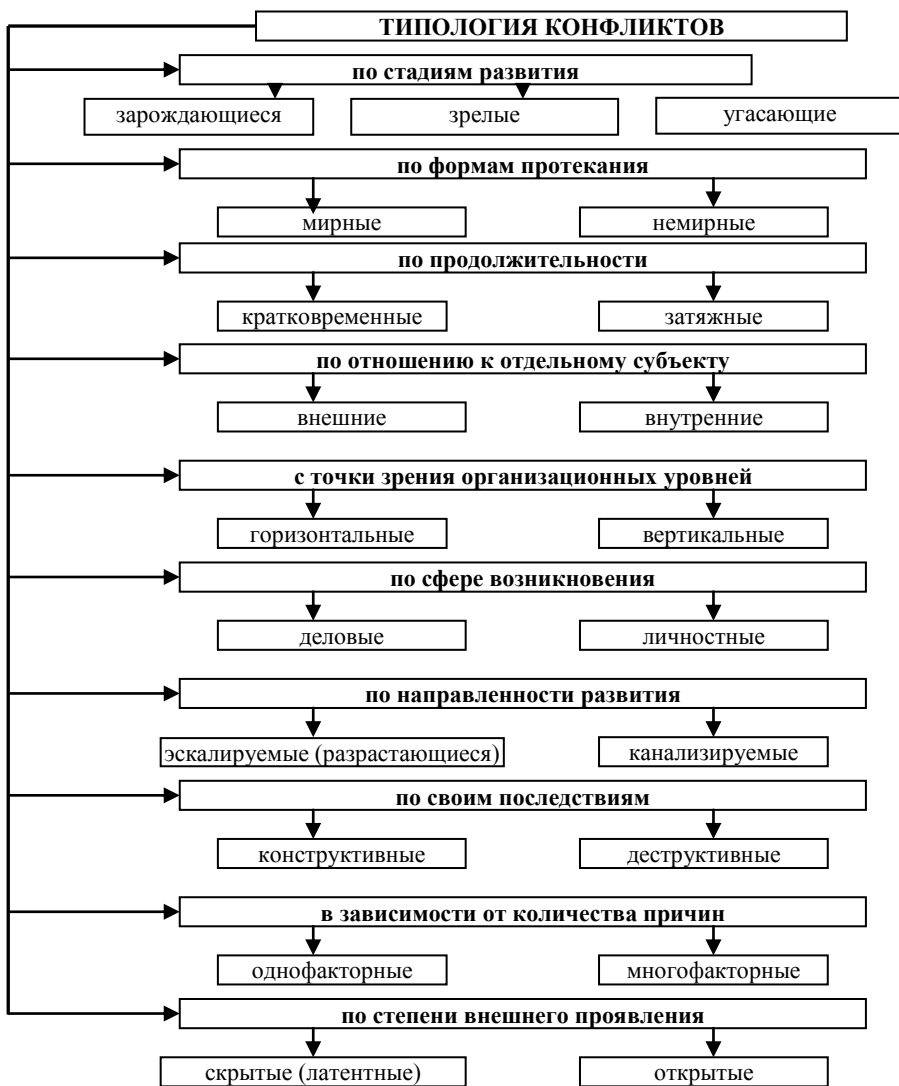


Рис. 244. Типология конфликтов

Немецкий социолог Ральф Дарендорф полагает, что конфликты в принципе не устранимы из общественной жизни, они вездесущи. Однако люди имеют возможность для регулирования конфликтов, упреждения “социальных потрясений”. Для этого важны три условия:

1) наличие ценностных установок, признание различий и противостояние конфликтующих;

2) уровень организации – чем выше степень организованности, тем легче достичь согласия и исполнения договоренностей;

3) взаимоприемлемость определенных правил, соблюдение которых позволяет сохранять или поддерживать отношения между сторонами, участвующими в конфликте.

В рамках организации чаще всего протекает такой вид конфликта как производственный конфликт (рис. 245).

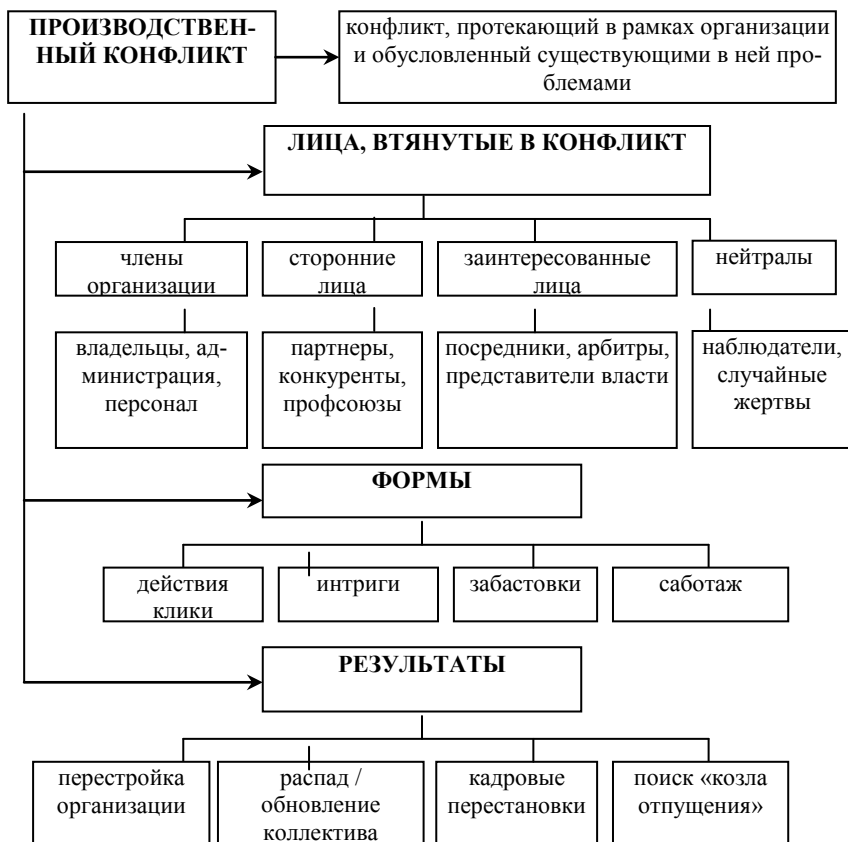


Рис. 245. Сущностные характеристики производственного конфликта

Руководитель организации заинтересован в том, чтобы конфликт, возникший в его компании, был, как можно быстрее преодолен (исчерпан, пресечен или прекращен), ибо его последствия могут принести немалый ущерб. На рис. 246 представлены модели поведения участников конфликта.

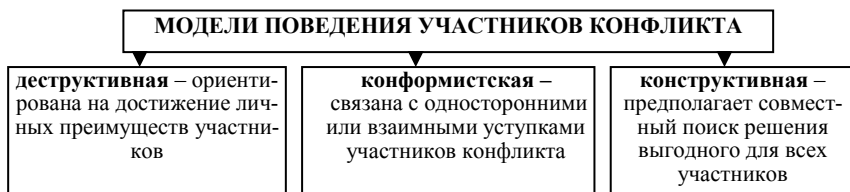


Рис. 246. Модели поведения участников конфликта

Если рассматривать конфликт как процесс, состоящий из нескольких этапов, то схематично его можно изобразить в виде следующей модели (рис. 247).

В табл. 35 показаны функциональные и дисфункциональные последствия конфликтов и конфликтных ситуаций.

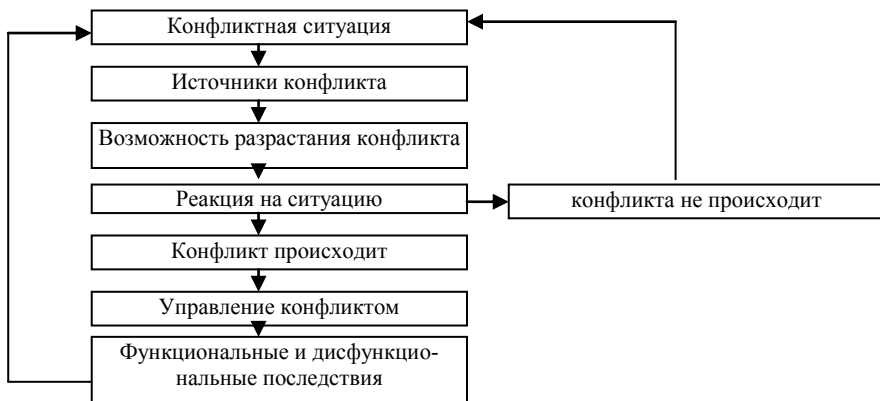


Рис. 247. Модель процесса конфликта [6]

Таблица 35

Функциональные и дисфункциональные последствия конфликтов

Функциональные	Дисфункциональные
Нахождение более эффективного способа решения проблемы	Неудовлетворенность работой
Обеспечение причастности работников к принятию решения	Поляризация целей: оценка своих целей, как позитивных, а целей другой стороны – как исключительно негативных
Облегчение реализации совместно принятого решения	Уменьшение степени сотрудничества в группе и между группами
Активизация индивидуального участия и повышение качества решений в будущем	Усиление необоснованной конкуренции между группами, сокращение взаимодействия.
Приоритет сотрудничеству, а не индивидуализму	Приоритет – “победе” в конфликте, а не достижению целей организации

Управление конфликтами

Мы уже отмечали, что современная точка зрения состоит в том, что многие конфликты не только допустимы, но и желательны [1]. Поэтому конфликты часто лучше не подавлять, а регулировать.

На рис. 248 перечислены методы управления конфликтами в организации.

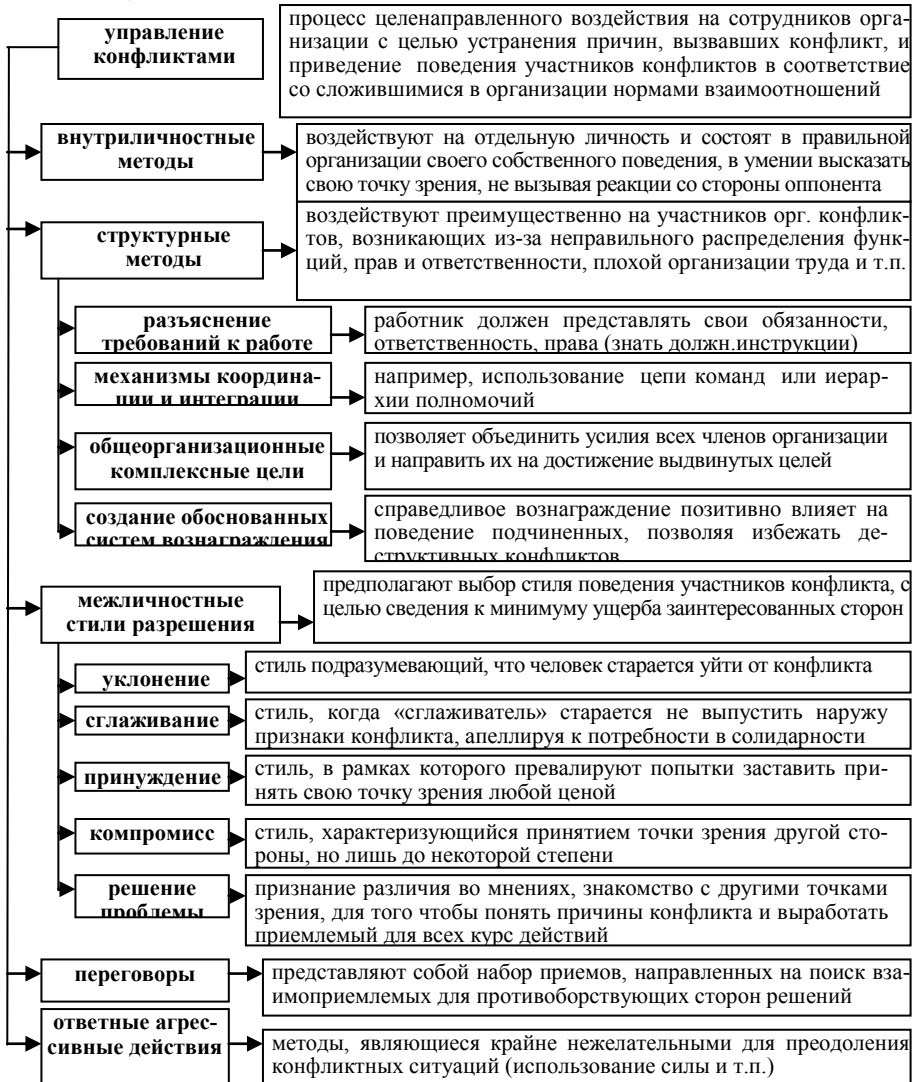


Рис. 248. Методы управления конфликтами в организации

В идеале считается, что менеджер должен не устранять конфликт, а управлять им и эффективно использовать его [17].

Действия руководителя при разрешении конфликтов можно представить в виде следующих основных действий:

1. Изучение причин возникновения конфликта.
2. Ограничение числа участников конфликта.
3. Анализ конфликта.
4. Разрешение конфликта.

Управление *конфликтами* характеризуется рядом существенных моментов.

Важным принципом управления конфликтом является *принцип компетентности*.

✓ Во-первых, люди, вмешивающиеся в развитие конфликтной ситуации, должны обладать общими знаниями о характере возникновения, развития и завершения конфликтов вообще. Эти знания могут быть следствием их теоретической подготовки, либо богатого жизненного опыта.

✓ Во-вторых, необходимо собрать максимально разностороннюю, подробную и содержательную информацию о конкретной ситуации. Мера вмешательства кадрового менеджера в конфликты не должна превышать глубины его знаний о них. Управлять можно только тем, что хорошо знаешь. В противном случае управление может привести к результатам худшим, чем те, которые были бы при естественном развитии событий.

Менеджер не должен стремиться к блокировке развития противоречия. Его основная задача — постараться разрешить противоречие неконфликтными способами. Это второй существенный момент управления конфликтами. Часто предупреждение конфликтов рассматривают в виде жестких мер по вынуждению оппонентов отказаться от своих намерений, не допускать их борьбы и т.п. Это одна точка зрения.

Но есть и другая — лучше все же дать возможность людям защищать свои интересы, но добиться, чтобы они делали это путем сотрудничества, компромисса, избегания конфронтации. Желательно не менять радикальным образом содержание развития событий, а сделать так, чтобы форма разрешения назревшего противоречия была конструктивной, мирной.

Управление конфликтами более эффективно, если оно осуществляется на ранних этапах возникновения социальных противоречий. Чем раньше обнаружена проблемная ситуация в отношениях с подчиненными или руководством, тем меньше усилий придется приложить для того, чтобы разрешить ее конструктивно. Заблаговременное обнаружение межличностных противоречий, развитие которых может привести к конфликтам, обеспечивается прогнозированием. (Шпилов А.И. Конфликты можно предупредить. Кадры предприятия. 2002. – № 1.)

На рис. 249 представлены направления управления конфликтами в организации, на рис. 250 – стратегии преодоления конфликта.

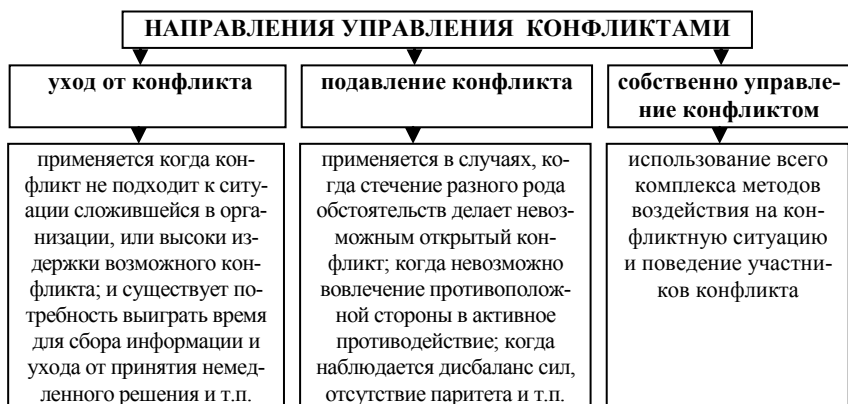


Рис. 249. Основные направления управления конфликтами в организации



Рис. 250. Стратегии преодоления конфликта

Стресс. Управление стрессами в организации

В любой организации можно выделить ситуации или характеристики работы, отрицательно воздействующие на людей и вызывающие у них негативное состояние – стресс. На рис. 251, 252 представлены основные характеристики стресса и стрессовой ситуации.



Рис. 251. Понятие и причины стресса



Рис. 252. Модель стрессовой ситуации [6]

Стресс может иметь как негативное, так и позитивное значение для человека. Он в определенных условиях способствует мобилизации усилий работника на решение производственных задач или достижение личных целей. В табл. 36 перечислены основные методы нейтрализации стрессов (Кибанов А.Я. Управление персоналом. М.: ИНФРА-М, 2004).

Таблица 36

Методы нейтрализации стрессов

Наименование метода	Характеристика метода
Планирование	▲ необходимо спланировать решение задач (личных или служебных) на следующий день или ближайшую перспективу ▲ необходимо соотнести личные цели с целями организации
Физические упражнения	▲ физические упражнения, зарядка в течение дня могут помочь избежать стрессов, так как являются хорошим выходом для отрицательной энергии и благотворно влияют на физическое состояние организма.
Диета	▲ продолжительный стресс может привести к образованию недостатка витаминов, ослаблению организма и к болезни ▲ во время стресса нарушается нормальный режим питания
Психотерапия	▲ обратиться к психотерапевту, который порекомендует специальные упражнения с учетом сложившейся стрессовой ситуации и порекомендует специалиста-психоаналитика для проведения интенсивной работы один на один
Медитация и расслабление	▲ дальневосточные методы медитации (состояние внутренней сосредоточенности, концентрации внимания на чем-нибудь) ▲ йога, дзен-буддизм, религия, молитва.

Вопросы для закрепления

1. Что такое производственный конфликт? Перечислите основные причины его возникновения?
2. Перечислите и охарактеризуйте основные методы управления конфликтами в организации.
3. Перечислите и охарактеризуйте основные стратегии преодоления конфликтных ситуаций?
4. Что такое стресс? какие методы нейтрализации стрессов применяются в современных организациях наиболее эффективно?

Тема 15. Управление изменениями в организации

Изменения (преобразования) в организации. Управление изменениями. Организационное развитие

Изменения (преобразования) в организации. Управление изменениями

Любая организация находится в процессе непрерывных преобразований (изменений), так как это сегодня единственная возможность к выживанию в динамично изменяющейся среде. Предпосылки изменений представлены на рис. 253.



Рис. 253. Предпосылки изменений (преобразований) в организации

Изменения в организациях могут происходить как целенаправленно на базе систематически разрабатываемых стратегий и концепций усовершенствования, так и неформально, носящие адаптивный характер оперативного приспособления организации к внешней среде путем модификации своего текущего поведения.

На рис. 254 представлены факторы успеха изменений, выделенные, по мнению западных специалистов в области управления.



Рис. 254. Факторы успеха изменений в организации

Процесс внедрения изменений (преобразований) довольно сложный процесс. Он требует не только наличия у руководителя определенного опыта и знаний в данной области, но и знаний и умений в области преодоления сопротивлений изменениям. Борьба за реализации преобразований это естественное свойство организации как живого механизма. Сопротивление изменениям может иметь может иметь разную ситу и интенсивность. Это сопротивление может проявляться в форме:

- пассивного сопротивления, более или менее скрытого неприятия перемен, выражающегося в виде снижения производительности, желания перейти на другую работу и т.п.;
- активного сопротивления, открытого выступления против перестройки организации (выраженного в виде забастовки, в выдаче недостоверной информации, в форме явного уклонения от внедрения новшеств и т.п.)

На рис. 255, 256 представлены барьеры и причины сопротивления изменениям в организации.

На рис. 257, 258 и в табл. 37 перечислены методы осуществления изменений в организации, а также методы преодоления сопротивления изменениям.

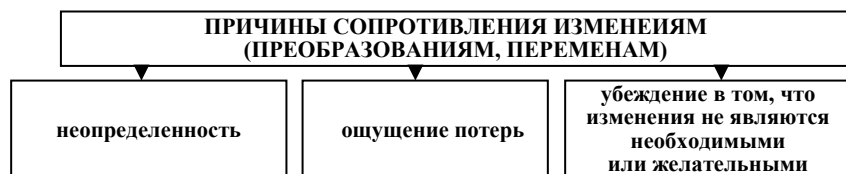


Рис. 255. Причины сопротивления изменениям в организации



Рис. 256. Барьеры изменений



Рис. 257. Методы осуществления изменений



Рис. 258. Методы преодоления сопротивления изменениям

Таблица 37

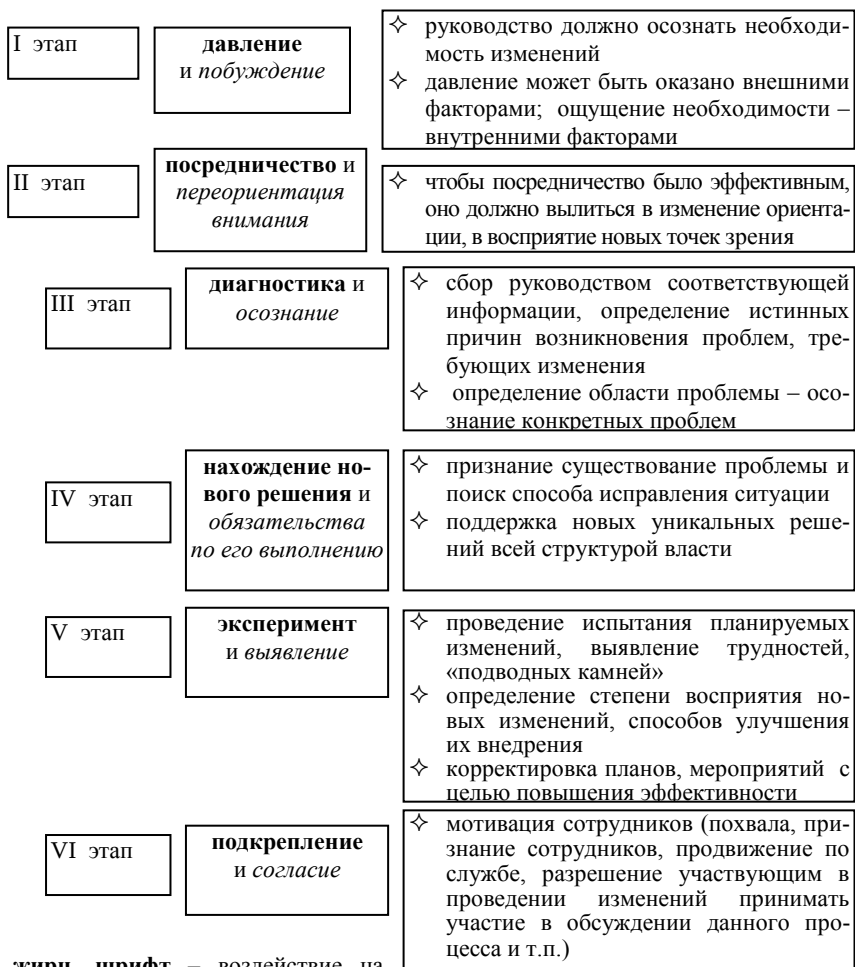
Способы преодоления сопротивления организационным изменениям

Меры	Предпосылки применения	Преимущества	Недостатки
Обучение и предоставление информации	Недостаток информации, недостоверная информация или ее неправильная интерпретация	При убежденности сотрудников в необходимости мероприятия они активно участвуют в преобразованиях	Требует очень много времени, если надо охватить большое число сотрудников

Меры	Предпосылки применения	Преимущества	Недостатки
Привлечение к участию в проекте	Дефицит информации у инициаторов проекта относительно программы изменений и предполагаемого сопротивления им	Участники заинтересованно поддерживают изменения и активно предоставляют релевантную информацию для планирования	Требует очень много времени, если участники имеют неправильное представление о целях изменений
Стимулирование и поддержка	Сопротивление в связи со сложностью индивидуальной адаптации к отдельным изменениям	Предоставление помощи при адаптации и учет индивидуальных пожеланий облегчают достижение целей изменения	Требует много времени, а также крупных расходов, что может привести к неудаче проекта
Переговоры и соглашения	Сопротивление групп в руководстве предприятия, опасющихся потерять свои привилегии в результате изменений	Предоставление стимулов в обмен на поддержку может оказаться относительно простым способом преодоления сопротивления	Часто требует больших расходов и может вызвать претензии у других групп
Кадровые перестановки и назначения	Несостоятельность других "тактик" влияния или недопустимо высокие затраты по ним	Сопротивление относительно быстро ликвидируется, не требуя высоких затрат	Угроза будущим проектам из-за недоверия затрагиваемых лиц
Скрытые и явные меры принуждения	Острый дефицит времени или отсутствие соответствующей властной базы у инициаторов изменений	Угроза санкций заглушает сопротивление, делает возможной быструю реализацию проекта	Связано с риском, порождает стойкую озлобленность по отношению к инициаторам, пассивное сопротивление возможной переориентации проекта

Источник: Kotter J.P., Schlesinger C.A. Choosing Strategies for Change//Harvard Business Review, 1979, vol. 57, № 2. – P.111.

На рис. 259 представлены этапы управления организационными изменениями.



жирн. шрифт – воздействие на структуру власти
курсив – реакция структуры власти

Рис. 259. Этапы управления организационными изменениями

Организационное развитие

Для того чтобы организации долгое время оставаться на «плаву», ее руководству необходимо быстро и четко реагировать на все изменения, как во внешнем, так и во внутреннем окружении. Речь необходимо вести об организационном развитии. На рис. 260 представлены основные понятия и сущностные характеристики ОР.

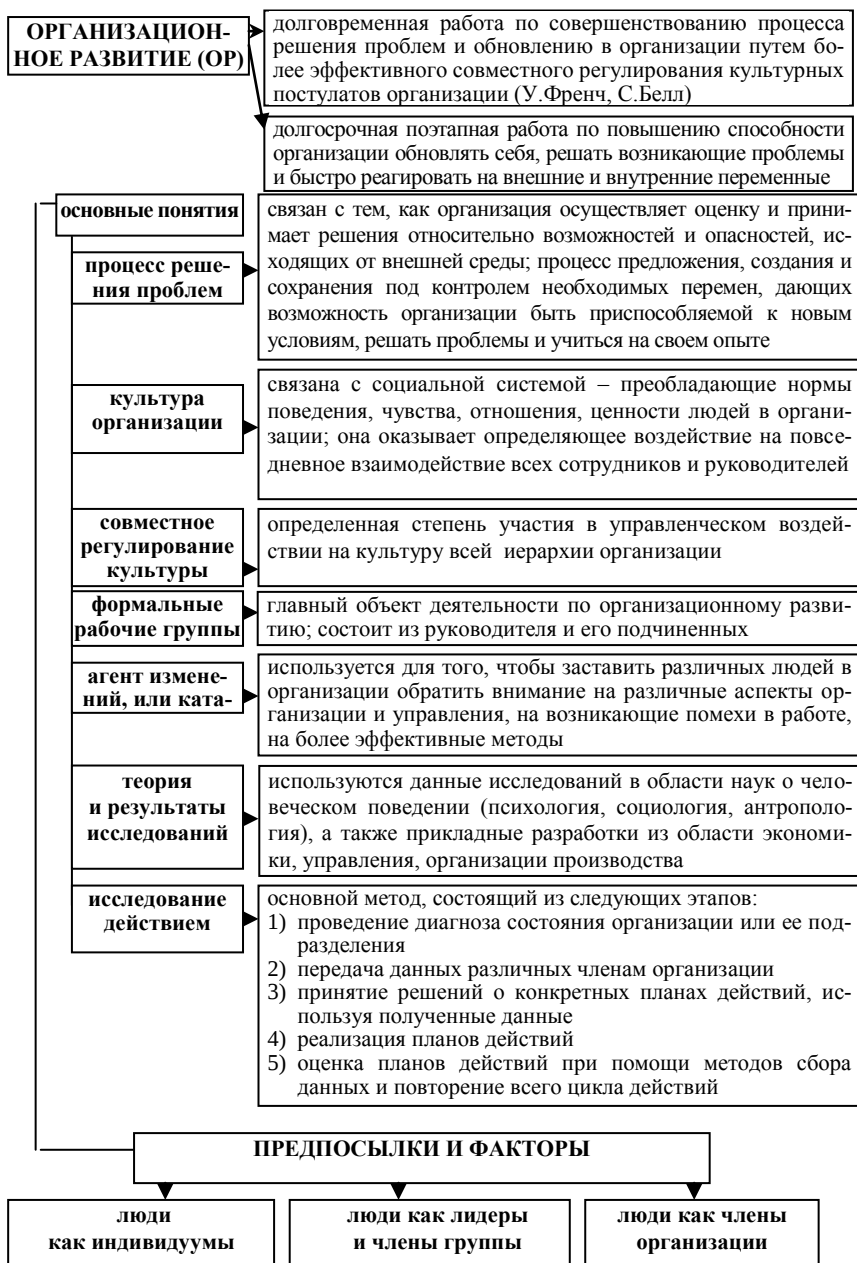


Рис. 260. Сущностные характеристики организационного развития

Участие в ОР (или интервенция в организацию) представляет собой различного рода плановые мероприятия, в которых принимает участие организация (рис. 261).

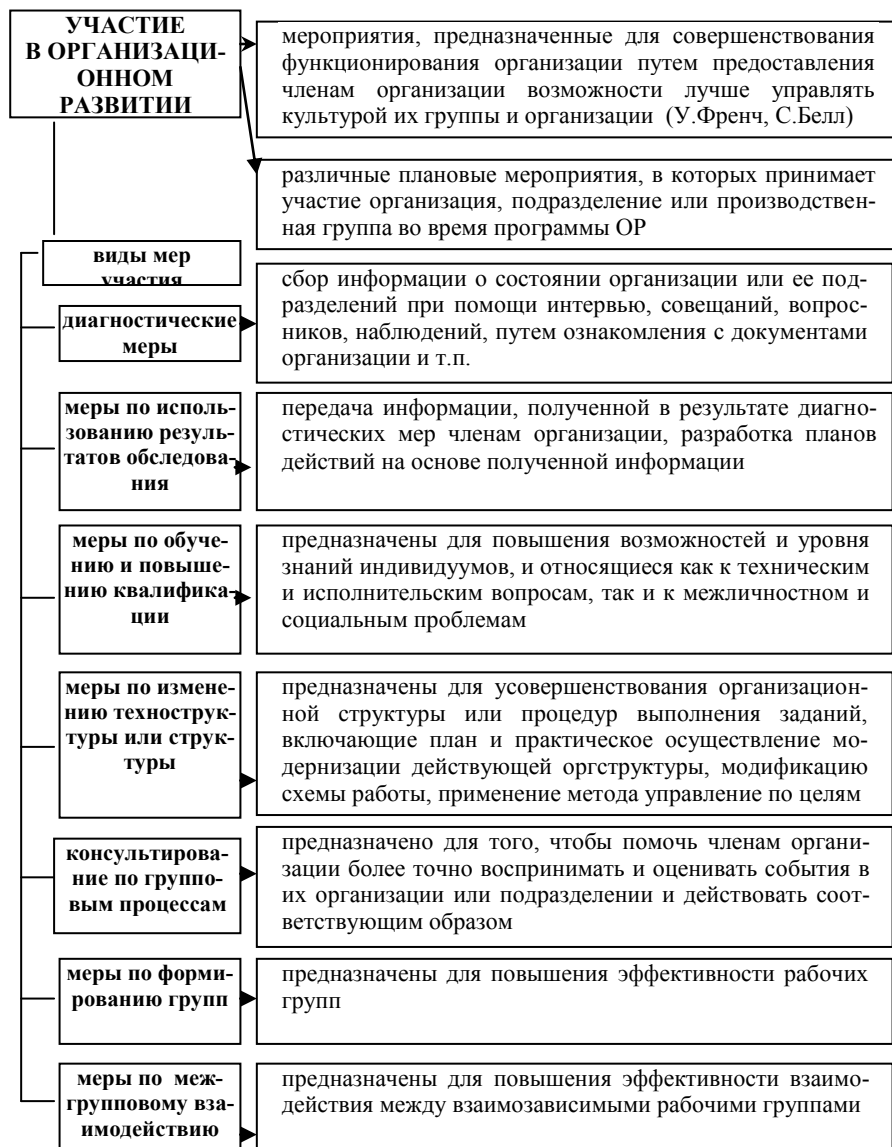


Рис. 261. Участие в организационном развитии

Представленные на рис. мероприятия могут планироваться с помощью консультантов, экспертов или быть предположены самими членами организации, получившими определенную подготовку в данной области изменений или принимавшими ранее участие в программах ОР.

На рис. 262, 263 представлены условия успешного проведения мероприятий по ОР, а также основные пути организационного развития современных компаний.

УСЛОВИЯ УСПЕШНОГО ПРОВЕДЕНИЯ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ОР

- ✦ люди, занимающие в организации, должны принимать участие в проведении диагностических мер и осознавать необходимость использования научного, ситуационного и поведенческого подходов при решении проблем
- ✦ необходимо привлекать консультантов по вопросам человеческого поведения до начала работ по ОР, и осуществлять специальную подготовку руководителей и членов организации для продолжения и поддержки работ по ОР
- ✦ руководители более высокого уровня должны осуществлять поддержку работы по программе ОР на нижестоящих уровнях иерархии
- ✦ необходимо четко понимать, что из себя представляет ОР, ее компоненты, их взаимосвязь, и как можно быстро добиться успеха
- ✦ необходимо широко использовать модель исследования действием
- ✦ участники рабочих групп должны принимать участие в ОР наравне с руководителем
- ✦ работники кадровой службы должны принимать участие в ОР, при необходимости корректируя работу с кадрами в организации
- ✦ управление процессом ОР должно осуществляться на основе оценки результатов, как исходных данных для будущего планирования работ по ОР

Рис. 262. Условия успешного проведения мероприятий ОР

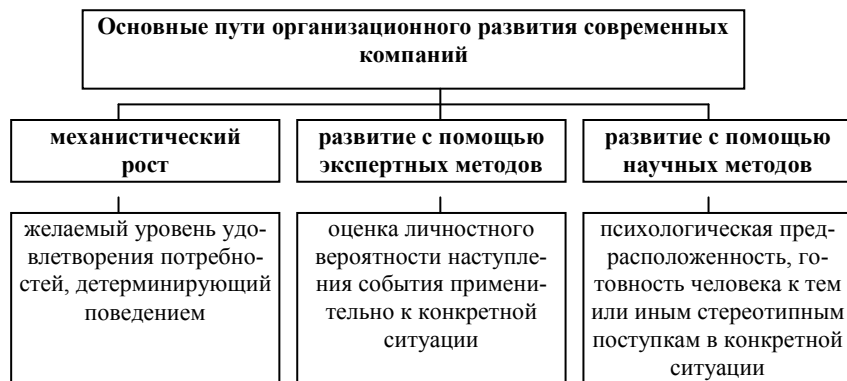


Рис. 263. Пути ОР современных компаний

Эффективность программы ОР зависит также от того, как умело, руководители применяют положения ситуационного подхода.

Вопросы для самопроверки

1. В чем заключается сущность организационных изменений? Перечислите предпосылки данного процесса.
2. Перечислите основные этапы модели управления организационными изменениями.
3. В чем заключаются основные причины сопротивления изменениям в организации?
4. Что такое организационное развитие? Перечислите основные мероприятия по ОР.

Тема 16. Технологии управленческих мероприятий и действий

Понятие технологии управления. Виды управленческих мероприятий и действий

Понятие технологии управления

Мы уже отмечали, что управленческий труд это специфический труд, преимущественно умственный, результатом которого является принятое и реализованное в организации управленческое решение. Чтобы данный процесс соответствовал всем признакам управленческого процесса, и способствовал достижению наиболее эффективно и оптимально поставленным целям организации, руководитель должен умело применять соответствующие технологии управления (технологии управленческой деятельности).

Говоря **о технологиях управления**, мы подразумеваем, что это средство достижения управленческих целей (рис. 264).

Универсальных технологий управления не существует, технологий бесчисленное множество. Даже для конкретной ситуации может быть использовано столько технологий, сколько имеется вариантов разрешения этой ситуации. Решение управленческой ситуации может быть организовано посредством разных форм, методов и средств. Профессиональное мастерство, искусство менеджера состоит в том, чтобы из всего многообразия выбрать то сочетание технологий, которое позволит с минимальными затратами за требуемый период времени добиться желаемого результата. Разработка управленческой технологии – дело творческое. В работе руководителя абсолютно схожих технологий нет, даже в управлении одним и тем же процессом. Руководитель должен в целом видеть

процесс во всем его многообразии системных связей и зависимостей от внешних действий.



Рис. 264. Понятие технологии управления

Виды управленческих мероприятий и действий

Раскроем суть таких управленческих мероприятий как публичное выступление руководителя, переговоры, совещания, деловая беседа, дискуссия (рис. 265–280).

Успех выступления во многом зависит от убедительности его основной части и заключения. Не следует затягивать свою речь, выступающий должен четко произносить слова и предложения, варьировать их интонацией, осуществлять визуальный контакт со слушателями, правильно выбрать темп речи.

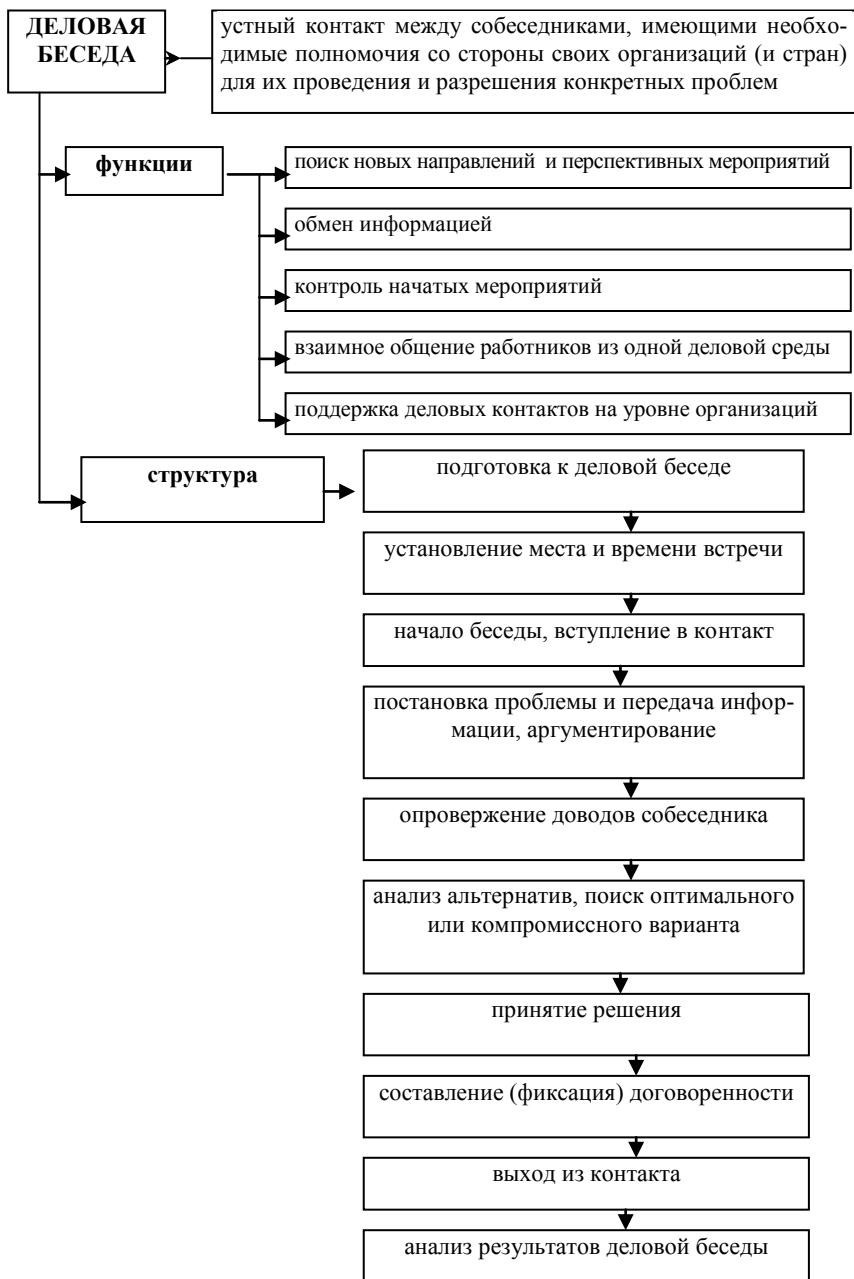


Рис. 265. Деловая беседа

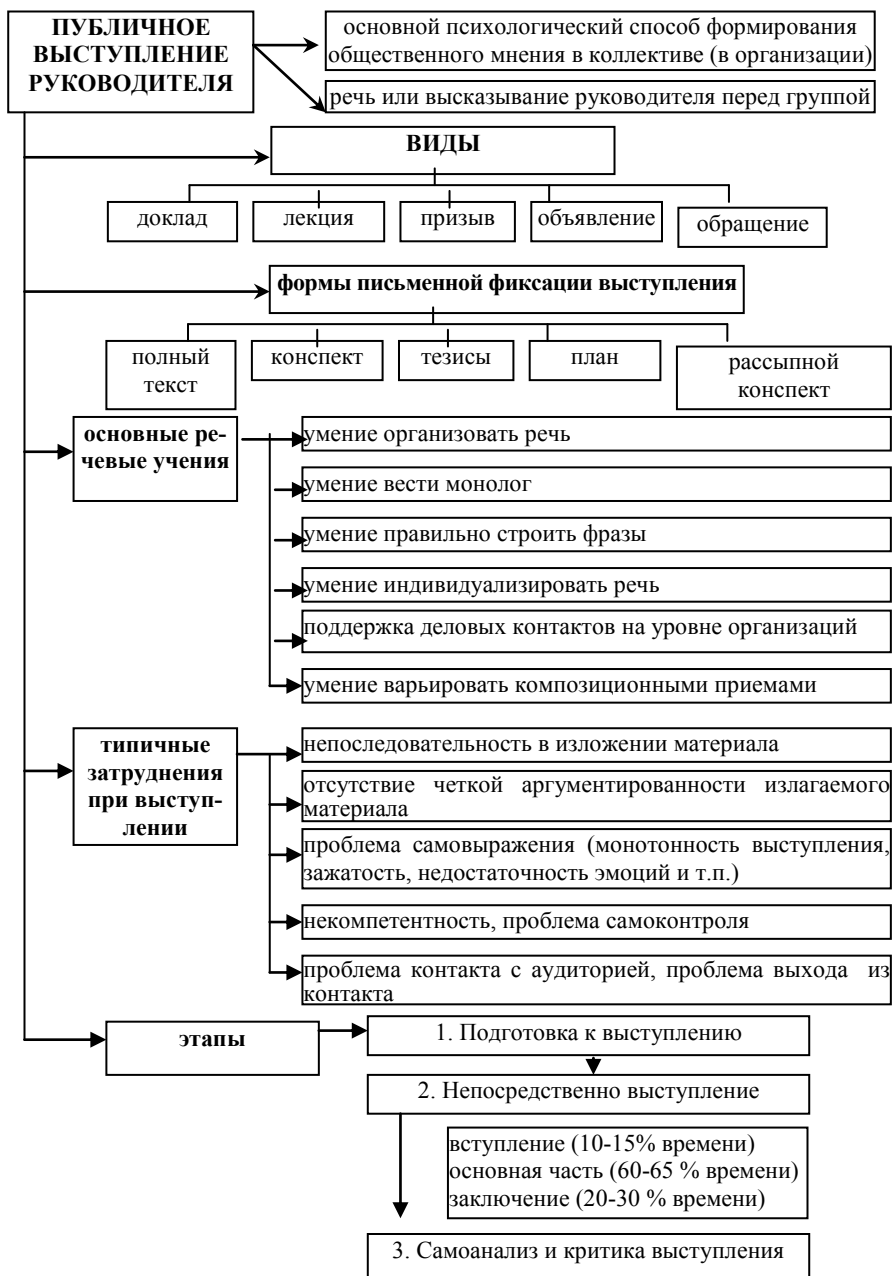


Рис. 266. Публичное выступление руководителя

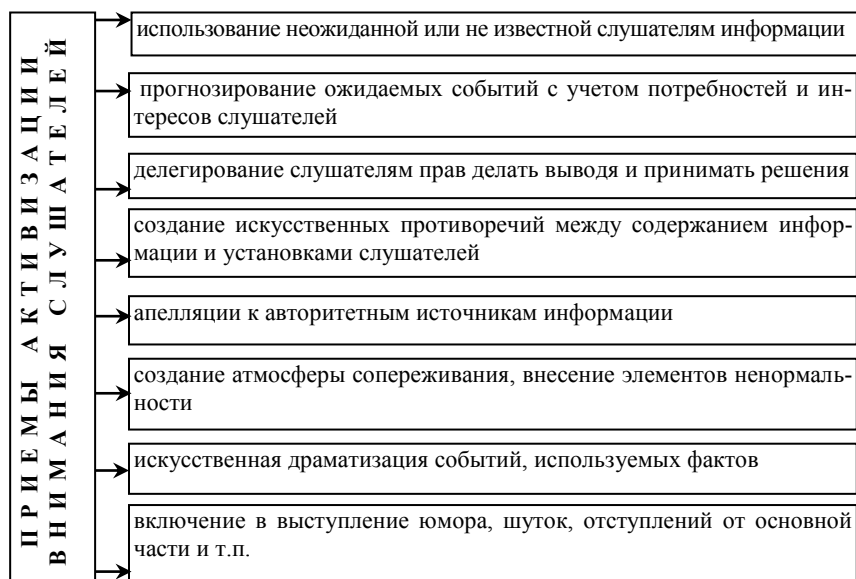


Рис. 267. Возможные приемы активизации внимания слушателей при выступлении руководителя

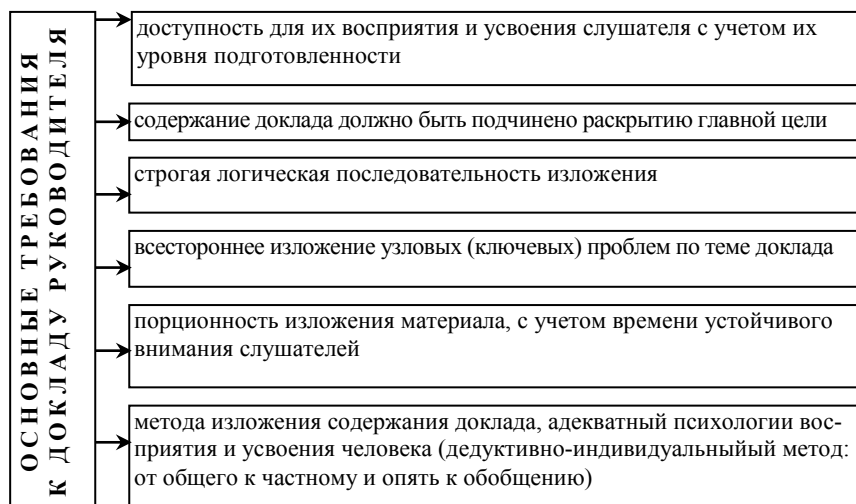


Рис. 268. Основные требования к докладу руководителя

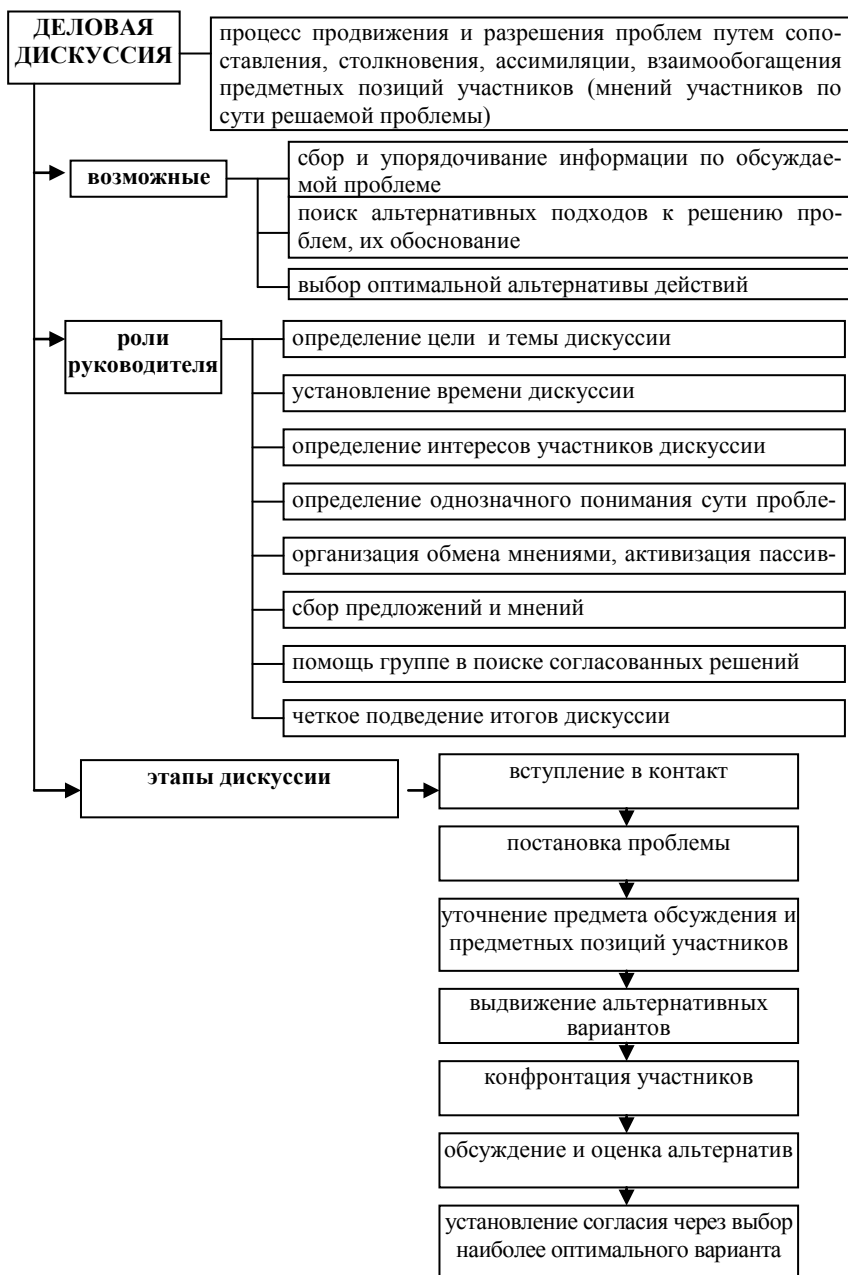


Рис. 269. Деловая дискуссия

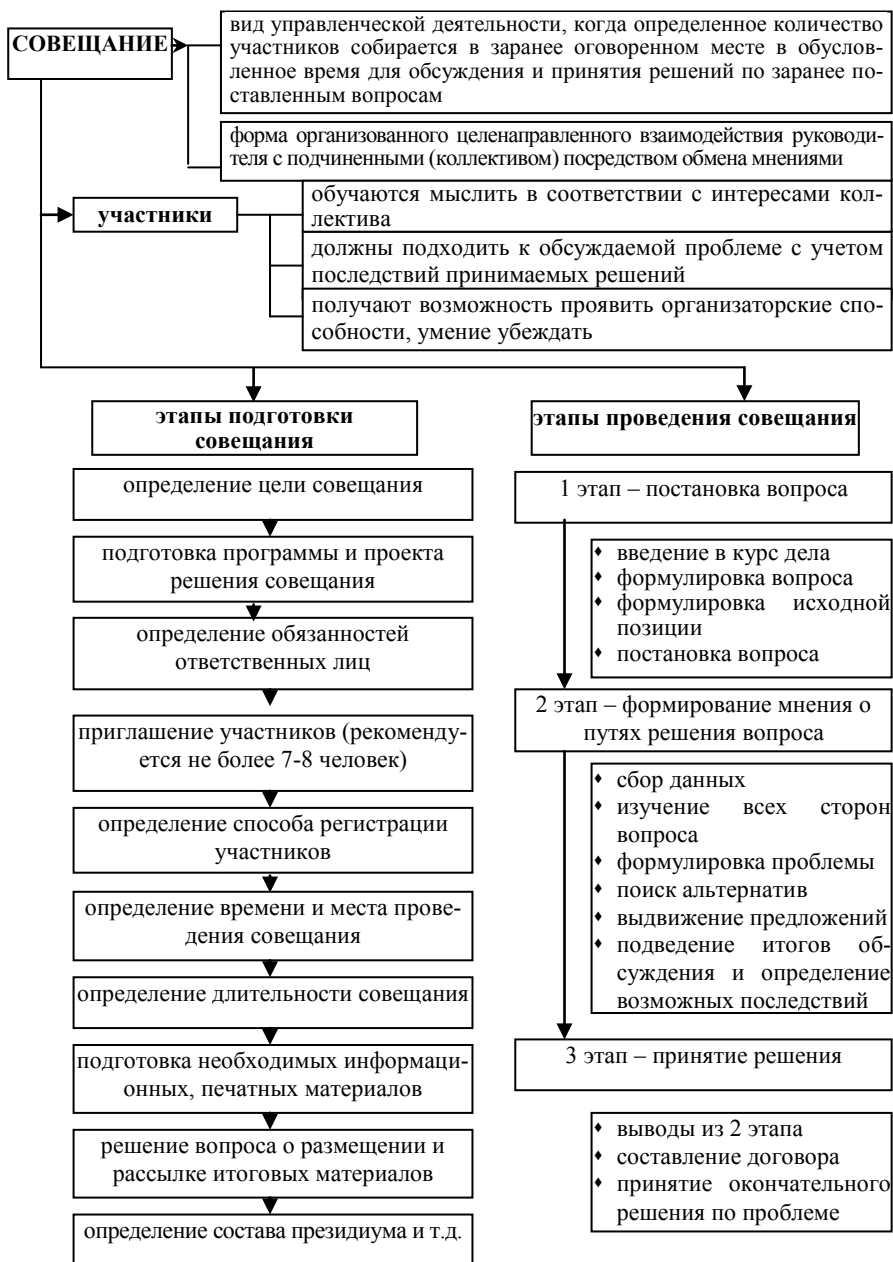


Рис. 270. Деловое совещание

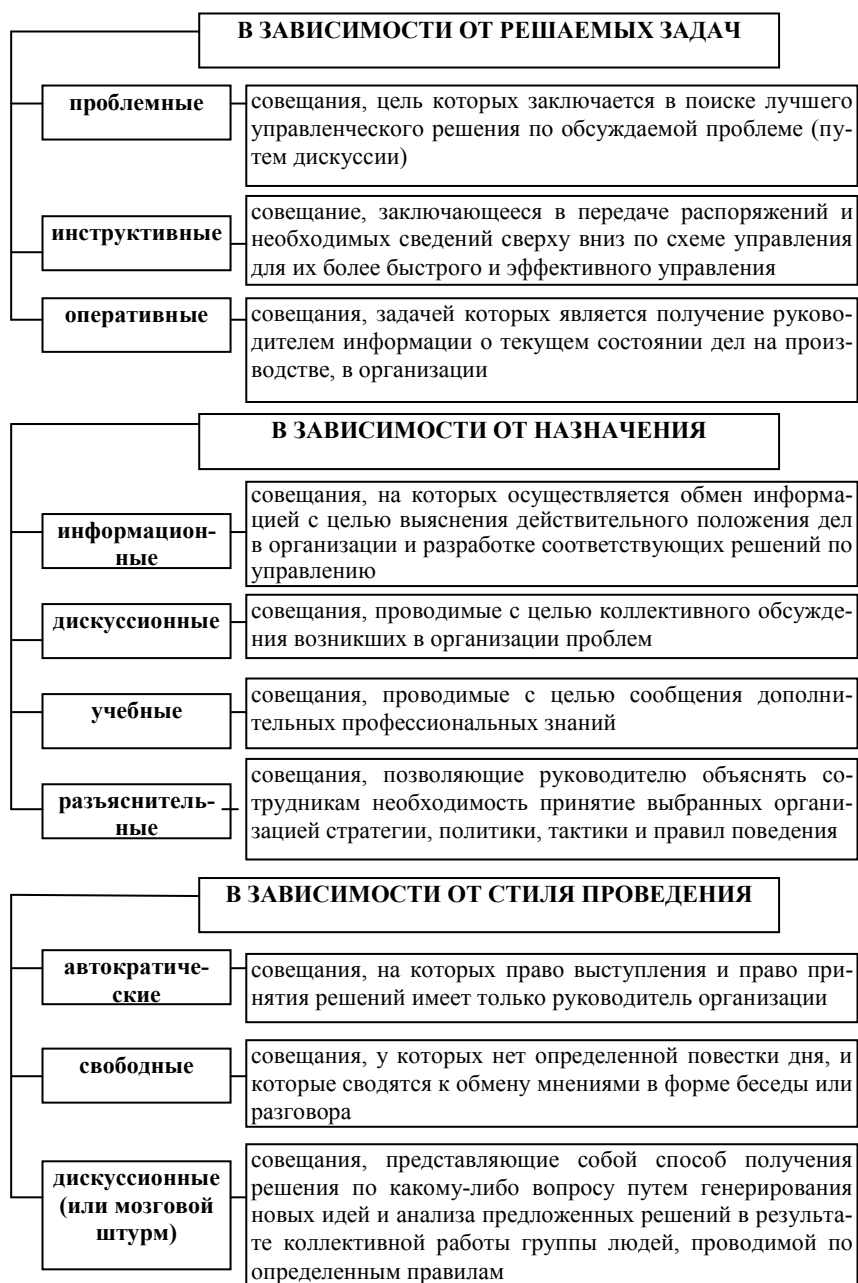


Рис. 271. Типология совещаний

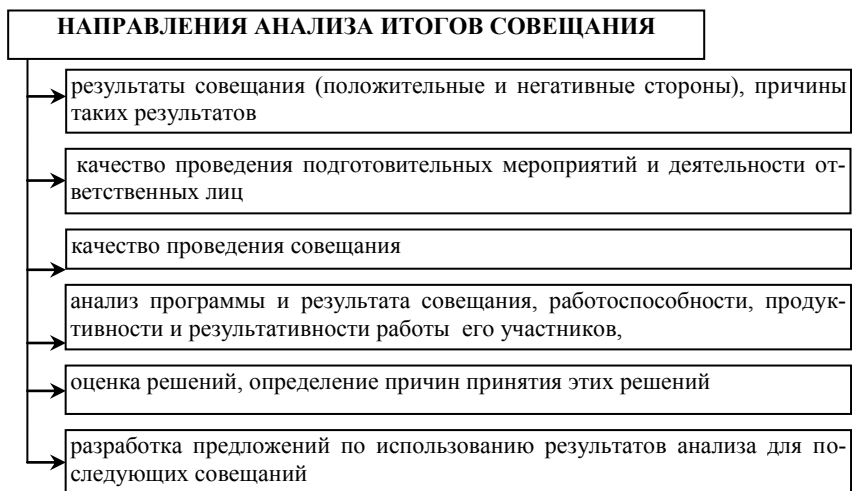


Рис. 272. Направления анализа итогов совещания



Рис. 273. Роли руководителя при проведении совещания



Рис. 274. Пресс-конференция



Рис. 275. Сущностные характеристики переговоров



Рис. 276. Типология переговоров

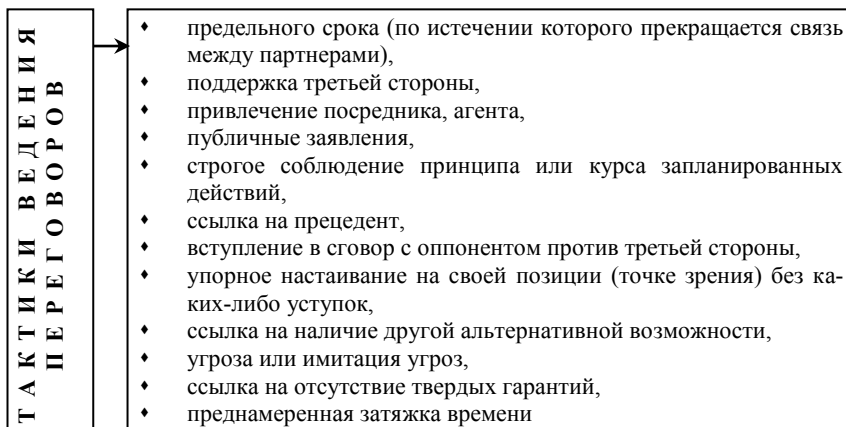


Рис. 277. Возможные тактики ведения переговоров

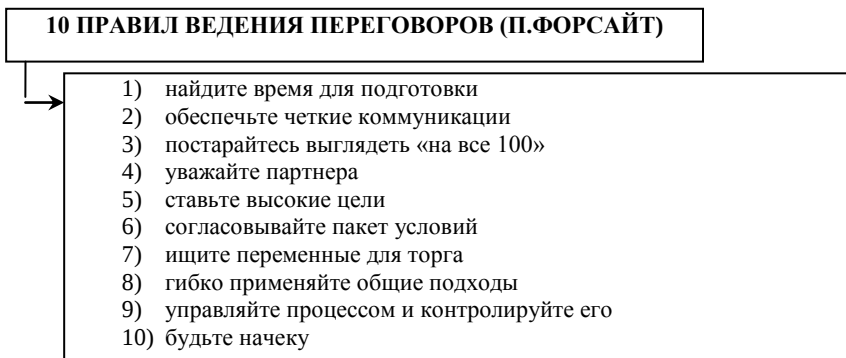


Рис. 278. Правила ведения переговоров

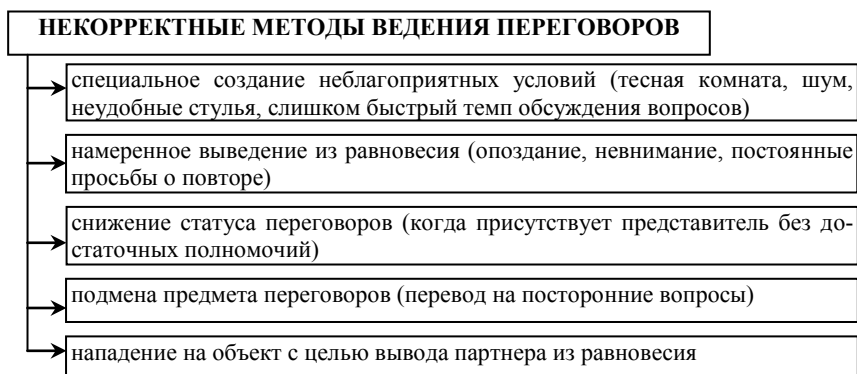


Рис. 279. Некорректные методы ведения переговоров

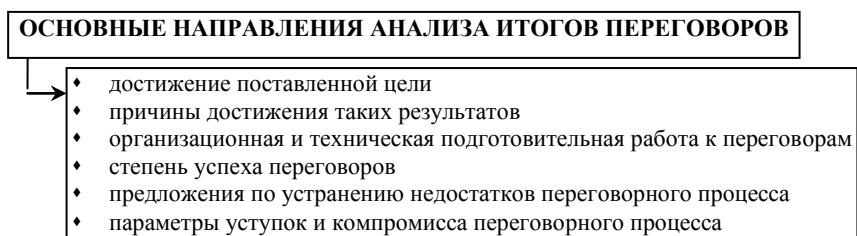


Рис. 280. Положения анализа итогов переговорного процесса

Успех проведенных переговоров во многом зависит от их тщательной подготовки, умелого проведения каждого структурного их элемента, гибкости и оперативности мышления, стремления выработать общую позицию с партнером, реализации учета его личностных качеств.

В табл. 38 представлены национальные особенности переговоров. Учет национального стиля ведения переговоров во многом накладывает свой отпечаток на ход их проведения, и в конечном итоге на успех всего мероприятия.

Таблица 38

Национальные особенности переговорного процесса

Нация	Особенности переговорного процесса
Американцы	При решении проблемы стремятся обсудить не только общие подходы, но и детали, связанные с реализацией договоренностей. Их характеризует открытость, энергичность, дружелюбие. Они быстро переходят к сути дела, не тратя время на формальности. не любят перерывов в беседе, ценят в людях пунктуальность, чаще всего проявляют слишком большую напористость и агрессивность. Умеют и любят торговаться, уделяя большое внимание «пакетным решениям». В целом американский стиль переговоров отличается достаточно высоким профессионализмом.

Нация	Особенности переговорного процесса
Англичане	Вопросам подготовки переговорного процесса уделяют очень мало времени. Подходят к любой проблеме с изрядной долей прагматизма, полагая, что в зависимости от позиции партнера непосредственно в ходе переговоров можно будет найти оптимальное решение. При этом они достаточно гибки и охотно отвечают на инициативу партнера. В делах у них высоко развито чувство справедливости, исповедуют веру в честную игру. Традиционным для них является умение избегать острых углов. Они сдержанны в суждениях, в разговорах старательно обходят личностные моменты. Английские бизнесмены – одни из самых квалифицированных в деловом мире Запада. В переговорах особое внимание уделяют длительности периода контрактов с партнерами. Чем длиннее взаимоотношения, тем легче англичанину заключить сделку.
Французы	Стараются избегать официальных суждений конкретных вопросов «один» на «один». Любят досконально изучать все аспекты и возможные последствия поступающих предложений, поэтому темп переговоров очень медленный. На переговорах они тщательно следят за тем, чтобы сохранить свою независимость. Могут перебивать, чтобы высказать критические замечания или предложить контраргументы, но в то же время не склонны к торгу. Большое внимание французские партнеры уделяют предварительной договоренности и предпочитают по возможности заранее обсудить те или иные вопросы, не любят сталкиваться с неожиданными изменениями. Традиционно ориентируются на логические доказательства и общие принципы. Они достаточно жестко ведут переговоры, не имеют, как правило, запасной позиции, негативно относятся к компромиссам. Деловые переговоры любят проводить в 11 часов утра.
Немцы	Отличаются большей сухостью, педантичностью, пунктуальностью, расчетливостью. Они вступают в переговоры только тогда, когда уверены в нахождении решения. В партнерах ценят честность, прямоту, пунктуальность. Немецкие партнеры обычно очень тщательно прорабатывают свою позицию еще до переговоров, а на переговорах любят придерживаться протокола, последовательно обсуждая вопросы один за другим. Немцы очень любят приводить факты, примеры, подтверждая их цифрами, диаграммами, схемами, демонстрируя логику изложения вопроса. Деловые связи можно устанавливать путем обмена письменной корреспонденцией.
Шведы	Пунктуальны, аккуратны, порядочны и надежны во всех отношениях. Любят планировать все дела заранее, поэтому о деловых встречах целесообразнее договариваться заблаговременно. Шведские партнеры предварительно и всесторонне изучают все полученные предложения, вникая в мельчайшие детали. В партнерах особенно ценят профессионализм, честность.

Нация	Особенности переговорного процесса
Итальянцы	Очень общительны, экспансивны, порывисты. При установлении деловых контактов очень энергичны и активны, стремятся не затягивать решение организационных вопросов, охотно идут на альтернативные соглашения. В партнерах ценят моральные качества, честность, профессионализм, а также предпочитают устанавливать деловые контакты с людьми, равными им по занимаемому статусу в деловом мире. Большое значение придают неформальным контактам с партнерами в неслужебное время.
Ирландцы	Самые трудные переговорщики во всей Западной Европе. Первоначально демонстрируют партнерам скрытость, необязательность, недоверие, стремление утаить любую информацию (все, чтобы во второй раз к ним не обращались). Но в деловом отношении они чем то схожи с российскими бизнесменами
Японцы	Трудолюбивы, дисциплинированы, вежливы, аккуратны, придерживаются традиций и обычаев. Отличаются пунктуальностью, чрезвычайно щепетильны и очень ответственно относятся с принимаемым на себя обязательствам. Предварительные переговоры для них обязательный шаг, цель которого получить о партнере и его предложениях исчерпывающую информацию. Внимательно выслушивают точку зрения собеседника, не перебивая и не делая никаких замечаний. Японцы стараются не вступать в открытую конфронтацию с собеседником. Они не любят рисковать, и стремление не проиграть может оказаться у них сильнее, чем желание выиграть.
Китайцы	Самые большие любители затягивать переговорный процесс (от нескольких дней до нескольких месяцев). Во время деловых встреч очень внимательны к двум вещам: сбор информации о предмете переговоров; формирование «духа дружбы». Китайцы склонны четко разграничивать отдельные этапы деловых переговоров таких как: первоначальное уточнение позиций, их обсуждение и заключение переговорного процесса. Обыкновенно делают уступки под конец встречи. Окончательно приходят к соглашению не за столом переговоров, а у себя дома.
Корейцы	Высоко ценят личные контакты с партнерами, непосредственное общение. Завязать контакты в письменной форме просто невозможно. без посредников не обойтись. Большое значение имеют неформальные связи (кто-то представил, и т.п.). Очень сильны региональные, клановые, дружеские связи. Корейцы довольно напористо, агрессивно ведут переговоры, не склонны подолгу обсуждать второстепенные детали соглашения (в отличие от японцев). Со стороны партнеров по переговорам они ценят ясность, четкость изложения предложений. Они очень щепетильны в вопросах одежды – обязателен при переговорах строгий деловой костюм. Традиционно считаются одними из самых трудных деловых партнеров.

Нация	Особенности переговорного процесса
Русские	Основная отличительная черта – обращение внимания в основном на общие цели и относительно малое внимание способам их достижения. при решении проблем российские бизнесмены предпочитают действовать осторожно, не рисковать. Российская сторона очень часто в начале переговоров старается занять прочную позицию, характеризующуюся значительным завышением требований. После длительных дискуссий и уступок происходит сближение сторон. Часто используются приемы, направленные на получение преимуществ в ходе переговорного процесса. Другая особенность – быстрая смена настроения и установок в отношении партнера: от крайне дружеского расположения до официального, исключаящего любые личные симпатии.

Вопросы для закрепления

1. Какой смысл вкладывается в понятие «технология управления»?
2. Какие виды управленческих мероприятий и действий вы можете назвать? Их особенности?

РАЗДЕЛ 4. ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА

Тема 17. Эффективность управления и ее показатели

Эффективность управления: понятие, виды, показатели. Методики определения эффективности управления.

Эффективность управления: понятие, виды, показатели.

Мы уже отмечали, что деятельность менеджера заключается в руководстве людьми, направленном на достижение поставленных целей. И в зависимости от того, как эта деятельность решает поставленные задачи на основе оптимального использования имеющихся в распоряжении ресурсов, мы можем говорить об ее эффективности. На рис. 281–283 и в табл. 39–41 представлены существенные характеристики эффективности управления (менеджмента).



Рис. 281.Существенные характеристики эффективности управления

Важнейшие показатели эффективности управления

Показатель	Сущностная характеристика
Эффект	Результат осуществления мероприятий, направленных на совершенствования производства и ведение бизнеса в целом
Эффективность	Результат, соотношения эффекта, или достигнутого результата и затрат на их получение
Общая (абсолютная) экономическая эффективность	Результат отношения полученного эффекта за плановый период ко всей сумме инвестиций, необходимых для получения данного эффекта
Сравнительная экономическая эффективность	Результат, показывающий насколько один вариант эффективнее другого
Результативность	Способность организации производить продукцию, удовлетворяющую или превосходящую заданные временные или количественные параметры
Производительность труда	Показатель экономической эффективности трудовой деятельности персонала, в том числе и управленческого аппарата. Определяется как отношение
Прибыль	Определяется как разность между всеми поступлениями предприятия и всеми издержками, связанными с производством и продажей его товаров и услуг (в том числе и издержки ППРУР)

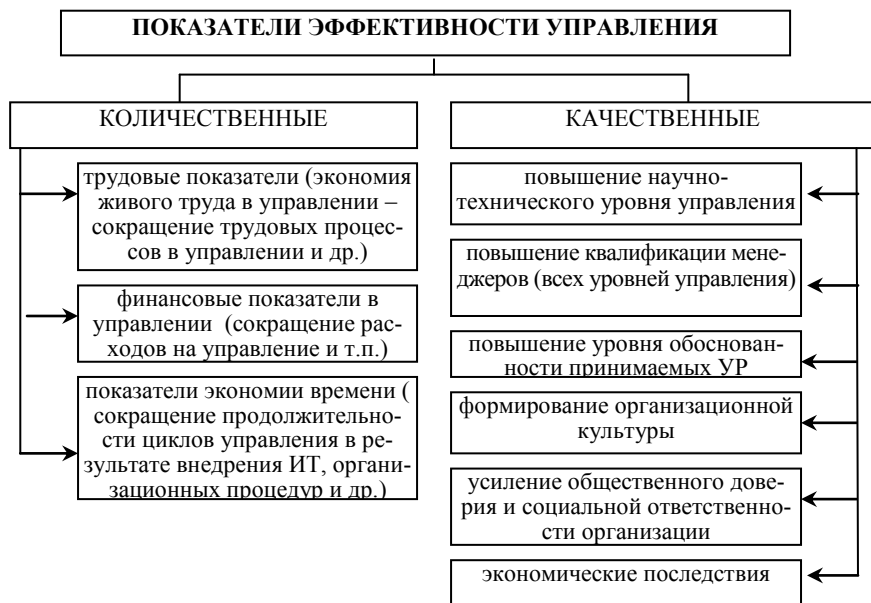


Рис. 282. Показатели эффективности управления

Таблица 40

Показатели эффективности системы управления

Показатели	Эффективность	
	Экономическая	Социальная
Обобщающие в широком смысле	– Национальный доход за конкретный период времени (на уровне государства) – Производительность труда (на уровне отрасли) – Прибыль (на уровне предприятия)	– степень выполнения заказов потребителей – доля объема продаж фирмы на рынке и др.
Обобщающие в узком смысле	$\text{Эу} = \text{Д} / \text{З},$ где Д – доходы предприятия З – затраты на содержание аппарата управления	– доля решений, принятых по предложениям работников коллектива – количество работников занятых в разработке нового УР
Частные в широком смысле	– рентабельность – оборачиваемость – окупаемость капиталовложений – фондоемкость и фондоотдача – производительность труда – соотношение роста зарплат и производительности труда и др.	– своевременность выполнения заказа – полнота выполнения заказа – оказание дополнительных услуг – послепродажный сервис и др.
Частные в узком смысле	– доля административно-управленческих расходов в общей сумме затрат предприятия – доля численности управленческих работников в общей численности работающих в организации – норма управляемости – снижение трудоемкости обработки управленческой информации – сокращение потерь рабочего времени управленческого персонала за счет улучшения организации труда, механизации или автоматизации трудоемких операций в сфере управления	– степень технической оснащенности управленческого труда – текучесть работников аппарата управления – квалификационный уровень кадров и др.

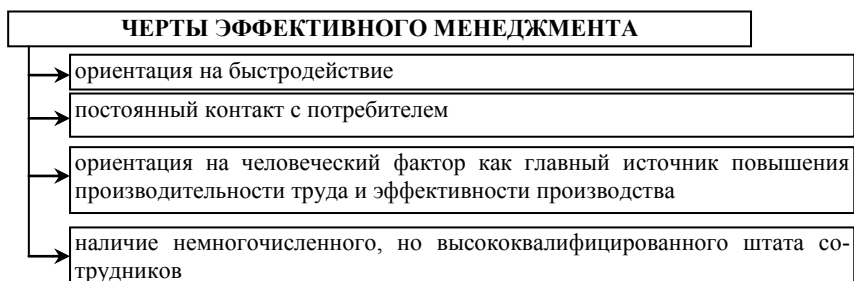


Рис. 283. Черты эффективного менеджмента [28]

Таблица 41
Факторы влияния на эффективность управления [19]

Внешние факторы	Внутренние факторы
Активная политика конкурента	Психологический климат в коллективе
Внезапные изменения в экономическом положении клиентов	Неравномерность, неритмичность поставок и перегрузки в работе
Экономические, политические кризисы, влияющие на эффективность работы организации	Прогулы работников, немотивированные пропуски и потери рабочего времени
Общественно значимые события	Болезни руководителей и сотрудников
Структурные изменения в обществе	Мероприятия, проводимые профсоюзным движением (митинги, забастовки и др.)
Неблагоприятные погодные условия	Производственные конфликты
Положение на рынке труда: безработица, избыток специалистов, недостаточная квалификация работников	Увольнение или прием на работу новых сотрудников
Мероприятия правительства по регулированию социальных процессов за счет работодателей	Расширение или сокращение деятельности организации
Репрессивное и агрессивное к предпринимательству законодательство	Неисправности машин и оборудования, оргтехники, средств связи
Миграционные процессы, ухудшающие качество населения	Криминальное поведение клиентов или персонала: воровство, обман, хищения и т.д.
Резкие колебания на финансовых рынках	Действия влиятельных лиц, содействующих или мешающих деятельности организации (лобби)
Неожиданные изменения конъюнктуры на рынках энергоресурсов и сырья	Факторы охраны имущества и безопасности труда
Изменения в соотношении политических сил, влияющих на промышленную политику государства Новые технологии производства товаров и услуг	Социальные инициативы коллектива, изобретательство и рационализаторство Разработка стратегий управления, согласование с коллективом планов развития

Внешние факторы	Внутренние факторы
Требования профсоюзов к технике безопасности и условиям труда	Административный контроль, система поощрения и взыскания
Влияние СМИ на формирование имиджа организации и его руководства	Позитивная мотивация творческого и производственного труда сотрудников

Таким образом, можно сделать вывод о том, что эффективность менеджмента – результативность управленческой деятельности, критериями которой являются:

- действенность – степень достижения целей организации (отношение результатов, которые достигнуты, к результатам, которые намечались);
- экономичность – соотношение необходимого и фактического расхода ресурсов;
- качество – соответствие характеристик товара (услуг) стандартам и требованиям потребителей;
- прибыльность – соотношение между доходами и суммарными издержками;
- продуктивность – соотношение объема товара (услуг) за определенный период в натуральных, стоимостных и других показателях и затрат ресурсов, соответствующих данному объему продукции (ресурсов: трудовых, материальных, финансовых и др.);
- качество трудовой жизни – условия труда работников;
- инновационная активность – результативность внедрения новшеств в различных функциональных областях деятельности организации: техническое переоснащение, производство, организация и т.д.

Методики определения эффективности управления

Классический метод определения экономической эффективности включает отношение экономических результатов труда к затратам труда. Так как прямая оценка результатов труда в управлении затруднена и ограничена многими параметрами, то используется косвенная оценка, включающая определение удельного вклада работника в итоговые показатели деятельности аппарата управления, реализуемые в конечных результатах деятельности управляемого объекта (формула 1).

$$\mathcal{E}_y = \frac{P_y}{Y_3}, \quad (1)$$

где $\mathcal{E}_y$ – эффективность управления,

P_y – результативность управления,
 Y_3 – удельные управленческие затраты.

Коэффициент численности управленческих работников (формула 2)

$$K_{\text{ч}} = \frac{Ч_y}{Ч}, \quad (2)$$

где $Ч_y$ – численность работников управления;
 $Ч$ – общая численность работников организации.

Коэффициент затрат на управление (формула 3)

$$K_3 = \frac{З_y}{З}, \quad (3)$$

где $З$ – общие затраты организации.

Коэффициент затрат на управление на единицу выпускаемой продукции, оказываемых услуг (формула 4)

$$K_{\text{зп}} = \frac{З_y}{K}, \quad (4)$$

где K – количество или объем выпускаемой продукции (оказываемых услуг).

В качестве первой составляющей показателя эффективности результативности управления рекомендовано использовать следующие показатели: рост (прирост) производительности труда и соотношение темпов прироста производительности труда и фондовооруженности.

При сравнении систем управления преимущество отдается системе с более высоким показателем эффективности.

Показатель эффективности коллективного управленческого труда – Ξ (формула 5):

$$\Xi = \frac{B}{З_{\text{пл}} + \Phi_{\text{об}} + E \times \Phi_{\text{ос}}}, \quad (5)$$

где B – объем конечной продукции, руб.,
 $З_{\text{пл}}$ – затраты на оплату работников, руб.,
 $\Phi_{\text{об}}$ – текущие затраты на оборотные фонды, руб.,
 $\Phi_{\text{ос}}$ – стоимость основных промышленно-производственных фондов, руб.,

Е – коэффициент эффективности производственных фондов (может использоваться нормативный).

При всех сложностях и проблемах оценки эффективности управленческого труда в большей мере разработаны теоретико-методологические и методические приемы оценки эффективности отдельных управленческих мероприятий, чем управления в целом.

Наиболее типичным для определения экономической эффективности мероприятий по совершенствованию управления является вычисление годового экономического эффекта, получаемого от их реализации, и сравнение его с затратами на эти мероприятия.

Коэффициент эффективности совершенствования управления (формула 6):

$$K_э = \frac{\mathcal{E}_э}{З_у}, \quad (6),$$

где $\mathcal{E}_э$ – годовой экономический эффект, полученный в результате проведения мероприятий

$З_у$ – затраты на мероприятия по совершенствованию управления.

Годовой экономический эффект (формула 7):

$$\mathcal{E}_э = C - З_у \times E_n, \quad (7),$$

где C – годовая экономия от мероприятий по совершенствованию управления,

E_n – отраслевой нормативный коэффициент эффективности.

Для ориентировочной оценки эффективности проводимых мероприятий по совершенствованию управления используют и коэффициент общей эффективности КЭ (формула 8):

$$KЭ = \frac{\Delta Э}{З}, \quad (8)$$

где $\Delta Э$ – общая экономия, получаемая в результате реализации мероприятий по совершенствованию управления, руб.,

$З$ – общие затраты по совершенствованию управления.

Социальная эффективность определяется как отношение показателей, отражающих социальный результат, к затратам, необходимыми для его достижения. Социальные результаты – улучшение условий жизни и быта населения, охранение и укрепление здоровья сотрудников, повышение содержания труда.

При расчете экономического эффекта необходимо учитывать и многие нюансы системного подхода.

Экономическая эффективность по совершенствованию научной организации управленческого труда (НОУТ) рассчитывается:

- на этапе анализа – с целью определения целесообразности перестройки организации труда,

- на этапе оптимизации – с целью выбора наиболее рационального варианта проектных решений (расчетная эффективность),

- на этапе функционирования – с целью определения фактической эффективности мероприятий.

В качестве основных общих показателей экономической эффективности мероприятий в них рассматриваются рост производительности труда и годовой экономический эффект (приведенная экономия).

Годовой экономический эффект (формула 9):

$$\mathcal{E}_r = (C_1 - C_2) \times B_2 - E_n \times \mathcal{Z}_{\text{ед}}, \quad (9)$$

где C_1, C_2 – стоимость единицы работы до и после внедрения мероприятий по НОУТ (трудовые затраты), руб.,

B_2 – годовой объем работ после внедрения мероприятий по НОУТ в натуральном выражении,

E_n – нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности (величина, обратная нормативному сроку окупаемости T_n ; для мероприятий по НОУТ E_n устанавливается равным 0,15; $T_n=6,7$ года)

Но по многим видам управленческого труда очень трудно выразить объем работы в натуральном выражении. Для этого может быть использован укрупненный метод оценки (формула 10):

$$\mathcal{E} = \mathcal{E}_b + \mathcal{E}_{\text{дс}} + \mathcal{E}_t - \mathcal{Z}, \quad (10),$$

где $\mathcal{E}$ – общая экономия, достигнутая за счет всех мероприятий по совершенствованию организации труда, руб.,

$\mathcal{E}_b$ – экономия, достигаемая за счет высвобождения численности, руб.,

$\mathcal{E}_{\text{дс}}$ – экономия, достигнутая за счет изменений должностной структуры управленческих работников в функциональных и производственных службах, руб.,

$\mathcal{E}_t$ – экономия, полученная за счет более широкого и рационального использования средств оргтехники, экономии канцелярских и других материалов, руб.,

$\mathcal{Z}$ – сумма средств, затраченных на осуществление мероприятий по совершенствованию организации труда, руб.

Экономическое обоснование мероприятий по совершенствованию системы управления позволит руководству организации повысить его эффективность и стабильность функционирования организации [33].

Методы оценки эффективности управления приведены в работах А.Я.Кибанова, Р.А.Фатхутдинова, Э.А.Смирнова В.Н.Парахиной и др.

Вопросы для закрепления

1. В чем заключается сущность понятия «эффективность менеджмента (управления)»? Каковы основные понятия эффективности управления?
2. В каких случаях необходима оценка эффективности управления?
3. Какие факторы оказывают влияние на эффективность управления организацией?
4. С помощью, каких показателей можно определить экономическую эффективность управления в широком смысле слова, в узком смысле?
5. Какова взаимосвязь понятий «эффективность», «производительность», «качество»?

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЭКЗАМЕНУ (ЗАЧЕТУ) ПО КУРСУ «МЕНЕДЖМЕНТ»

1. Менеджмент как вид деятельности и его функции.
2. Менеджмент и управление. Задачи менеджмента.
3. Современный менеджер. Требования, предъявляемые к менеджеру на современном этапе. Отличие менеджера от предпринимателя.
4. Функции процесса управления. Природа и состав функций.
5. Методы управления (менеджмента).
6. Закономерности и принципы управления (менеджмента).
7. Этапы развития менеджмента. Управленческие революции.
8. Школа научного управления: сущность, принципы, основные этапы развития, значение для современного менеджмента.
9. Классическая школа управления: сущность, принципы, основные этапы развития, значение для современного менеджмента.
10. Школа человеческих отношений и поведенческих наук: сущность, принципы, основные этапы развития, значение для современного менеджмента.
11. Школа количественных методов в управлении: сущность, основные этапы развития, значение для современного менеджмента.
12. Процессный подход в управлении: сущность, особенности реализации, значение для современного менеджмента.
13. Системный подход в управлении: сущность, особенности реализации, значение для современного менеджмента.
14. Ситуационный подход в управлении: сущность, принципы, особенности реализации, значение для современного менеджмента.
15. Развитие управленческой мысли в России.
16. Модель американского менеджмента: сущность, принципы, особенности реализации.
17. Модель японского менеджмента: сущность, принципы, особенности реализации.
18. Модель западноевропейского менеджмента: сущность, принципы, особенности реализации.
19. Маркетинговая модель организации: сущность, принципы, особенности реализации.
20. Перспективы (тенденции, основные направления) развития менеджмента в XXI веке.
21. Понятие организации. Организационная система управления.
22. Миссия организации.
23. Внутренняя и внешняя среда организации. Характеристика и основные элементы.
24. Цели организации: понятие цели, роль в процессе управления. Система целей организации. Дерево целей.
25. Линейная (бюрократическая) структура управления.

26. Функциональная структура управления.
27. Дивизионные структуры управления.
28. Централизованные структуры управления.
29. Адаптивные структуры управления.
30. Комбинированные (смешанные) структуры управления.
31. Стратегическое планирование: сущность, цели, задачи, особенности.
32. Текущее планирование: сущность, цели, задачи, особенности.
33. Прикладные аспекты планирования
34. Сущность, цели, виды и функции контроля.
35. Этапы, формы и методы контроля. Барьеры и сопротивление контролю.
36. Мотивация: понятие, виды, мотивационный механизм, модели.
37. Содержательные и процессуальные теории мотивации.
38. Коммуникации в системе менеджмента: понятия, виды и особенности реализации.
39. Управленческие решения: понятие, классификация, методы принятия УР, условия эффективности УР.
40. Коллектив: понятие и признаки коллектива. Формальные и неформальные группы.
41. Руководитель: функции, качества руководителя, основные типы руководителей и теории руководства.
42. Руководитель и лидер. Концепции лидерства. Требования, предъявляемые к современным руководителям.
43. Подчиненные. Основные типы подчиненных.
44. Власть: концепции власти, типы, характеристика, особенности реализации.
45. Стили руководства: классификация, характеристика стилей, средства управления.
46. Конфликт: виды, принципы. Конфликт как процесс. Методы разрешения конфликтов.
47. Природа и причины стресса. Регулирование стрессовых ситуаций.
48. Управление изменениями в организации.
49. Организационное развитие. Мероприятия ОР.
50. Информация, ее свойства и роль в процессе управления. Классификация управленческой информации.
51. Компьютерные системы информационного обеспечения. Построение информационных систем.
52. Эффективность менеджмента: понятие, виды, факторы, методы определения.
53. Подготовка и проведение руководителем переговоров (деловых телефонных бесед).
54. Подготовка и проведение руководителем совещаний (пресс-конференций).

ТЕСТОВЫЕ МАТЕРИАЛЫ ПО КУРСУ «МЕНЕДЖМЕНТ»

Тема «Понятие менеджмента»

1. Практика управления возникла ...
 - a) вместе с объединением людей в организованные группы, например, племена;
 - b) в XX веке, в ходе индустриализации промышленности;
 - c) вместе с созданием Ф.Тейлором школы управления;
 - d) вместе с возникновением системного подхода.
2. Какие из перечисленных аспектов составляют содержание менеджмента:
 - a) вид деятельности и процесс принятия управленческих решений;
 - b) аппарат управления;
 - c) наука и искусство управления;
 - d) все указанные аспекты не относятся к менеджменту.
3. Какие из перечисленных характеристик составляют содержание категории «менеджер»?
 - a) Лицо, занимающее постоянную должность, наделенное полномочиями и обладающего ответственностью в области принятия решений в определенных сферах деятельности организации.
 - b) Самостоятельный экономический субъект рыночных отношений, специализирующийся на существенных видах посреднической деятельности, удовлетворяющей потребности общества и конкретной личности.
 - c) Субъект рыночных отношений, деятельность которого связана с постоянным материальным риском при организации нового предприятия или разработке новой продукции или нового вида услуг, предлагаемых обществу в условиях неопределенности рынка.
 - d) Все перечисленное относится к категории «менеджер».
 - e) Все ответы неверны.
4. Какое из определений характеризует содержание понятия «функция менеджмента»?
 - a) Устойчивый состав специфических видов управленческой деятельности.
 - b) Специфический состав функциональных областей деятельности организации.
 - c) Виды управленческих решений.
5. Чем в наибольшей мере определяется специфика содержания деятельности менеджера:
 - a) условиями внешней среды
 - b) выполняемой им функцией менеджмента
 - c) условиями внутренней среды
 - d) его индивидуальными особенностями.

Тема «Школы и подходы в истории менеджмента»

1. Основателем школы научного управления считается:
 - а) А. Файоль,
 - б) Ф.Тейлор,
 - в) Д.Муни,
 - г) Г.Мюнстерберг.
2. Впервые на предприятиях фотоаппарат и кинокамера для исследования движений работников были применены
 - а) Д.Муни,
 - б) Г.Ганттом,
 - в) Ф.Гилбертом,
 - г) М.Вебером.
3. Теория организации как социальная система, как наука управления с учетом психологических аспектов человека (человеческого поведения) получила общее название
 - а) тейлоризм,
 - б) фойлеризм,
 - в) неклассицизм,
 - г) ситуационизм.
4. Представители рассматривали управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций и изложили основные принципы управления, выделив управление как особый вид деятельности. Назовите эту школу и перечислите основных представителей этого направления.
 - а) административная (классическая) школа,
 - б) школа научного управления,
 - в) количественная школа,
 - г) процессный подход.
5. Кому из теоретиков (практиков) менеджмента принадлежит высказывание о том, что «индустрия должна иметь своих генералов и притом генералов высококвалифицированных».
 - а) Ф.Тейлор,
 - б) А. Файоль,
 - в) Г.Эмерсон,
 - г) Г.Форд.

Тема «Организация. Организационные структуры менеджмента»

1. Менеджментом называется:
 - а) любой вид хозяйственного управления
 - б) предпринимательское управление деятельностью рыночных субъектов
 - с) командное управление в сфере экономики

- d) руководство подчинёнными и организацией
2. Как соотносятся понятия «управляющая подсистема» и «субъект управления»:
- управляющая подсистема и субъект управления тождественны
 - субъект управления включает в себя управляющую подсистему
 - субъект управления включает в себя элементы управляющей системы, связанные с выработкой решений
 - управляющая подсистема и субъект управления являются взаимноисключающими понятиями
3. В рамках перехода к новой парадигме менеджмента организация рассматривается как...
- открытая система
 - структурный элемент экономики
 - закрытая система
 - социальный институт
4. Укажите факторы внешней среды, оказывающие в современных условиях на предприятие прямое воздействие (косвенное воздействие):
- потребители,
 - профсоюзы,
 - конкуренты,
 - состояние экономики,
 - научно-технический прогресс,
 - запасы,
 - политические факторы,
 - международные события,
 - законы,
 - социокультурные факторы
5. Дана следующая схема структуры управления. Определите ее тип. Какими достоинствами и недостатками она обладает? Какие еще структуры управления существуют? Перечислите их.



Тема «Контроль в системе менеджмента»

1. К аспектам сущности контроля не относится:
 - a) процесс упорядочивания, согласования, придания целевой направленности деятельности подчинённых
 - b) систематическую деятельность руководителей и органов управления, реализующих одну из основных функций менеджмента
 - c) завершающую стадию его цикла, сердцевиной которой является механизм обратных связей
 - d) совокупность действий должностных лиц как неотъемлемую часть процесса принятия и реализации управленческих решений
2. Укажите, какие главные требования предъявляются к параметрам контроля на первом этапе его осуществления:
 - a) чёткость и численное выражение
 - b) обоснованность и выполнимость
 - c) гибкость и вариативность
 - d) объективность и умеренность
3. Укажите, какой тип контроля фиксирует отклонения от плановых заданий и стандартов:
 - a) предпринимательский
 - b) бюрократический
 - c) опережающий
 - d) традиционный
4. Укажите, какая функция контроля позволяет устанавливать и поддерживать обратную связь в организации:
 - a) коммуникационная
 - b) информационная
 - c) ориентирующая
 - d) стимулирующая
5. К субъектам контроля в системе управления не относятся:
 - a) потребители
 - b) администрация
 - c) функциональные службы
 - d) работники

Тема «Мотивация. Теории мотивации»

1. Какая схема наиболее полно характеризует действие механизма мотивации:
 - a) Возникновение потребностей – анализ ситуации – восприятие импульсов – формирование определенного состояния личности – актуализация мотивов – определение и осуществление конкретных действий.

- b) Возникновение потребностей – восприятие импульсов – анализ ситуации с учетом притязаний – актуализация мотивов – формирование определенного состояния мотивированности – определение и осуществление конкретных действий.
 - c) Возникновение потребностей и мотивов – анализ ситуации – актуализация мотивов и с учетом ожиданий – формирование определенной степени мотивированности личности – осуществление конкретных действий
 - d) Возникновение мотивов действий – актуализация мотивов с учетом притязаний и стимулов – определение нужной степени активности и интенсивности действий личности – определение и осуществление действий.
2. К формам экономического стимулирования наемных работников в организации относятся:
- a) Заработная плата
 - b) Льготы
 - c) Компенсации
 - d) Похвала
 - e) Участие в прибыли
 - f) Привлечение рабочих к управлению делами предприятия
3. К содержательным (процессуальным) концепциям мотивации относятся:
- a) Теория мотивации Ф.Тейлора
 - b) Концепция иерархии потребностей
 - c) Теория ожиданий
 - d) Концепция постановки целей
 - e) Концепция приобретенных потребностей
 - f) Концепция справедливости
 - g) Концепция ERG
 - h) Концепция партисипативного управления
4. Согласно данной концепции мотивации: «На поведение людей влияет не только удовлетворенность, но и не удовлетворенность тех или иных потребностей, причем их изменение происходит независимо друг от друга». О какой концепции мотивации идет речь?
- a) Концепция мотивации А. Маслоу
 - b) Концепция мотивации Альдерфера
 - c) Концепция мотивации Мадсена
 - d) Концепция мотивации Герцберга
5. Данная теория соединяет концепции Маслоу, Герцберга, Мак-Клелланда с идеями процессного подхода Врума и устанавливает связь между вознаграждением и результатами –
- a) Теория ожидания
 - b) Теория справедливости

- c) Теория подкрепления
- d) Расширенная модель ожидания

Тема «Коммуникация в системе управления»

1. Модель коммуникационного процесса можно представить как:
 - a) Источник, сообщение, получатель, канал.
 - b) Источник, канал, сообщение, получатель.
 - c) Источник, сообщение, канал, получатель.
 - d) Источник, получатель, канал, сообщение.
2. Это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков
 - a) Коммуникационная сеть
 - b) Коммуникационная роль
 - c) Коммуникационная группа
 - d) Коммуникационный поток
3. В их функции входит осуществление связи групп между собой:
 - a) «Сторожа»
 - b) «Связные»
 - c) «Лидеры мнения»
 - d) «Космополиты»
4. Сеть данного типа представляет собой тип властной иерархии, в которой появляются горизонтальные связи:
 - a) Круг
 - b) Цепь
 - c) «У»
 - d) Колесо
5. В российской экономике низкий уровень эффективности коммуникаций обусловлен такими причинами, как:
 - a) Наличием стереотипов у российских управленцев
 - b) Искжением информации и недоверием к ней
 - c) Неверной интерпретацией фактов
 - d) Засоренностью каналов коммуникаций лишними и дублированными данными

Тема «Руководитель и подчиненные»

1. В процессе реализации данной функции руководитель направляет процесс разработки и внедрения новых видов продукции, консультирует подчиненных:
 - a) Стратегической
 - b) Экспертно-инновационной
 - c) Социальной
 - d) Контрольной
2. К профессиональным качествам руководителя относят:

- a) Высокий уровень профессионального образования и компетентности
 - b) Высокие моральные стандарты
 - c) Умение организовать деятельность подчиненных
 - d) Стремление к постоянным преобразованиям
3. Данный тип руководителя избегает конфликтов, соблюдает принятый порядок и традиции, подчиненными не командует, направляя их работу путем убеждения, делегирования полномочий, добиваясь при этом умеренных успехов.
- a) Руководитель, сочетающий заботу о производстве с безразличием к подчиненным
 - b) Руководитель, максимально заботящийся о людях и минимально о производстве
 - c) Руководитель ни на что не ориентированный
 - d) Руководитель промежуточного типа
 - e) Руководитель, осуществляющий синтез приоритетов
4. Данный сотрудник осуществляет постоянное знакомство с новинками научной литературы, составляет доклады для вышестоящих руководителей
- a) Помощник
 - b) Консультант
 - c) Референт
 - d) Секретарь
5. Подчиненные данного типа демократичны, требовательны к себе и другим, стремятся помочь другим людям, повлиять на них личным примером, избегая при этом конфликтов.
- a) Аналитики
 - b) Прагматики
 - c) Реалисты
 - d) Критики
 - e) Идеалисты

Итоговый тест по курсу «Менеджмент»

Все закрытые вопросы имеют по 4 варианта ответов, из которых правильный только один.

1. Укажите, что понимается под организацией как процессом:

- a) приведение в единую систему группы разрозненных элементов
- b) целенаправленное упорядочивание деятельности работников
- c) доведение до сведения исполнителя его целей и задач
- d) корректировка деятельности фирмы во всех сферах

2. Вставьте пропущенное слово. Когда обе стороны мало заинтересованы в разрешении конфликта и пытаются сохранить между собой видимость хороших отношений, они могут использовать стратегию ...

- a) ухода от конфликта;
- b) приспособления;
- c) предупреждения конфликта;
- d) разрешения конфликта.

3. Укажите, какие отношения между руководителем и подчинёнными являются типичными для японской модели менеджмента:

- a) строго формальные
- b) лишённые «обратной связи»
- c) личные неформальные
- d) в зависимости от ситуации

4. Выберите правильный вариант ответа. Разделяя информацию на экономическую, правовую, техническую и проч., ее классифицируют по:

- a) источнику;
- b) содержанию;
- c) направлению;
- d) назначению.

5. Укажите, на какие два вида делится административное управленческое взаимодействие:

- a) техническое и информационное
- b) контролируемое и неконтролируемое
- c) линейное и функциональное
- d) вертикальное и горизонтальное

6. Укажите, что обеспечивает взаимодействие управляющей и управляемой подсистем в рамках структуры системы управления:

- a) внутрисистемные факторы
- b) субъект-объектные отношения между ними
- c) механизм управления
- d) интенсивность развития системы

7. Закончите предложение. Как явление управленческое решение – это ...

- a) информационная подготовка
- b) выбор оптимального варианта
- c) информирование инициатора решений
- d) набор мероприятий, направленных на решение рассматриваемой проблемы

8. Продолжите предложение. Совокупность коммуникационных каналов, связывающих субъектов управления, называют

- a) техническими возможностями;
- b) вербальными коммуникациями;
- c) коммуникационной структурой;
- d) официальными каналами.

9. Вставьте пропущенные слова. Власть, основанная на законном принуждении или его возможности, называется ... и выступает в правовой форме.

- a) потенциальной;
- b) административной;
- c) политической;
- d) санкционированной.

10. Исключите лишнее. К основным характеристикам членов группы не относится:

- a) личностные характеристики человека
- b) образование
- c) жизненный опыт
- d) коммуникация в группе

11. Укажите, какой из данных принципов построения организационных структур является исторически первым:

- a) технологический
- b) количественный
- c) функциональный
- d) временной

12. Укажите, что относится к профессиональным качествам руководителя:

- a) глубокое знание не только своей, но и смежной деятельности
- b) инициативность, оперативность в решении проблем
- c) справедливость и честность
- d) умение управлять собой и своим поведением

13. Завершите предложение. Бухгалтерская и статистическая отчетность, счета клиентов, текущие наблюдения, специальные обследования, относятся к ...

- a) незначительным источникам информации;
- b) управленческим источникам информации;
- c) внешним источникам информации;
- d) внутренним источникам информации.

14. Продолжите предложение. Если коммуникативные каналы соединяют элементы управленческой структуры, принадлежащие к различным ее уровням, они являются

- a) вертикальными;
- b) горизонтальными;
- c) параллельными;
- d) диагональными.

15. Выберите правильный вариант ответа. Менеджментом называется:

- a) любой вид хозяйственного управления
- b) предпринимательское управление деятельностью рыночных субъектов
- c) командное управление в сфере экономики
- d) руководство подчинёнными и организацией

16. Исключите лишнее. К аспектам сущности контроля относится:

- a) процесс упорядочивания, согласования, придания целевой направленности деятельности подчинённых
- b) систематическую деятельность руководителей и органов управления, реализующих одну из основных функций менеджмента
- c) завершающую стадию его цикла, сердцевиной которой является механизм обратных связей
- d) совокупность действий должностных лиц как неотъемлемую часть процесса принятия и реализации управленческих решений

17. Определите, чем было обусловлено возникновение функций менеджмента как определённых сфер управления, где принимаются специфические решения:

- a) развитием теории менеджмента
- b) разделением управленческого труда
- c) усложнением управленческих структур
- d) развитием предпринимательства

18. Продолжите предложение. Современная точка зрения, большинства исследователей состоит в том, что конфликты ...

- a) ведут к длительному застою в отношениях;
- b) недопустимы, так как снижают эффективность совместной работы;
- c) надо подавлять на начальной стадии;
- d) не только допустимы, но и желательны.

19. Выберите правильный вариант ответа. Работа руководителей этого уровня больше чем у других носит общий характер, и поэтому не получает конкретного предметного воплощения. О руководителях, какого уровня идет речь?

- a) низового звена;
- b) среднего звена;
- c) высокого звена;
- d) высшего звена.

20. Вставьте пропущенное слово. Технология управления это ... достижения управленческих целей.

- a) средство;
- b) цель;
- c) результат;
- d) процесс.

21. Укажите представителей школы рационалистического менеджмента:

- a) А. Файоль, Г. Гантт, Л. И Ф. Гилберт, Г.Эмерсон
- b) Ф. Тейлор, М. Вебер, Л. И Ф. Гилберт, Г.Эмерсон
- c) Ф. Тейлор, Г. Гантт, М. Фоллетт, Г. Эмерсон
- d) Ф. Тейлор, Г. Гантт, Л. И Ф. Гилберт, Г.Эмерсон

22. Вставьте пропущенное слово. Коммуникационная структура типа ... используется, когда число подчиненных центру субъектов не выходит за

пределы нормы управляемости. В сущности, она представляет собой совокупность отходящих от него «змей».

- a) «соты»;
- b) «ромб»;
- c) «подкова»;
- d) «звезда».

23. Выберите правильный вариант ответа. Качественная характеристика деятельности руководителя, способов его воздействия на исполнителей, называют:

- a) образ жизни;
- b) активная жизненная позиция;
- c) стиль руководства;
- d) порядочностью.

24. Укажите, когда произошла вторая управленческая революция:

- a) 3 тыс. лет до н.э.
- b) около 1760 года до н.э.
- c) на рубеже VII-VI вв. до н.э.
- d) в IV в. до н.э.

25. Продолжите предложение. Управленческая деятельность начинается со сбора, накопления и переработки

- a) финансовых средств;
- b) макулатуры;
- c) информации;
- d) подчиненных.

26. Продолжите предложение. Руководитель, по модели Р.Блейка и Дж.Моутона, сочетающий заботу о производстве с безразличием к людям, относится к управлению в стиле

- a) организационного управления;
- b) управления в стиле загородного клуба;
- c) власть-подчинение;
- d) группового управления.

27. Укажите, какому из данных критериев должны соответствовать цели организации:

- a) неизменность
- b) специфический характер
- c) долгосрочность
- d) конкретность

28. Выберите правильный вариант ответа. Внутреннее состояние человека, отражающее физиологический или психологический дефицит чего-либо, который вызывает состояние дискомфорта, это:

- a) мотивы;
- b) потребности;
- c) стимулы;

d) интерес.

29. Укажите, какое качество работника считается наиболее ценным и повышает роль человеческих ресурсов в современном менеджменте:

- a) коммуникабельность
- b) способность к адаптации
- c) исполнительность
- d) способность к творчеству

30. Закончите предложение. Функции менеджмента подразделяются на...

- a) общие и специфические
- b) типичные и уникальные
- c) традиционные и инновационные
- d) обязательные и необязательные

32. Определите, как соотносятся миссия и генеральная цель коммерческой организации:

- a) всегда совпадают
- b) в некоторых случаях различны
- c) никогда не совпадают
- d) исключают друг друга

33. Продолжите предложение. В модели мотивации Ф. Герцберга, потребности разбиты на

- a) мотивирующие и «гигиенические»;
- b) существования, связи и роста;
- c) причастности и власти;
- d) организационные и деятельные.

34. Вставьте пропущенное слово. Содержательные теории мотивации делают упор на то, ... потребности побуждают людей проявлять активность в труде.

- a) зачем;
- b) почему;
- c) какие;
- d) как.

35. Выберите правильный вариант ответа. Обмен мнениями, с деловой целью, обычно проходящий в виде деловой беседы по вопросам, представляющим интерес для обеих сторон, называется:

- a) переговоры;
- b) лекция;
- c) объявление;
- d) доклад.

36. Выберите правильный вариант ответа. К УР, выделяемым по функциональной направленности относятся:

- a) Организующие
- b) Письменные,
- c) Уравновешенные,

d) Ситуационные.

37. Укажите, какие главные требования предъявляются к параметрам контроля на первом этапе его осуществления:

- a) чёткость и численное выражение
- b) обоснованность и выполнимость
- c) гибкость и вариативность
- d) объективность и умеренность

38. Укажите правильный вариант ответа. Блок принятия решений включает в себя:

- a) Предварительную формулировку задач и сбор информации о задаче
- b) Организацию и выполнение работ
- c) Экспертизу и анализ результатов
- d) Подведение итогов деятельности и стимулирование исполнителей

39. Определите, в принятии, какого рода решений состоит процесс планирования в широком смысле:

- a) касающихся создания координационных и контрольных механизмов
- b) касающихся распределения и перераспределения ресурсов в соответствии со складывающейся ситуацией
- c) касающихся определения последовательности действий по переводу организации в новое желаемое состояние
- d) касающихся функционирования и развития организации в целом и её отдельных частей

40. Определите, что подлежит проверке в рамках предварительного контроля системы управления:

- a) эффективность системы управления, оформление управленческих решений и документации
- b) структура системы управления, эффективность управленческие решения, оформление документации
- c) структура системы управления, оформление управленческих решений, компетентность руководства
- d) структура системы управления, оформление управленческие решений и документации

41. Продолжите предложение. Внешнее проявление деятельности руководителя по отношению к подчиненным, представляет собой

- a) метод управления
- b) форма управления
- c) содержание управления
- d) способ управления

42. Выберите правильный вариант ответа. Телефонную беседу, проводимую для выяснения содержания последующих действий, уточнения и

конкретизации способов решения, поставленных перед подчиненными задач, называют:

- a) инструкционной;
- b) оценочно-результативной;
- c) запросно-осведомительной;
- d) информационной.

43. Выберите правильный вариант ответа. Существует два типа лидеров:

- a) инструментальный и профориентационный;
- b) инструментальный и экспрессивный;
- c) экспрессивный и агрессивный;
- d) модальный и каузальный.

44. Исключите лишнее. Контролю в системе управления присуща функция:

- a) защитная
- b) прогностическая
- c) диагностическая
- d) формализующая

45. Укажите, какой характер носит принятие управленческие решения в рамках национальной модели менеджмента США:

- a) индивидуальный
- b) коллегиальный
- c) коллективный
- d) демократический

ГЛОССАРИЙ

Адаптация – приспособление системы и ее отдельных элементов к изменяющимся условиям внешней среды.

Административные методы менеджмента – методы, которыми управляющая подсистема воздействует на управляемую подсистему, опираясь на систему законодательных актов страны и региона, нормативно-директивных и методических документов фирмы и вышестоящей организации, систему планов, программ, заданий.

Администрация – составная часть управленческой деятельности, занимающаяся: выработкой корпоративной политики; координацией финансов; производством, распределением и установлением границ организации и верховного контроля администратора и т.д.

Анализ – функция управления, предназначенная для изучения, систематизации, обобщения и оценки достигнутых результатов.

Анализ конкурентных преимуществ – комплексный анализ, имеющий своей целью выявление слабых и сильных сторон фирмы (страны), ее возможностей и угроз ее положению на рынке. На основе полученных в ходе анализа прогнозных оценок устанавливаются цели и разрабатываются стратегии.

Анализ системы менеджмента – процесс исследования организационной структуры и системы управления на предмет их жизнеспособности, обеспечения конкурентоспособности фирмы, в целях дальнейшего совершенствования и повышения эффективности их воздействия на результативность деятельности фирмы.

Балансовые методы менеджмента предполагают сопоставление взаимосвязанных показателей хозяйственной деятельности с целью выяснения и измерения их взаимного влияния, а также подсчета резервов повышения эффективности производства. При применении балансового метода анализа связь между отдельными показателями выражается в форме равенства итогов, полученных в результате различных сопоставлений.

Бизнес-план – документ, призванный высветить курс предприятия, как правило, на ближайший год в развитие его стратегии.

Бюрократия — 1) тип организации, для которой характерно специализированное распределение труда, четкая управленческая иерархия, правила и стандарты, показатели оценки работы, принципы найма, основывающиеся на компетенции работника; 2) орган государства, организационно оформленный в виде аппарата чиновничества.

Вербальная информация — информация, получаемая от потребителей, поставщиков, конкурентов, на торговых совещаниях, в профессиональных организациях и др. источников.

Вертикальное разделение труда в организации – отделение управленческой работы от всей (неуправленческой). Вертикальное разделение труда создает уровни управления.

Взаимозависимость факторов внешней среды – сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.

Взаимосвязь внутренних переменных – влияние изменений одной из них на все другие.

Власть – способность и возможность осуществлять свою волю, оказывать направляющее, определяющее воздействие на деятельность, поведение людей с помощью каких-либо средств – авторитета, права, насилия, даже вопреки сопротивлению и независимо от того, на чем такая возможность основана.

Власть харизматическая – власть, в основе которой лежит святость личности, ее мужество или безупречный образ действий.

Внешняя среда организации – это совокупность элементов, которые существенным образом влияют на организацию, но не подвластны ее руководству.

Внешняя среда организации косвенного воздействия – факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции, но, тем не менее, сказываются на них:

Внешняя среда организации прямого воздействия – факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое влияние операций организации: поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители и конкуренты.

Внутренние переменные – ситуационные факторы внутри организации (цели, структура, задачи, технология, люди и др.).

Внутренняя среда организации — это совокупность ситуационных факторов внутри организации; цели, структура, задачи, технология и люди.

Горизонтальное разделение труда в организации – разделение всей работы на составляющие компоненты.

Графический метод является средством иллюстрации хозяйственных процессов и исчисления ряда показателей и оформления результатов анализа. Графическое изображение экономических показателей различают по назначению (диаграммы сравнения, хронологические и контрольно-плановые графики), а также по способу построения (линейные, столбиковые, круговые, объемные, координатные и др.).

Группа — двое или более людей, взаимодействующих друг с другом таким образом, что каждый из них одновременно и оказывает влияние на другого, и испытывает его влияние.

Группы формальные – это группы созданные по воле руководства для организации производственного процесса.

Делегирование власти – способность субъектов власти (отдельных людей, групп людей, партий, государства) передавать властные полномочия другим субъектам.

Делегирование ответственности – передача подчиненным права принятия определенных решений или права на решение определенных проблем.

Делегирование полномочий — передача подчиненным власти в принятии решений и в осуществлении тех или иных действий, права использовать ресурсы организации для выполнения делегированных им задач.

Департаментализация — процесс организационного обособления, группирования специализированных работ в организации (от слова «департамент» или «отдел»).

Дерево решений – схематическое представление сложного процесса принятия решения по какой-либо задаче.

Дерево целей – структурированная, построенная по иерархическому принципу совокупность целей системы, программы, плана, в которой выделены: главная цель (вершина дерева), подчиненные ей подцели первого, второго и последующих уровней (ветви дерева).

Децентрализация — передача функций управления от центральных органов власти местным органам, расширение круга полномочий нижестоящих органов управления за счет вышестоящих.

Децентрализованные организации – организации, в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления.

Динамизм внешней среды фирмы – изменчивость факторов макросреды, инфраструктуры региона и микросреды фирмы, влияющих на ее структуру и эффективность функционирования.

Должностные инструкции – краткое изложение основных задач, требующих навыков и полномочий различных должностей в организации.

Задача – предписанная работа, которая должна быть выполнена установленным способом и в установленные сроки.

Звенья управления – структурные подразделения, а также отдельные специалисты, выполняющие соответствующие функции управления, либо их часть.

Иерархия – 1) расположение частей или элементов целого в порядке от высшего к низшему; 2) расположение служебных званий, должностей в порядке их подчинения (иерархическая лестница).

Имидж организации – ее образ, складывающийся у клиентов, партнеров, общественности. Его основу составляют существующий стиль внутренних и внешних деловых и межличностных отношений персонала и официальная атрибутика – название, эмблема, товарный знак /6/.

Инвестиционный проект – совокупность документов, регламентирующих технические, экономические, организационные, правовые и другие аспекты планирования и осуществления комплекса мероприятий по вложению инвестиций.

Инновации стратегические – нововведения, внедрение которых носит упреждающий характер с целью получения решающих конкурентных преимуществ в перспективе /29/.

Инновация – результат внедрения новшества в конкретной сфере деятельности, результат творческой и инвестиционной деятельности, направленный на разработку, изготовление и распространение новых видов товаров, услуг, технологий, организационных форм на уровне фирмы.

Интеграция – уровень сотрудничества, существующего между частями организации и обеспечивающего достижение их целей в рамках требований, предъявляемых внешним окружением.

Искусство менеджмента – умение применять теорию менеджмента, использовать накопленный опыт, творчески управлять организацией.

Канал – линия связи, коммуникации; устройство для передачи информации;

Качество УР – степень соответствия УР внутренним требованиям организации или стандартам; совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретных потребителей и обеспечивающих реальность его осуществления

Количественный (математический) подход к менеджменту – подход, заключающийся в переходе от качественных оценок к количественным при помощи математических, статистических методов, инженерных расчетов, экспертных оценок, системы баллов и др. Управляют цифрами, а не словами.

Комитет — группа внутри организации, которой делегированы полномочия какого-либо задания или комплекса заданий.

Коммуникабельность — способность, склонность к коммуникации, к установлению контактов и связей.

Коммуникации – процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми.

Коммуникации неформальные – обмен слухами между людьми.

Коммуникационная сеть – соединение определенным образом участвующих в данном процессе индивидов с помощью информационных потоков.

Коммуникационный стиль — это способ, с помощью которого индивид предпочитает строить отношения по данному поводу с другими. Знание стилей помогает определить то, как себя вести с этим стилем, и, что можно ожидать от поведения, связанного с этим стилем.

Конкурентоспособность менеджера – преимущество менеджера по отношению к другому менеджеру, характеризующееся умением разработать систему обеспечения конкурентоспособности данного объекта, управлять коллективом по достижению целей системы.

Контроль – одна из основных функций управления, предлагающая наблюдение за управляемыми процессами, проверку качества, установление отклонений, сбор необходимой информации для оценки ситуации и выработки корректирующих воздействий в процессе управленческой деятельности.

Конфликт – отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами; столкновение противоположных интересов, взглядов; серьезное разногласие, спор.

Концепция – система взглядов, то или иное понимание явлений, процессов;

Критерий – признак, на основании которого производится оценка, определение или классификация чего-либо.

Лидер – человек, способный воздействовать на коллектив, направлять и организовывать его работу по ППРУР; глава, руководитель политической партии, профсоюза и т.д.

Лидерство — способность влиять на индивидуумов и группы людей, чтобы побудить их действовать для достижения определенных целей.

Линейные связи – линейные полномочия, передаваемые непосредственно от начальника к подчиненному и предоставляющие начальнику законченную власть.

Лицо, принимающее решение (ЛПР) – это субъект (человек), имеющий полномочия принимать решения по определенному кругу вопросов и фактически осуществляющий выбор наилучшего варианта действий (решения).

Личность – характеристики отдельного человека и его поведения, которые сгруппированы таким образом, что отражают уникальный характер приспособления данного лица к окружающей среде.

Менеджер – предприимчивый руководитель, который изыскивает возможности и идет на преднамеренный риск, осуществляя изменения и вводя усовершенствования на фирме. Менеджеры – люди, которые зарабатывают себе на жизнь благодаря своему профессионализму в напряженном, постоянно меняющемся и ничего не прощающем окружении.

Менеджмент – вид профессиональной деятельности людей, занимающихся организацией и координацией процесса достижения системы целей, принимаемых и реализуемых с использованием научных подходов, концепции маркетинга и человеческого фактора.

Менеджмент – совокупность принципов, методов, средств и форм управления организацией.

Методы менеджмента – совокупность приемов и способов воздействия на объект управления для достижения поставленных организацией целей.

Миссия – основная общая цель или задача организации; принципиальное назначение организации, которым она отличается от других

организаций и в рамках которого определяет характер операций, как со своей продукцией, так и на рынках.

Миссия организации — цель, вызывающую у членов организации состояние устремленности к чему-то.

Модель — копия, аналог изучаемого процесса, предмета или явления, отображающая существенные свойства моделируемого объекта; представление предмета, системы или идеи в форме, отличной от формы целого, т.е. самого предмета.

Модель Портера-Лоулера — комплексная процессуальная теория мотивации, объединяющая элементы теории ожиданий и теории справедливости. Она включает пять переменных величин: усилие, ожидание, результативность, вознаграждение и удовлетворение.

Модель принятия решений Врума-Йеттона — вероятностная модель руководства, делающая упор на процессе принятия решений и определяющая пять типов руководства, образующих непрерывный континуум: от автократического до демократического.

Мониторинг — непрерывное комплексное наблюдение за объектами, измерение параметров и анализ их функционирования.

Научно-исследовательские работы, разработки — работы научного характера, связанные с научным поиском, проведением исследований, экспериментов в целях расширения имеющихся и получения новых знаний, проверки гипотез, установления закономерностей, научного обоснования проектов, экспериментального и научного подтверждения возможности достижения в данном производстве нормативов конкурентоспособности товара, установленных на стадии маркетинга.

Неопределенность внешней среды — функция имеющегося по конкретному фактору количества информации и уверенность в достоверности этой информации.

Неформальная группа — группа в организации, возникающая стихийно, на основе социальных взаимоотношений между людьми, является спонтанной реакцией на неудовлетворенные индивидуальные потребности.

Нормативный подход к менеджменту — подход, заключающийся в установлении нормативов управления по всем подсистемам системы менеджмента.

"Ноу-хау" — технические, управленческие или другие знания и практический опыт технического, коммерческого, финансового и иного характера, представляющие коммерческую тайну, которая не оформляется патентом.

Обработка информации — процесс расположения ее в определенном порядке, придание ей неких завершенных форм, что наполняет информацию новым смыслом и значением.

Обратная связь – реакция на сообщение, которая помогает отправителю, источнику информации определить, воспринята ли отправленная им информация.

Общее руководство – организационная функция, отвечающая за эффективность деятельности организации в целом.

Обязанность – совокупность функций и полномочий, обязательных для выполнения; круг действий, возложенных на кого-нибудь и обязательных для выполнения.

Оперативное управление производством – комплекс работ, включающий организацию: разработки и выполнения оперативно-календарных планов производства продукции; сменно-суточных заданий; обеспечения рабочих мест; контроля и регулирования хода производства.

Оптимизация – процесс перебора множества факторов, влияющих на результат, с целью определения значений параметров объекта, при которых достигается его наилучшее состояние, позволяющее, в свою очередь, обеспечить оптимальные параметры "выхода" объекта как системы.

Организационная культура – выдержавшая испытание временем система коллективно разделяемых ценностей, символов, убеждений, образцов, традиций и норм поведения членов организации, оказывающая заметное влияние на поведение, как отдельных индивидов, так и групп людей, работающих в организации.

Организационная структура предприятия – совокупность отделов и служб, занимающихся построением и координацией функционирования системы менеджмента, разработкой и реализацией управленческих решений по выполнению бизнес-плана.

Организационное проектирование – метод формальной организации целостных систем. **Организационное решение** – выбор, который делает предприниматель для выполнения обязательств, связанных с положением организации, для того чтобы достичь поставленных целей.

Организация – 1) функция управления как процесса, суть которой заключена в координации действий отдельных элементов системы, достижение взаимного соответствия функционирования ее частей; 2) форма объединения людей для их совместной деятельности в рамках определенной организационно-правовой формы.

Организация неформальная — группа в составе формальной организации, которая возникает спонтанно и где люди вступают во взаимодействие друг с другом достаточно регулярно. О. н. — спонтанно образовавшаяся группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели.

Ответственность – необходимость, обязанность отдавать кому-либо отчет в своих действиях, поступках; обязательство выполнять задания и обеспечивать их удовлетворительное завершение.

План – комплекс заданий, объединенных общей целью, которые необходимо выполнить в определенной последовательности в установленные сроки.

Планирование – процесс выбора целей и решений, необходимых для их достижения.

Поведенческий подход к менеджменту – подход, целью которого является оказание помощи работнику в осознании своих собственных возможностей, творческих способностей на основе применения концепций поведенческих наук к построению и управлению фирмой. **Подвижность внешней среды** – скорость, с которой в среде происходят изменения.

Подразделение — составная часть организации, выполняющая специфические конкретные задания и добывающее конкретные специфических целей в рамках организационных целей.

Политика — общие ориентиры для действий и принятия решений.

Полномочия – ограниченное право использовать какие-либо ресурсы организации и направлять усилия ее сотрудников на выполнение определенных задач.

Потребность — внутреннее состояние психологического или функционального ощущения недостаточности чего-либо.

Правила – точное определение того, что следует делать в конкретной ситуации.

Прибыль – показатель финансовых результатов хозяйственной деятельности фирмы, превышение доходов от продажи товаров и услуг над затратами на производство и продажу этих товаров и услуг.

Принцип – основное, исходное положение теории, правило деятельности организации в какой-либо сфере или правило поведения личности.

Принцип единства теории и практики управления означает, что любое управленческое решение должно отвечать логике, принципам и методам системы менеджмента и решать одну из ее практических задач.

Принцип координации – одно из фундаментальных положений организации.

Принцип непрерывности – принцип рациональной организации процессов, определяемый отношением рабочего времени к общей продолжительности процесса.

Принцип параллельности – принцип рациональной организации процессов, характеризующий степень совмещения операций во времени. Виды сочетаний операций: последовательное, параллельное и параллельно-последовательное.

Принцип пропорциональности – принцип, выполнение которого обеспечивает равную пропускную способность разных рабочих мест од-

ного процесса, пропорциональное обеспечение рабочих мест информацией, материальными ресурсами, кадрами и т.д.

Принцип прямоочности – принцип рациональной организации процессов, характеризующий оптимальность пути прохождения предмета труда, информации и т.п.

Принцип развития системы менеджмента – принцип, устанавливающий, что при проектировании структуры системы менеджмента, определении методов управления, источников обеспечения ее функционирования должны прогнозироваться перспективы развития рынка по данному объекту, организационно-технического уровня производства и социального развития коллектива.

Принцип ритмичности – принцип рациональной организации процессов, характеризующий равномерность их выполнения во времени.

Принцип скалярности – один из четырех принципов Муни и Рейли ("Принципы организации"), в соответствии с которым координация начинается на самом верху организационной структуры и спускается вниз по всей организации.

Принцип специализации и универсализации процессов управления – принцип, позволяющий повысить программу выполняемых работ и использовать преимущества закона эффекта масштаба.

Принцип унификации элементов системы менеджмента – принцип использования факторов экономии ресурсов и повышения качества работ за счет увеличения масштаба (программы) выполняемых работ.

Принципы менеджмента – основополагающие идеи или правила поведения руководителей по осуществлению своих управленческих функций.

Проблема – понятие, характеризующее разницу между действительным и желаемым состояниями объекта.

Проблемно-целевая организационная структура предприятия – структура, отличающаяся формированием органов управления в соответствии с деревом целей предприятия и горизонтальной координацией связей. Отделы формируются для решения конкретной проблемы в соответствии со 2-м уровнем дерева целей.

Прогноз – научное предвидение развития ситуации, состояния объекта прогнозирования на будущий период, последствий принимаемых решений; процесс разработки прогнозов; метод планирования, в котором предсказание будущего опирается на накопленный опыт и текущие предположения относительно будущего.

Производственная структура предприятия – совокупность основных, вспомогательных и обслуживающих подразделений предприятия, обеспечивающих переработку "входа" системы в ее "выход"- готовый продукт с параметрами, заданными в бизнес-плане.

Процедура – конкретные действия, как часть операции, которые следует выполнять или предпринимать для достижения данной цели.

Процесс контроля — последовательность действий по обеспечению достижения организацией своих целей, состоящая из трех этапов: выработка стандартов и критериев оценки; сопоставление реальных результатов со стандартами; принятие необходимых корректирующих действий.

Процесс моделирования – процесс, включающий следующие этапы: 1) анализ теоретических закономерностей, свойственных изучаемому явлению, процессу, объекту; 2) определение методов, с помощью которых можно решить проблемы; 3) анализ полученных результатов экспериментальной модели.

Процесс разработки управленческого решения – процесс, включающий следующие операции: 1) подготовка к работе; 2) выявление проблемы и формулирование целей; 3) поиск информации; 4) обработка информации; 5) выявление возможности ресурсного обеспечения; 6) ранжирование целей; 7) формулирование заданий; 8) оформление документов; 9) реализация заданий.

Процесс стратегического менеджмента – совокупность последовательных действий (функций) для достижения целей, поставленных перед организацией в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды, позволяющая оптимально использовать существующий потенциал и оставаться восприимчивой к внешним воздействиям.

Процесс управления – взаимосвязь функций планирования, организации, мотивации и контроля посредством процессов коммуникации и принятия решений.

Процессный подход к менеджменту – подход, рассматривающий функции управления как взаимосвязанные, процесс управления как общую сумму всех функций, серией непрерывных взаимосвязанных действий.

Ранжирование – определение важности, весомости, ранга факторов (проблем) по эффективности, актуальности, масштабности, степени риска.

Регулирование – функция менеджмента по изучению изменений факторов внешней среды, оказывающих влияние на качество управленческого решения и эффективность функционирования системы менеджмента фирмы, принятию мер по доведению (совершенствованию) параметров "входа" системы или процессов в ней до новых требований "выхода" (потребителей).

Решение – 1) выбор одного из возможных альтернативных вариантов, осуществляемый ЛПР и направленный на достижение поставленных целей; 2) результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу или к необходимым действиям.

Решение интуитивное – решение, основанное на собственном ощущении того, кто принимает решение, что его выбор сделан правильно.

Решение оптимальное – наиболее эффективное из всех альтернативных вариантов решение, выбранное по какому-либо критерию оптимизации для данной ситуации.

Решение рациональное – решение, основанное на методах комплексного и системного анализа, обоснования и оптимизации.

Решение супероптимальное – решение, которое объективно превосходит то, что обычно считалось наилучшим решением проблем данного типа.

Риск – вероятность возникновения убытков или снижения доходов по сравнению с прогнозируемым вариантом; уровень неопределенности в предсказании результата.

Руководство – социальный феномен, связанный с регулированием официальных отношений в организации.

СВОТ-анализ – вид анализа, позволяющий при принятии стратегических решений систематизировать ожидаемые угрозы и возможности при предполагаемом развитии ситуации и предусмотреть, в какой степени организации удастся использовать ожидаемые возможности и избежать опасностей.

Сетевой график – полная графическая сеть комплекса работ, направленная на выполнение единого задания, в которой определяется логическая взаимосвязь работ, их последовательность и взаимозависимость.

Сетевые методы менеджмента – методы, которые применяет управляющая подсистема к организационным объектам управления. В основе этих методов лежит сетевое планирование и управление (СПУ) – графоаналитический метод управления процессами создания (проектирования) любых систем.

Система – единство, состоящее из взаимозависимых частей, каждая из которых привносит что-то конкретное в уникальные характеристики целого.

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

Система управления – состоит из субъекта и объекта управления; субъект управления — тот, кто управляет, объект — кем управляют.

Системный анализ – это совокупность методологических средств, используемых для подготовки и обоснования решений по сложным проблемам политического, военного, социального, экономического, научного, технического, экологического и т.п. характера.

Системный подход – это стратегия использования научной методологии для решения сложных и взаимосвязанных проблем, рассматри-

ваемых как единое целое. Системный подход может быть определен и как способ организации исследования сложных проблем и систем.

Ситуационный подход – концепция, утверждающая, что оптимальное решение есть функция факторов среды в самой организации и в окружающей среде.

Ситуация — конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время; 2) совокупность событий, обстоятельств, которые развиваются во времени и в пространстве и имеют определенные последствия.

Сложность внешней среды – число и разнообразие факторов, на которые организация вынуждена реагировать.

СПР (система поддержки решений) – это компьютерные системы, которые помогают принятию решений, связанных с неструктурированными проблемами, путем взаимодействия с данными и аналитическими моделями

Стандарты — конкретные цели, прогресс в отношении которых поддается измерению.

Статус — правовое положение, состояние.

Статус неформальный — позиция нахождения роли работника, придаваемая ей окружающими людьми. Неформальный статус роли задается либо персональными характеристиками исполнителя роли, либо же неформально определенными значением и влиянием роли в организации. Человек может обладать особыми личностными чертами, либо возрастными и квалификационными характеристиками, которые будут вызывать повышенное уважение окружающих и готовность признавать его более высокое лидерское положение, чем это определено формальным статусом роли.

Статус формальный — позиция нахождения роли работника в иерархическом построении организации. Свидетельствует о том, какими властными правами обладает исполнитель данной роли, каково его положение в формальной иерархии распределения влияния на деятельность организации.

Стиль руководства в управлении – привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации.

Стиль управления – устойчивая система средств, методов и форм взаимодействия руководителя с коллективом организации, направленная на выполнение миссии организации и определяемая объективными и субъективными факторами протекания управленческого процесса.

Стимул — побуждение к действию, побудительная причина.

Стратегическое планирование – процесс выбора целей для организации и принятия решения о том, что следует делать для их достижения. Обеспечивает основу для всех управленческих решений.

Стратегическое решение – решения, определяющие долгосрочную перспективу развития организации.

Стратегия – общий, всесторонний план достижения целей; программа, план, генеральный курс субъекта управления по достижению им стратегических целей в любой области деятельности.

Структура организации – логическая взаимосвязь уровней управления и подразделений, построенная в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Тактика – краткосрочная стратегия для достижения цели, разрабатываемая обычно на уровне руководителей среднего звена.

Теория игр – математический метод выбора оптимального решения для каждой из сторон, преследующих разные цели, в условиях неопределенности; метод моделирования, используемый для оценки воздействия решения на конкурентов.

Теория ожидания – процессуальная концепция, согласно которой наличие у человека активных потребностей не является единственным и достаточным условием мотивации его поведения на достижение какой-либо цели. Человек должен ожидать, что его действия обязательно приведут к достижению этой цели.

Теория потребностей Д. МакКлеланда – содержательная модель мотивации, которая описывает поведение людей через три категории потребностей: власти, достижений, принадлежности.

Теория справедливости – процессуальная теория мотивации, согласно которой люди субъективным образом определяют отношение ожидаемого поощрения к затраченным для этого усилиям и сопоставляют полученное отношение с отношениями, получаемыми другими людьми, выполняющими аналогичную работу. Если человек в данной ситуации считает, что его коллега получает большее вознаграждение, то он будет стремиться ликвидировать это дисбаланс.

Технология – совокупность методов и средств преобразования исходных материальных ресурсов, информации и других компонентов входа системы в товар и другие компоненты ее выхода.

Управление – 1) свойство систем различной природы сохранять свою целостность, структурное единство и добиваться достижения поставленных целей; 2) целенаправленное воздействие, организующее и согласующее совместный труд людей.

Управление по целям – метод объединения планирования, контроля и мотивации, который успешно применяют многие организации для уменьшения числа конфликтов и снижения отрицательной реакции людей на контроль путем их участия в этом процессе. Метод помогает реализовать стратегию путем улучшения связи между целями подчиненных, целями их начальников и целями всей организации.

Управленческий потенциал (возможности) — объем работы, с которым может справиться общее руководство. Адекватность возможностей зависит от того, как реагирует общее руководство на возникающие проблемы. Например, при управлении по исключениям, если меняются внешние условия, требуется намного меньшее число руководителей, чем при резкой смене стратегии организации.

Управленческий процесс — совокупность операций и процедур воздействия управляющей подсистемы на управляемую, осуществляющихся в рамках организационной структуры фирмы.

Управленческое решение — 1) результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента; 2) это средство осуществления (реализации) управляющего воздействия или способ выражения (определения) управленческого отношения.

Управляющая подсистема — подсистема системы менеджмента, в которой регламентируются требования к качеству управленческого решения, и организуется процесс управления персоналом по достижению целей и задач системы. К компонентам управляющей подсистемы относятся: управление персоналом, социология и психология менеджмента, разработка и реализация управленческого решения, анализ и прогнозирование в принятии решений.

Физическое лицо — гражданин, человек, участвующий в экономической деятельности, выступающий в качестве полноправного субъекта этой деятельности.

Формальная группа — группа внутри организации, которая создается и существует по воле руководства в рамках конкретной деятельности.

Формальная структура организации — система отношений, зафиксированных должностными инструкциями, положениями и приказами.

Функциональная подсистема — подсистема системы менеджмента, в которой регламентируются требования к компонентам процесса переработки "входа" системы в ее "выход" и организуется сам процесс. К компонентам функциональной подсистемы относятся: маркетинг, планирование, организация процессов, учет и контроль, мотивация, регулирование.

Функциональные полномочия — аппаратные или штабные полномочия, включающие рекомендательные, обязательного согласования, параллельные и иные полномочия.

Функциональный подход к менеджменту — подход, рассматривающий потребность как совокупность функций, которые нужно выполнить для ее удовлетворения. После установления функций создаются несколько альтернативных объектов для выполнения этих функций и выбирается тот из них, который требует минимум совокупных затрат за жизнь

ненный цикл объекта на единицу его полезного эффекта. При применении функционального подхода к менеджменту, когда исходят от потребностей, иногда создают совершенно новые оригинальные объекты. При применении альтернативного – предметного подхода – совершенствуется существующий объект, что, как правило, не обеспечивает его конкурентоспособности.

Функциональный потенциал — диапазон потенциальных возможностей, включающий функциональные службы организации: маркетинг, производство, НИОКР, финансы и так далее, а также навыки общеорганизационного управления, например, развитием, диверсификацией.

Функция управления – обособленное направление управленческой деятельности. **Целевая подсистема** – подсистема системы менеджмента, в которой сформулированы тактические и стратегические цели ("выход" системы) фирмы или предпринимателя, достижение которых обеспечивается, главным образом, выпуском конкурентоспособных объектов.

Цели — конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе.

Цели оперативные — исходят из действительной политики и указывают, что организация на самом деле пытается делать. Имеют внутреннюю направленность, важны для членов организации.

Цели операционные — цели организации еще более специфичные и более измеряемые, чем оперативные. Направляют поведение и по ним дают оценку работе; разрабатываются до деталей и выражаются в количественных терминах.

Цели официальные – определяют общее назначение организации. Абстрактны, идеалистичны и описываются в качественных терминах, оправдывая существование организации перед обществом; по ним трудно определить, чем на самом деле занимается организация.

Ценности — набор стандартов и критериев, которым человек следует в своей жизни; общие убеждения, вера человека по поводу того, что хорошо и что плохо, или что безразлично в жизни.

Централизация управления — сосредоточение управления в одном центре, в одних руках, в одном месте; создание иерархической структуры управления, в которой преобладают вертикальные связи, когда верхние уровни обладают определяющими полномочиями в принятии решений, а эти решения строго обязательны для нижних уровней.

Централизованные организации – организации, в которых руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений.

Эволюция менеджмента — процесс изменения менеджмента, его исторического развития, оформления в систематизированную научную дисциплину.

Экономико-математические методы (ЭММ) применяются для анализа и выбора наилучших, оптимальных вариантов, определяющих хозяйственные решения в сложившихся или планируемых экономических условиях.

Экономические методы менеджмента – методы экономического регулирования отношений между субъектом и объектом управления при помощи налоговой системы страны и региона, кредитно-финансового механизма, таможенной системы, экономических нормативов функционирования фирмы, системы мотивации за качественный труд, применения методов оптимизации целей менеджмента.

Этика – 1) принципы, отделяющие правильное поведение от неправильного; система норм нравственного поведения руководителя, предполагающая знание основных норм взаимоотношений между людьми, между личностью и коллективом, а также между коллективами; 2) система норм нравственного поведения человека, какого-либо класса, общественной или профессиональной группы.

Этические нормы – система общих ценностей и правила этики, которые, по мнению организации, должны придерживаться ее работники. Разрабатываются с целью описания целей организации, создания нормальной этической атмосферы и определения этических рекомендаций в процессах принятия решения.

Эффективность – это свойство системы (процесса, события, явления), характеризующее соответствие ее (или результата ее функционирования) *целевому* назначению в определенных *условиях* использования (или функционирования) и с учетом *затрат* на проектирование, изготовление и эксплуатацию системы.

Эффективность организации – результативность организации, соотношение результатов деятельности и затраченных на их достижение трудовых и материальных ресурсов.

Юридическое лицо – предприятие, учреждение, организация, которые могут от своего имени приобретать имущественные или личные неимущественные права, нести обязанность, быть истцом или ответчиком в суде или арбитраже, иметь самостоятельный баланс или смету. Юридическое лицо должно обладать четырьмя совокупными признаками: 1) организационное единство, закрепленное в уставе или положении; 2) наличие обособленного имущества на праве собственности, в хозяйственном ведении или оперативном управлении; 3) самостоятельная ответственность по своим обязательствам; 4) выступление в гражданском обороте от своего имени /1/.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ КУРСА «МЕНЕДЖМЕНТ»

Рекомендуемые источники и литература (основная)

1. Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. – 504 с.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Гардарики, 2003. – 528 с.
3. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – М.: ЮНИТИ, 2000. – 501 с.
4. Гончаров В.И. Менеджмент: Учеб. пособие. – Мн.: Мисанта, 2003. – 624 с.
5. Зайцева О.А., Радугин А.А., Радугин К.А., Рогачева Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов. – М.: Центр, 2000. – 432 с.
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2005. – 720 с.
7. Переверзев М.П., Шайденко Н.А., Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебник / Под общ. ред. проф. М.П.Переверзева. – М.: ИНФРА – М, 2005. – 288 с.

Рекомендуемые источники и литература (дополнительная)

8. Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 216 с.
9. Бизнес-план. Методические материалы. – Под ред. Р.Г.Маниловского. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 160 с.
10. Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент: теория и практика. – СПб.: Питер, 2000. – 416 с.
11. Ботавина Р.Н. Этика менеджмента: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 192 с.
12. Быкова Т.А., Кузнецова Т.В. Подготовка совещаний и собраний (практическое пособие). – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. – 80 с.
13. Вачугов Д.Д., Веснин В.Р., Кислякова Н.А. Практикум по менеджменту: деловые игры: учеб. пособие / Под ред. Д.Д.Вачугова. – М.: Выш.шк., 2001. – 192 с.
14. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – М. Гардарики, 2002. – 296 с.
15. Виханский О.С., Наумов А.И. Практикум по курсу «Менеджмент» / Под ред. А.И.Наумова. – М.: Гардарики, 2003. – 288 с.
16. История менеджмента: Учебное пособие / Под ред. В.Д.Валового. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 256 с.

17. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – Мн.: Новое знание, 1999.
18. Казанцев А.К., Малюк В.И., Серова Л.С. Основы менеджмента. Практикум: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА – М, 2002. – 544 с.
19. Казначевская Г.Б. Менеджмент – Ростов н/Д: Феникс, 2005. – 352 с.
20. Кайро Джим. Суперменеджер: мотивация и самодисциплина. – Ростов н/Д, 2004. – 128 с.
21. Корицкий Э.Б., Нинчиева Г.В., Шетов В.Х. Научный менеджмент: российская история. – СПб: Издательство «Питер», 1999. – 384с.
22. Кравченко А.И. История менеджмента: Учебное пособие для студентов вузов. – М.: Академический Проект, 2002. – 560с.
23. Кредисов А.И. История учений менеджмента. – Киев: ВИРА – Р., 2000. – 336с.
24. Кузнецова Н.В. Методы принятия управленческих решений. – М.: ИНФРА-М, 2015.-222с.
25. Лебедев О.Т., Каньковская А.Р. Основы менеджмента/ Учеб. пособие. – СПб.: ИД «МиМ», 1997. – 192 с.
26. Лукичева Л.И. Управление организацией: Учебное пособие. – М.: Омега-Л, 2004. – 360с.
27. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 558 с.
28. Михалева Е.П. Менеджмент – М.: Юрайт-Издат, 2003. – 176 с.
29. Общий курс менеджмента в таблицах и графиках: Учебник для вузов / Б.В.Прыкин, Л.В.Прыкина, Н.Д. Эриашвили, З.А.Усман; Под ред. Проф. Б.В.Прыкина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ,1998. – 415 с.
30. Основы менеджмента Учебное пособие / под ред. А.К.Семенова. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2002.- 176 с.
31. Пелих А.С. Бизнес-план или как организовать собственный бизнес. – М.: Ось – 89, 2002. – 96с.
32. Персональный менеджмент: Учебник / С.Д.Резник и др. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 622 с.
33. Практикум по теории управления: Учеб. пособие / Под ред. В.Н.Парахиной, Л.И. Ушвицкого. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 272с.
34. Распопов В.М., Распопов В.В. Основы менеджмента: Учебное пособие. – Магнитогорск: МаГУ, 2000. – 227 с.
35. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика. Учебник. – М.: ИНФРА-М,2007 – 304 с.
36. Семенов А.К. История менеджмента: Задания и тематика контрольных работ и методические рекомендации по их выполнению. – М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг»; МУПК, 2001. – 30с.

37. Семенова И.И. История менеджмента. – М.: Юнити, 1999.- 222с.
38. Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации: Учебник. – М.: ИНФРА – М, 2002. – 248 с.
39. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.
40. Старобинский Э.Е. Менеджмент на практике. Управление персоналом. Управление производством. Управление качеством. Опыт компаний США, Японии, Западной Европы. – М.: Книжный мир, 2002. – 152 с.
41. Столяренко Л.Д. Психология делового общения и управления. – Ростов н/Д: Феникс, 2001. – 512 с.
42. Сухов В.Д. Основы менеджмента: практикум: учеб. пособие для нач.проф. образования / В.Д. Сухов, С.В. Сухов, Ю.А.Москвичев. – М.: Академия, 2006 – 128 с.
43. Терминология менеджмента: Словарь / Сост. А.К.Семенов, В.И.Набоков. – М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002.
44. Травин В.В. Джентельменский набор руководителя. –Режим доступа: URL: www.elitarium.ru
45. Фатхутдинов Р.А. Система менеджмента: Учебно-практическое пособие. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 352 с.
46. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности: социальная психология, менеджмент. – М.: Высш.шк., 2004. – 327 с.
47. Шпалинский В.В. Психология менеджмента: Учеб. пособие. – М.: Изд-во УРАО, 2003. – 184 с.
48. Щепетев В.И. История государственного управления в России: Учеб. для студ. высш. учеб. заведений. – М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2003. – 512с.
49. Якокка Ли, Новак У. Карьера менеджера / пер. с англ. – Мн.: ООО «Попурри», 2002. – 416с.
50. Фролов С.С. Цели организации // <http://www.i-u.ru/biblio>
51. Журналы: «Менеджмент в России и за рубежом», «Маркетинг в России и за рубежом», «Управление персоналом», «Финансовый менеджмент».

Программное обеспечение и интернет-ресурсы

<http://www.elitarium.ru> – Центр дистанционного образования

<http://www.dialogvn.ru> – Журнал «Управленческое консультирование» – по теории и практике управления,

<http://leg-ekonom.ru> – принципы управления организаций

<http://grebennikon.ru> – Электронная библиотека Издательского дома «Гребенников»

<http://www.gaudeamus.omskcity.com> – электронная библиотека полнотекстовых учебников, курсов и конспектов лекций, учебно-методических материалов, авторефератов диссертаций в открытом доступе.

<http://www.cfin.ru> – «Корпоративный менеджмент» – Материалы и публикации по всем отраслям менеджмента, в т.ч. теоретико-методологического характера.

<http://www.emd.ru> – Сайт компании «Евроменеджмент» – Обзоры зарубежного и российского опыта управления современными компаниями.

<http://economics-online.org> Сайт Economics online – Сборник разнообразных ресурсов по экономике и менеджменту, в т.ч. электронные версии классических трудов.

<http://www.marketing.spb.ru> – «Энциклопедия маркетинга

<http://www.marketologi.ru> – «Гильдия маркетологов».

<http://window.edu.ru> – Информационная система "Единое окно доступа к образовательным ресурсам" (window.edu.ru) предоставляет свободный доступ к каталогу образовательных интернет-ресурсов и полнотекстовой электронной учебно-методической библиотеке для общего и профессионального образования.

<http://www.iqlib.ru> – Интернет-библиотека образовательных изданий, в которой собраны электронные учебники, справочные и учебные пособия.

<http://www.gumer.info> – Коллекция книг по социальным и гуманитарным и наукам: истории, культурологии, философии, политологии, литературоведению, языкознанию, журналистике, психологии, педагогике, праву, экономике и т.д.

<http://www.finbook.biz> – Собрание книг и публикаций по экономике, анализу, менеджменту, учету, банковскому делу, маркетингу и др.

<http://menegerbook.net> – библиотека менеджера

<http://www.garant.ru/> – сайт правовой компьютерной системы «Гарант» – законодательство РФ (кодексы, законы, указы, постановления), аналитика, комментарии, практика

<http://www.consultant.ru/> – сайт Компании "КонсультантПлюс",

<http://ecsocman.edu.ru> – Федеральный портал «Экономика. Социология. Менеджмент». Содержит большое количество литературы, Интернет ресурсов, программ по трём предметам, вынесенным в название сайта.

<http://www.finansy.ru/> Финансы.Ru – Книги по финансам, банковскому делу, менеджменту, маркетингу, рекламе, экономической теории, международным отношениям, налогообложению, бух. учету, аудиту; статьи и исследования, пособия, диссертации и авторефераты, обзоры, подшивки и др.

<http://mc-ma.narod.ru/portal.htm> – Портал «Русский менеджмент», на котором много конкретных примеров и иллюстраций из жизни современных российских организаций, полезных для выполнения контрольной и курсовой работ.

<http://www.devbusiness.ru/lib/> – Сайт «Развитие Бизнеса». Материалы по организационному дизайну и анализу организаций.

Следует отметить, что Интернет — это информационный ресурс, который пополняется и изменяется с достаточно большой скоростью. Поэтому не исключено, что к моменту прочтения данных материалов какого-то из указанных выше сайтов вы не обнаружите в сети. Зато вы сможете обнаружить что-то новое.

Учебное издание

Нина Владимировна КУЗНЕЦОВА

МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие

Издается полностью в авторской редакции

Подписано в печать 12.05.2017. Рег. № 51-17. Формат 60×84 $\frac{1}{16}$. Бумага тип. № 1.
Плоская печать. Усл.печ.л. 19,50. Тираж 100 экз. Заказ 184.



Издательский центр ФГБОУ ВО «МГТУ им. Г.И. Носова»

455000, Магнитогорск, пр. Ленина, 38

Участок оперативной полиграфии ФГБОУ ВО «МГТУ им. Г.И. Носова»