

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ – ФИЛИАЛ  
ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТНОГО  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«УЛЬЯНОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ П.А. СТОЛЫПИНА»

Инженерно-экономический факультет

Кафедра «Социально-гуманитарные и экономические дисциплины»

## **МЕНЕДЖМЕНТ**

Учебно-методический комплекс  
для студентов инженерно-экономического факультета  
направления 19.03.03 Продукты питания животного происхождения  
профиль «Технология молока и молочных продуктов»

г. Димитровград – 2019

Нуретдинов И.Г. Менеджмент: учебно-методический комплекс для студентов инженерно-экономического факультета направления подготовки 19.03.03. Продукты питания животного происхождения / И.Г. Нуретдинов – Димитровград: Технологический институт – филиал ФГБОУ ВО Ульяновский ГАУ, 2019. – 135 с.

Рецензенты:

Хасянов О.Р., доктор исторических наук, профессор кафедры философии, истории и экономической теории ФГБОУ ВО Ульяновский ГАУ;

Долгова И.М., кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики организации ФГБОУ ВО Ульяновский ГАУ

Рекомендовано к использованию в учебном процессе на заседании кафедры «Социально-гуманитарные и экономические дисциплины», протокол № 2 от 02.02.2019 г. и методической комиссии инженерно-экономического факультета Технологического института – филиала ФГБОУ ВО Ульяновский ГАУ, протокол № 2 от 04.09.2019 г.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

1. РУКОВОДСТВО ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ.....	3
1.1. Цели и задачи дисциплины.....	3
1.2. Методические рекомендации по изучению дисциплины.....	7
1.2.1. Темы в дисциплине.....	7
1.2.2. Вопросы итогового контроля по дисциплине.....	13
1.3. Библиографический список.....	15
2. УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ .....	17
3. ПРАКТИКУМ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	
3.1. Контрольные вопросы и задания к семинарским занятиям.....	123
3.2. Тесты.....	124
4. Словарь терминов .....	129

## 1. РУКОВОДСТВО ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

### 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ:

**Цель** освоения дисциплины: «Менеджмент» усвоение основных понятий и категорий менеджмента, формирование системных представлений о менеджменте, а также знаний и умений, связанных с осуществлением управленческой деятельности.

#### **Задачи дисциплины:**

- участие в разработке концепции развития предприятия питания с учетом тенденций потребительского рынка;
- совершенствование работы производства и содействие совершенствованию процесса обслуживания гостей;
- разработка мотивационной программы для работников производства и анализ эффективности проведения мотивационных программ;
- организация работы коллектива, мотивация и стимулирование работников производства;
- управление персоналом, оценка состояния социально-психологического климата в коллективе;
- контроль финансовых и материальных ресурсов;
- формирование профессиональной команды, мотивация работников производства, поддержка лояльность персонала к предприятию и руководству;
- организация профессионального обучения и аттестации работников производства;
- изучение содержания управленческой деятельности, принципов и условий эффективного менеджмента;
- рассмотрение генезиса менеджмента, современных концепций и подходов;
- усвоение современной терминологии и понятийного аппарата современного менеджмента;
- освоение инструментария современного менеджмента, эффективного применения его методов;
- выработка умений управления коллективом и принятия решений, основанных на современной технологии управления, учитывающих социально-психологические аспекты управления, использующих коллегиальные формы управления

### 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП ВО:

Дисциплина «Менеджмент» входит в базовую часть блока 1 «Дисциплин» (Б1.Б.23), осваиваемую в 5 семестре заочной формы обучения и 3 семестре заочной (ускоренной) формы обучения.

Входные знания и компетенции, необходимые для изучения курса «Менеджмент» формируются в процессе изучения дисциплины: «Экономика».

Дисциплина является предшествующей для «Экономика, организация и управление производством в молочной отрасли».

### 3. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на обладание следующих компетенций:

#### *Общекультурные*

**ОК-5** способностью к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия.

**Знать:** сущность и особенности межличностного и межкультурного взаимодействия при решении задач профессиональной деятельности; виды, формы и модель деловой коммуникации.

**Уметь:** формулировать цели и задачи делового общения для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия; применять в профессиональной деятельности приемы грамотного делового общения; проводить совещания в трудовом коллективе (*В/01.6 Управление материальными ресурсами и персоналом департаментов (служб, отделов) предприятия питания*).

**Владеть:** навыками осуществления деловых контактов для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия с помощью различных коммуникативных средств; навыками организации устных и письменных коммуникаций с потребителями, партнерами,

заинтересованными сторонами (В/02.6 Взаимодействие с потребителями и заинтересованными сторонами)

### Матрица формирования компетенций по дисциплине

Разделы, темы дисциплины	Количество часов контактной и самостоятельной работы		Общекультурные компетенции	Общее количество компетенций
	заочники	Заочники (ускор.)	ОК-5	
Природа управления и исторические тенденции его развития	14	14	+	1
Общая характеристика менеджмента	14	14	+	1
Методологические основы менеджмента	15	15	+	1
Функции менеджмента	14	14	+	1
Технология разработки управленческих решений	15	15	+	1
Социально- психологические основы менеджмента.	14	14	+	1
Управление персоналом	16	16	+	1
Организационное проектирование в менеджменте.	16	16	+	1
Функциональные области менеджмента.	16,65	16,65	+	1
Экзамен	9,35	9,35	+	1
Всего	<b>144</b>	<b>144</b>	X	1

## 4.

## СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

заочная форма обучения - изучается в 5 семестре

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 4 зачётные единицы, 144 часов, в том числе контактная работа 14,4 часа

Раздел дисциплины, тема	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоёмкость									Форма контроля	
	Контактная работа					Самостоятельная работа					Контроль
	Всего	Лекции	Практические занятия	КСР	КнтРС	Всего	подготовка к семинарским занятиям	Работа с литературой	подготовка к тестированию		
Природа управления и исторические тенденции его развития	1	1				13	4	7	2		входной контроль, опрос, тестирование
Общая характеристика менеджмента	1		1			13	4	7	2		опрос, тестирование
Методологические основы менеджмента	2	1	1			13	4	7	2		опрос, тестирование
Функции менеджмента	1		1			13	4	7	2		опрос, тестирование
Технология разработки управленческих решений	2	1	1			13	4	7	2		опрос, тестирование, деловая игра
Социально-психологические основы менеджмента.	1		1			13	4	7	2		опрос, тестирование
Управление персоналом	2	1	1			14	4	8	2		опрос, тестирование
Организационное проектирование в менеджменте.	2	1	1			14	4	8	2		опрос, тестирование
Функциональные области менеджмента.	2	1	1			14,65	4	8,65	2		опрос, тестирование
Индивидуальные консультации	0,35				0,35						
Экзамен										9	
<b>Всего по видам учебной работы</b>	<b>14,35</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>-</b>	<b>0,35</b>	<b>120,65</b>	<b>36</b>	<b>66,65</b>	<b>18</b>	<b>9</b>	<b>Экзамен</b>

Заочная (ускоренная) форма обучения - изучается в 3 семестре

Общая трудоёмкость дисциплины составляет **4** зачётные единицы, **144** часов, в том числе контактная работа 14,4 часа

Раздел дисциплины, тема	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоёмкость									Форма контроля	
	Контактная работа					Самостоятельная работа					Контроль
	Всего	Лекции	Практические занятия	КСР	КнРС	Всего	подготовка к семинарским занятиям	Работа с литературой	подготовка к тестированию		
Природа управления и исторические тенденции его развития	1	1				13	4	7	2		входной контроль, опрос, тестирование
Общая характеристика менеджмента	1		1			13	4	7	2		опрос, тестирование
Методологические основы менеджмента	2	1	1			13	4	7	2		опрос, тестирование
Функции менеджмента	1		1			13	4	7	2		опрос, тестирование
Технология разработки управленческих решений	2	1	1			13	4	7	2		опрос, тестирование, деловая игра
Социально-психологические основы менеджмента.	1		1			13	4	7	2		опрос, тестирование
Управление персоналом	2	1	1			14	4	8	2		опрос, тестирование
Организационное проектирование в менеджменте.	2	1	1			14	4	8	2		опрос, тестирование
Функциональные области менеджмента.	2	1	1			14,65	4	8,65	2		опрос, тестирование
экзамен										9	
Индивидуальные консультации	0,35				0,35						
<b>Всего по видам учебной работы</b>	<b>14,35</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>-</b>	<b>0,35</b>	<b>120,65</b>	<b>36</b>	<b>66,65</b>	<b>18</b>	<b>9</b>	<b>Экзамен</b>

## **1.2. Методические рекомендации по изучению дисциплины**

### **СОДЕРЖАНИЕ ТЕМ ДИСЦИПЛИНЫ**

#### **Тема 1. Природа управления и исторические тенденции его развития.**

Эволюция менеджмента. Школы менеджмента. Опыт менеджмента в зарубежных странах. Развитие теории и практики менеджмента

#### **Тема 2. Общая характеристика менеджмента.**

Качества менеджера и его роль в организации. Организация как объект управления. Системный подход к управлению организацией.

#### **Тема 3. Методологические основы менеджмента**

Принципы менеджмента. Понятие и классификация методов менеджмента. Экономические методы, административные, социально-психологические. Эффективность менеджмента

#### **Тема 4. Функции менеджмента**

Сущность и классификация функций менеджмента. Внутрифирменное стратегическое и оперативное планирование. Организация как функция менеджмента. Мотивация деятельности в менеджменте. Координация и контроль в системе менеджмента. Информационное обеспечение менеджмента

#### **Тема 5. Технология разработки управленческих решений**

Сущность и виды управленческих решений. Процесс принятия и реализации управленческих решений. Эффективность управленческих решений. Коммуникации в менеджменте. Управление человеком и группой. Стиль менеджмента.

#### **Тема 6. Социально-психологические основы менеджмента**

Самоменеджмент и формирование имиджа руководителя. Этика и психология менеджмента. Управление конфликтами. Корпоративная культура. Социальное партнёрство.

#### **Тема 7. Управление персоналом**

Основы управления персоналом. Кадровая политика организации. Функции кадровой службы. Управление карьерой персонала.

#### **Тема 8. Организационное проектирование в менеджменте.**

Организационные отношения в системе менеджмента. Факторы и формы организационного построения фирмы. Механистические организационные структуры управления. Органистические организационные структуры управления.

#### **Тема 9. Функциональные области менеджмента.**

Международный менеджмент. Инновационный менеджмент. Стратегический менеджмент. Финансовый менеджмент. Управление рисками



## 5. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Организация занятий по дисциплине «Менеджмент» проводится по видам учебной работы - лекции, семинарские занятия, текущий контроль.

В соответствии с требованиями ФГОС ВО реализация компетентностного подхода предусматривает использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся.

1. Проведение интерактивной лекции по теме **«Природа управления и исторические тенденции его развития»** с использованием интернет-экскурсии позволяет использовать данный ресурс как источник информации в процессе организации учебно-познавательной деятельности студентов по освоению предметного материала в режиме реального времени. Для этого используется ноутбук с доступом в интернет, видеопроектор, экран и материалы сайтов.

2. Интерактивная лекция по теме **«Организационное проектирование в менеджменте»** позволяют в данном формате быстро и легко усваивать информацию, представленную визуально. В процессе лекций демонстрируются презентации по темам, где последовательно излагаются основные вопросы, схематично изображены отдельные особенности, а также представлен информационный материал по существующим и предлагаемым структурам управления организации. Последние моменты студентами могут конспектироваться. Презентационный материал находится у ведущего преподавателя.

3. Деловая игра по теме **«Технология разработки управленческих решений»** представляет собой ролевую игру с различными, противоположными интересами ее участников и необходимостью принятия какого-либо решения по окончании игры.

В начале игры студентам раздается кейс-ситуация на тему «Конфликт в НИИ». Затем каждый из студентов начинает самостоятельное разрешение этой проблемы. Студенты составляют проект предложений по выходу из конфликтной ситуации, затем объединяются в группы по 5-7 человек (в зависимости от количества студентов, присутствующих на занятии), обсуждают группами и только после этого руководитель группы обнародует решение, которое представлено в письменном виде. Затем принимается общее решение.

В процессе деловой игры студенты приобретают навыки выполнения конкретных приемов деятельности.

Деловые игры проходят, как правило, в форме согласованного группового мыслительного поиска, что требует вовлечения в коммуникацию всех участников игры. Завершается деловая игра подведением итогов, где основное внимание направлено на анализ ее результатов, наиболее значимых для практики.

4. Дискуссия по теме **«Управление персоналом»** требует подготовительной работы со стороны студентов, которые должны подобрать литературу, составить план и раскрыть содержание выступления. При подготовке к выступлению, а также участию в дискуссии необходимо изучить предложенную литературу и выявить основные проблемные моменты. К проведению дискуссии привлекаются все желающие, а также руководители организаций, представители министерств и ведомств. Докладчикам задаются вопросы. После завершения дискуссии путем голосования выбирается лучший докладчик, подводятся итоги. Затем по результатам обсуждения готовится проект резюме, которое рассматривается и принимается участниками круглого стола. Резюме содержит предложения как теоретической, так и практической направленности, к которым пришли студенты в ходе обсуждения рассматриваемой темы, а также основные выводы.

План:

1. Вступительное слово руководителя

## 2. Заслушивание докладов на темы:

- Кадровая политика; подбор, оценка, расстановка и обучение персонала.
- Личностная и организационная основы власти.
- Сущность и содержание кадровой политики Ульяновской области
- Этика делового общения.
- Самоменеджмент и формирование имиджа руководителя

## 3. Обсуждение докладов

## 4. Избрание счётной комиссии и голосование (выбор лучшего доклада)

## 5. Подведение итогов круглого стола

## 6. Подготовка резюме по результатам проведения круглого стола

5. Решение ситуативных задач по теме **«Методологические основы менеджмента»** задач направленно на повышение качества подготовки будущих специалистов, на более глубокое осознание усвоения студентами знаний по многим учебным дисциплинам. Ситуативные задачи как особый прием изучения менеджмента дают возможность:

- 1) активизировать познавательную деятельность студентов;
- 2) организовать их самостоятельную работу;
- 3) систематизировать психолого-педагогическую теорию;
- 4) помочь в формировании умственных и практических профессиональных умений;
- 5) способствуют развитию нестандартного мышления, творческого подхода к тем проблемам, которые постоянно выдвигаются повседневной практикой.

Комплект ситуативных задач разрабатывается педагогом.

Часть лекционных занятий проводится в поточных аудиториях с применением мультимедийного проектора в виде учебной презентации. Основные моменты лекционных занятий конспектируются. Отдельные темы предлагаются для самостоятельного изучения с обязательным составлением конспекта (контролируется).

Семинарские занятия проводятся в специальных аудиториях, оборудованных необходимыми наглядными материалами.

Самостоятельная работа по дисциплине включает:

- ✓ самоподготовку к учебным занятиям по конспектам, учебной литературе и с помощью электронных ресурсов (контролируются конспекты и др.);
- ✓ оформление и подготовка рефератов, докладов;
- ✓ подготовка к текущему тестированию по разделам дисциплины (изучение учебных тем).

Синхронное взаимодействие обучающегося с преподавателем может осуществляться с помощью **чата**, созданного по дисциплине «Менеджмент» на платформе «Moodle» <http://www.moodle.ugsha.ru/mod/chat/view.php?id=20407>

Чат предназначен для обсуждения вопросов по дисциплине в он-лайн режиме.

Асинхронное обучение в виде самостоятельной работы и контроля самостоятельной работы по дисциплине включает:

- самоподготовку к занятиям по конспектам, учебной и научной литературе с помощью электронных ресурсов и реальных книжных ресурсов библиотеки;
- оформление и подготовка докладов по анализу литературных источников отечественных и зарубежных исследователей;
- выступление с презентациями;
- подготовка к тестированию.

**Информационные компьютерные технологии в обучении включают в себя:**

1. Работу обучающихся под непосредственным воздействием преподавателя, который в опосредованной интерактивной форме проводит:

- изложение нового материала: в форме лекции; в форме проблемной беседы; на основе демонстрационного объяснения с применением мультимедийных средств или интерактивной доски; методическое сопровождение и объяснение технологии

решения задач;

- повторение и закрепления учебного материала в форме диалога;
- сопровождение доклада, подготовленного обучающимся.

2. Работа в интерактивной форме при консультационном сопровождении преподавателя:

повторение и закрепление материала в форме диалога, при котором источником вопросов является не преподаватель, а компьютер;

- дискуссии типа «мозговой штурм» при поиске решения задач;
- выполнение обучающимися пошагового задания или серии связанных заданий.

3. Соревновательная работа в группах при методической поддержке преподавателя:

- изучение нового материала с использованием обучающего сценария;
- решение интерактивных задач или заданий из состава интерактивных тренажеров, с элементами соревнования групп;
- работа с информационными материалами на компьютере.

4. Индивидуальная работа обучающихся на аудиторных занятиях при методической поддержке преподавателя:

- изучение нового материала с использованием обучающего сценария;
- тренинги по отработке базовых навыков, необходимых для решения задач;
- решение интерактивных задач в рамках группового или индивидуального характера; или без поддержки преподавателя:
- выполнение проверочных и контрольных работ;
- тестирование.

5. Самостоятельная индивидуальная или групповая работа обучающихся дома или в компьютерном зале.

Программы проведения активных и интерактивных занятий

Наименование темы	Всего, часов (заочное/ заочное ускор.)	Виды активных и интерактивных занятий			
		Деловые игры	лекции	дискуссии	Решение ситуационных задач
Природа управления и исторические тенденции его развития.	2/2		2/2		
Методологические основы менеджмента	1/-				1/-
Технология разработки управленческих решений	1/-	1/-			
Управление персоналом					
Организационное проектирование в менеджменте.	2/2		2/2		
Функциональные области менеджмента.					
Итого:	6/6	1/-	4/4		1/-

### **Организация образовательного процесса для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья**

Обучение по дисциплине «Менеджмент» лиц относящихся к категории инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья осуществляется с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся.

В случае возникновения необходимости обучения лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается создание специальных условий, включающих в себя использование специальных образовательных программ, методов воспитания, дидактических материалов, специальных технических средств обучения коллективного и индивидуального пользования, предоставление услуг ассистента

(помощника), оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь, проведение групповых и индивидуальных коррекционных занятий, обеспечение доступа в здания и другие условия, без которых невозможно или затруднено освоение образовательных программ обучающимися с ограниченными возможностями здоровья.

При получении высшего образования обучающимся с ограниченными возможностями здоровья предоставляются бесплатно учебная литература, а также услуги сурдопереводчиков и тифлосурдопереводчиков. С учетом особых потребностей обучающимся с ограниченными возможностями здоровья обеспечивается предоставление учебных, лекционных материалов в электронном виде.

## **6. ПРИМЕРНЫЕ ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ИТОГАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

Фонд оценочных средств, сформированный для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине «Менеджмент» разработан на основании Федерального закона Российской Федерации от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ "Об образовании в Российской Федерации".

Фонд оценочных средств представлен в приложении рабочей программы и включает в себя:

- перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы;
- описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания;
- типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы;
- методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций. Формой промежуточного контроля (по итогам освоения дисциплины) является зачет.

### **Темы рефератов**

1. Менеджмент в системе понятий рыночной экономики
2. Менеджмент на рубеже 19-го и 20-го веков
3. Особенности американского менеджмента
4. Особенности западно-европейского менеджмента
5. Особенности японского менеджмента
6. Особенности и проблемы российского менеджмента
7. Организация как объект управления
8. Организационно-правовые формы предприятий
9. Основные принципы менеджмента.
10. Планирование в системе менеджмента: методология и организация
11. Закономерности менеджмента.
12. Методы менеджмента
13. Функции менеджмента
14. Принципы менеджмента
15. Коммуникации в менеджменте
16. Управление конфликтами
17. Управление персоналом
18. Международный менеджмент
19. Инновационный менеджмент
20. Стратегический менеджмент
21. Финансовый менеджмент
22. Управление рисками

### Примерные вопросы к экзамену

1. Менеджмент в системе понятий рыночной экономики
2. Эволюция управленческой мысли
3. Административная школа управления
4. Российский опыт развития науки управления
5. Зарубежный опыт менеджмента
6. Особенности американского менеджмента
7. Особенности западно-европейского менеджмента
8. Особенности японского менеджмента
9. Особенности и проблемы российского менеджмента
10. Качества менеджера и его роль в организации
11. Власть, виды власти
12. Организация как объект управления
13. Организационно-правовые формы предприятий
14. Основные принципы менеджмента.
15. Закономерности менеджмента.
16. Методы менеджмента: сущность и классификация
17. Эффективность менеджмента
18. Функции менеджмента, их классификация
19. Принципы менеджмента
20. Планирование
21. Организация как функция менеджмента
22. Мотивация деятельности в менеджменте
23. Виды информационного обеспечения.
24. Координация и контроль в системе менеджмента
25. Требования, предъявляемые к информации
26. Информационное обеспечение менеджмента
27. Сущность и виды управленческих решений
28. Процесс принятия и реализации решений
29. Эффективность управленческих решений
30. Коммуникации в менеджменте
31. Управление человеком и группой
32. Стил менеджмента
33. Самоменеджмент
34. Формирование имиджа руководителя
35. Этика и психология менеджмента
36. Управление конфликтами
37. Методы управления конфликтами
38. Конфликты и ее роль в организации
39. Корпоративная культура
40. Социальное партнерство
41. Управление персоналом
42. Кадровая политика организации
43. Функции кадровой службы
44. Основные виды карьеры
45. Управление карьерой персонала
46. Организационное проектирование в менеджменте
47. Организационные отношения в системе менеджмента
48. Факторы и формы организационного построения фирмы
49. Механистические организационные структуры управления
50. Органистические организационные структуры управления
51. Классификация и типы организаций
52. Международный менеджмент
53. Инновационный менеджмент
54. Стратегический менеджмент
55. Финансовый менеджмент
56. Управление рисками

## 7. УЧЕБНО – МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

1. Иванова Н.А. Менеджмент [Электронный ресурс]: методические указания по изучению дисциплины для студентов направления «Технология продукции и организация общественного питания» / Н.А Иванова. Электрон. текстовые данные.- Ульяновск: УГСХА им. П.А. Столыпина, 2014. Режим доступа: <http://learning.ugsha.ru/course/view.php?id=25580>

2. Иванова Н.А. Учебно-методический комплекс по дисциплине «Менеджмент» [Электронный ресурс]: Направление подготовки Технология продукции и организация общественного питания / Н.А. Иванова. Электрон. текстовые данные.- Ульяновск, 2013. Режим доступа: <http://learning.ugsha.ru/course/view.php?id=25580>

3. Иванова Н.А. Учебно-методический комплекс по дисциплине «Менеджмент» [Электронный ресурс]: Направление подготовки Технология продукции и организация общественного питания / Н.А. Иванова. Электрон. текстовые данные.- Ульяновск, 2013. Режим доступа: <http://www.moodle.ugsha.ru/course/view.php?id=649>

4. Иванова Н.А., Смирнова Е.А. Менеджмент: учебное пособие для студентов факультета агротехнологий, земельных ресурсов и пищевых производств / Н.А. Иванова, Е.А. Смирнова. – Ульяновск: УГСХА, 2016.- 208 с.  
Режим доступа: <http://learning.ugsha.ru/course/view.php?id=25580>

## 8. УЧЕБНО – МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### А) Основная литература (редакция от 07.05.2019 г.)

1. Григорьев, Д. А. Менеджмент : учебное пособие / Д. А. Григорьев. — Москва, Саратов : Всероссийский государственный университет юстиции (РПА Минюста России), Ай Пи Эр Медиа, 2016. — 114 с. — ISBN 978-5-00094-243-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/59252.html> .  
— Режим доступа: для авторизир. Пользователей
2. Короткий, С. В. Менеджмент : учебное пособие / С. В. Короткий. — Саратов : Вузовское образование, 2018. — 225 с. — ISBN 978-5-4487-0134-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/72358.html> . — Режим доступа: для авторизир. пользователей
3. Михалева Е. П. Менеджмент [Текст] : конспект лекций / Е. П. Михалева. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Юрайт, 2010. - 191 с. (экземпляров 31)
4. Попов, А. А. Общий менеджмент : учебное пособие / А. А. Попов, Д. А. Попов. — Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2016. — 567 с. — ISBN 978-5-905916-99-1. — Текст : электронный  
// Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/42931.html> . — Режим доступа: для авторизир. пользователей
5. Семенов, А. К. Теория менеджмента : учебник / А. К. Семенов, В. И. Набоков. — 2-е изд. — М. : Дашков и К, 2019. — 491 с. — ISBN 978-5-394-03203-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/85575.html> . — Режим доступа: для авторизир. Пользователей
6. Тебекин, А. В. Менеджмент организации [Текст] : рекомендовано Министерством образования и науки РФ в качестве учебника для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим специальностям / А. В. Тебекин, Б. С. Касаев. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : КноРус, 2011 (экземпляров 50)
7. Тугускина Г. Н. Торговый менеджмент [Текст] : рекомендовано Международной академией науки и практики организации производства в качестве учебного пособия для студентов образовательных учреждений высшего профессионального образования / Г. Н. Тугускина, В. М. Тимирьянова. - Ростов н/Д : Феникс, 2014. - 220 с. (экземпляров 15)
8. Ультан, С. И. Менеджмент : учебное пособие / С. И. Ультан. — Омск : Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2016. — 412 с. — ISBN 978-5-7779-1936-6.  
— Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/59616.html> . — Режим доступа: для авторизир. пользователей
9. Юкаева, В. С. Менеджмент. Краткий курс : учебное пособие / В. С. Юкаева. — М. : Дашков и К, 2016. — 104 с. — ISBN 978-5-394-00632-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/60451.html>  
. — Режим доступа: для авторизир. Пользователей

### Б) Дополнительная литература (редакция от 07.05.2019 г.)

1. Воронина, М. В. Финансовый менеджмент : учебник для бакалавров / М. В. Воронина. — М. : Дашков и К, 2018. — 399 с. — ISBN 978-5-394-02341-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/85582.html> . — Режим доступа: для авторизир. пользователей
2. Голубков Е. П. Инновационный менеджмент [Текст] : учебное пособие: рекомендовано Советом УМО по образованию в области менеджмента в качестве учебного пособия для студентов вузов, обучающихся по направлению 080200.65 "Менеджмент" (степень (квалификация) - бакалавр)". Соответствует ФГОС 3-го поколения / Е. П.



Голубков. - М.: Инфра- М, 2013. - 184 с. (экземпляров 15)

3. Данилина, Е. И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом : учебник для бакалавров / Е. И. Данилина, Д. В. Горелов, Я. И. Маликова. — М. : Дашков и К, 2019. — 208 с. — ISBN 978-5-394-02527-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/85681.html> . — Режим доступа: для авторизир. Пользователей
4. Кандрашина, Е. А. Финансовый менеджмент : учебник / Е. А. Кандрашина. — 2-е изд. — Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 200 с. — ISBN 978-5-4486-0461-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/79827.html> . — Режим доступа: для авторизир. Пользователей
5. Креативный менеджмент : учебник / А. А. Степанов, М. В. Савина, Н. Л. Красюкова [и др.] ; под редакцией А. А. Степанова, М. В. Савиной. — 3-е изд. — М. : Дашков и К, 2019. — 252 с. — ISBN 978-5-394-03370-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/85383.html> . — Режим доступа: для авторизир. Пользователей
6. Макрусов, В. В. Таможенный менеджмент : учебник / В. В. Макрусов, А. Е. Суглобов. — 2-е изд. — М. : Дашков и К, 2019. — 348 с. — ISBN 978-5-394-03377-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/85455.html> . — Режим доступа: для авторизир. Пользователей  
— Минаева, Л. А. Операционный менеджмент : учебное пособие / Л. А. Минаева. — Белгород : Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, ЭБС АСВ, 2016. — 188 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно- библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/80518.html> .Режим доступа: для авторизир. пользователей
7. Николайчук, В. Е. Логистический менеджмент : учебник / В. Е. Николайчук. — 2-е изд. — М. : Дашков и К, 2019. — 980 с. — ISBN 978-5-394-01632-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/85739.html> . — Режим доступа: для авторизир. Пользователей
8. Товарный менеджмент [Текст]: рекомендовано УМО по образованию в области товаро- ведения в качестве учебного пособия для студентов высших учебных заведений, обучаю- щихся по направлению 100800.62 "Товароведение" / под ред. Т.Н. Ивановой. - М. : Инфра-М, 2013. - 234 с. (экземпляров 10)
9. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / А. А. Томпсон, Стрикленд Дж. А. ; под редакцией Л. Г. Зай- цев, М. И. Соколова. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 577 с. — ISBN 5-85173-059-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/74945.html> . — Режим доступа: для авторизир. Пользователей
10. Фатхутдинов Р.А Производственный менеджмент [Текст] : рекомендовано Министерством образования и науки РФ в качестве учебника для студентов высших учебных заве- дений, обучающихся по экономическим специальностям и направлениям / Р. А. Фатхутди- нов. - 6-е изд. - М.; СПб. : Питер, 2011. - 496 с. : ил. - (Учебник для вузов) (экземпляров 50)
11. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / А. Н. Фомичев. — М. : Дашков и К, 2018. — 468 с. — ISBN 978-5-394-01974-6. — Текст : электронный // Элек- тронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/85232.html> . — Режим доступа: для авторизир. Пользователей
12. Чупахина Е.Ю. Деловые коммуникации [Текст]: учебное пособие для студентов высшего профессионального образования по направлению подготовки Менеджмент, про- филь Производственный менеджмент, квалификация выпускника бакалавр. Часть 1 / Е. Ю. Чупахина, Н. Р. Александрова. - Ульяновск: ФГБОУ ВПО Ульяновская ГСХА им. П.А. Сто- лыпина, 2015. - 279 с. (экземпляров 46)

## 2. УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

### Тема 1. Природа управления и исторические тенденции его развития

#### § 1. Менеджмент в системе понятий рыночной экономики

Управление присуще любому способу производства, однако его характер, цели и содержание определяются формой собственности на средства производства, господствующими производственными отношениями и подчиняются экономическим законам, действующим в обществе.

Под управлением любой системой понимается процесс воздействия на нее для поддержания в определенном состоянии или перевода в новое состояние в соответствии с присущими этой системе объективными законами и деятельностью, направленной на достижение поставленной цели.

Любая социально-экономическая система состоит из двух частей: управляющей (субъект управления) и управляемой (объект управления), которые взаимодействуют между собой и внешней средой.

Менеджмент как система управления фирмой, предприятием в рыночной экономике предполагает создание условий, необходимых для их эффективного функционирования и развития. Речь идет о такой системе управления, которая порождена объективной необходимостью, закономерностями рыночных отношений, связанными с ориентацией на спрос и потребности рынка, запросы индивидуальных потребителей, обеспечение заинтересованности работников в наивысших конечных результатах, широкое использование научно-технических достижений, регулирование межхозяйственных отношений.

Менеджмент – это самостоятельный вид профессиональной деятельности, направленной на достижение намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением экономических методов управления.

Менеджмент – это управление в условиях рынка, предполагающее:

1. ориентацию предприятия на спрос и потребности рынка, запросы конкретных потребителей и организацию производства тех видов продукции, которые пользуются спросом;
2. постоянное стремление к повышению эффективности производства;
3. хозяйственную самостоятельность, обеспечивающую свободу принятия решений тем, кто несет ответственность за конечные результаты деятельности предприятия и его подразделений;
4. постоянную корректировку целей и программ в зависимости от состояния рынка;
5. выявление конечного результата деятельности предприятия или его подразделения на рынке в процессе обмена;
6. необходимость использования временной информационной базы с компьютерной техникой для многовариантных расчетов при принятии решений.

Термин «менеджмент» является аналогом термина «управление», однако не в полной мере. Термин «управление» более широкое понятие, поскольку применяется к разным видам человеческой деятельности (например, управление транспортными средствами), к разным сферам деятельности (живой, неживой природе и т.д.), к разным органам управления (государственным и общественным). Термин «менеджмент» применяется лишь к управлению социально-экономическими процессами на уровне предприятия, действующего в рыночных условиях.

Менеджмент как самостоятельный вид профессиональной деятельности предполагает, что менеджер независим от собственности предприятия, на котором он работает.

Экономический механизм менеджмента объективно обусловлен требованиями рынка, в соответствии с которыми результаты управленческой и хозяйственной деятельности получают оценку в процессе обмена.

Определение целей деятельности предприятия на ближайшую и далекую перспективу – главное в менеджменте. Различают цели общие и специфические: общие цели отражают концепцию развития фирмы в целом, специфические разрабатываются в рамках общих целей по основным видам деятельности.

Целью менеджмента является также преодоление риска или рискованных ситуаций не только в настоящем, но и в будущем, для чего требуются определенные резервные денежные средства и предоставление определенной степени свободы и самостоятельности в целях быстрого реагирования и адаптации к изменяющимся условиям.

Внешней задачей менеджмента является организация производства товаров и услуг с учетом спроса потребителей на основе имеющихся материальных и людских ресурсов и обеспечение рентабельности предприятия и его стабильного положения на рынке.

В связи с этим в задачи менеджмента входят:

1. обеспечение автоматизации производства и подбора работников, обладающих высокой квалификацией;
2. стимулирование работы сотрудников путем создания для них лучших условий труда и установления более высокой заработной платы;
3. постоянный контроль за эффективностью деятельности предприятия, координация работы всех его подразделений;
4. постоянный поиск и освоение новых рынков;
5. определение конкретных целей развития фирмы;
6. разработка стратегии развития фирмы – хозяйственных задач и путей их решения;
7. выработка системы мероприятий для решения намеченных проблем на различные временные периоды;
8. определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения;
9. контроль за выполнением поставленных задач.

Задачи управления усложняются по мере увеличения масштабов производства, что требует возрастающих объемов ресурсов – материальных, финансовых, трудовых и др.

## § 2. Эволюция управленческой мысли

В эволюции теории менеджмента принято выделять школы и подходы, основные из них представлены в таблице 1.

Таблица 1

### Этапы развития науки управления

Вклад направления	Представители
1	2
<b>Школа научного управления</b> (1885—1920 гг.) 1. Создание научного фундамента взамен старых сугубо практических методов работы. 2. Научное исследование каждого отдельного вида трудовой деятельности. 3. Использование научного анализа для определения оптимальных способов выполнения задачи. 4. Обеспечение работников	Ф. Тейлор Ф. Гилберт Г. Гантт Вебер Г. Эмерсон Г. Форд Г. Грант О.А.
<b>Классическая (административная) школа управления</b> (1920—1950 гг.) 1. Развитие принципов управления. 2.	А. Файоль Л. Урвик Д. Муни А. Слоун
<b>Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук</b> (1930 г.—1950 гг.) 1. Использование приемов	М. Фоллетт Э. Мэйо Мак Грегор
<b>Количественный подход</b> (с 1950 г. по настоящее время) 1. Разработка и применение математи-	С. Форрестр Э. Райф С. Саймон

<p>ческих моделей в управлении.</p> <p><b>2. Развитие количественных методов в принятии решений.</b></p>	
<p><b>Процессный подход (с 1920 г. по настоящее время)</b></p> <p>Рассмотрение управления как процесса, т.е. серии непрерывных</p>	<p>Ф. Тейлор Р. Черчмен В. Вудфорт</p>
<p><b>Системный подход (с 1950 г. по настоящее время)</b></p> <p>Рассмотрение организаций как некоей целостности, состоящей из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит вклад в развитие целого. В системном подходе подчеркивается, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, таких как люди, структура, цели, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.</p>	<p>А. Слоун П. Дюпон Р. Скотт</p>
<p><b>Ситуационный подход (с 1960 г. по настоящее время)</b></p> <p>Увязка конкретных приемов и концепций управления с определенными конкретными ситуациями для достижения целей организаций наиболее эффективными способами. Данный подход концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Поскольку существует такое обилие факторов как в самой организации, так и в окружающей среде, не существует единого «лучшего» способа управлять организацией. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации.</p>	<p>П. Друкер У. Марч Р. Томпсон</p>

Школа научного управления (1885—1920 гг.)

Несмотря на древнюю историю возникновения и развития практики управления, теория менеджмента – явление относительно молодое. Ведь до начала XX века даже прагматическое проявление преимуществ эффективного управления не вызывало истинного интереса исследователей к изучению способов и средств руководства.

Например, еще в начале XIX века Роберт Оуэн создал в Шотландии фабрику, на которой применялись революционные для того времени методы мотивации труда работников (обеспеченность жильём, хорошие условия труда, гибкая система материальных поощрений). Однако, несмотря на то, что фабрика была исключительно прибыльной, ни один из других бизнесменов не последовал его примеру.

В начале XX века только в США человек мог преодолеть трудности, связанные с его происхождением, проявив личную компетентность. Миллионы европейцев, стремясь улучшить свою судьбу, иммигрировали в Америку, создав огромный рынок рабочей силы, состоящий из трудолюбивых людей. Почти с самого начала своего существования США поддерживали идею образования для всех, что способствовало росту числа людей, интеллектуально способных управлять бизнесом.

Трансконтинентальные железнодорожные линии, построенные в конце XIX века, превратили Америку в самый крупный единый рынок в мире. Невмешательство государства

позволяло удачливым предпринимателям создавать крупные монополии со сложной структурой управления.

Эти и другие факторы сделали возможным появление формализованных способов управления и первых крупных теоретических разработок в этой области.

В 1911 году Фредерик Тейлор (1856-1915) опубликовал свою книгу "Принципы научного управления", традиционно считающуюся началом признания управления наукой и самостоятельной областью исследования.

Фредерик Тейлор является основателем первой школы менеджмента, получившей название «школа научного управления». Он по праву считается отцом современного менеджмента.

Тейлор предложил строгую научную систему знаний о законах рациональной организации труда.

Основная идея его исследований: работа исполнителей должна изучаться с помощью научных методов.

Основные нововведения Тейлора:

1. Дифференцированная система оплаты труда (сдельная оплата).

Это давало руководству возможность установить нормы производства, которые были выполнимы, и платить дополнительно тем, кто превышал установленный минимум. Ключевым элементом в данном подходе было то, что люди, которые производили больше, вознаграждались больше.

2. Метод изучения времени и движений (хронометраж), выработка норм производства.

Тейлор и его последователи полагали, что используя наблюдения, замеры, логику и анализ можно усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь их более эффективного выполнения. Первой фазой методологии научного управления был анализ содержания работы и определение ее основных компонентов.

Тейлор, например, скрупулезно измерял количество железной руды и угля, которые человек может поднять на лопатах различного размера. Тейлор, например, обнаружил, что максимальное количество железной руды и угля может быть переброшено, если рабочие будут пользоваться лопатой-совком емкостью до 21 фунта (ок. 8,6 кг). По сравнению с более ранней системой это дало поистине феноменальный выигрыш.

3. Профессиональный отбор людей, их обучение. Авторы работ по научному управлению также признавали важность отбора людей, которые физически и интеллектуально соответствовали выполняемой ими работе, они также подчеркивали большое значение обучения.

4. Методы стимулирования и отдых. Научное управление не пренебрегало человеческим фактором. Важным вкладом этой школы было систематическое использование стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности и объема производства. Предусматривалась также возможность небольшого отдыха и неизбежных перерывов в производстве.

5. Инструкционные карточки (правила выполнения работ) и многое другое, что позднее вошло в так называемый механизм научного менеджмента.

6. Способ расчленения и рационализации трудовых приемов, отделения управленческих функций организации и планирования от фактического выполнения работы. Тейлор и его современники фактически признавали, что работа по управлению - это определенная специальность, и что организация в целом выиграет, если каждая группа работников сосредоточится на том, что она делает успешнее всего. Этот подход резко контрастировал со старой системой, при которой рабочие сами планировали свою работу.

Тейлор считал, что традиционные функции управления сводятся к деятельности по планированию и управлению. Система Тейлора эффективна для низшего звена управления и целесообразна при переходе к крупносерийному и массовому производству. А на верхних ступенях власти рекомендуется принцип сочетания власти и ответственности.

Фрэнк и Лилиан Гилбреты изобрели прибор и назвали его мик-рохронометром. Они

использовали его в сочетании с кинокамерой для того, чтобы точно определить, какие движения выполняются при определенных операциях и сколько времени занимает каждое из них. С помощью стоп кадров Гилбреты смогли выявить и описать 17 основных движений кисти руки. Они назвали эти движения терблигами. Это название произошло от фамилии Гилбрет, если ее прочитать «задом наперед». Основываясь на полученной информации, они изменяли рабочие операции, чтобы устранить лишние, непродуктивные движения и, используя стандартные процедуры и оборудование, стремились повысить эффективность работы. Гилбретами был предложен новый метод, основанный на изучении простейших операций, что привело к созданию нормативов на определенные виды работ.

Ф. Гилбрет сгруппировал факторы, влияющие на производительность рабочего по трем категориям:

переменные факторы рабочего (телосложение, здоровье, образ жизни, квалификация, культура, образование и т. д.);

переменные факторы обстановки, оборудования и инструментов (отопление, освещение, одежда, качество используемых материалов, монотонность и трудность работы, степень утомляемости и т. д.);

переменные факторы движения (скорость, количество выполненной работы, автоматичность, направление движений и их целесообразность, стоимость работы и пр.).

Изучая каждый фактор в отдельности и выявляя его влияние на производительность труда, Френк пришел к мнению, что наиболее важной категорией являются факторы движения.

Применение нормирования труда дало значительный рост производительности труда и в настоящее время широко используется во многих странах.

Теоретически разработки Тейлора обосновал социолог и инженер Макс Вебер (1864-1920). Он выдвинул и систематизировал принципы рационального построения организации:

1. Все построено рационально;
2. Все функции определены инструкциями;
3. Все работы нормированы;
4. Разделение труда и специализация управленческого персонала;
5. Регламентация функций и ограничение количества менеджеров;
6. Взаимодействие персонала подчинено целям, и каждый отвечает за свои действия

перед вышестоящим начальством.

Принципы Тейлора были дополнены практическими разработками Генри Форда, который:

1. выполнил стандартизацию всех производственных процессов,
2. разделение операций на мелкие составляющие,
3. механизацию,
4. синхронизацию,
5. организацию поточного производства на основе конвейера с установленным тактом или ритмом движения.

За счет этого он получил низкие издержки, связанные с требуемой неквалифицированной рабочей силой низкого тарифного разряда, и сэкономил на обучении, что позволило ему выплачивать хорошую оплату каждому рабочему (не менее 6\$ в день), снизить режим работы (не более 48 часов в неделю); поддерживать наилучшее состояние оборудования, чистоту и порядок на рабочих местах. Все это снизило себестоимость в 9 раз.

Положительные черты подхода:

- Отбор рабочих и менеджеров на основе научных критериев, их профотбор и профобучение.
- Специализация функций в производстве, выполнение каждым сотрудником только тех функций, на которые он более всего пригоден, его обучение.
- Система материального стимулирования рабочих для увеличения их производительности (деньги, соц. нововведения и т.д.).
- Учет и контроль за проводимыми работами.
- Разделение административной и исполнительной работ. Введение института мастеров, руководящих работниками.
- Сотрудничество администрации с рабочими в вопросах практического внедрения

нововведений.

- Равномерное распределение ответственности между работниками и менеджерами.
- Отрицательные черты:
- Сведение стимулирующих моментов к удовлетворению утилитарных потребностей людей
- Механический подход к управлению

Классическая (административная) школа управления (1920 — 1950 гг.)

Авторы, которые писали о научном управлении, в основном по-свящали свои исследования тому, что называется управлением производством. Они занимались повышением эффективности на уровне ниже управленческого.

С возникновением административной школы специалисты начали постоянно выработать подходы к совершенствованию управления организацией в целом.

Анри Файоль, с именем которого связывают возникновение этой школы и которого иногда называют отцом менеджмента, почти всю свою сознательную жизнь (58 лет) проработал во французской компании по переработке угля и железной руды. Диндалл Урвик был консультантом по вопросам управления в Англии. Джеймс Д. Муни, который писал работы совместно с А. К. Рейли, работал под руководством Алфреда П. Слоуна в компании «Дженерал Моторс».

Главной целью данной школы была эффективность в более широком смысле слова - применительно к работе всей организации.

«Классики» старались взглянуть на организации с точки зрения широкой перспективы, пытаясь определить общие характеристики и закономерности организаций.

Целью классической школы было создание универсальных принципов управления. При этом она исходила из идеи, что следование этим принципам, несомненно, приведет организацию к успеху.

Файоль рассматривал организацию как единый организм, для которого характерно наличие 6 видов деятельности:

1. Технологическая\техническая деятельность;
2. Коммерческая (закупка, продажа, обмен);
3. Финансовая (поиск капитала и его эффективное использование);
4. Бухгалтерская деятельность (инвентаризация и учет имущества, сырья, материалов);
5. Защитная функция (защита собственности и личности);
6. Административная (воздействие на личный состав).

Главный вклад Файоля в теорию управления состоял в том, что он в своей книге «Общая и промышленная администрация» (1923 г.) рассмотрел управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, таких как планирование, организация, мотивация, регулирование и контроль.

Файоль выделил 14 принципов управления:

1. Разделение труда, которое повышает квалификацию и уровень выполнения работ. Целью разделения труда является выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству, при тех же усилиях. Это достигается за счет сокращения числа целей, на которые должны быть направлены внимание и усилия.

2. Полномочия и ответственность. Полномочия есть право отдавать приказ, а ответственность есть ее составляющая противоположность. Где даются полномочия - там возникает ответственность.

3. Дисциплина. Дисциплина предполагает послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работниками. Дисциплина также предполагает справедливость применяемых санкций.

4. Единоначалие. Работник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника.

5. Единство направления. Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть

объединена единым планом и иметь одного руководителя.

6 Подчиненность личных интересов общим. Интересы одного работника или группы работников не должны превалировать над интересами компании или организации.

7. Вознаграждение персонала. Для того, чтобы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать справедливую зарплату за свою службу.

8. Централизация. Соответствующая степень централизации будет варьироваться в зависимости от конкретных условий. Необходимо подобрать правильные пропорции между централизацией и децентрализацией.

9. Скалярная цепь или цепь взаимодействия заключается в четком построении цепей следования команд от руководства к подчиненным.

10. Порядок – все должны знать свое место в организации. 11. Справедливость - это сочетание доброты и правосудия.

12. Стабильность рабочего места для персонала и постоянство состава персонала (текучесть кадров – плохое качество).

13. Инициатива, т.е. поощрение сотрудников при разработке ими новых идей.

14. Корпоративный дух заключается в формировании корпоративной культуры с ее нормами, правилами, философией.

Основное достижение Файоля – попытка исследовать организационную структуру и выводы о необходимости налаживания горизонтальные связи, иначе иерархическая структура значительно усложнит согласование и принятие решений.

«Файоль ставил задачу – научить промышленных администраторов такому управлению занятыми на предприятии рабочими, которое обеспечивало бы наибольшую индивидуальную и коллективную производительность труда путем концентрации их «воли» в одном, строго определенном направлении, указанном предпринимателем. Последнее требует создания науки об управлении людьми, опирающейся на «тщательное изучение и научное экспериментирование».

Файоль разработал перечень личных качеств управляющего, необходимых для работы с персоналом: физическое здоровье; образование; интеллектуальные способности; умение работать с людьми; моральные качества; компетентность в деятельности предприятия.

Файоль подготовил ряд советов и рекомендаций для начинающих менеджеров:

- дополняйте свои технические знания умением управлять;
  - ководителями;
  - контролируйте свои слова и поступки в процессе общения с подчиненными, не делайте несправедливых замечаний;
  - не злоупотребляйте доверием начальника;
  - старайтесь, как можно объективнее подходить к оценке окружающих вас людей, по возможности избегайте в своих суждениях критики;
  - постоянно занимайтесь самообразованием, старайтесь быть в курсе последних научных достижений.
  - Положительные черты:
  - Вопрос о необходимости выделения собственной управленческой деятельности в особый объект исследования.
  - Необходимость компетентности и наличия знаний у менеджера.
  - Разработка целостной системы управления организацией.
  - Структура управления и организации предприятия работниками на основе принципа единоначалия.
  - Создание системы принципов управления, приводящих организацию к успеху
- Отрицательные черты:
- Невнимание к социальным аспектам управления.
  - Невнимание к человеческому фактору на предприятии.
  - Освоение новых видов работ на основе личного опыта, а не с применением научных методов.

Особенности классической школы управления:



- ✓ Рациональное управление предприятием «сверху»
- ✓ Рассмотрение управления как универсального процесса, состоящего из нескольких взаимосвязанных операций: технические, коммерческие, финансовые, страховые, учетные, административные
  - ✓ Изложение основных принципов управления: разделение труда, власть и ответственность, дисциплина, единоначалие, единство руководства, вознаграждение, централизация, скалярная цепь, инициатива, корпоративный дух, справедливость и т.д.
  - ✓ Формулировка систематизированной теории управления всей организации, выделяя управление как особый вид деятельности
  - ✓ Разработка вопросов общего управления
  - ✓ Формулирование систематизированной теории управления всей организацией с выделением управления в особый вид деятельности
  - ✓ Выделение волевого момента в постановке и развертывании производства

Школа человеческих отношений (неоклассическая школа) (1930—1950 гг.)

Движение за человеческие отношения зародилось в ответ на неспособность полностью осознать человеческий фактор как основной элемент эффективности организации. Поскольку оно возникло как ре-акция на недостатки классического подхода, школа человеческих отношений иногда называется неоклассической школой.

Двух ученых — Мери Паркер Фоллетт (1868-1933 гг.) и Элтона Мэйо (1880-1949 гг.) можно назвать самыми крупными авторитетами в развитии школы человеческих отношений в управлении.

Именно мисс Фоллетт была первой, кто определил менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц». Она считала, что для успешного управления руководитель должен отказаться от формального взаимодействия с подчиненными (т.е. перестать опираться на должностную власть), а стать лидером, признанным работниками.

Мэйо обнаружил, что четко разработанные рабочие операции и хорошая заработная плата не всегда вели к повышению производительности труда, как считали представители школы научного управления. Силы, возникавшие в ходе взаимодействия между людьми, могли превзойти и часто превосходили усилия руководителя. Иногда работники реагировали гораздо сильнее на давление со стороны коллег по группе, чем на желания руководства и на материальные стимулы.

Обобщение эмпирических данных позволило ему создать социальную философию менеджмента (систему человеческих отношений).

Эксперименты на заводе в Хортоне в компании «Вэстерн Электрик Компани», проводимые в течение 13 лет (1927-1939 гг.), показали, что можно влиять на психологию людей и изменять их отношение к труду посредством организации небольшой неформальной группы. Мэйо призывал активизировать характерные для каждого человека духовные стимулы, самым сильным из которых он считал стремление человека к постоянной связи со своими товарищами по работе.

В начале эксперимента группой инженеров-исследователей была поставлена задача определения влияния на производительность труда рабочих освещенности, продолжительности перерывов и ряда других формирующих условия труда факторов. Была отобрана группа из шести рабочих, которые были помещены для наблюдения в специальное помещение и над которыми производились различные эксперименты. Результаты экспериментов оказались поразительными и неподдающимися объяснению с точки зрения научного управления. Оказалось, что производительность труда сохранялась выше средней и почти не зависела от изменений освещенности и других исследуемых факторов. Участвовавшие в проведении исследования ученые во главе с Мэйо пришли к выводу, что высокая производительность объяснялась особыми отношениями между людьми, их совместной работой. Данное исследование также показало, что поведение человека на работе и результаты его труда принципиально зависят от того, в каких социальных условиях он находится на работе, какие отношения существуют у рабочих между собой, а также какие отношения существуют между рабочими и менеджерами. Эти выводы были в корне отличными от положений научного

менеджмента, так как центр внимания переносился от задач, операций или функций, выполняемых рабочим, на систему взаимоотношений, на человека, рассматриваемого уже не как машина, а как социальное существо. В отличие от Тейлора Мэйо не считал, что рабочий ленив по своей природе. Напротив, он утверждал, что, если создать соответствующие отношения, человек будет трудиться с интересом и энтузиазмом. Мэйо говорил, что менеджеры должны доверять рабочим и основное внимание уделять созданию благоприятных взаимоотношений в коллективе.

«Хортонские эксперименты» положили начало:

1. многочисленным исследованиям взаимоотношений в организации,
2. учету психологических явлений в группах,
3. выявлению мотивации к труду
4. изучению межличностных отношений,
5. подчеркнули роль отдельного человека и небольшой группы в организации.

Основываясь на этих выводах, исследователи психологической школы полагали, что, если руководство проявляет большую заботу о своих работниках, то и уровень удовлетворенности работников должен возрастать, что будет вести к увеличению производительности. Они рекомендовали использовать приемы управления человеческими отношениями, включающие более эффективные действия непосредственных начальников, консультации с работниками и предоставление им более широких возможностей общения на работе.

Школа поведенческих наук (1950 по настоящее время)

Примерно с конца 50-х годов школа человеческих отношений трансформировалась в школу поведенческих наук, главным постулатом которой являются не методы налаживания межличностных отношений, а повышение эффективности отдельного работника и организации в целом. Исследования в этом направлении способствовали возникновению в 60-х годах особой управленческой функции, получившей название «управление персоналом». Трансформация была связана с развитием таких наук, как психология, социология и совершенствование методов исследования после второй мировой войны сделало изучение поведения на рабочем месте в большей степени строго научным.

Среди наиболее крупных фигур более позднего периода развития поведенческого (бихевиористского) направления можно упомянуть Криса Арджириса, Ренсиса Лайкерта, Дугласа МакГрегора и Фредерика Герцберга. Эти и другие исследователи изучали:

- ✓ различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационной структуры,
- ✓ коммуникации в организациях,
- ✓ лидерство,
- ✓ изменение содержания работы и качества трудовой жизни.

Школа поведенческих наук значительно отошла от школы человеческих отношений, сосредоточившейся прежде всего на методах налаживания межличностных отношений. Новый подход стремился в большей степени оказать помощь работнику в осознании своих собственных возможностей на основе применения концепций поведенческих наук к построению и управлению организациями.

В самых общих чертах, основной целью этой школы было повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов.

Видным представителем поведенческой школы является Дуглас МакГрегор (1906-1964), разработавший теорию «Х» и «У», в соответствии с которой, существует два типа управления, отражающих два типа отношения к работникам.

Для организации типа «Х» характерны следующие предпосылки: □□ человек имеет унаследованную неприязнь к работе и старается ее избегать;

- ✓ по причине нежелания работать большинство людей только под угрозой наказания могут осуществлять необходимые действия;
- ✓ человек предпочитает, чтобы им управляли, не желая брать на себя ответственности.
- ✓ На основе таких исходных предположений автократ обычно: □□ как можно больше централизует полномочия,

- ✓ структурирует работу подчиненных и почти не дает им сво-боды в принятии решений,
- ✓ стремится упростить цели, разбить их на более мелкие, каж-дому подчиненному поставить свою специфическую задачу, что поз-воляет легко контролировать ее исполнение, т.е. плотно руководит всей работой в пределах его компетенции

✓ для обеспечения выполнения работы может оказывать психо-логическое давление (угрозы).

Предпосылки теории «У» таковы:

- ✓ выражение физических и эмоциональных усилий на работе для человека является вполне естественным;

- ✓ ответственность по отношению к организации зависит от воз-награждения, получаемого работником;

- ✓ человек, воспитанный определенным образом, готов не только брать на себя ответственность, но даже стремиться к этому.

- ✓ Организации, где доминирует демократичный стиль, имеют следующие характеристики:

- ✓ высокая степень децентрализации полномочий;

- ✓ подчиненные принимают активное участие в принятии реше-ний;

- ✓ руководитель избегает навязывать свою волю подчиненным; □□ вместо жесткого контроля за подчиненными в процессе их работы, низовой руководитель обычно ждет, когда работа будет вы-полнена до конца, чтобы провести ее оценку;

- ✓ руководитель, объяснив цели организации, позволяет подчи-ненным определить свои собственные цели в соответствии с теми, ко-торые он сформулировал;

- ✓ руководитель действует как связующее звено, обеспечивая соответствие целей производственной группы целям организации в целом и заботясь о том, чтобы группа получала необходимые ей ре-сурсы;

- ✓ пользуются широкой свободой в выполнении заданий. МакГрегор пришел к выводу, что управление типа «У» гораздо более эффективно и что задачей менеджеров является создание усло-вий, при которых рабочий, затрачивая усилия для достижения целей организации, одновременно оптимальным образом достигает своих личных целей.

Большой вклад в развитие поведенческого направления в ме-неджемте внес психолог Абрахам Маслоу (1908-1970 гг.), разрабо-тавший теорию потребностей, известную как «пирамида потребно-стей».

В соответствии с этим учением у каждого человека имеется иерархически расположенная сложная структура потребностей, и ме-неджер должен выявлять эти потребности, используя соответствующие методы мотивации.

Маслоу разделил эти потребности на базисные (потребность в пище, безопасности) и производные. Базисные потребности постоянны, а производные изменяются.

Ценность производных потребностей одинакова, поэтому они не имеют иерархии. А базисные напротив, располагаются согласно принципу иерархии от «низших» (материальных) до «высших» (ду-ховных):

- ✓ физиологические;

- ✓ экзистенциальные – потребности в безопасности, уверен-ности в завтрашнем дне;

- ✓ социальные – потребности в принадлежности к коллективу;

- ✓ престижные – потребности в уважении, самоуважении;

- ✓ духовные – потребности в самовыражении, в творчестве. Теория потребностей Маслоу была использована в качестве основы многих современных моделей мотивации.

Рэнсис Лайкерт и его коллеги в Мичиганском университете раз-работали систему, сравнивая группы с высокой производительностью труда и группы с низкой производительностью в различных организа-циях.

Руководитель, сосредоточенный на работе, также известный как руководитель, ориентированный на задачу, прежде всего, заботится о проектировании задачи и разработке системы вознаграждений для повышения производительности труда.

Как продолжение своих исследований, Лайкерт предложил че-тыре базовых стиля

лидерства.

1. Эксплуататорско-авторитарный - руководители имеют характеристики автократа.

2. Благоклонно-авторитарный - руководители могут поддерживать авторитарные отношения с подчиненными, но они разрешают подчиненным, хотя и ограниченно, участвовать в принятии решений. Мотивация создается вознаграждением и в некоторых случаях наказанием.

3. Консультативно-демократический - руководители проявляют значительное, но не полное доверие к подчиненным. Имеется двустороннее общение и некоторая степень доверия между руководителями и подчиненными. Важные решения принимаются наверху, но многие конкретные решения принимаются подчиненными.

4. Основанная на участии - групповые решения и участие работников в принятии решений. По мнению Лайкерта, она самая действенная. Эти руководители полностью доверяют подчиненным. Взаимоотношения между руководителем и подчиненными дружеские и взаимно доверительные. Принятие решений в высшей степени децентрализовано. Общение двустороннее и нетрадиционное.

Для таких отраслей, как обслуживание, образование, бухгалтерские и подобные им фирмы, медицина, торговля требуются менеджеры, работающие на основе второго подхода. В промышленном производстве упор на процесс производства более правильный и эффективный.

При управлении по первому принципу (внимание на производство) уровень травматизма, заболеваний, прогулов значительно выше, чем при ином подходе к управлению, но в коллективах, где отсутствует четкая структура и сплоченность, жесткий стиль управления является положительным фактором.

Особенности:

1. Разработка и применение методов управления межличностными отношениями для повышения производительности труда и удовлетворенности трудом.
2. Разработка теории потребностей.

Использование наук о человеческом поведении в управлении и формировании организации с тем, чтобы работник мог быть использован в соответствии с его потенциалом в полной мере.

✓ Использование в управлении методов, ориентированных на особенности межличностных отношений.

Положительные черты школы:

✓ Выявление необходимости активизировать характерные для каждого человека духовные стимулы.

✓ Затраты на человека – активы компании, которые надо правильно использовать.

✓ Формулирование основных требований для отбора людей на руководящие должности.

✓ Руководитель ориентируется на своих сотрудников. □□ Разработка теории социального управления.

✓ Стремление помочь работнику в осознании собственных возможностей.

Отрицательные черты:

✓ Отсутствие строгих математических методов, конкретного расчета

✓ Неприемлемость других методов в управлении кроме как применения науки о поведении.

Процессный подход. Эта концепция, означающая крупный поворот в управленческой мысли, широко применяется и в настоящее время (в виде управления бизнес-процессами).

Процессный подход был впервые предложен приверженцами школы административного управления, которые пытались описать функции менеджера.

Управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других - это не какое-то единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, очень важны для успеха организации. Их называют управленческими функциями. Каждая

управленческая функция тоже представляет собой процесс, потому что также состоит из серии взаимосвязанных действий. Процесс управления является общей суммой всех функций.

Анри Файоль, которому приписывают первоначальную разработку этой концепции, считал, что существует 5 исходных функций. По его словам, «управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, мотивировать, координировать и контролировать».

Суть процессного подхода заключается в том, что выполнение каждой работы рассматривается как процесс, а функционирование организации - как цепочка взаимосвязанных процессов, необходимых для выпуска продукции.

Процесс рассматривается как совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующих вход в выход.

Процессный подход отражает всеобщую тенденцию развития менеджмента качества.

Применение принципа процессного подхода — это осуществление на предприятии деятельности, направленной:

- на определение процессов, необходимых для выпуска продукции;
- установление последовательности и взаимодействия процессов на предприятии;
- установление четкой ответственности и полномочий для управления процессами;
- определение входов и выходов (результатов) процессов;
- определение критериев для измерения и анализа процессов;
- определение внутренних и внешних поставщиков и потребителей процессов;
- определение методов обеспечения результативности и эффективности выполнения процессов;
- определение взаимосвязей каждого процесса с функциями предприятия;
- определение внутренних и внешних взаимосвязей между функциями организации;
- определение и обеспечение ресурсами, методами и материалами, необходимыми для достижения целей процессов;
- оценивание рисков, последствий и воздействия процессов на потребителей, поставщиков и другие заинтересованные стороны.

Процессный подход обеспечивает:

- взаимосвязь всех видов деятельности, их согласованность и направленность на достижение целей организации;
- ориентирование подразделений и служб на достижение конечного результата, определенного общей целью;
- наглядность и понятность для персонала деятельности на предприятии;
- возможность анализа процесса, оценки влияния на другие процессы, его совершенствования и приспособления к изменениям;
- обозримость всех сфер деятельности предприятия и их согласованность;
- измеримость результатов числовыми характеристиками;
- облегчение управления организацией;
- объединение людей и усиление коллективной (командной) работы, мотивацию персонала для достижения целей процессов и организации.

При реализации процессного подхода особое внимание необходимо уделить обеспечению каждого конкретного процесса ресурсами для достижения поставленной цели.

При таком подходе появляется возможность осуществлять контроль над использованием каждого вида ресурсов, проводить анализ и поиск возможностей для снижения затрат на производство продукции и на оказание услуг.

При процессном подходе управление результатами процесса переходит в управление самими процессами.

Системный подход - это не есть набор каких-то руководств или принципов для управляющих - это способ мышления по отношению к организации и управлению.

Руководители не просто должны знать свою собственную работу, но и то, как их собственная работа и обязанности, а также работа других членов организации влияет на цели, которых организация стремится достичь. Руководители должны осознавать непосредственное

воздей-ствие решений, принимаемых в организации, и их опосредованное воздействие на различные аспекты организационной деятельности. Они должны принимать во внимание воздействие окружающей среды на организацию и влияние организации на окружающую среду.

Изначальный недостаток подходов различных школ к управлению заключается в том, что они сосредоточивают внимание только на ка-ком-то одном важном элементе, а не рассматривают эффективность управления как результирующую, зависящую от многих различных факторов.

Применение теории систем к управлению облегчило для руково-дителей задачу увидеть организацию в единстве составляющих ее ча стей, которые неразрывно связаны с внешним миром. С позиции си-стемного подхода организация представляет собой совокупность вза-имосвязанных элементов, которые взаимодействуют между собой для достижения определенной цели

Организация появляется тогда, когда поставленная цель превос-ходит возможности одного отдельно взятого человека. Как правило, каждая организация имеет несколько целей, для достижения которых требуется достижение промежуточных целей, поэтому в организации можно выделить множество систем.

Любая система характеризуется тремя основными элементами: 1

1. Вход в систему (поступающие ресурсы).
2. Процесс преобразования ресурсов в продукт.
3. Выход из системы (продукт).

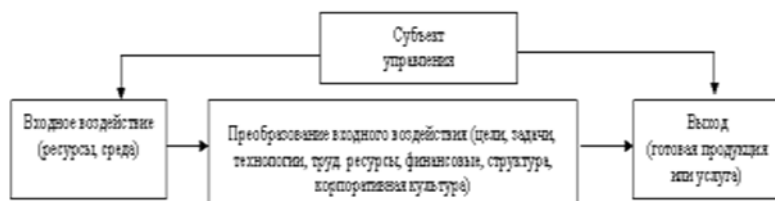


Рис. 1- Система управления

В системе управления кроме вышеперечисленных элементов обязательно присутствует субъект управления, соединённый с эле-ментами системы информационными связями как это показано на ри-сунке 2.

Руководителю организации необходимо учитывать кроме внут-ренних переменных влияние внешнего окружения: среды прямого воздействия (микроокружения) и среды косвенного воздействия (мак-роокружения), т.е. любое предприятие рассматривается как биз-нес-система.

Бизнес-система – среда, в которой внутренние элементы взаимо-действуют с внешними агентами путем обмена деловой информацией через имеющиеся каналы связи, используя принятые для данной дело-вой среды семантические (характеризующие смысловое значение ин-формации) и семиотические (определяющую способ кодирования ин-формации и ее выражение в различных шифросистемах) правила, а также обладающие сложной организационной иерархической струк-турой, осуществляющей экономическую деятельность с главной целью получения прибыли и саморазвития.

Организация информационного обмена между элементами си-стемы, в первую очередь, требует создания линии или канала передачи информации. Свойства канала должны обеспечить точную, надежную и быструю передачу сообщения, а, значит, необходима адекватность типа канала виду сигнала.

Основные внешние элементы бизнес-системы можно представить в следующем составе: среда прямого воздействия (микроокружение) включает факторы, которые непосредственно влияют на организацию и испытывают на себе прямое же влияние организации. К этим факторам следует отнести:

- потребители
- посредников

- поставщиков
- конкурентов
- законы и государственные органы
- проф. союзы

Для предприятия очень важно оценить влияние этих факторов на главные параметры – спрос и издержки, прибыль.

Под средой косвенного воздействия (макросреда) понимаются факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции, но, тем не менее, оно сказывается на предприятиях через неопределенный промежуток времени. Здесь речь идет о таких факторах, как:

- состояние экономики,
- научно-технический прогресс,
- социокультурные изменения,
- политические изменения,
- физико-географические условия,
- инфраструктура,
- влияние групповых интересов и существенные для организации события в других странах.

Определение, понимание и управление системой взаимосвязанных процессов улучшает результативность и эффективность организации.

Применение принципа системного подхода к менеджменту — это осуществление в организации деятельности, направленной:

на структурирование системы путем установления и разработки системы процессов, обеспечивающих достижение заданных целей организации;

- создание такой системы, при которой заданные цели достигаются наиболее эффективным путем;
- понимание взаимозависимости процессов в системе;
- установление целей и определение того, как должны взаимодействовать конкретные службы в системе для достижения поставленных целей;
- непрерывное улучшение системы посредством измерения и оценивания;
- определение, прежде всего, возможностей и ресурсов, а затем принятие решений о действии.

Принцип системного подхода к менеджменту тесно связан с принципом процессного подхода и с представлением системы качества как совокупности взаимосвязанных процессов. Создание, обеспечение и управление системой взаимосвязанных процессов существенно повышает результативность и эффективность деятельности предприятия, является эффективным с точки зрения обеспечения гарантий выполнения требований потребителя.

При системном подходе стало возможным полное использование обратной связи с потребителем для выработки стратегических планов предприятия и планов по качеству с учетом планирования качества каждой составной части системы.

В 80-е годы популярной системной концепцией управления стала теория «7-S», разработанная двумя парами исследователей, работавших с консультационной фирмой «МакКинзи» (Томас Питере и Роберт Уотерман — авторы известной книги «В поисках эффективного управления», а также Ричард Паскаль и Энтони Атос — авторы бестселлера «Искусство японского управления: пособие для американских управляющих»).

Исследования данных специалистов в области управления привели их к выводу, что эффективная организация формируется на базе семи взаимосвязанных составляющих, изменение каждой из которых с необходимостью требует соответствующего изменения остальных шести.

По-английски название всех этих составляющих элементов начинается на «s» (табл. 2), а сама концепция получила название «7 S».

В соответствии с данной концепцией, только те организации могут эффективно функционировать и развиваться, в которых менеджеры могут содержать в гармоничном

состоянии систему, состоящую из данных семи составляющих.

Ситуационный подход. В оригинале «contingency approach» - вероятностный, зависящий от случайностей, обстоятельств, от ситуации. Ситуационный подход разработан в конце 60-х годов.

Таблица 2 Элементы теории «7 S»

Элемент	Описание элемента
1	2
Стратегия	Планы и направления действий, определяющие распределение ресурсов, фиксирующие обязательства по осуществлению определенных действий во времени для достижения поставленных
Структура	Внутренняя композиция организации, отражающая распадение организации на подразделения, иерархическую субординацию этих подразделений и распределение власти между ними.
Системы	Процедуры и рутинные процессы, протекающие в организации.
Штат	Ключевые группы персонала, существующие в организации и охарактеризованные по возрасту, полу, образованию и т.п.
Стиль	Способ, каким руководители управляют организацией; сюда же относится организационная культура.
Квалификация	Отличительные возможности ключевых людей в организации.
Разделенные ценности	Смысл и содержание основных направлений деятельности, которые организация доводит до своих членов.

Центральным моментом ситуационного подхода является ситуация, т.е. конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время. Из-за того, что в центре внимания оказывается ситуация, ситуационный подход подчеркивает значимость «ситуационного мышления». Используя этот подход, руководители могут лучше понять, какие приемы будут в большей степени способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации.

Ситуационный подход концентрируется на ситуационных различиях между организациями и внутри самих организаций. Он пытается определить, каковы значимые переменные ситуации и как они влияют на эффективность организации.

Методологию ситуационного подхода можно объяснить как четырехшаговый процесс:

1. Руководитель должен быть знаком со средствами профессионального управления, которые доказали свою эффективность. Это подразумевает понимание процесса управления, индивидуального и группового поведения, системного анализа, методов планирования, контроля и количественных методов принятия решений.

2. Каждая из управленческих концепций и методик имеет свои сильные и слабые стороны. Руководитель должен уметь предвидеть вероятные последствия, - как положительные, так и отрицательные, - от применения данной методики или концепции. Приведем простой пример. Предложение удвоить зарплату всем служащим в ответ на до-полнительную работу, вероятно, вызовет значительное повышение их мотивации на какое-то время. Но, сравнивая прирост затрат с полученными выгодами, мы видим, что такой путь может привести к разорению организации.

3. Руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию. Необходимо правильно определить, какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и какой вероятный эффект может повлечь за собой изменение одной или нескольких переменных.

4. Руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы, которые вызвали бы наименьший отрицательный эффект и таили бы меньше всего недостатков, с конкретными ситуациями, тем самым обеспечивая достижение целей организации самым эффективным пу-



тем в условиях существующих обстоятельств.

Положительные черты:

- Воспитывает личные качества и умение контролировать си-туацию.
- В центре внимания ситуация - набор обстоятельств, непо-средственно влияющих на организацию.
- Наличие общего подхода для решения стандартных проблем и использование различных конкретных методов управления для каждой возникшей ситуации для максимизации успеха.

- Попытка варьировать многообразие частных подходов, не-стандартных методов.

Отрицательные черты:

- Отсутствие возможности выделить факторы, непосредственно влияющие на успех организации, и рассмотреть только их.

Особенности ситуационного подхода:

Подход направлен на выработку ситуативного мышления и при-ложения полученных теоретических знаний к конкретным реальным ситуациям.

Предусматривает эффективное обучение менеджеров на основе изучения меняющейся рыночной ситуации, непредвиденных ситуаций, влияния стихийных бедствий и т.д.

Позволяет определить конкретные переменные и их влияние на успех организации.

Расширить практическое применение теории систем на основе внутренних и внешних переменных, влияющих на организацию.

Предполагает наличие возможностей прямого приложения науки в реальной жизни.

Отрицает наличие универсальных подходов к управлению, нали-чие обобщенных, всеохватывающих принципов построения организа-ции, и рациональных принципов управления организацией.

В 1981 г. Американский профессор Уильям Оучи выдвинул теорию «Z», изучив японский опыт управления.

В данной теории описан набор характеристик управления, что говорит об отказе от ситуационного подхода с его отрицанием рацио-нальных принципов управления.

### **§ 3. Российский опыт развития науки управления**

В России с древних времен отработывалась практика управления. Так, в конце XV в. появились Приказы — центральные органы госу-дарственной власти, ведающие отдельными отраслями княжеского управления, и приказные избы – органы государственного управления та местах. Приказы позволили централизовать управление страной. С усложнением задач государственного управления число приказов рос-ло, и ко времени преобразований, проведенных Петром I, их было более 50. На местах кроме приказных изб были земская изба, губная изба, возглавляемые старостами и городничими.

В 1718 г. взамен устаревших приказов было создано 12 коллегий, каждая из которых ведала определенной отраслью или сферой управ-ления и подчинялась сенату. Каждую коллегия возглавлял президент. В состав коллегии входили: вице-президент советники, ассессоры, служители канцелярий.

В начале XIX в. коллегии были заменены министерствами в состав которых входили департаменты, состоящие из отделений Царь издавал манифесты, рескрипты, высочайшие указы, высочайшие повеления; сенат — указы и предписания; министры и руководящие чины мини-стерств направляли нижестоящим органам предложения, циркуляры, запросы.

В результате столыпинской аграрной реформы в крестьянстве возникли различные социальные группы (бедняки, середняки и кулаки), что привело к преобладанию дворового земледельческого хозяйства. Это, в свою очередь, подготовило почву для возникновения и быстрого развития кооперации на селе. Если в 1906 г. в России сельскохозяй-ственных кооперативных товариществ было всего 39, то в 1913 г. их стало уже 164; в 1905 г. кредитных товариществ было 1680, в 1916 г. — 16 261.

Практический опыт управления изучали и описывали в своих ра-ботах В. И. Ленин, Н.Г. Чернышевский, М.А. Бакунин, П. А. Кропоткин, Г. В. Плеханов и др. Но так же, как и ученые

Запада, они не смогли раскрыть его механизм. Так, В. И. Генин в книге «Описание уральских и сибирских заводов» писал: «Управителю надлежит быть доброму, радетьскому и трудолюбивому, трезвому, и который бы к своей безумной корысти не прилежал, и тщание б имел, и к делам был поня-тен, и содержал бы над мастерами добрую команду, чтобы оные в ука-занные часы всяк были при своем деле».

С первых дней Советской власти в 1917 г. начал создаваться новый аппарат государственного управления экономикой, во главе которого был поставлен Высший совет народного хозяйства (ВСНХ), получив-ший самые широкие полномочия: по экономическим вопросам ему подчинялись все наркоматы; в отношении частных предприятий было дано право конфискации и принудительного объединения.

В январе 1921 г. в Москве состоялась Первая всероссийская ини-циативная конференция по научной организации труда и производства, на которой, в частности, был поставлен вопрос о необходимости под-готовки «красных директоров», введении для этого в программы учебных заведений дисциплин «Научная организация труда» и «Управление производством». Появились первые труды советских ученых-управленцев. Вопросам управления были посвящены работы В. И. Ленина, О. Е. Ерманского, А. А. Богданова, А. К. Гастева, П. М. Керженцева, В. В. Куйбышева, Е. Ф. Роз-мирович, Н. Д.Кондратьева, А. В.Чаянова, А. Н. Челинцева, Н. П. Макарова, С. Г. Струмилина, В. В. Леонтьева, Л. В. Канторович, В. М. Глушкова, С. С. Шаталина и др. Так, А. К. Гастев управление производством делил на два вида — управле-ние вещами и управление людьми, он сформулировал правила повы-шения производительности труда для работников от директора до ра-бочего. П. М. Керженцев выделил ряд общеорганизационных призна-ков: выработка плана, руководство его выполнением, учет, контроль, четкое распределение задач, прав, обязанностей и ответственности внутри организации и др.

Председатель ВСНХ В. В. Куйбышев оставил заметный след в становлении науки управления производством. Он писал, что важ-нейший вопросуправления — существенное расширение самостоятельности органов управления на местах, в нижнем звене за счет передачи им значительной части прав от центральных, верхних органов власти. Ему принадлежат разработки вопросов о правовом регулירו-вании производственных отношений, дифференцированном подходе к формированию структур управления и др. А. А. Богданов ввел и обос-новал понятия «управляющая и управляемая системы», «обратная связь» и др., без которых немыслима современная наука управления. В своих работах он предвосхитил многие идеи современной общей тео-рии систем.

Н. Д. Кондратьев и А. В. Чаянов разработали систему управления сельскохозяйственными предприятиями, их структуры управления, порядок взаимоотношений с вышестоящими органами, механизм при-менения экономических методов управления в сельскохозяйственном производстве, определили приоритет человека и первичного трудового коллектива, признали необходимость оптимизации управленческих решений и др.

Вышеназванные ученые обосновали принципы управления соци-алистическим производством — демократический централизм, едино-началие и коллегиальность, плановое ведение хозяйства — материальное и моральное стимулирование труда, научность, ответственность, под-бор и расстановка кадров и др., с учетом которых разрабатывались подходы к формированию структур и процессов управления на пред-приятиях и в государственных органах, а также методы управления.

Управленческая наука развивала фундаментальные положения, обосновывающие необходимость централизации управления, прямого управления предприятиями государством, ограничения их хозяй-ственной самостоятельности, жесткой системы распределения и связей предприятий. Эта система взглядов находила отражение в теоретиче-ских разработках и практике управления социалистическим производ-ством.

В 1971 г. в Московской сельскохозяйственной академии им. К. А. Тимирязева Г. М. Лозой и Г. И. Будылкиным была создана первая в сельскохозяйственных вузах СССР кафедра управления сельскохозяй-ственным производством. С тех пор на кафедре подготовлено 5 док-торов, 75 кандидатов экономических наук, 350 специалистов. Коллек-тив кафедры

неоднократно готовил программы соответствующих курсов, учебники и учебные пособия, предназначенные для преподавания управленческих дисциплин в аграрных вузах страны. Выпускники кафедр работают в вузах, органах управления разных уровней, на производстве во многих регионах России, странах ближнего и дальнего зарубежья.

В настоящее время в Российской Федерации проводятся рыночные реформы. Это предопределяет необходимость формирования новой управленческой концепции. Сформировались следующие принципы управления экономикой в переходный период:

гибкое сочетание методов рыночного регулирования, основанных на обратных связях, с государственным регулированием социаль-но-экономических процессов;

формирование и функционирование хозяйствующих субъектов как открытых социально ориентированных систем;

самоуправление на всех уровнях;

сочетание рыночных и административных методов управления предприятиями государственного сектора экономики.

#### **§ 4. Зарубежный опыт менеджмента**

В мире существуют различные модели менеджмента, учитывающие национальную специфику той или иной страны. В первую очередь это связано с особенностями корпоративной культуры разных народов. Как известно, характер деловых взаимоотношений людей — главное в менеджменте. Вместе с тем, имеются исторически сложившиеся классические модели менеджмента (американская японская), существенно отличающиеся от всех других.

Японская система менеджмента — одна из самых эффективных в мире. Главное ее достоинство — умение работать с людьми. Японский менеджмент ориентируется на групповую форму организации труда. Используется механизм коллективной ответственности, при котором члены группы участвуют в принятии управленческих решений и несут равную ответственность за их реализацию. Информация о делах фирмы, ее планах доводится до всех сотрудников. Практикуется активное вовлечение (на добровольной основе) работников в решение технологических и экономических проблем.

Отсюда сопричастность к результатам работы, тесный контакт руководства, различных служб и работников. Менеджер всегда на производстве, среди сотрудников. Предложения и жалобы сотрудников рассматриваются немедленно. Большое значение на японских фирмах уделяется научно - техническому прогрессу. Действует система управления производительностью и качеством работы, при которой обязательно устанавливается виновник брака. На фирмах создаются кружки качества, задача которых — повышение эффективности и качества производства на уровне цехов, участков и рабочих мест. Материально и морально стимулируется активное участие каждого работника в деятельности кружков качества. В результате, по опубликованным данным, количество рационализаторских предложений в Японии в несколько раз больше, чем в США. Существует правило: каждое принятое рационализаторское предложение должно быть реализовано.

Заслуживает внимания процесс управления финансами. Фирмы более активно используют собственный, а не акционерный привлеченный капитал. Дивиденды относительно низки, так как свободный остаток прибыли используется в основном на финансирование перспективных научных исследований и разработок. При снижении темпов экономического роста фирмы отказываются от привлеченного капитала, переходят на самофинансирование.

Активную роль в развитии национальной экономики играет государство: разрабатываются общенациональные программы экономического развития; анализируются существующие и перспективные тенденции в структуре экономики; выявляются приоритетные отрасли хозяйства (в XXI в. Япония будет в приоритетном порядке наращивать исследования в следующих направлениях: лазеры, спутниковая связь, наручные телефоны и персональные компьютеры, управляемая термоядерная энергетика).

Для перекачки капиталовложений в наиболее важные сферы экономики применяются налоговые льготы и поощряется ускоренная амортизация основных фондов в ведущих отраслях хозяйства.

Представляет интерес система приема на работу и продвижения по службе. Среди выпускников средних и высших учебных заведений осуществляется тщательный отбор. Затем организуется торжественный прием на работу с испытательным сроком. Полный курс подготовки (1 год) проводится в одном из подразделений фирмы под руководством закрепленного за новичком опытного сотрудника. Тот кто доказал способность работать, принимается на постоянную работу.

Среди сотрудников, состоящих в штате, наблюдается открытая, гласная конкуренция за право добиться лучшей должности. В среднем через 5—7 лет при высоких ежегодных показателях труда сотрудник может стать менеджером низшего уровня. Дальнейший служебный рост увязывается не только с результатами работы, но и со стажем и воз-растом. При достижении 55—60 лет сотрудник обязан уйти на пенсию. Особое внимание уделяется систематической подготовке и пере-подготовке кадров, воспитанию преданных фирме работников. Каждый работник изучает несколько специальных курсов по развитию профессиональных знаний, причем во вне-рабочее время. Для повышения квалификации используется практика регулярного (1 раз в 3—4 года) перевода работника на другую должность в другое подразделение фирмы (с учетом мнения работника). Японцы считают, что длительное пребывание работника на одном месте снижает уровень ответственности, приводит к потере интереса к работе.

В качестве примера рассмотрим менеджмент фирмы Sony Corporation. Систему организации и управления на этой всемирно известной фирме можно изложить предельно кратко:

постановка цели, понятной всем, вплоть до последнего рабочего. Менеджеры фирмы считают, что это сплачивает персонал в коллектив единомышленников;

право младшего по должности не соглашаться с руководителем. Интересы дела имеют в фирме высший приоритет. Ради них следует поступаться не только личными амбициями, но и традициями, напри-мер почтительным отношением к старшим;

сознательный отказ от жестких планов. Менеджер должен дей-ствовать по обстановке. Механическая исполнительность, вполне тер-пимая при рутинных работах, может привести только к провалу;

антибюрократический стиль руководства. В структуре управления фирмой на определенный период могут быть созданы автономные подразделения, обладающие неограниченной самостоятельностью;

поручение важных проектов энтузиастам, новаторам. Считается, что такой работник должен ставиться выше общепринятых методов материального и морального поощрения;

патернализм (от лат. Отцовский, отеческий) — воспитание у со-трудников чувства, что они члены одной семьи. На фирме действует система пожизненного найма, есть возможность общения с руковод-ством в неофициальной обстановке, в частности, практикуются сов-местный отдых, развлечения и др.

Не меньший интерес представляет и менеджмент концерна Тоуо-та:

согласованность принятых решений. Ни один вопрос не решается без обсуждения лицами, непосредственно участвующими в его реше-нии. Большая часть предложений исходит от среднего звена сотруд-ников. Руководство принимает решения, основываясь на этих предло-жениях;

корпоративность (обособленность, узкогрупповой интерес). Со-трудники объединены в группы, в которых руководители постоянно меняются, так как дело становится механическим, если руководитель несменяем.

работники придают большое значение признанию своих заслуг фирмой. Рекордсмены по числу новых предложений пользуются все-общим уважением. Работа становится, по существу, любимым занятием (хобби); 90% идей воплощается в жизнь;

руководство не должно казаться самым важным элементом в производстве. Менеджеры, оставаясь сильными и компетентными, не стремятся доминировать над сотрудниками.

Японские менеджеры в своей работе придают особое значение социальной политике. Гордость за свою страну, забота о своем народе является приоритетной задачей в деятельности

японских компаний. Вот как формулируются взгляды японской фирмы Омрон: главная цель компании — это ее развитие; рост фирмы ведет к увеличению занятости населения; компания получает уважение в местном обществе; покупатель получает надежного поставщика; поставщик получает хорошего покупателя; доходы от покупателя — это источник капиталовложений в развитие производства; производство товаров станет лучшего качества и по более низким ценам; часть прибыли в виде налога пойдет на пользу общества;

другая часть прибыли пойдет на пользу служащим фирмы в виде увеличения оплаты труда и на дивиденды;

оставшаяся часть прибыли пойдет на социальные нужды и благо-творительность.

Таким образом, на примере данной фирмы можно убедиться в возможности разумного сочетания интересов частного капитала и общества.

Опыт менеджмента в США. Эта страна имеет богатейший опыт менеджмента. Американские менеджеры всегда отличались высокими деловыми качествами. Предельно кратко суть американской модели менеджмента можно выразить одним словом — индивидуализм. Во многом это связано с историей США, которые, в отличие от большинства крупных стран, были образованы лишь в 1776 г. Иммигранты и их потомки сформировали в американском обществе психологию чело-века, который, чтобы выжить в новых для себя условиях существования, вынужден был надеяться только на себя.

Поэтому неслучайно в деловых вопросах американцы традиционно предпочитали ставить вопросы дела на первый план, порой даже в ущерб нормальным человеческим отношениям. Необходимо подчерк-нуть, что этот стиль больше характерен для старшего поколения менеджеров, которые привыкли руководствоваться правилом: «делай, что тебе сказано, а не то...». Именно старшее поколение менеджеров предпочитает авторитарный (основанный на безусловном подчинении власти руководителя) стиль управления

В данном случае менеджер (у американцев «босс» «шеф») доминирует или подавляет волю, желания, потребности своего подчинен-ного, сковывает его инициативу. Классическим примером менеджера данного типа являлся Г. Форд-старший, основатель автомобилестроительного гиганта — фирмы Форд. Он, в частности, говорил: «Не позвольте жить слишком спокойно тем, кто у вас работает. Всегда по-ступайте противоположно тому, что они от вас ожидают. Пусть все время тревожатся и оглядываются через плечо». После второй мировой войны быстро восстановившая свою экономику Япония сумела обо-гнать США по росту производительности труда, качеству и надежности продукции. Основой успехов японцев стала эффективная система ме-неджмента. Необходимо отдать должное американским менеджерам, которые сделали все возможное, чтобы изучить передовой японский опыт управления.

Поэтому в настоящее время в США достаточно типичной является ситуация, когда менеджеры предпочитают называть своих подчинен-ных коллегами, игроками одной команды. Современные, особенно молодые, менеджеры склоняются к более человеческому, демократиче-скому стилю управления. Руководитель на одно из первых мест среди жизненных ценностей ставит деловые, добрые, человеческие связи с коллегами.

Однако не следует идеализировать ситуацию. По мнению амери-канских специалистов по менеджменту, это вовсе не означает, что дурной характер, раздражительность или жесткость исчезли из управ-ленческих кабинетов. Между тем, спрос на квалифицированных ме-неджеров в США не снижается. Эта специальность остается в числе дефицитных в стране.

Поэтому в США активно ведутся поиски новых методов наиболее полного и эффективного использования руководящих кадров разных уровней. Такой подход к проблеме вызван рядом причин экономиче-ского и социального характера, среди которых наиболее важное зна-чение имеют следующие:

усложнение функций руководства под влиянием науч-но-технической революции, обуславливающей дальнейшую концен-трацию производства и капитала, развитие новых форм конкурентной борьбы (новизна товара, сроки поставки продукции, условия обслуживания и т. п.);

возрастание потребности в высококвалифицированных руково-дителях разных уровней при одновременном усложнении и повышении стоимости процесса подготовки таких

специалистов;

превращение управленческого труда в один из решающих участ-ков повышения общей эффективности производства и реализации продукции.

Для роста эффективности работы руководящих кадров, система-тического обновления их профессиональных знаний в США широко используются различные курсы повышения квалификации, действу-ющие преимущественно при университетах. Американские компании посылают своих менеджеров на такие курсы со следующими главными целями:

расширить кругозор руководителя, его умение предвидеть ход происходящих событий и, таким образом, подготовить менеджера к принятию на себя дополнительной ответственности;

ознакомить руководителей с последней информацией, касающейся теории и практики руководства фирмами;

поощрять творческий, новаторский подход к рассмотрению про-блем и принятию решений;

дать возможность менеджеру обсудить новые идеи и проблемы делового мира с другими бизнесменами;

помочь менеджеру самому оценить свои способности к дальней-шей карьере и свою роль в компании.

Прохождение курса повышения квалификации для руководителей стоит от 500 до 4,5 тыс. долл. в зависимости от продолжительности курса (от 2 до 16 нед.) и его уровня. Во всем комплексе деятельности корпораций по наиболее рациональному использованию кадров менеджеров одной из важнейших задач является оценка возможностей каждого работника, выявление так называемого управленческого по-тенциала, которым располагает компания. Оценка возможностей ра-ботника является одной из самых сложных проблем, поскольку работу служащего можно оценить лишь с точки зрения выполнения им своих текущих обязанностей. Хорошее исполнение работы на одном уровне зачастую не гарантирует такого же исполнения на уровне более высо-ком. В 60-х гг. XX в. ряд американских корпораций перешли к попыт-кам решить эту проблему с помощью специальных «центров оценки», в которых работники компании с помощью различных тестов и упраж-нений проверяются с точки зрения способностей к руководящей дея-тельности. Такие центры функционируют во многих компаниях.

В «центры оценки» входят руководящие работники различных функциональных подразделений компании. Штат «центра оценки» проходит специальную подготовку для выполнения им своих функций. В течение недели кандидатов подвергают интервьюированию и раз-личным тестам. Затем проводятся «деловые игры в управление» с це лью выявления различных способностей кандидата, которые оценива-ются примерно по 20 личным качествам и характеристикам поведения в различных ситуациях. Для проверки в центрах выбираются такие ка-чества работников, которые имеют важное значение для работы управляющего, могут быть выражены в письменных ответах или в по-ведении во время упражнений и являются более или менее постоян-ными, чтобы можно было делать прогнозы на будущее. Обычно здесь проверяется умение руководить группой, передавать права, контроли-ровать действия других участников, мотивировать и убеждать, дей-ствовать в условиях ограниченного времени, выдвигать новые идеи и убеждать в их правильности.

Далеко не последнее место отводится проверке лояльности ра-ботника по отношению к владельцам предприятия, умения проявить гибкость и последовательность в защите их интересов, особенно при возникновении различных социальных конфликтов в компании.

Обычно проверка осуществляется в течение 2—3 дней. Иногда проверка совмещается с курсами повышения квалификации и этот срок продлевается.

Американские специалисты считают, что такая форма намного эффективнее, чем традиционные методы оценки подчиненного непо-средственным начальником, так как в центрах все внимание акценти-руется на качествах, важных для руководящей работы. Оценка прохо-дит на равных для всех условиях, так как работники центра не знают кандидатов лично и их мнение непредвзято. Кроме того, участие в проверочных упражнениях дает самому работнику представление о требованиях, предъявляемых более высоким должностям,

показывает, в каком направлении следует работать для занятия этих должностей.

Как и их зарубежные коллеги, американские менеджеры очень много работают: 60-часовая рабочая неделя для них — норма. Многие же из них трудятся даже по 90 ч в неделю.

На рабочем месте они уже в 6 или 7 ч утра. Менеджеры появляются на работе задолго до того, как приходит основная масса сотрудников.

После окончания рабочего дня менеджеры отправляются домой пообедать и побыть с семьей. Поздно вечером они снова за деловыми бумагами, вплоть до отхода к 5—6-часовому сну. Такой труд порой прихватывает у них несколько часов в субботу и воскресенье. В результате реально более половины менеджеров проводят вне дома до 70% времени.

Интенсивный режим работы требует хорошего здоровья, физической подготовки. Как бы ни был напряжен рабочий день, большинству из менеджеров удается найти время на занятия физкультурой.

Американские менеджеры, особенно молодые, стремятся продвинуться по служебной лестнице и не скрывают этого. Редко кто из современных американских менеджеров убежден в том, что продвижение по службе происходит исключительно в силу его личных заслуг. Обычно это следствие оптимального сочетания деловых качеств и умения работать в команде.

В целом можно сказать, что современные американские менеджеры довольны своей ЖИЗНЬЮ. Интересный, напряженный труд в сочетании с достойной зарплатой делает их жизнь полноценной.

Однако не следует идеализировать американскую модель менеджмента. Жесткая конкуренция на рынке труда требует от каждого сотрудника максимальной отдачи и ответственности. Особое внимание уделяется нормальным рабочим отношениям.

Если на работе двое сотрудников не уживаются, то считается, что лучше уволить обоих, чем разбираться в причинах склоки. Если станет известно, что кто-то плохо отозвался о человеке другой национальности или цвета кожи, то его не только наверняка выгонят, но и сделают все для того, чтобы найти другую работу ему было очень сложно. Утрата же работы у американцев ассоциируется с потерей свободы, т. е. главной жизненной ценности.

Прежде чем говорить о российском менеджменте, следует отметить объективные особенности современного этапа российской экономики. Как известно, рынок есть результат естественного отбора наиболее эффективных и действенных инструментов ведения хозяйства. История человечества не знает другой экономической системы, кроме рыночной экономики, которая являлась бы высокоэффективной, восприимчивой к научно-техническим достижениям и постоянно ориентированной на изменения в структуре общественных потребностей.

Россия находится на первом, переходном, этапе развития рыночных отношений. Задачи этого этапа:

достижение финансово сбалансированности народного хозяйства изменение стереотипов сознания и поведения, подготовка кадров

новой формации. Рынок всегда отражает национальные и исторические традиции и особенности той или иной страны. экономика в России, имея общие признаки, отличается от таковой в других странах. В первую очередь речь идет о наследии советской системы с ее жесткой централизацией экономики, всеохватывающим планом, практически полным отсутствием какой-либо самостоятельности у руководителей предприятий.

В менеджменте главной проблемой является работа с персоналом. Люди — это субъекты рыночных отношений от их квалификации, исполнительности зависит успех деятельности любого предприятия. Кто же работает на развивающемся российском рынке?

Суть трудовой мотивации у большинства работников в СССР сводилась к желанию иметь относительно гарантированную заработную плату при невысокой интенсивности и низком качестве труда. Между тем, по официально опубликованным данным, часовая выработка рабочих в обрабатывающей промышленности нашей страны составляет лишь 20% от аналогичного показателя в США. По этому показателю нас обогнали не только наиболее развитые в экономическом отношении страны, но и такие государства, как Мексика, Бразилия, Аргентина, Португалия, Греция и другие, которые традиционно относятся к развивающимся.

У советского работника преобладала привычка все блага (квартала, премия и др.)

получать от начальника — благодетеля, а не зарабатывать. Работник был консервативен, он не желал, как правило, воспринимать любые инновации, требующие переучивания, овладения новыми знаниями, навыками. В иных условиях рыночной экономики такой работник обычно стремится найти спокойную, рутинную работу с гарантированным заработком (еще лучше остаться на своем предприятии, на котором все привычно и знакомо). Если же обстоятельства этого не позволяют (конверсия, банкротство и т. д.), то предпочтение отдается государственным предприятиям, и это несмотря на то, что в возможность улучшения качества работы на государственных предприятиях верят менее 20 %, отдавая в этом приоритет частным.

Другой субъект рыночных отношений — руководитель. Типичный представитель руководства — это администрация государственных предприятий, сохраняющаяся как правило, при акционировании и приватизации этих предприятий. Современный российский руководитель — это обычно человек с высшим инженерно-техническим образованием, солидным стажем руководящей работы. У него ярко выражено стремление к власти, он любит работу, отдает ей много времени.

Лишь один из четырех руководителей, по данным НИИ труда России, читает литературу по социологии и психологии труда, финансам, менеджменту и маркетингу. На предприятиях возглавляемых такими руководителями, применяются административно-командные методы управления, силовой нажим. Вопросам формирования общей стратегии предприятия, повышению конкурентоспособности предприятия на рынке, созданию условий для профессиональной подготовки работников, привлечению работников к управлению производством уделяется традиционно мало внимания.

Приведем основные отличительные черты различных систем управления в таблице 3.

**Таблица 3 Сравнительный менеджмент**

Оцениваемая характеристика	Япония	США	Россия
1	2	3	4
преобладающий метод управления	экономический, дополнен социально психологическим	экономический, дополнен командным	командный, дополненный экономическим и незначительно социально-психологическим
преобладающий стиль руководства	основанный на участии или консультативно-демократический	консультативно-демократический или благосклонно-авторитарный	эксплуататорско-авторитарный или авторитарно-пассивный
сосредоточенность менеджера	на людях и на деле	на деле и на людях, или на том и другом	на себе или на деле, или на том и другом
преобладающий тип управленческих решений	консенсус или компромисс	единолично-консультативный или компромисс	сугубо-единоличный или единолично-консультативный
структура управленческих процессов	длинная фаза подготовки.	короткая фаза подготовки,	очень короткая фаза подготовки.
	Короткая фаза исполнения	длинная фаза исполнения	Очень длинная фаза исполнения
преобладающий тип мотивации	мотивация работы на фирму,	мотивация работников на	мотивация ра-
планирование	тщательное стратегическое и	упор на долгосрочное и стра-	работа на основе краткосрочных
демократизация производства	активное привлечение работ-	умеренное привлечение ра-	очень слабое привлечение
автоматизация управленческих процессов	очень высокая и высокая	высокая и очень высокая	очень низкая и низкая
организационная культура	высокая	высокая	очень низкая и низкая



## Тема 2. Общая характеристика менеджмента

### § 1. Качества менеджера и его роль в организации

Менеджер – это человек, занимающий постоянную управленчес-кую должность и наделённый полномочиями принимать решения по определённым видам деятельности организации, функционирующей организации. Менеджеры занимают различные позиции в организации (директор, руководитель группы, организатор определённого вида ра-бот, начальник, заведующий и т.д.), выполняют разные функции.

Менеджеров традиционно подразделяют на 3 уровня: низший, средний и высший.

Признание особой роли менеджеров поставило вопрос об их профессиональном обособлении, специальной подготовке. Професси-онализм менеджера заключается в овладении специальными знаниями и навыками в области организации производства (коммерции) и управления, способности работать с людьми в различных сферах. По данным исследований, современный руководитель лишь на 12-20% должен быть специалистом в своей отрасли, а, прежде всего – органи-затором, психологом, социологом.

В теории управления традиционно выделяют роли, которые принимают на себя руководители в различные периоды и в различной степени (автор Генри Минцберг). Эти роли классифицированы в рамках трех крупных категорий: межличностные роли, информационные роли, роли по принятию решений.

Межличностные роли менеджера:

1. Глава организации – эта роль связана с выполнением рутинных функций правового, социального, представительского характера. Это могут быть, например декан факультета именно он в торжественной обстановке вручает студентам дипломы, представитель фирмы участвующий в передаче благотворительной помощи, музеям, больницам, школам и т.д., именно с этим человеком связывают организацию в це-лом и все победы и неудачи.

2. Лидер – этот руководитель несет ответственность за мотива-цию, активизацию, концентрацию подчиненных на достижении целей компании. Лидер отвечает за набор и подготовку работников, контро-лирует выполнения функций работниками. Собственно говоря эта роль и охватывает все управленческие действия с участием подчиненных.

3. Связойной – эта роль предполагает выполнения и поддержания хороших межличностных отношений за пределами организации. Ос-новной ролью связного является переписка и ведения совещаний на другой стороне, другая работа с внешними организациями и людьми.

Фигуры отвечающие за информационное обеспечение:

1. Приемник информации – я назову их «ищейки», люди которые всегда чувствуют информационный голод, они собирают информацию об конкурентах, информируют о новинках, информируют об измене-ниях происходящих за пределами компании. К непосредственным обязанностям относят обработку почты, обработка контактов связан-ных с приходом новой информации, ознакомительные поездки.

2. Распространители информации – осуществляют оперативное распространение информации нужным отделам, полученной из внеш-них источников, или от сотрудников. Основная задача, рассылка почты, составления отчетов для общественности, передача полезной инфор-мации, личные контакты или беседы с той же целью.

3. Представитель – выражение за пределами организации её официальной точки зрения, ответы на вопросы прессы. Участие в брифингах, пресс конференциях, разговоры в прессе и т.д.

Роли связанные с принятием решений:

1. Предприниматель– эта роль является самой ведущей в любой организации, ведь именно от эффективной работы этих ролей и зависит улучшения в развитии компании. Эти роли менеджмента изыскивают возможности внутри компании, разрабатывают и запускают проекты и контролируют их исполнения.

2. Устранители нарушений – следят за дисциплиной выполнения и корректируют действия в момент, когда организация оказывается в “аврале”, или неприятных отношениях или

перед лицом важных и неожиданных отклонений от прогнозируемого курса. Поскольку отклонения происходят быстро и самое ужасное неожиданно, то здесь этим ролям менеджмента дается приоритет перед другими ролями. От действий этой роли зависит сиюминутная постановка целей и быстрое их выполнение. Основной задачей этих ролей есть обеспечение функции оперативного управления.

3. Распределители ресурсов – ответственные за распределение всех ресурсов компании. Поскольку все организации действуют в условиях ограниченных ресурсов, то как раз эта роль и занимается этим процессом. К ресурсам можно отнести деньги, люди, время, материалы и т.д.

4. Переговорщик – роль менеджера связанная с постоянной необходимостью торговаться с представителями других организаций или отдельными людьми для отстаивания интересов собственной компании или подразделения. Переговоры могут затрагивать вопросы выполнения работы, ресурсов, целей, разных условий продаж или покупок, влияющих на организацию, от имени которой выступает менеджер.

Все перечисленные 10 ролей, взятые вместе, определяют объем и содержание работы менеджера, независимо от характера деятельности конкретной организации.

Не все авторы согласны с Минцбергом в части его определений и классификаций управленческого труда. Нет единого описания работы менеджера, которое устояло бы всех в отношении содержания, ролей и функций управленческого труда.

## § 2. Власть, виды власти

Большинство людей связывают власть с силой и агрессией, но такой взгляд можно оправдать только с позиции обиденного понимания. В действительности сила вовсе не является обязательным компонентом власти.

Понятие «власть» в управленческой литературе означает способность того или иного лица оказывать влияние на поведение людей с целью подчинить их своей воле. Руководителю она позволяет распоряжаться действиями подчиненных, направлять их в русло интересов организации, побуждать сотрудников к более эффективной и плодотворной работе, предотвращать возникающие в коллективе конфликты. Власть пронизывает всю жизнь организации, поддерживает ее структуру. Без власти нет организации и нет определенного порядка в деятельности. Определение власти как организационного процесса подразумевает следующее:

1) власть существует у того, кто может ее использовать потенциально, т. е. она существует не только тогда, когда используется. Например, если сотрудник работает по правилам, то у начальника нет необходимости применять к нему имеющуюся у него власть;

2) власть является функцией взаимозависимости, т. е. между тем, кто использует власть, и тем, к кому она применяется, существует взаимозависимость. Чем больше один человек зависит от другого, тем больше власти у одного и меньше у другого;

3) власть не является абсолютной, т. е. тот, к кому применяется власть, имеет некоторую свободу действий.

Власть — это социальный по своей сути процесс. Теория власти строится на исследовании взаимодействия людей и групп в организации. Прежде чем изучить принципы этого взаимодействия, следует уточнить, что самое общее разделение источников возникновения власти предполагает, что власть может происходить из должности или из личности.

Власть должности возникает не из самой должности, а делегируется ее обладателю теми, кому он подотчетен. Основными формами проявления власти в этом случае будут выступать принуждение, вознаграждение, власть над ресурсами, власть связей.

Личная власть — это степень уважительного, хорошего и преданного отношения к ее обладателю со стороны подчиненных, основанная на близости его и их целей. Таким образом, личная власть про исходит со стороны подчиненных, снизу. Основными формами личной власти могут быть экспертная власть, власть примера, право на власть.

Виды власти подразделяются в зависимости от личностных и организационных источников власти менеджера.

В зависимости от личностных источников власти менеджера:

- Экспертная власть. Заключается в способности руководителя влиять на поведение подчиненных в силу своей подготовки и уровня образования, опыта и таланта, умений и навыков, наличия специализированных знаний.
- Эталонная власть (власть примера). Характеристики или свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий.
- Власть информации. Базируется на возможности получения нужной и важной информации и умении использовать ее для влияния на подчиненных. Менеджер укрепляет свою власть, координируя и контролируя информационные потоки в фирме.
- Власть убеждения. Основывается на умении менеджера влиять на других с помощью эффективной (эмоциональной, логической и аргументированной) передачи своей точки зрения.

В зависимости от организационных источников власти менеджера: •□□□□□Власть принятия решений. Проявляется в той степени, в ко-

торой человек может влиять на процесс подготовки и принятия решений; чем выше уровень управления, тем большее количество людей, кроме руководителя (специалистов, помощников и т. д.), влияют на процесс принятия решения.

- Власть вознаграждения - способ влияния, основанный на положительном воздействии (благодарность, премия, продвижение, дополнительный отпуск и т. д.) с целью добиться от подчиненного желаемого результата.

- Власть принуждения. Строится на страхе подчиненных быть наказанными (пониженными в должности, оштрафованными, уволенными и т. д.). Для использования этого источника власти нужно иметь эффективную систему контроля за действиями подчиненных (подчиненные могут сознательно стремиться обмануть организацию).

- Власть над ресурсами. Основывается на контроле руководством распределения потоков ограниченных ресурсов, которые обычно в организациях направлены сверху вниз. Некоторые руководители для влияния на людей создают так называемый дефицит ресурсов.

Власть связей. Создается путем распространения менеджером информации о его связях с влиятельными людьми.

- Законная власть. Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказания, и что его долг – подчиняться им. Он может исполнять приказания влияющего, так как учат традиции. Поэтому законную власть иногда называют традиционной властью. Законная власть бывает действительна тогда, когда подчиненный повинуетс указанию руководителя только потому, что он стоит на более высокой ступеньке организационной иерархии. Все руководители пользуются законной властью, потому что им делегированы полномочия управлять людьми.

### § 3. Организация как объект управления

Общество состоит из огромного количества различных организаций. Большинство людей всю свою сознательную жизнь связаны с теми или иными организациями, членами которых они являются или с которыми вступают в контакт.

Организация это систематизированное, сознательное объединение людей, преследующих определенные цели.

Для того чтобы считаться организацией, некая группа должна отвечать следующим обязательным требованиям:

- наличие по крайней мере двух человек, которые считаются членами этой организации;
- наличие по крайней мере одной цели, которую принимают как общую все члены группы;
- наличие членов группы, которые работают вместе для достижения цели (целей).

Каждую организацию можно представить как открытую группу. На входе она получает ресурсы из внешнего мира, на выходе — отдает созданный продукт. Поэтому любая организация осуществляет три процесса:

- получение ресурсов из внешнего окружения; — изготовление продукции;
- передача ее во внешнюю среду.

Данные процессы являются жизненно важными для организации. Причем для успешной деятельности организации необходимо под-держивать определенный баланс между ними. Ключевая роль в этом принадлежит управлению.

По мнению одного из крупнейших специалистов в области ме-неджмента середины XX века Ч.Бернарда, людей побуждают объеди-няться в организации и взаимодействовать в их рамках физические и биологические ограничения, свойственные каждому человеку в от-дельности. В организации люди дополняют друг друга, складывают свои способности, что делает их более сильными в борьбе за выжива-ние. Без объединения в организации, самой примитивной из которых было, видимо, первобытное стадо, человеческий род не смог бы выжить и создать цивилизацию.

В основе функционирования организации лежит синергический эффект (от слова синергия – греч. совместное действие) -комбинированное взаимодействие 2 и более органов, характеризующийся тем, что результат их совместного действия превышает простую сумму результатов действий, осуществляемых каждым органом в от-дельности. Синергический эффект при этом образуется прежде всего за счет:

- разделения труда и специализации работников и подразделений;
- формирования организационной корпоративной культуры;
- обмена работниками профессиональным опытом и знаниями, лучшего их использования;
- лучшего использования и маневрирования объединенными материальными и финансовыми ресурсами;
- так называемой групповой компенсации индивидуальных не-способностей;
- подбора для каждого человека места работы и должности, со-ответствующей его личным и деловым качествам, лучшего использо-вания знаний и профессиональных навыков каждого из них;
- соединения опыта, знаний и квалификации разных людей в одной организации (подразделении) и т. д.

Вместе с тем объединение людей в организацию не гарантирует получение положительного синергического эффекта. В ряде случаев образуется отрицательный синергический эффект, когда эффект си-стемы (организации) меньше суммы эффектов элементов, входящих в систему (организацию). Основной причиной, отрицательного резуль-тата является неорганизованность.

Однажды возникнув, организация начинает жить самостоятельной жизнью, в значительной мере, а то и полностью не зависимо от со здавших ее людей, вступая с ними в определенные отношения. В ее рамках люди используют организацию для достижения тех целей, ради которых она, и создалась. В частности, они надеются, что организация сможет дать им возможность заниматься интересной, важной, пре-стижной деятельностью, обеспечит нужной информацией, предоставит необходимые права, самостоятельность, власть, гарантии и социальной защищенности.

Организация, в свою очередь, использует возможности объеди-няемых ею людей для своего укрепления и развития. Поэтому она ожидает от своих членов наличия определенного опыта, знаний, ква-лификации, активного участия в делах, исполнительности,

Важным признаком организации считается наличие цели, к до-стижению которой стремятся ее члены. Цель объединяет и сплачивает их, придает смысл существованию организации, определенность и конкретную направленность ее действиям. Без цели нет и не может быть организации, ибо люди не согласятся просто так терять свободу своей деятельности и подчиняться общим требованиям, с которыми они могут быть внутренне и не согласны. Нужно иметь в виду, что достижение целей организации возможно только при наличии некото-рого числа участников, объединение сил и способностей которых приносят необходимые плоды.

Другим признаком организации является ее обособленность, выражающаяся в некоторой замкнутости внутренних процессов, кото-рую обеспечивает наличие границ, отделяющих организацию от внешнего окружения. Эти границы могут быть “прозрачными” или

“непрозрачными”, материальными в виде стен и заборов или “идеальными”, основывающимися на различного рода предписаниях и запретах в отношении тех или иных действий.

Важным свойством организации является саморазвития т. е. процесс самопроизвольного, без существенного влияния извне, перехода организации из одного состояния в другое, характеризующийся наличием качественных преобразований ее либо принесением в нее качественно новых элементов, свойств или характеристик.

В процессе существования организация проходит определенные циклы.

Жизненный цикл организации — совокупность стадий развития, которые проходит фирма за период своего существования. Эта теория рассматривается в рамках менеджмента и подразумевает прохождение организацией нескольких этапов (фаз) развития. Первая фаза — создание организации, становление ее. Цели организации при этом являются еще нечеткими, творческий процесс протекает свободно, продвижение к следующему этапу требует стабильного обеспечения ресурсами. Основные задачи — выход на рынок, максимальное увеличение прибыли для дальнейшего развития.

Вторая фаза — рост организации. Развиваются инновационные процессы, формируется миссия организации. Коммуникации и структура организации остаются в значительной мере неформальными. Члены организации затрачивают много времени на развитие контактов, демонстрируют высокие обязательства. Главная цель этой фазы жизнедеятельности организации — кратковременная прибыль и ускоренный рост, выживание за счет жесткого руководства. Основная задача — захват части рынка.

Третья фаза — зрелость организации. Структура ее стабилизируется, вводятся правила, определяются процедуры, процесс принятия решений становится формализованным. Упор делается на эффективность инноваций и стабильность. Возрастает роль высшего руководства организации.

Далее организация увеличивает объемы деятельности, расширяет долю на рынке. Основной целью организации при этом является повышение эффективности по всем направлениям. задачи ее — повышение имиджа предприятия, оптимизация организации труда и рост профессионализма работников. Это требует периодической и своевременной корректировки структуры управления организацией.

Четвертая фаза — упадок, старение организации. В результате конкуренции, сокращения рынка организация сталкивается с уменьшением спроса на свою продукцию или услуги. Руководители ищут пути удержания рынков и использования новых возможностей. Растет конфликтность. К руководству приходят новые люди, которые пытаются сдержать тенденцию к упадку. Механизм выработки и принятия решений централизован. Главной целью организации является обеспечение стабильности за счет сохранения существующих позиций.

Можно выделить еще одну фазу жизнедеятельности организации. В зависимости от положения дел в организации и поведения менеджмента возможны следующие варианты: возрождение организации либо ее ликвидация. В большинстве случаев основной целью управления организацией является ее возрождение. Наступление того или иного варианта зависит от целей и профессионализма менеджмента. Здесь важной задачей является изменение деятельности организации, ее частичная или полная реорганизация, внедрение инноваций, повышение профессионализма сотрудников.

Любая организация функционирует в определенной среде. Среда — это совокупность объективных условий, в которых осуществляется деятельность фирмы. Различают внутреннюю и внешнюю среду предприятия.

Внешняя среда — это комплекс факторов, оказывающих непосредственное влияние на производственную и финансово-хозяйственную деятельность компании. Влияние факторов внешней среды на устойчивость положения компании на рынке получило признание лишь в 50-х гг. XX в., когда ряд стран встал на путь постиндустриального развития.

Теория менеджмента рассматривает фирмы как системы двух основных типов: закрытая и открытая. Закрытая система условно предполагает относительную независимость от окружающей фирму внешней среды. Такая система обычно характерна: для начального этапа

развития рыночных отношений, при незначительной роли государства в их регулировании, при общем невысоком уровне развития экономики в стране.

Рост конкурентной борьбы между товаропроизводителями, устойчивое превышение объемов предлагаемых к реализации товаров и услуг по сравнению со спросом на них, активная роль государства в развитии рыночных отношений, ряд других факторов, образно говоря, приводят к «раскрытию» замкнутой системы.

Таким образом, всякая зависящая от внешней среды организация является открытой системой.

Влияние различных факторов внешней среды оказывает все большее воздействие на предпринимательскую деятельность.

Все факторы внешней среды можно условно разделить на две основные группы: прямого и косвенного воздействия (рис. 2).

Потребители— это один из основных для любого предприятия факторов, так как именно они определяют, какую продукцию производить и по какой цене ее можно продать. Потребители (юридические и физические лица) являются фактором, отражающим многообразие внешней среды.

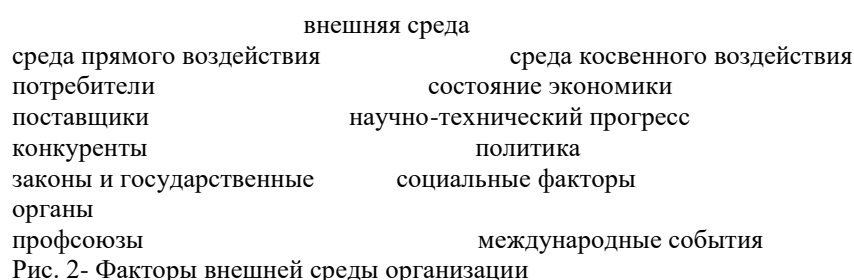


Рис. 2- Факторы внешней среды организации

Поставщики материальных, трудовых и финансовых ресурсов. В России своевременное обеспечение предприятий ресурсами является актуальной проблемой. Особенно остро стоят вопросы обеспечения предприятий финансами и качественными трудовыми ресурсами.

Конкуренты. Наряду с потребителями это важнейший фактор, определяющий стратегию, цели и задачи предприятия. Даже успешный сбыт продукции не может в ряде случаев спасти предприятие от краха из-за жесткой позиции конкурентов.

Законы и государственные органы. Формируют нормативную базу создания и функционирования предприятий, фискальную политику. Менеджерам необходимо различать и учитывать действие законов на уровне как федеральных, так и местных властей.

Профсоюзы. Профсоюзные организации могут оказывать радикальное влияние на деятельность не только отдельного предприятия, но и целой отрасли. История профсоюзного движения знает немало примеров успешного решения вопросов сокращения рабочего дня, повышения заработной платы, улучшения условий труда и др. Забастовки, организованные профсоюзами, например, могут привести к полной остановке производства. Поэтому данный фактор с полным правом необходимо относить к группе факторов прямого воздействия внешней среды.

Среда косвенного воздействия оказывает побочное воздействие на предприятие, однако в ряде случаев последствия такого воздействия гораздо существенней, чем влияние среды прямого воздействия. Кроме того, влияние среды косвенного воздействия сложнее и многообразнее.

Состояние экономики. Включает уровень цен и тарифов, инфляции, платежеспособный спрос, банковскую политику, курс национальной валюты и другие показатели.

Научно-технический прогресс. Данный фактор характеризует уровень развития науки и техники. В развитых странах компании пользуются плодами научно-технического прогресса (спутниковая связь, компьютеры и т.д.). Высокий уровень научно-технического прогресса вынуждает производственные фирмы разрабатывать и внедрять новые технологии.

Политика. Этот фактор оказывает существенное воздействие на бизнес, особенно в

динамично развивающихся и нестабильных странах и регионах. В России фактор политической стабильности - важнейшее условие деятельности предпринимателей как отечественных, так и зарубежных.

Социальные факторы. Это традиции, принятые в той или иной стране, в том числе по отношению к женщине, людям разного цвета кожи, молодежи, людям преклонного возраста.

Международные события. Международный бизнес намного сложнее, чем бизнес внутри страны. Здесь и система законодательства, и таможенная и налоговая политика, трудовые ресурсы, валюта и т.д. Формы реализации международного бизнеса могут быть самыми различными: экспорт (импорт), совместные предприятия, лицензирование, прямые вложения финансовых средств в экономику страны.

Взаимосвязь факторов внешней среды очевидна. Например, изменение законодательной системы может оказать влияние на уровень конкуренции, ухудшение политической обстановки может лишить предприятие источника дешевого сырья или рабочей силы и т.д.

Характеристики внешней среды: степень одновременного воздействия тех или иных факторов внешней среды на компанию называется сложностью внешней среды. Внешняя среда постоянно меняется. Скорость изменения внешней среды называется подвижностью среды. Для разных компаний даже в условиях одной страны подвижность среды может быть различна. Это связано с характером деятельности предприятия на том или ином рынке. Зависимость фирмы от количества информации, которой она располагает, характеризует неопределенность внешней среды.

Таким образом, налицо влияние различных факторов внешней среды на деятельность российских предприятий. Менеджерам в своей работе необходимо постоянно учитывать данное обстоятельство.

Поскольку предприятие можно рассматривать как самоорганизующийся и саморазвивающийся объект, именно внутренняя среда в первую очередь определяет характер и успешность деятельности предприятия. Говоря о характеристике внутренней среды, необходимо иметь в виду: ассортимент и объем производимых предприятием товаров или оказываемых услуг, характер технологического процесса и производственный потенциал, структуру управления фирмой, коллектив сотрудников, наличие финансовых ресурсов. Данные показатели определяют лицо предприятия, его положение на рынке, перспективы развития.

Внутренняя среда включает следующие элементы:

Структура — взаимосвязь составных частей чего-либо. Структура управления — это взаимоотношения подразделений предприятия. В основу любой структуры управления положен принцип разделения труда. Данный принцип является объективным условием создания и функционирования предприятия, поскольку благодаря разделению труда в рамках какой-либо организационной структуры осуществляется процесс выделения и существования различных видов трудовой деятельности.

Использование принципа разделения труда создает возможности для специализации трудовой деятельности, рационального использования ресурсов, повышения качества и эффективности работы. В менеджменте различают горизонтальное и вертикальное разделение труда.

Вариант горизонтального разделения характерен для подавляющего большинства предприятий. На практике количество заместителей руководителя небольшого по численности предприятия обычно сокращено до одного, руководитель может работать вообще без заместителя, либо эти функции совмещает менеджер среднего звена. В свою очередь, узкий спектр деятельности такого предприятия объективно не предполагает наличие в структуре его управления разделения работы на составляющие компоненты на одном уровне управления.

Структура разделения труда может быть работоспособной только в случае четкой координации различных уровней управления предприятием. Речь идет о согласованной работе всего персонала в рамках соответствующих должностных прав и обязанностей. В то время как менеджеры разных уровней определяют цели работы, планируют производственный процесс, обеспечивают его необходимыми ресурсами и осуществляют необходимый контроль за деятельностью подчиненных, последние своевременно и качественно выполняют

производственные задания.

Цели — желаемое состояние объекта, результат какой-либо деятельности. Правильная формулировка и, соответственно, достижение поставленных целей является важнейшим фактором внутренней среды предприятия. Цели, которые оно ставит перед собой, могут быть самыми разнообразными (стратегическими, тактическими, даже «сию-минутными»). Основными целями компаний в условиях рыночной экономики является производство продукции для удовлетворения потребностей покупателей и получение стабильной прибыли.

Необходимо различать цели предприятия и входящих в его структуру подразделений. Здесь может наблюдаться несовпадение целей, однако возникающие противоречия обычно не носят принципиального характера и менеджер вполне может их разрешить. Общность целей сплачивает коллектив предприятия, повышает результативность его работы.

Задачи решаются для достижения поставленных целей. В менеджменте различают следующие основные задачи:

работа с персоналом, работа с предметами и средствами труда, работа с информацией. Основная и наиболее трудная задача менеджера — работа с персоналом, людьми.

Влияние технологии производства на управление достаточно велико. Пример: приготовление пищи (по индивидуальному заказу клиента) в хорошем ресторане и стандартная пища (комплексный обед) в дешевом ресторане быстрого обслуживания. Стандартизация упрощает требования к работнику, но одновременно повышает требования к менеджеру: нужна четкая организация производства. Обычно можно найти достоинства как в индивидуальном, так и серийном производстве.

Персонал (люди). Говоря о предприятии в целом, нужно помнить, что руководители и подчиненные — это люди с индивидуальными особенностями. Человек — центральная фигура в любой организации. Работа персонала на фирме является сложнейшим сочетанием разнообразных факторов, влияющих на результаты его деятельности. К таким факторам относятся: потенциал человека, способности к выполнению какой-либо конкретной работы, потребности (физиологические и психологические), восприятие (люди по-разному воспринимают одни и те же события), ценности (богатство, власть), влияние коллектива (группа, масса людей), лидерство.

Перечисленные выше элементы внутренней среды находятся в тесной взаимосвязи. действительно, изменение целей предприятия, например, ведет к уточнению задач, стоящих перед ним, и может повлечь, соответственно, изменение технологического процесса, а также структуры управления

#### **§ 4. Организационно-правовые формы предприятий**

Главным действующим лицом конкурентных отношений на рынке в современных российских условиях выступает организация (в зарубежной практике — фирма).

В мировой практике фирмы принято классифицировать по следующим признакам

- виду и характеру хозяйственной деятельности (промышленные, транспортные, страховые, торговые, инжиниринговые, туристические и др.);
- правовому положению (единоличные организации объединения предпринимателей);
- характеру собственности (частные, государственные, полугосударственные и кооперативные);
- принадлежности капитала и контролю (национальные, иностранные и смешанные);
- сфере деятельности; • размеру.

Правовое регулирование деятельности организаций осуществляется в соответствии с нормами Гражданского кодекса который устанавливает следующие организационно - правовые формы предприятий и организаций — юридических лиц

— хозяйственные товарищества и общества; — производственные кооперативы;

— государственные и муниципальные унитарные предприятия; — некоммерческие организации.

В свою очередь, хозяйственные товарищества и общества могут иметь следующие организационно - правовые формы:



- полное товарищество; — товарищество на вере;
- общество с ограниченной ответственностью;
- общество с дополнительной ответственностью; — акционерное общество открытого типа;
- акционерное общество закрытого типа; — дочерние и зависимые общества.

Рассмотрим прежде всего понятие «юридическое лицо». Им признается организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. Юридические лица должны иметь самостоятельный баланс или смету.

Юридическими лицами могут быть организации, преследующие извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности (коммерческие организации) либо не имеющие извлечения прибыли в качестве такой цели и не распределяющие полученную прибыль между участниками (некоммерческие организации).

Юридическое лицо подлежит государственной регистрации в органах юстиции в порядке, определяемом законом о регистрации юридических лиц. Оно действует на основании либо устава, либо учредительного договора

Некоторые особенности конкретных организационно-правовых форм организаций, их образования и функционирования состоят в следующем.

Полное товарищество — товарищество, участники которого (полные товарищи) в соответствии с заключенным между ними договором занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества и несут ответственность по его обязательствам принадлежащим им имуществом.

Лицо может быть участником только одного полного товарищества.

Фирменное наименование полного товарищества должно содержать либо имена (наименования) всех его участников и слово «товарищество», либо имя (наименование) одного или нескольких участников с добавлением слов «и компания» и слова «полное товарищество».

Полное товарищество создается и действует на основании учредительного договора, который подписывается всеми его участниками.

Управление деятельностью Полного товарищества осуществляется по общему согласию всех участников. Учредительным договором товарищества могут быть предусмотрены случаи, но решение принимается большинством голосов участников. Каждый участник полного товарищества имеет один голос, если учредительным договором не предусмотрен иной порядок определения количества голосов его участников.

Товарищество на вере (командитное товарищество) — товарищество, в котором наряду с участниками осуществляющими от имени товарищества предпринимательскую деятельность и отвечающими по обязательствам товарищества своим имуществом (полными товарищами), имеется один или несколько участников вкладчиков (командистов) которые несут риск убытков, связанных с деятельностью товарищества, в пределах сумм, внесенных ими вкладов и не принимают участия в осуществлении товариществом предпринимательской деятельности.

Лицо может быть полным товарищем только в одном товариществе на вере. Управление деятельностью товарищества на вере осуществляется полными товарищами. Порядок управления и ведения дел такого товарищества его полными товарищами устанавливается ими по нормам Гражданского кодекса РФ о полном товариществе. Вкладчики не вправе участвовать в управлении и ведении дел товарищества, выступать от его имени иначе как по доверенности. Они не вправе оспаривать действия полных товарищей по управлению и ведению дел товарищества.

Общество с ограниченной ответственностью — учрежденное одним или несколькими лицами общество, уставный капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров. Участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах

стоимости внесенных ими вкладов. Высшим органом общества является общее собрание его участников. В обществе создается исполнительный орган, осуществляющий текущее руководство его деятельностью и подотчетный общему собранию.

Общество с дополнительной ответственностью — учрежденное одним или несколькими лицами общество, уставный капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров. Участники такого общества солидарно несут субсидиарную ответственность по его обязательствам своим имуществом в одинаковом для всех размере, кратном стоимости их вкладов, определяемом учредительными документами общества. При банкротстве одного из участников его ответственность по обязательствам общества распределяется между остальными участниками пропорционально их вкладам.

Акционерное общество — общество, уставный капитал которого разделен на определенное число акций. Участники акционерного общества (акционеры) не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций.

Акционеры, не полностью оплатившие акции, несут солидарную ответственность по обязательствам акционерного общества в пределах неоплаченной части стоимости принадлежащих им акций. Акционерное общество, участники которого могут отчуждать принадлежащие им акции без согласия других акционеров, признается открытым акционерным обществом. Такое общество вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции и их свободную продажу. Открытое акционерное общество обязано ежегодно публиковать для всеобщего сведения годовой отчет, бухгалтерский баланс, счет прибылей и убытков.

Акционерное общество, акции которого распределяются только среди его учредителей или иного заранее определенного круга лиц признается закрытым. Оно не вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции либо иным образом предлагать их для приобретения неограниченному кругу лиц. Акционеры закрытого акционерного общества имеют преимущественное право приобретения акций, продаваемых другими акционерами этого общества. Число участников закрытого акционерного общества не должно превышать числа, установленного законом об акционерных обществах, в противном случае оно подлежит преобразованию в открытое акционерное общество в течение года, а по истечении этого срока — ликвидации в судебном порядке.

Учредители акционерного общества заключают между собой договор, определяющий порядок осуществления ими совместной деятельности по созданию общества, размер уставного капитала, категории выпускаемых акций и порядок их размещения, а также иные условия, предусмотренные законом об акционерных обществах.

Учредительным документом акционерного общества является его устав, утвержденный учредителями. Акции бывают простыми и привилегированными.

Привилегированные акции - обладающая специальными правами, а на ряд прав которой наложены специальные ограничения. Обычно (например, в Программе приватизации в России) предусматривается что по ним уплачивается твердый фиксированный доход, в отличие от обыкновенной акции, дивиденд по которой колеблется в зависимости от прибыли акционерного общества. При этом права на участие в управлении компанией могут быть существенно ограничены. Кроме того, обычно предполагается, что акционеры, владеющие привилегированными акциями образуют самостоятельную страту акционеров, имеющую право вето на определенные решения компании (например, о слияниях и поглощениях). Номинальная стоимость привилегированных акций не должна превышать 25% от уставного капитала акционерного общества (пункт 2, статья 25 Федерального закона "Об акционерных обществах").

Высшим органом управления акционерным обществом является общее собрание его акционеров. Исполнительный орган общества может быть коллегиальным (правление, дирекция) или единоличным (Директор, генеральный Директор). Он осуществляет текущее руководство деятельностью общества и подотчетен Совету директоров (наблюдательному совету) и общему собранию акционеров.

Дочерние и зависимые общества. Общество признается дочерним, если другое (основное)

хозяйственное общество или товарищество в силу преобладающего участия в его уставном капитале, либо в соответствии с заключенным между ними договором, либо иным образом имеет возможность определять решения, принимаемые таким обществом.

Дочернее общество не отвечает по долгам основного общества (товарищества).

Производственный кооператив (артель) — добровольное объединение граждан на основе членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности (производство, переработка, сбыт промышленной, сельскохозяйственной продукции, выполнение работ, торговля, бытовое обслуживание, оказание других услуг), основанной на их личном труде и ином участии и объединении его членами (участниками) имущественных паевых взносов. кооператив является коммерческой организацией.

Фирменное наименование кооператива должно содержать наименование и слова «производственный кооператив» или «артель». Учредительным документом кооператива является его устав, утверждаемый общим собранием его членов. Число членов кооператива не должно быть менее пяти. Высшим органом управления кооперативом является общее собрание его членов. В кооперативе с числом членов более пятидесяти может быть создан наблюдательный совет, который осуществляет контроль за деятельностью исполнительных органов кооператива.

Исполнительными органами кооператива являются правление и (или) его председатель. Они осуществляют текущее руководство деятельностью кооператива и подотчетны наблюдательному совету и общему собранию членов кооператива.

Государственные и муниципальные унитарные предприятия. Унитарным предприятием признается коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней имущество, которое находится в государственной или муниципальной собственности и принадлежит предприятию на правах хозяйственного ведения или оперативного управления.

Фирменное наименование унитарного предприятия должно содержать указание на собственника его имущества. Органом унитарного предприятия является руководитель, который назначается собственником либо уполномоченным им органом и им подотчетен. Унитарное предприятие отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом и не несет ответственность по обязательствам собственника его имущества.

Унитарное предприятие, создается по решению государственного органа или органа местного самоуправления. учредительным документом предприятия является его устав.

### **Тема 3. Методологические основы менеджмента**

#### **§ 1. Принципы и закономерности менеджмента**

Научное управление предполагает, прежде всего, познание и использование закономерностей в условиях законов. Закон однозначно выражает конкретную необходимую связь между явлениями. Закон — это познанные, выделенные теорией и подтвержденные практикой, установившиеся, главные, основополагающие взаимосвязи составных частей предметов, явлений, процессов.

Закономерность указывает на правильность, последовательность явлений, подтверждает, что данное явление не случайно, оно характеризует необходимый, обусловленный определенными причинами процесс, в котором может действовать совокупность законов. Закономерности составляют центральное звено теории управления, на них основы принципы, структура и методы менеджмента.

Закономерности менеджмента:

1. Единство системы управления производством означает устойчивость внутренних связей системы при изменении состояния внешней среды.

2. Пропорциональность производства и управления необходимо не только в народном хозяйстве в целом, но и на любом предприятии для рационального развития основного и вспомогательного производства, как одно из условий высокой производительности труда. Пропорциональность важна и внутри основного производства для его подразделений.

3. Централизация и децентрализация управления. Оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления означает необходимость распределения задач,

функций и полномочий. Данная закономерность находит отражение в порядке распределения актов управления по иерархии системы управления и в изменении вариантов этого распределения по мере развития производства, его качественного реформирования. В формальном отношении это прежде всего распределение полномочий по вертикали системы и делегирование их в процессе управления.

4. Соотносительность и адекватность управляющей и управляемой систем. Под соотносительностью следует понимать соответствие управляющей системы управляемой. Изменения соотносительности субъекта и объекта управления происходит под воздействием различных факторов, являются закономерным процессом развития производства и определяется растущим уровнем его организационного, научно-технического развития.

Закономерности объективны, их действие не зависит от воли и желания человека.

Под принципом научного менеджмента понимают основные правила, положения, нормы управления и работники управления, осуществляющие управленческую деятельность. Принципы менеджмента вытекают из характера производственных отношений. Они относятся ко всему процессу управления производством.

Основные принципы менеджмента следующие.

1. Принципы оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении. Оптимальным вариантом считается подход, когда централизованными являются решения, относящиеся к разработке политики – цели и стратегии предприятия, а децентрализованными – решения, относящиеся к оперативному управлению.

2. Принципы политического и хозяйственного руководства определяет соподчиненность целей общества, реализуемых определенными политическими системами и целей хозяйствующих субъектов, функционирующих в рамках этих политических систем.

3. Принцип планового ведения хозяйства означает установление на длительный период направления, темпов и пропорций развития производства.

4. Принципы материального и морального стимулирования (принцип мотивации). Материальное и экономическое стимулирование являются мощными рычагами управления, однако не менее важно моральное стимулирование как средство одобрения деятельности в коллективе и утверждения в нем.

5. Принцип научности заключается в соблюдении построения всей системы управления производством на новейших данных науки, на изучение и обобщение передового опыта. Научное управление несовместимо с субъективизмом.

6. Принцип ответственности означает создание четкой организационной структуры; тщательную разработку положений о подразделениях организационной структуры, правах и обязанностях руководителей, должностных инструкций исполнителей; установление точно определенной материальной ответственности хозяйственно-расчетных подразделений за упущения в работе; разработку положений о премировании работников; четкое оформление приказов, распоряжений; проведения других организационных мероприятий.

На Западе все большее признание получает социальная ответственность предпринимательства, выпуск продукции, безопасной для жизни и здоровья людей, соблюдение нравственных принципов.

7. Принцип подбора и расстановки кадров означает, что подбор и расстановка кадров должны производиться так, чтобы каждый на вверенном ему участке мог наиболее эффективно выполнять порученную работу.

8. Принцип экономичности и эффективности предполагает наиболее эффективное решение производственных задач. Под эффективностью здесь понимается результативность, степень успеха в достижении цели, а также экономичность или минимальные издержки для получения соответствующего результата.

9. Принцип главного (основного) звена представляет собой искусство найти в запутанном круге проблем ту проблему, решение которой размыкает этот круг.

10. Принцип оптимального сочетания отраслевого и территориального управления. Отраслевое управление характеризует необходимость развития диверсификации производства, углубления его специализации и концентрации. Территориальное же управление исходит из

других целевых установок. Проблемы наиболее рационального размещения и развития производительных сил требуют учета экологии, степени эффективности использования рабочей силы, занятости населения, развития социальной инфраструктуры, соответствия характера производства особенностям этнических групп, удовлетворения материальных и духовных потребностей общества. А это – региональные проблемы.

11. Принципы преемственности хозяйственных решений. Этот принцип имеет многообразные формы проявления. Преемственность хозяйственных решений необходима при разработке и особенно реализации плана, с тем чтобы информация сохраняла сопоставимость. Преемственность необходима в организационных решениях, оптимальность которых предполагает анализ прошлого, максимальное сохранение положительного опыта. Она необходима и в кадровой политике, предполагающей сочетание работников, имеющих знание, опыт, навыки принятия решений, и молодых работников, не имеющих багажа знаний и жизненного опыта, но обладающих быстротой реакции, свежестью восприятия, неконсервативным мышлением.

В отечественной и зарубежной литературе выдвигаются и другие принципы менеджмента.

Принципы менеджмента представляют собой историческую категорию. Они формируются в каждой общественно-экономической формации в соответствии с действующими экономическими законами и изменяются по мере развития производительных сил и производственных отношений, поэтому они должны иметь правовое оформление, закрепленное в системе нормативных документов, договорных обязательств, законодательных актов и т.д.

## **§ 2. Методы менеджмента: сущность и классификация**

Методы управления – это система способов воздействия субъекта управления на объект для достижения определенного результата. Теоретическая основа методов управления требует глубокой и тщательной проработки, поскольку наиболее активный и действенный инструмент управления способен при неправильном его использовании привести к отрицательным последствиям. Это тем более усугубляется при деформациях или неверном формировании механизма управления.

Существует несколько подходов к классификации методов управления. Однако к человеку и коллективу имеет смысл применять только такие средства воздействия, которые затрагивают их интересы. Поэтому заслуживает внимания классификация по содержанию воздействия: экономическое, организационное, социально-психологическое. Основой данной классификации являются побудительные мотивы отдельных работников к труду, их потребности и интересы. Именно они определяют поведение людей.

Методы управления можно выбирать. Практика показывает, что наивысший эффект достигается в том случае, если применяется система методов, в которой каждый метод дополняет и усиливает другой.

При выборе средств воздействия на конкретного человека учитывают его индивидуальные особенности, мотивацию к труду, что для него представляется ценным из материальных и духовных благ.

Выбор методов управления зависит от цели бизнеса, формы собственности и хозяйствования, размера предприятия, обеспеченности его материальными и трудовыми ресурсами; уровня подготовки кадров, конъюнктуры рынка; политики государства в отношении бизнеса и т.п. Недопустимо ставить вопрос о приоритете тех или иных методов.

В различных обстоятельствах, при решении различных задач на передний план могут выдвигаться и иметь преобладающее значение разные методы.

Экономические методы управления – это система экономических стимулов и рычагов, влияющих на производство не прямо, а косвенно, организующих деятельность предприятия и его работников в нужном для общества направлении. Экономические интересы образуют в обществе систему, которая может быть разложена на интересы государства, коллектива и личности. Между этими интересами существуют изначально, объективно диалектические противоречия. Проблема сочетания этих интересов всегда относились к числу самых сложных.

Применение экономических методов управления необходимо для сознательного использования всей системы экономических законов и категорий общественного развития. Система экономических методов включает две большие группы: прямой расчет и хозяйственный расчет. Прямой расчет основан на централизованном плановом директивном распределении и перераспределении материальных, трудовых и финансовых ресурсов в целях обеспечения макропропорций расширенного воспроизводства. Он является плановым и директивным, т.е. обязательным, имеет характер закона. Этот метод важен при ликвидации последствий чрезвычайных ситуаций (природных и техногенных) и в ряде других случаев, в форме субсидий, дотаций.

Хозяйственный расчет основан на использовании стоимостных категорий в качестве регулирующих инструментов и рычагов, соотношении результатов и затрат в производстве и реализации продукции.

Система экономических методов опирается на все рычаги хозяйствования: планирование, экономический анализ, экономическое стимулирование и др.

Экономическое стимулирование включает такие экономические рычаги, как цена, себестоимость, кредит, прибыль, рентабельность и т.д. Экономические рычаги можно рассматривать по уровням преимущества влияния. Так категория заработной платы может рассматриваться как один из важнейших экономических рычагов, действующих на уровне личности работника. На уровне коллектива таким рычагом может выступать прибыль, рентабельность, на уровне общества – фондоотдача, окупаемость инвестиций, экологичность производства и т.д.

Единство интересов еще не означает их наиболее рациональное, эффективное и, тем более, оптимальное сочетание в производстве, распределении, обмене и потреблении производственного общественного продукта. Поскольку экономические интересы – категория динамичная и подвижная. Экономические рычаги способны оказывать на них крайне противоречивое влияние и стимулирующее, и тормозящее. Поэтому во всех случаях необходимо предусматривать интегрирующее влияние всех рычагов механизма управления.

Организационно-распорядительные методы управления включают приемы и способы воздействия субъекта управления на объект на основе силы и авторитета власти – указов, законов, постановлений, приказов, распоряжений, инструкций и т.д. Эти методы устанавливают обязанности, права, ответственность каждого руководителя и подчиненного (исполнителя), а также каждого звена и уровня управления. Основа этих методов – организационные отношения, объективно существующие в любом обществе, любой социально-экономической системе. Отношения организации объективно заданы не только законами общественного развития, но и социально-экономическими и политическими условиями, т.е. имеют объективную и субъективную природу.

Организационно-распорядительные методы разнообразны, однако их можно классифицировать по направлениям воздействия. Рычагами воздействия являются регламенты, нормы, инструкции, директивные требования, ответственность и полномочия, приказы, распоряжения и т.д. Выделяют три группы организационно-распорядительных методов:

- распорядительные;
- организационно-стабилизирующие; - дисциплинирующие

Их используют комплексно, они тесно взаимодействуют друг с другом.

Объективная необходимость в организационно-распорядительных методах управления не подлежит сомнению, поскольку они являются составной, органичной частью дисциплины в самом широком смысле. Четкое и безусловное соблюдение дисциплины является законом функционирования больших технико-экономических и социальных систем, безопасности и развития общества. Вместе с тем эти методы требуют учета изменяющихся условий, несоблюдение этого требования приводит к возникновению и развитию разрушительных тенденций в системе. При использовании организационно-распорядительных методов необходимо учитывать динамику, движение, многообразный, вероятностный характер, причинно-следственных связей, процессов и явлений в природе, обществе, мышлении. Поэтому и регламенты, нормы, инструкции должны со временем изменяться.

Признаки правильного применения организационно-распорядительных методов:

1. слаженность в работе аппарата управления;

2. четкая организация труда на производстве;

благоприятные условия для применения экономических и социально-психологических методов управления;

4. сознательная дисциплина работников, ее высокий уровень; 5. высокая трудовая активность и инициатива работников;

6. в целом высокие показатели экономической эффективности управления.

### § 3. Эффективность менеджмента

Совершенствование управления производством – важный резерв роста его эффективности. Опыт многих предприятий АПК показывает, что там, где руководители и специалисты постоянно совершенствуют систему и методы управления производством, трудовые коллективы обеспечивают постоянный рост производства продукции и услуг, производительности труда, лучше используют ресурсы, добиваются высокой рентабельности. Другой аспект проблемы связан с качественными изменениями в производственной и финансовой деятельности предприятия АПК. Рациональная организация производства направлена на повышение производительности труда и снижение издержек производства. Достигается это путем применения современных методов решения проблем и принятия решений, внедрения проектного планирования и управления, стратегического планирования продукта и рынка, инновационного управления, компьютеризации процессов управления.

Для обеспечения высокой производительности труда и низкой себестоимости продукции необходимо на базе уже заданной специализации непрерывно вести работы на предприятии по социальной организации основных и вспомогательных производственных процессов. Так, при одном и том же техническом уровне производства, та или иная организация вспомогательных служб и цехов внутрифирменного транспорта и всех транспортных работ, ремонта технических средств, инструментов, технического контроля и т.д. может быть причиной резких различий в численности рабочих, приходящихся на равный объем продукции, т.е. в уровне производственного труда.

Один из важных показателей поведения эффективности производственной деятельности – сокращение продолжительности производственного цикла. Это одна из центральных задач организации и управления производством. Единственный фактор, который может стимулировать экономию времени производства, необходимость за каждый строго определенный отрезок календарного времени получить определенную величину прибыли в процентах к имеющимся производственным фондам (фондоотдача).

Рационализация методов управления производством непосредственно связана с рационализацией организации труда, которая охватывает:

- организацию рабочего места, оснащение его всеми необходимыми механизмами и устройствами;

- сокращение протяженности путей перемещения рабочего;

- разработка и внедрение наиболее рациональных движений рабочего;

- разработку и внедрение рациональных методов и приемов труда в процессе выполнения производственных заданий.

Основная задача при разработке методов труда – сокращение трудоемкости и повышение производства труда работника. Решение одних и тех же производственных задач возможно различными техно-логическими и организационными методами.

Эффективность производства определяется по конечным результатам функционирования организации или ее производственных подразделений и отражает уровень организационно-управленческой деятельности. Повышение эффективности – важнейшая цель, осуществление которой достигается:

- развитием технологической базы и производства; - инновациями;

- повышением экономической эффективности выпуска продукции; - оптимизацией инвестиционной политики;

- совершенствованием структуры производственной системы. Обобщающим критерием экономической эффективности производства является уровень производительности, под которым понимают отношение затрат к суммарной стоимости доходов (рентабельность). Производительность есть мера того, как распоряжаются конкретными ресурсами для своевременного выполнения целей, выраженных через количество и качество продукции.

Понятие эффективности управления во многом совпадает с понятием эффективности производственной деятельности организации. Однако управление производством имеет свои специфические экономические характеристики. В качестве главного критерия результативности управления выступает уровень эффективности управляемого объекта.

Эффективность управления – это результат функционирования системы и процесса управления в виде взаимодействия управляемой и управляющей системы, т.е. интегрированный результат взаимодействий компонентов управления. Она показывает, в какой мере управляющий орган реализует цели, достигает запланированных результатов. Эффективность управления проявляется в эффективности производства. Результаты действия, соотнесенные с целью и затратами, и есть содержание эффективности как управленческой категории.

На эффективность деятельности менеджера влияет ряд факторов:

- потенциал сотрудника, его способность выполнять определенную работу;
- средства производства;
- социальные аспекты деятельности персонала;
- культура организации.

Эти факторы действуют совместно, в единстве.

Таким образом, эффективность управления – один из основных показателей совершенствования управления, определяемый сопоставлением результатов управления и ресурсов, затраченных на их достижение. Оценить эффективность управления можно путем соизмерения полученной прибыли и затрат на управление. Но такая упрощенная оценка не совсем корректна, т.к. результат управления не всегда заключается в прибыли. Он может быть не только экономическим, но и социальным, социально-экономическим. Такой критерий эффективности приводит к непосредственному и опосредованному результату, который скрывает роль управления в его достижении (прибыль часто выступает как опосредованный результат). Кроме того, не всегда возможно достаточно четко выделить затраты на управление.

Экономическая эффективность менеджмента выражает экономическую сущность управленческих отношений. Это, по существу, система взаимоотношений и взаимодействий полученных результатов и произведенных затрат данной деятельности (ресурсов), отражающихся в значениях переменных (показателей).

В общем виде эффективность управленческой деятельности (Э) выражают следующей формулой:

$$Э = P/Z, \text{ где } (1)$$

P — результат функционирования системы управления;

Z — затраты на управленческую деятельность, или объем использованных ресурсов.

Использование данного подхода требует прежде всего определения первой, результирующей составляющей эффективности управления, т.е. результатов этой деятельности, ее продукта. Однако выделить его в чистом виде, осуществить прямое измерение достаточно сложно. Такому измерению поддается лишь продукт деятельности технических работников и некоторых специалистов, постоянно занятых однородными и нормируемыми трудовыми операциями. О результатах же деятельности линейных и функциональных руководителей, многих специалистов, а также системы управления в целом нельзя судить по количеству затраченного труда или объемам переработанной информации. Конечным продуктом собственно труда по управлению можно считать совокупность управленческих решений, но не самих информационных решений, а осуществленных решений, т.е. реализованных исполнителями. Причем результаты деятельности по управлению зачастую отделены во времени и пространстве от момента и места затрат труда по управлению.

Таким образом, результаты управленческой деятельности проявляются лишь опосредованно — в результатах деятельности организации, подразделения. При этом качестве



таковых можно рассматривать конечные показатели деятельности или показатели экономической эффективности деятельности организаций: валовой доход, прибыль, уровень рентабельности, объем производства, товарооборот и др. Выдвижение в этом качестве прибыли и уровня рентабельности, выражающих конечный результат деятельности организации, автоматически отодвигает на второй план остальные результаты. Управленческая деятельность, направленная на повышение указанных результатов, способствует увеличению экономической эффективности системы управления.

Вторая, затратная составляющая эффективности управления организацией представляет собой соответствующие трудовые, материальные и финансовые затраты или ресурсы, обеспечивающие содержание и функционирование системы управления и используемые в процессе управления. Эти затраты не связаны напрямую с производством и выступают в форме издержек управления. Совокупные издержки на управление являются частью издержек производства. Затраты на управление объективно определяются содержанием, объемом, масштабом реализуемых тем или иным конкретным субъектом функций управления, уровнем научной организации управленческого труда, технологией осуществления процессов управления, мастерством хозяйственных руководителей и др. Они оказывают существенное влияние на результаты деятельности организации.

В структуре затрат на управление важнейшими статьями являются расходы по оплате труда менеджеров и других работников, обслуживающих аппарат управления; расходы на технику управления; текущие расходы на функционирование системы управления.

Таким образом, важнейшим условием эффективного управления является достижение научно обоснованного уровня его затрат, хотя, безусловно, в условиях ограниченности финансовых ресурсов важное значение имеет экономия средств на

управление, что требует, в частности, использования соответствующих форм и методов управления.

При первом рассматриваемом, подходе к определению эффективности управления существует два основных метода исчисления показателей эффективности — затратный и ресурсный.

Первый метод и соответственно показатель, характеризующий эффективность управления предприятием, носит название затратного. Он опирается на соотношение общего или конечного результата деятельности предприятия к совокупным расходам на управление:

$$Эм = П / Ру, \quad \text{где} \quad (2)$$

Эм - эффективность менеджмента;

Ру - расходы на управление;

П - результат деятельности предприятия.

В качестве его можно использовать различные иной показатели деятельности (доходы, объем производства, товарооборот и др.) или финансовый результат деятельности предприятия — чистую (нераспределенную) прибыль.

Показатель Эм говорит о том, сколько рублей, к примеру прибыли, получает предприятие на 1 руб. затрат на управление.

Второй метод оценки эффективности менеджмента — ресурсный, выражает соотношение общего или конечного продукта деятельности предприятия к величине использованных ресурсов, например численности работников аппарата управления:

$$Эм = П / Ку, \quad \text{где} \quad (3)$$

Эм - эффективность менеджмента;

П - результат деятельности предприятия;

Ку - численность административно-управленческого персонала (можно использовать только численность кадров управления).

Приведенные показатели экономической эффективности менеджмента являются статическими.

Достоверность показателей эффективности возрастает, если при анализе форм

эффективности менеджмента учитывается ее динамический аспект. Динамический показатель эффективности менеджмента можно представить следующим образом:

$$\text{Эмд} = \frac{\text{Пп} - \text{Пб}}{\text{Руп} - \text{Руб}}, \text{ где (4)}$$

Пп, Пб — конечные показатели (к примеру, прибыль) предприятия соответственно в данном и базисном годах;

Руп, Руб — расходы на управление соответственно в данном и базисных годах.

Коэффициент Эмд показывает, на сколько рублей за рассматриваемый период изменяется конечный показатель (прибыль) при изменении управленческих расходов на 1 руб. Он отражает динамику, темпы роста эффективности менеджмента.

Динамику экономической эффективности менеджмента характеризует также сравнение этих показателей за два или более периода, дающее показатель относительного изменения эффективности менеджмента ( $\Delta\text{Э}$ ), выраженный в процентах:

$$\Delta\text{Э} = \frac{(\text{Э}_2 - \text{Э}_1) * 100}{\text{Э}_2}, \text{ где (5)}$$

$\text{Э}_1$  и  $\text{Э}_2$  — экономическая эффективность управления предприятием соответственно в базисном и данном годах.

Рассмотренные показатели являются частными показателями оценки уровня функционирования системы управления.

Экономическую эффективность управленческого персонала ( $\text{Еп}$ ) можно определить по формуле:

$$\text{Еп} = \text{Эпр} / \text{Зу}, \text{ где (6)}$$

Эпр - годовая экономия за счет роста прибыли; Зу – суммарные годовые затраты на управление.

$$\text{Эпр} = \frac{A_2 - A_1 * \text{Пп}}{A_1} + \frac{C_1 - C_2 * A_2}{100}, \text{ где (7)}$$

$A_1, A_2$  – годовой объем реализуемой продукции соответственно до и после рационализации работ в управлении;

$C_1, C_2$  – затраты на рубль реализуемой продукции соответственно до и после рационализации работ в управлении.

в Годовая выработка управленческого персонала ( $\text{Э у}$ ):

$$\text{Э у} = \frac{\text{Отп}}{\text{Ч}}, \text{ где (8)}$$

Отп – годовой объем валовой (товарной) продукции;

Чу – среднесписочная численность управленческого персонала, чел.

Соотношение численности работников управления и всего персонала организации ( $K_1$ ):

$$K_1 = \text{Чу} / \text{Чн}, \text{ где (9)}$$

$\text{Чн}$  – численность промышленно – производственного персонала. Отношение фонда заработной платы работников управления к

общему фонду заработной платы организации ( $K_2$ ):

$$K_2 = \text{Ву} / \text{Вн}, \text{ где (10)}$$

$\text{Ву}$  и  $\text{Вн}$  – фонды заработной платы соответственно работников управления и всего персонала организации.

Коэффициент затрат на управления на единицу выпускаемой продукции или оказываемых услуг ( $K_{зп}$ ):

$$K_{зп} = Z_y / O_p, \text{ где } (11)$$

$O_p$  – объем выпускаемой продукции (оказываемых услуг).

Коэффициент затрат на управление ( $K_3$ ):

$$K_3 = Z_y / Z, \text{ где } (12)$$

$Z$  – общие затраты организации;

$Z_y$  – затраты на управление.

Кроме того, эффективность менеджмента организации могут характеризовать:

- удельный вес административно-управленческого персонала в общей численности работников;
- удельный вес расходов на оплату труда управленческих работников в общем объеме заработной платы;
- удельный вес расходов на управление в общих издержках;
- прибыль (доход) в расчете на одного работника аппарата управления;
- управленческие расходы в расчете на 1 тыс. руб. произведенной продукции или товарооборота;
- объем реализации услуг, приходящихся на 1 тыс. руб. управленческих затрат;
- сумма прибыли (дохода), приходящаяся на 1 тыс. руб. управленческих затрат и другие показатели.

Оценка реальной взаимосвязи конкретных показателей эффективности менеджмента и перечисленных характеристик системы управления позволяет диагностировать систему управления, вскрывать ее потенциальные возможности, определять пути совершенствования.

Важное значение имеет социальная эффективность менеджмента, выражающую социальный результат управленческой деятельности. Она характеризует степень использования потенциальных возможностей трудового коллектива и каждого работника, его творческих способностей, успешность решения социальных задач развития коллектива.

К данным показателям можно отнести:

- повышение научно-технического уровня управления; - уровень интеграции процессов управления;
- рост квалификации менеджеров;
- возрастание уровня обоснованности принимаемых решений; - формирование организационной культуры;
- управляемость системы;
- удовлетворенность трудом;
- завоевание общественного доверия;
- усиление социальной ответственности организации; - экологические последствия.

Таким образом, эффективность управления – один из основных показателей совершенствования управления, определяемый сопоставлением результатов управления и ресурсов, затраченных на их достижение.

## **Тема 4. Функции менеджмента**

### **§ 1. Функции менеджмента, их классификация**

По содержанию функции менеджмента делятся на 3 основные группы: общие, частные и вспомогательные

Руководители выполняют общие функции менеджмента – планирование, организация, координация, мотивация и контроль.

Специалисты выполняют специальные и частные функции, они определяются спецификой деятельности предприятия. Например коммерция, маркетинг, финансы, учет, кадры, инновационная деятельность и т.д.

Вспомогательные работники (т.е. специалисты и технический персонал) выполняют функций обслуживания предприятий. Например – материально-техническое снабжение, строительство, ремонт, обеспечение связи, хозяйственное обслуживание, организация

делопроизводства.

Согласно концепции функционального подхода к менеджменту, функции управления лежат в основе формирования организационных структур управления и позволяют рационально организовать сам процесс управления путем последовательного выделения более конкретных и относительно самостоятельных видов работ.

Таблица 4 Состав функций управления

Наименование	Содержание
1	2
Планирование	Определение миссии и природы бизнеса Определение цели предприятия Изучение изменений, происходящих во внешнем окружении, их влияние на перспективы развития Выбор стратегии и тактики бизнеса
	Проектирование организационной структуры управления
Организация	Распределение обязанностей между руководителями разного уровня Изменение структуры управления
Координация	Рациональное координирование деятельности отдельных структурных подразделений
Мотивация	Изучение потребностей подчиненных и ожидаемого ими вознаграждения за работу Изучение степени удовлетворения потребностей подчиненных Осуществление вознаграждения за работу Выявление причин неудовлетворенности работой и разработка способов их устранения
Контроль	Разработка способов измерения результатов работы Оценка результатов работы для осуществления вознаграждения исполнителей Подтверждение результатов в достижении целей предприятия

Если какая-то функция должности и подразделения организации не отражает сущности управляемого объекта, его назначения, не влияет на его работоспособность, но ведет к росту затрат на управление, то для организации она является бесполезной. Если функция не соответствует целям управляемого объекта, то она считается несвойственной и подлежит передаче другому исполнителю. Увеличение затрат на управление и снижение результатов хозяйственной деятельности являются характеристикой вредной функции.

## § 2. Планирование

Начиная свою деятельность каждая организация должна четко определиться с потребностями на перспективу в финансовых, материальных, трудовых ресурсах, а также с источниками их получения, а также уметь точно рассчитывать эффективность использования средств фирмы в процессе ее функционирования. Это обеспечивается за счет реализации функции менеджмента «планирование».

Планирование – процесс предвидения и выработки менеджерами рациональных решений, для осуществления действий, направленных на достижение целей, обеспечивающих эффективное функционирование организации, ее развитие и конкурентные преимущества.

внутрифирменного планирования как функции управления со-стоит в обоснованном определении основных направлений и пропорций развития производства с учетом материальных источников его обеспечения и спроса рынка. Экономическая сущность внутрифирменного планирования проявляется в конкретизации целей развития всей фирмы и каждого подразделения в установленный период; определении хозяйственных задач, средств их достижения, сроков и последовательности реализации; выявлении материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для решения поставленных задач. Планирование призвано увязать деятельность всех подразделений, подчинив ее единой стратегии развития. Внутрифирменное планирование охватывает как текущее, так и перспективное планирование, осуществляемое в виде прогнозирования и программирования.

По срокам планы подразделяются на:

- долгосрочные (перспективные планы, стратегические) свыше 5 лет
- среднесрочные (оперативное планирование) от года до 5 лет
- краткосрочные (текущее, тактическое) до 1 года. Сюда же относят и оперативные планы, составленные на срок от одной смены до одного месяца).

При разработке планов используются различные способы : Балансовые способы основываются на взаимной увязке ресурсов

организации и реализуются через составление системы балансов (материальных, стоимостных, трудовых и т д)

Нормативные способы в основу плановых заданий за период закладывают нормы затрат различных ресурсов на единицу продукции.

Оптимизационные используются при разработке планов исходя из целей и строятся на основании различного рода моделей. Например статические модели. С их помощью определяют степень вероятности получения будущих доходов. Модели линейного программирования помогают среди огромного количества вариантов выбрать наиболее оптимальный, исходя из заданных критериев.

Стратегическое планирование начинается с разработки миссии организации – это предназначение и смысл существования организации для ее собственников и сотрудников, покупателей и деловых партнеров, среды обитания и общества в целом.

После разработки миссии приступают к формулировке целей. Цель выражает конкретное состояние организации, достижение которого является желательным в ее настоящем и будущем. Четко сформулировать цель возможно только после изучения положения организации на рынке, ее сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. Для этого на предприятиях проводят SWOT – анализ.

Стратегическое планирование заключается в основном в определении главных целей деятельности фирмы и ориентировано на определение намечаемых конечных результатов с учетом средств и способов достижения поставленных целей и обеспечения необходимыми ресурсами. При этом разрабатываются также новые возможности фирмы. Отсюда следует, что стратегическое планирование фирмы осуществляется в следующей последовательности: анализ перспектив развития фирмы, задача которого состоит в выяснении тенденций и факторов, влияющих на развитие соответствующих тенденций; анализ позиций в конкурентной борьбе, задача которого – определить, насколько конкурентоспособна продукция фирмы на разных рынках и что фирма может сделать для повышения результатов работы в конкретных направлениях, если будет следовать оптимальным стратегиям во всех видах деятельности; выбор стратегии на основе анализа перспектив развития фирмы по различным видам деятельности и определение приоритетов по конкретным видам деятельности с точки зрения ее эффективности и обеспеченности ресурсами; анализ направлений диверсификации видов деятельности, поиск новых, более эффективных видов деятельности и определение ожидаемых результатов.

При разработке бизнес-плана необходимо решить следующие основные задачи:

- изложить в сжатом виде основной замысел проекта,
- провести предварительную оценку конкурентоспособности проекта, емкости рынка;
- оценить затраты на реализацию проекта и его эффективности; • прогнозировать риск на всех этапах выполнения проекта и попытаться определить пути выхода из возникших проблемных ситуаций;
- убедить инвестора в целесообразности финансовых вложений в предлагаемый проект.

Текущее планирование в организации осуществляется в форме краткосрочных планов (до 1 года). Они разрабатываются в виде производственной программы на основе поступивших заказов, после чего конкретизируются для отдельных подразделений предприятия на год, кварта или месяц. В рамках текущего планирования составляются финансовые планы, планы научных исследований и НИОКР, планы по повышению квалификации работников,

проведению соц. Мероприятия и т д.

Оперативное управление тесно связано с текущим планированием, основным объектом которого являются производственная деятельность и все те процессы, которые обеспечивают нормальные условия функционирования организации.

Оперативное планирование включает календарное планирование, организацию процесса реализации краткосрочных и оперативных планов и диспетчеризацию. Оперативное управление обеспечивает функционирование организации в соответствии с утвержденным планом путем периодического сравнения фактических и плановых показателей с внесением (при необходимости) корректировки. Оперативные планы ориентированы на фактическое достижение намеченных целей исходя из конкретных условий и состояния рынка на каждом данном этапе развития организации. Они дополняют, развивают и корректируют перспективные направления развития организации с учетом конкретной обстановки.

Разработка оперативных (календарных) планов организации осуществляется в следующей последовательности:

1. анализ бизнес-плана организации на будущий год на предмет его полноты, достоверности, обоснованности и эффективности выполнения;
2. изучение документации, условий производства, структуры и квалификации персонала;
3. выполнение календарно-плановых расчетов и разработка нормативов организации процессов, рабочих, потребности в материальных ресурсах;
4. разработка календарных планов выпуска продукции подразделениями организации, составление сменно-суточных заданий, их оформление и утверждение;
5. оперативное управление выполнением календарных планов (учет, контроль, анализ, стимулирование, регулирование).

### **§ 3. Организация как функция менеджмента**

Важной функцией управления является функция организации, которая заключается в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями фирмы, определении порядка и условий функционирования фирм. Организация как процесс представляет собой функцию по координации многих задач.

Функция организации реализуется двумя путями: через административно-организационное управление и через оперативное управление.

Административно-организационное управление предполагает определение структуры фирмы, установление взаимосвязей и распределение функций между всеми подразделениями, предоставление прав и установление ответственности между работниками аппарата управления.

Оперативное управление обеспечивает функционирование фирмы в соответствии с утвержденным планом. Оно заключается в периодическом или непрерывном сравнении фактически полученных результатов с результатами, намеченными планом, и последующей их корректировке. Оперативное управление тесно связано с текущим планированием.

Существует два основных аспекта организационного процесса:

1. Деление организации на подразделения соответственно целям и стратегиям.
2. Делегирование полномочий.

Делегирование, как термин, используемый в теории управления, означает передачу задач исполномой лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

Под организационной структурой фирмы понимается ее организация из отдельных подразделений с их взаимосвязями, которые определяются поставленными перед фирмой ее подразделениями целями и распределением между ними функций. Организационная структура предусматривает распределение функций и полномочий на принятие решений между руководящими работниками фирмы, ответственными за деятельность структурных подразделений, составляющих организацию фирмы.

Основные проблемы, возникающие при разработке структур управления: установление правильных взаимоотношений между отдельными подразделениями, что связано с

определением их целей, условий работы и стимулирования; распределение ответственности между руководителями; выбор конкретных схем управления и последовательности процедур при принятии решений; организация информационных потоков; выбор соответствующих технических средств.

Проблема совершенствования организационной структуры управления предполагает уточнение функций подразделений, определение прав и обязанностей каждого руководителя и сотрудника, устранение многоступенчатости, дублирования функций и информационных потоков. Основной задачей здесь является повышение эффективности управления.

Организационная структура направлена прежде всего на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями фирмы, распределение между ними прав и ответственности. В ней реализуются различные требования к совершенствованию систем управления, выражающиеся в тех или иных принципах.

Организационная структура фирмы и ее управление постоянно изменяются, совершенствуются в соответствии с изменяющимися условиями. Важнейшими факторами, вызывающими необходимость проведения структурной перестройки компаний, являются следующие:

- ускоренная разработка новых видов продуктов под воздействием научно технического прогресса в условиях обостряющейся конкуренции;
- интенсивное внедрение наиболее передовых технологий;
- систематическое внедрение новых методов организации и управления производством на базе активного использования компьютерной техники.

Организация как процесс представляет собой функцию по координации многих задач: существует два основных аспекта организационного процесса:

- Деление организации на подразделения соответственно целям и стратегиям.
- Делегирование полномочий.

Делегирование, как термин, используемый в теории управления, означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

Классификация организационных структур.

Организационная структура по продукту. Предполагает создание в структуре фирмы самостоятельных хозяйственных подразделений - производственных отделений, ориентированных на производство и сбыт конкретных видов продуктов. При этом предполагается специализация производственных отделений в материнской компании по отдельным видам или группам продуктов и передача им полномочий по управлению производственными и сбытовыми дочерними компаниями. Функциональные службы производственных отделений одновременно поддерживают тесные контакты с соответствующими центральными службами, получая от них указания по всем вопросам проведения единой политики и координации деятельности в рамках фирмы в целом..

Поскольку производственное отделение само выступает центром прибыли, оно осуществляет не только финансовый, но и оперативный контроль за деятельностью предприятий во всемирном масштабе. Этот контроль часто реализуется путём совместных или переплетающихся директоратов дополняется поездками руководителя производственного отделения на конкретные дочерние предприятия.

Организационная структура по региону. Предполагается, что управленческая ответственность за деятельность ТНК распределяется между самостоятельными подразделениями. Эти подразделения по содержанию и характеру деятельности могут выступать как производственные отделения и быть центром прибыли и ответственности. Они осуществляют координацию деятельности дочерних и производственных компаний по всем видам продуктов. Подразделение возглавляет распорядитель, который подчиняется непосредственно высшему руководству и осуществляет свою деятельность в тесном контакте со всеми центральными службами. Он может иметь в своем подчинении управляющих отдельными отделами.

Смешанная структура. Предполагает сочетание различных типов организационных

структур управления. Наиболее распространено сочетание отраслевого и регионального принципов при построении организационной структуры. Эта структура наиболее распространена. Это отражает общие закономерности развития процесса производства в современных условиях, который требует комплексного подхода к формированию организационной структуры фирмы с учетом охвата всех сторон, направлений и сфер деятельности. В этих условиях сочетание отраслевого и регионального аспектов наиболее полно удовлетворяет потребностям развития фирмы.

Под организационной структурой управления понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого. Элементами структуры являются отдельные работники, службы и другие звенья аппарата управления. В рамках структуры протекает управленческий процесс (движение информации и принятие управленческих решений), между участниками которого распределены задачи и функции управления, а следовательно, права и ответственность за их выполнение.

Организационная структура предприятия — средство достижения поставленных целей и задач. Работа над структурой должна начинаться с целей и стратегии. Структура следует стратегии и определяется ею, т.е. первая меняется тогда, когда меняется вторая.

Структура управления выражает форму разделения труда в сфере управления и оказывает активное воздействие на процесс функционирования системы управления. Чем совершеннее структура управления, тем эффективнее воздействие на объект управления и выше результативность бизнеса.

Организационная структура управления не является чем-то застывшим, она постоянно совершенствуется в соответствии с изменившимися условиями. Поэтому данные структуры отличаются большим разнообразием и определяются многими объективными факторами и условиями. Важнейшие из них следующие:

- масштабы бизнеса (малый, средний, большой);
- производственные и отраслевые особенности бизнеса (производство товаров, услуг, купля-продажа);
- характер производства (массовый, серийный, единичный);
- сфера деятельности фирм (местный, национальный, внешний рынок);
- уровень механизации и автоматизации управленческих работ; • квалификация работников

На практике при типизации организационных форм управления должны объединяться два аспекта: учет типа структуры управления — функциональный, линейно-функциональный, программно-целевой, матричный и т. п.; отражение характеристик системы управления как целостности (механистической, органической, смешанной), которые некоторым образом (но не строго детерминированно) корреспондируются с типом структуры.

Рассмотрим типизацию организационных форм, основанную на единстве структуры управления и организационного механизма ее функционирования. Такая типизация, опирающаяся на выделение двух главных типов структур — линейно-функциональной и программно-целевой, достаточно хорошо приспособлена для решения проблемы формирования организаций как процесса рационального проектирования.

Самый простой тип структуры — это строго линейная. Она основывается только на отношениях “руководства—подчинения” и отражает самую общую степень разделения управленческого труда — на отдачу приказов, распоряжений, указаний и на их исполнение. В чистом виде линейные структуры в наше время существуют лишь в небольших по масштабам организациях, выполняющих элементарные производственные функции или услуги с очень несложной технологией. На современных же предприятиях даже в первичных ячейках, основанных, казалось бы, на строго линейных отношениях (бригада, производственный участок), разделение и кооперация труда по управлению уже не укладываются в рамки прямого командования и подчинения.

В то же время линейная форма отношений руководитель—подчиненный как способ реализации организационного принципа единоначалия является обязательным элементом



практически всех формальных структур. Объем и содержание полномочий линейных органов по распоряжению ресурсами в основном определяют такую важную характеристику системы управления, как уровень ее централизации. Последняя в свою очередь с учетом масштабов распорядительской деятельности обуславливает иерархическую декомпозицию объекта управления. В крупном производственном объединении (для отраслей со сложной технологией) число иерархических уровней прямого подчинения может достигать десяти: генеральный директор объединения — исполнительный директор объединения — директор завода — заместитель директора завода по производству — начальник производственного отделения (корпуса) — начальник цеха — начальник смены — начальник участка — старший мастер — мастер (бригадир) — рабочий.

Естественно, что при такой многоуровневой иерархической декомпозиции системы на каждом из уровней могут применяться самые разные формы разделения и кооперации управленческого труда, что приводит к возникновению всевозможных “смешанных” организационных форм.

Следующим этапом в эволюции формальных организационных структур управления явилось выделение исполнителей штабных функций при руководителях, к которым относились лица или подразделения, осуществляющие анализ ситуаций и постановку проблем, генерирование и оценку альтернатив их решения и т. и. В таких структурах производственные исполнители и штабные подразделения подчиняются только своему вышестоящему руководителю, никаких других видов отношений (по крайней мере, формально) не допускается. В связи с этим такие структуры называются линейно-штабными.

В современных организациях, особенно крупных, широко используются разные виды штабных подразделений (экономические лаборатории, отделы анализа и прогнозирования и т.п.). При высших уровнях руководства создаются также коллегиальные штабные органы из руководителей и специалистов, которые, как правило, не освобождаются от своих основных обязанностей. Это советы директоров, специализированные управленческие комитеты, научно-технические советы и т. п.

Высокий уровень разделения и кооперации труда в управлении крупными производственно-хозяйственными системами, сопровождающийся формированием разветвленного и разнообразного функционального аппарата, обусловил возрастание роли и расширение сферы влияния штабных органов. В то же время увеличение сложности разрабатываемых решений и связанных с этим объемов работы приводит к возникновению между звеньями организационной структуры комбинационных отношений, которые уже не являются строго линейно-штабными. Анализ причин и последствий проявления обеих тенденций показывает, что они отражают объективные закономерности современного организационного развития и искусственно сдерживать их развитие нецелесообразно.

Разделение управленческого труда по принципу его функциональной специализации оказалось одним из наиболее коренных совершенствовании организации управления. Суть его состояла в выделении ответственности за выполнение отдельных функций управления, в специализации звеньев управленческого аппарата при выполнении каждой функции и более или менее глубокой иерархической структуризации этих звеньев, зависящей от содержания, сложности и объемов выполняемых работ.

В литературе нередко рассматриваются модели строго функциональных структур, когда между высшим и низовым уровнями руководства отсутствуют линейные отношения единоначального распоряжения, а формируются лишь перекрестные функциональные связи. Однако в многоцелевых социально-экономических системах даже очень небольшого размера такой подход приводит к возникновению огромного объема координационной работы на уровне главного руководителя, что практически лишает функциональную структуру всех ее преимуществ. Поэтому такие структуры в чистом виде распространения не получили. В СССР после безуспешных попыток их применения от такого подхода отказались уже в 30-х годах. Однако в чистой форме функциональные структуры находят применение и в современных условиях. Наиболее целесообразно и эффективно их использование в высших эшелонах руководства (например, на уровне всесоюзных или республиканских промышленных

объединений)

В наиболее универсальной форме принцип функциональной специализации, не вступая в противоречие с принципом единоначалия, реализуется в линейно-функциональных структурах. Их наиболее существенная характеристика состоит в том, что общее распорядительство ресурсами и целеполагание входят в полномочия линейных руководителей, а управление процессами достижения поставленных целей в рамках выделенных ресурсов и некоторых других ограничений возлагается на руководителей функциональных служб и подразделений.

Универсальность такого подхода позволяет обеспечить требуемое разнообразие организационных форм для организаций и их подсистем любых масштабов, сложности, уровней централизации. Увеличение масштабов, номенклатурного и функционального разнообразия (диверсификации) деятельности производственных организаций в 50—60-х годах привело к возникновению такой модификации линейно-функциональных структур, когда управленческий аппарат структурируется уже не по функциям управления, а по выделению самостоятельных производственных объектов (отделений) в рамках крупной хозяйственной организации.

Для такой структуры так называемого “дивизионального” типа характерно образование отделений, специализирующихся на производстве однородной группы изделий и услуг (продуктовая ориентация), на освоении нового вида производства, коренном изменении технологии или других нововведениях (инновационная ориентация), на ведении производственно-хозяйственных операций в заданном регионе (территориальная ориентация). Территориальная ориентация при этом может тесно сочетаться с продуктовой, инновационной или целевой.

В советской экономике существуют многообразные формы организации общественного производства, обеспечивающие дивизиональное построение систем управления. Так, на уровне руководства отраслями (в рамках министерств) в качестве отделений могут рассматриваться всесоюзные промышленные объединения, как правило, специализирующиеся по продуктовому признаку, и республиканские промышленные объединения, ориентированные как по продуктовому, так и по территориальному признакам. Внутри подотраслей в качестве отделений выступают производственные объединения и крупные предприятия (продуктовая и продуктивно-территориальная ориентация) и научно-производственные объединения (инновационная ориентация). Дивизиональная структура может применяться и внутри производственных объединений. Здесь в качестве отделений обособляются не только продуктовые производственные звенья (заводы-филиалы, производства с замкнутым циклом), но и получающие относительную самостоятельность обслуживающие подразделения—транспортные, ремонтные, заготовительные, сбытовые, проектные. Они наделяются ответственностью за достижение поставленных целей и правами распоряжаться ресурсами, могут вступать в хозяйственные отношения как с другими отделениями, так и с внешними организациями, становятся самостоятельными хозяйственными единицами, что является главным признаком их превращения в отделения. Такие структуры имеют, например, объединения в автомобильной промышленности, сельскохозяйственном машиностроении и в некоторых других отраслях<sup>1</sup>.

Важным свойством дивизиональных структур является формирование внутри каждого отделения собственного функционального аппарата управления, находящегося в более или менее тесном взаимодействии с центральным штабным и функциональным аппаратами. Если учесть еще сложную производственную кооперацию входящих в состав подсистемы звеньев, то становится очевидным, насколько возрастает в современных крупных организациях сложность построения отношений и связей по управлению производственно-хозяйственной деятельностью.

В этой связи возникает потребность в создании более эффективных форм координации межфункциональной деятельности, что служит важной причиной выделения в качестве самостоятельных объектов управления комплексных целевых межфункциональных программ (проектов) и межотраслевых комплексов, ориентированных на общие цели. В связи с этим можно назвать еще один общий признак классификации организационных структур—по

объекту управления, согласно которому выделяются:

а) структуры управления организационно-обособленными производственно-хозяйственными системами (отраслями, объединениями, предприятиями, учреждениями и организациями);

б) структуры управления целевыми межфункциональными программами и межотраслевыми комплексами.

Структуры управления организациями и целевыми программами сосуществуют, взаимодополняют друг друга, а не исключают одна другую. И в то же время можно предложить известную типизацию организационных структур программно-целевого управления.

К традиционным формам управления межфункциональным и межотраслевым взаимодействием можно отнести централизованное и координационное программное управление.

Централизованные (линейно-программные) системы управления целевыми программами и межотраслевыми комплексами характеризуются полным подчинением всех основных участников программы единому органу линейного руководства, в результате чего целевая система управления программой составляет отдельное звено в общей производственно-хозяйственной системе управления. Полная передача исполнителей программы или компонентов межотраслевого комплекса в линейное подчинение одному органу позволяет назвать такого рода структуру

При создании такой системы в виде отдельной производственно-хозяйственной организации, полностью осуществляющей целевую программу, допускается использование всех рассмотренных выше вариантов организационных форм управления — от строго линейных до более сложных видов линейно-функциональных. Программно-целевые структуры централизованного типа распределением ответственности, высокой эффективностью управленческого механизма. Однако в каждой из них, как правило, должны быть созданы все функциональные и обслуживающие подсистемы, но это дублирование делает структуру

Программно-целевые структуры координационного типа характеризуются назначением (созданием) в действующей линейно-функциональной структуре головных организаций (подразделений) или других специальных координационных органов, которые согласовывают межфункциональные (межотраслевые) взаимодействия исполнителей программы по горизонтали на основе информационно-регулирующей деятельности, организации совместного принятия решений по программе, контроля за выполнением утвержденных планов ее осуществления и т. п. Полномочия таких органов по воздействию на исполнителей программы образуются в результате их делегирования со стороны высших линейных руководителей системы (министра, начальника промышленного объединения, генерального директора производственного объединения и др.). Но правами непосредственного распорядительства координационные органы управления программой при этом не наделяются. Такой тип координации практически не создает нового класса структур управления программами, а лишь несколько перераспределяет функции управления между сложившимися звеньями аппарата управления. Большое значение в нем имеют гибкие, неформальные взаимоотношения между координатором программы и ее исполнителями.

Вместе с тем благодаря простоте организационного механизма и высокой адаптивности координационные формы программного управления применяются наиболее широко. Но они не являются сильным организационно-управленческим инструментом, так как незначительно разгружают высших руководителей от оперативного управления программами и с трудом могут влиять на предотвращение нарушений в ходе их выполнения, вызванных нерациональным использованием ограниченных ресурсов, выделенных на программу. Создание структур координационного типа наиболее целесообразно для тех программ, в которых слаба производственно-технологическая кооперация исполнителей и где достаточно координировать их планы и распределение ресурсов между ними.

Качественно новой формой координации межфункциональной и межотраслевой деятельности являются матричные структуры, которые применяются в условиях высокой степени кооперации. Они основаны на создании особого механизма взаимодействия

линейно-функциональных и программно-целевых подсистем аппарата управления, опирающихся на сбалансированное разделение ответственности, прав и функций между элементами обеих систем.

Главная особенность структур матричного типа состоит в обязательном выделении конкретного лица—руководителя программы или органа, наделенного всей полнотой ответственности за достижение цели программы изначительными правами распорядительства, которые делегируются ему вышестоящим руководством.

Адаптивная структура управления характеризуется слабым или умеренным использованием формализации правил и процедур, децентрализацией и участием специалистов в принятии решений, широко определяемой ответственностью в работе, гибкостью структуры власти и небольшим количеством уровней иерархии.

Структуры органического типа целесообразны, когда имеется сложно динамичное внешнее окружение. К структурам организации этого типа относятся проектные структуры управления, бригадные и ряд других.

Проектная структура — структура, нацеленная на обеспечение управления параллельным выполнением в организации крупных проектов или работ (освоение новой продукции, моделирования производства и т.д.).

Проектная структура — это временный орган управления, созданный для решения конкретной задачи. Смысл ее состоит в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников организации для осуществления сложного проекта.

Бригадная структура является одной из разновидностей структур органического типа. Ее основу составляет бригадная форма организации труда и производства, получившая в последнее время наиболее полное использование благодаря следующим факторам:

- ускорению процессов обновления продукции и технологий;
- ориентации организации на небольшие по емкости рынки;
- повышению требований к качеству обслуживания потребителем ускорению времени выполнения заказов.

Матричная структура представляет собой решетчатую организационную схему, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей. При матричной структуре персонал функциональных подразделений, оставаясь в их составе и подчинении, обязан также выполнять указания руководителей проектов или специальных штабов, советов и т.п., которые образуются для руководства отдельными работами, проведения специальных работ.

Матричная структура управления сохраняет преимущества как линейно-функциональной, так и проектной структур. Она нацелена на взаимную согласованность работы всех подразделений организации для достижения целей различных проектов. Это упрощает координацию выполнения работ и создает предпосылки для наиболее квалифицированного выполнения отдельных функций. Структура обладает значительной гибкостью, поскольку упрощается перераспределение персонала для выполнения первоочередных работ.

Таким образом, главным принципом организации матричной структуры является широкая сеть горизонтальных связей, многочисленные пересечения которых с вертикалью образуются в результате взаимодействия руководителей проектов с руководителями функциональных подразделений.

#### **§ 4. Мотивация деятельности в менеджменте**

Мотивация — это комплекс факторов, которые заставляют человека действовать и вести себя определенным образом, она неразрывно связана с потребностями.

Мотивы деятельности могут быть внутренними и внешними. Внутренние — связаны с получением удовлетворения от имеющегося объекта, который работник желает сохранить, или неудобствами, которые приносит обладание им, а, следовательно, стремлением от него избавиться. Например, интересная работа приносит человеку наслаждение, он зачастую готов трудиться почти даром; в противном случае работник готов на все, лишь бы от работы избавиться. Внешние мотивы обусловлены стремлением человека обладать какими-либо не принадлежащими ему объектами.

Мотивы формируются под воздействием множества внешних и внутренних факторов (объективных и субъективных), под воздействием стимулов. Стимулы могут быть материальными, представляющими возможности, надежд и др.

По содержанию стимулы могут быть экономическими и неэкономическими. Неэкономические делятся на организационные и моральные. Однако четкой границы между ними нет, поскольку на практике они тесно переплетены (повышение в должности дает возможность поправить материальное положение и дополнительные блага, добиться известности, уважения, почта).

Применение по отношению к человеку стимулов для воздействия на его усилия, старания, настойчивость, добросовестность, целеустремленность в решение задач, стоящих перед организацией, и включения соответствующих мотивов называется стимулированием. Концепция стимулирования основывается на том, что любые действия подчиненного должны иметь положительные, отрицательные или нейтральные последствия в зависимости от того, как он выполняет порученную работу. Соотношение различных мотивов образуют мотивационную структуру. У каждого человека эта структура индивидуальна.

Для успешного руководства людьми каждый менеджер должен хотя бы в общих чертах представлять, чего хотят или не хотят его подчиненные, каковы внешние и внутренние мотивы их поведения, в каком соотношении они находятся, как можно воздействовать на них и каких результатов при этом следует ожидать. Исходя из этого, менеджер либо формирует определенную мотивационную структуру поведения подчиненных, развивает у них желательные мотивы и ослабляет нежелательные, либо осуществляет прямое стимулирование их действий.

В зависимости от того, что именно надо стимулировать – саму деятельность подчиненного или ее результат, мотивация выступает в двух формах: текущего поощрения (наказания) или вознаграждения (поощрения) по итогам.

Вознаграждение должно быть своевременным и конкретным, чтобы человек знал, с чем оно связано как ему быть дальше.

Основные задачи мотивации:

формирование у каждого сотрудника понимания сущности и значения мотивации деятельности;

обучение персонала и руководящего состава психологическим основам внутрифирменного общения;

формирование у руководителей демократических подходов к управлению персоналом с использованием современных методов мотивации.

Первым и наиболее распространенным методом поощрения и наказания был метод «кнута и пряника». С повышением роли человеческого фактора большое значение стали играть психологические методы мотивации. Изучение потребностей человека привело к появлению двух глобальных теорий мотивации: содержательной и процессуальной.

В теории менеджмента выделяют несколько концепций мотивации. В основе содержательной концепции мотивации находятся потребности человека, т.е. ощущения нехватки чего-либо, дискомфорта, которые он желает преодолеть. Потребности могут быть первичными (естественного происхождения) и приобретенными (социальными – в общении, получении знаний, самореализации). К сторонникам этой концепции относят американских психологов А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда.

Теория мотивации по А. Маслоу (1908 – 1970 гг.) сформулирована еще в 1940 г. Согласно теории А. Маслоу, все потребности человека можно разделить на пять групп:

- физиологические потребности — необходимые для выживания;
- потребности в безопасности и уверенности в будущем;
- социальные потребности — потребности в причастности к какому-либо человеческому сообществу, группе людей;
- потребности в уважении, признании;
- потребности самовыражения.

Располагая потребности в виде строгой иерархической структуры, Маслоу показывал, что

потребности низших уровней (физиологические и потребности в безопасности) требуют первоочередного удовлетворения. Прежде чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня (причем необязательно полностью). Неудовлетворенные потребности, по мнению Маслоу, побуждают людей к активным действиям, а удовлетворенные перестают быть мотивацией, их место занимают другие неудовлетворенные. При этом потребности, более низшего уровня требуют первоочередного удовлетворения, и лишь после того, как они будут в основном удовлетворены, начинают действовать потребности следующего уровня. Пища, вода, сон удовлетворяют физиологические потребности. Потребности в безопасности удовлетворяются отсутствием войн, загрязнения природной среды, насилия, которые вместе с физиологическими потребностями считаются первичными потребностями и, как правило, являются врожденными.

Вторичные потребности по природе психологические, обычно осознаются с опытом: отношения принадлежности – через уважение семьи, друзей; потребность в самоуважении путем завоевания авторитета, известности, высокого статуса (одобрение семьи, друзей, общества), потребности в самовыражении – посредством образования, религии, хобби, личного роста.

В теории МакКлелланда представлены высшие уровни потребностей Маслоу, но вне иерархии. Он выделяет три вида потребностей: успех причастность и власть.

Потребность в успехе проявляется как стремление человека достигать поставленных целей более эффективно, чем прежде. Цели многие предпочитают ставить самостоятельно, причем таким образом, чтобы они были реальными, и в случае, если будут гарантированы конечный результат и успех, с удовольствием берут на себя персональную ответственность.

Потребность в причастности реализуется через установление хороших отношений с окружающими, получение их поддержки. Для удовлетворения этой потребности необходимы постоянные широкие контакты, обеспеченность информацией и т.д.

Потребность во власти состоит в стремлении оказывать влияние на поведение людей, брать на себя ответственность за их действия. Однако в данном случае речь идет не только об административной власти, но и о власти авторитета, таланта. Одни люди жаждут власти ради самой власти, чтобы командовать окружающими, самоутверждаясь, таким образом, в собственных глазах. Другим нужна власть для решения назревших проблем организации, которые они понимают лучше других и готовы взять на себя все связанные с этим тяготы. Именно эту (последнюю) форму МакКлелланд считает главным для менеджера.

Ф. Герцберг создал двухфакторную модель (вторая половина 50-х годов). Он показал, что мотивацией может служить не только удовлетворенность, но и неудовлетворенность тех или иных потребностей. Причем нарастание или убывание их являются самостоятельными процессами, а факторы, влияющие на них, действуют автономно (рис. 4).

Потребности Герцберг разбил на 2 группы: мотивационные (в признании, успехе, творческом росте, продвижении по службе), и «гигиенические», связанные с условиями труда (заработная плата, вознаграждение, состояние внутренней среды).

<i>Факторы условий труда</i>	<i>Мотивирующие факторы</i>
Политика фирмы	Успех
Условия работы	Продвижение по службе
Заработная плата	Признание и одобрение результатов работы
Межличностные отношения в коллективе	Высокая степень ответственности
Степень непосредственного контроля за работой	

Рис.4- Теория двух факторов Герцберга

Гигиенические факторы не мотивируют работников, а только предотвращают появления у них чувств неудовлетворенности деятельностью и ее условиями. Руководитель сначала должен снять не-удовлетворенность в чем-то, а потом уже добиваться удовлетворенности.

Теория справедливости Дж. Адамса. По мнению Адамса, каждый субъект всегда мысленно оценивает отношение:

Индивидуальные доходы = Доходы других лиц / Индивидуальные затраты = Затраты других лиц

При этом в затраты включают не только усилия человека по выполнению данной работы, но и его стаж в организации, уровень квалификации, возраст, социальный статус и другое. Оценка затрат и результатов субъективна, особенно высок субъективизм в отношении других лиц, о которых человек судит лишь на основе догадок и ограниченной информации.

Если в результате всех оценок и сопоставлений работник делает вывод, что нарушений нет, следовательно факторы мотивации действуют нормально; если же нарушения обнаруживаются, а тем более становятся хроническими, происходит демотивация личности (несправедливость по отношению к его деятельности и его результатам).

Теория Л. Портера, Э. Лоулера как комплексная процессуальная теория мотивации включает элементы теории ожиданий и теории справедливости. В данной модели фигурируют 5 переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения.

Степень удовлетворения связывается с оценкой вознаграждения, которая зависит от затраченных усилий и полученных результатов. Один из наиболее важных выводов Портера и Лоулера – результативный труд сам по себе ведет к удовлетворению. Это прямо противоположно тому, что думают многие менеджеры. Модель Портера и Лоулера доказала необходимость таких понятий, как усилия, способности, результаты, вознаграждение и удовлетворение в рамках взаимозавязанной системы, тем самым она внесла большой вклад в понимание механизмов мотивации.

Среди отечественных ученых наибольших успехов в разработке теории мотивации достигли Л.С. Выготский, его ученики А.Н. Леонтьев и Б.Ф. Ломов. Они исследовали проблемы психологии в педагогической деятельности, производственные проблемы не рассматривали. По этой причине их работы не получили дальнейшего развития.

По теории Л.С. Выготского, в психике человека имеются два уровня развития – высший и низший, которые определяют высокие и низкие потребности человека и развиваются параллельно. Это означает, что удовлетворение потребностей одного уровня с помощью средств другого невозможно.

Л.С. Выготский сделал вывод, что высшие и низшие потребности, развиваясь параллельно и самостоятельно, управляют поведением человека и его деятельностью.

По мнению некоторых авторов, эта теория более прогрессивна, чем все другие. Однако она не учитывает высшие потребности человека.

К неэкономическим способам стимулирования относятся организационные и моральные. Организационные стимулы включают мотивацию целями, привлечением к участию в делах организации, обогащением труда.

Теория поставки целей Э. Лока базируется на том, что все работники воспринимают цель организации как свою собственную и стремятся к ее достижению, получая от этого удовольствие. Если цели реальны, то чем они выше, тем больших результатов добивается человек, иначе цели перестают быть средством мотивации.

В соответствии с теорией постановки целей значительное воздействие на мотивацию оказывает и полученный результат. Если он позитивен, исполнитель удовлетворен собой, мотивация к труду повышается, в противном случае происходит обратное. На степень удовлетворенности достигнутым результатом влияет его внутренняя или внешняя оценка. С внешней оценкой могут быть связаны определенные коллизии. Например, стремясь получить высокую оценку, исполнитель может брать на себя заниженные обязательства. В то же время, несмотря на очень большой объем проделанной работы, неполное ее выполнение даже в связи с объективными трудностями оценку снижает, а, следовательно, приводит к демотивации человека.

Теория партисипативного управления (от англ. участвовать) базируется на предпосылке,

что если работник заинтересованно принимает участие во внутри фирменной деятельности и получает от своего труда удовлетворение, то он работает более производительнее и качественно. Это управление открывает работнику частный доступ к принятию решений по управлению предприятием в виде разнообразных форм самоуправления. Участие в управлении мотивирует человека к лучшему выполнению работы, что в итоге сказывается на производительности и качестве.

Мотивация обогащением труда заключается в предоставлении людям более содержательной, важной, интересной, социально значимой работы с широкими перспективами должностного и профессионального роста, дающей возможность осуществлять контроль над ресурсами и условиями собственного труда.

Мотивация участием в делах организации предполагает, что работникам предоставлено право голоса при решении ряда проблем и, прежде всего, социального характера; они вовлекаются в процесс коллективного творчества, консультирования по специальным вопросам; им делегируются определенные права и ответственность.

К моральным методам стимулирования относится признание, которое может быть личным или публичным. Суть личного признания состоит в том, что особо отличившихся работников упоминают в специальных докладах высшему руководству предприятия. Публичное признание состоит в распространении информации о достижениях работников в печати, на специальных стендах (Доска почета), награждены почетными знаками, грамотами, внесении в специальные книги (трудовой славы). Специфическими моральными методами мотивации является похвала и критика.

## **§ 5. Координация и контроль в системе менеджмента**

Процесс контроля состоит из установки стандартов, измерения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Одна из важнейших причин необходимости осуществления контроля состоит в том, что любая организация, безусловно, обязана обладать способностью вовремя фиксировать свои ошибки и исправлять их до того, как они повредят достижению целей организации.

Основными средствами осуществления предварительного контроля является реализация (не создание, а именно реализация) определенных правил, процедур и линий поведения.

В организациях предварительный контроль используется в трех ключевых областях - по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам.

Человеческие ресурсы. Предварительный контроль достигается за счет тщательного анализа тех деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения тех или иных должностных обязанностей и отбора наиболее подготовленных и квалифицированных людей.

Материальные ресурсы. Контроль осуществляется путем выработки стандартов минимально допустимых уровней качества и проведения физических проверок соответствия поступающих материалов этим требованиям.

Финансовые ресурсы. Важнейшим средством предварительного контроля является бюджет. Он дает уверенность: когда организации потребуются наличные средства, эти средства у нее будут. Бюджет не позволяет организации исчерпать свои наличные средства до конца.

Текущий контроль базируется на измерении фактических результатов, полученных после проведения работы, направленной на достижение желаемых целей. Для того чтобы осуществить текущий контроль таким образом, аппарату управления необходима обратная связь.

Заключительный контроль используется после того, как работа выполнена. Он имеет две важные функции:

заключительный контроль дает руководству организации информацию, необходимую для планирования в случае, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем; способствует мотивации.

В процедуре контроля есть три четко различимых этапа:



- выработка стандартов и критериев;
- сопоставление реальных результатов со стандартами и критериями;
- принятие необходимых корректирующих действий. Все системы с обратной связью:

Имеют цели.

Используют внешние ресурсы.

Преобразуют внешние ресурсы для внутреннего использования. Следят за значительными отклонениями от намеченных целей. Корректируют эти отклонения для того, чтобы обеспечить достижение целей

Стандарты - это конкретные цели, прогресс в отношении которых поддается измерению.

Показатель результативности точно определяет то, что должно быть получено для того, чтобы достичь поставленных целей. Подобные показатели позволяют руководству сопоставить реально сделанную работу с запланированной и ответить на следующие важные вопросы: Что мы должны сделать, чтобы достичь запланированных целей? Что осталось не сделанным?

Первый этап процесса контроля: установите стандарты и выработайте показатели результативности

На втором этапе контроля определяется масштаб допустимых отклонений, в пределах которого отклонение полученных результатов от намеченных не должно вызывать тревоги.

Третий этап: необходимо выбрать подходящую линию поведения и устранить отклонения.

Для того чтобы быть эффективным, контроль должен быть экономным. Один из способов возможного увеличения экономической эффективности контроля состоит в использовании метода управления по принципу исключения.

Принцип исключения состоит в том, что система контроля должна срабатывать только при наличии заметных отклонений от стандарта.

Сколь бы хорошо ни были разработаны планы, они, как правило, не могут быть выполнены так, как были задуманы. Будущее нельзя абсолютно точно предсказать. Неблагоприятные погодные условия, аварии на производстве и на транспорте, болезни и увольнения со-трудников и многие другие причины, которые мы разбирали в начале настоящей главы, нарушают наши планы. Эти нарушения, прежде всего, надо обнаружить с помощью системы контроля. Например, надо регулярно - раз в день, неделю или месяц - возвращаться к плану и выявлять нежелательные отклонения от запланированного.

Есть два основных подхода к отклонениям. Во-первых, можно стремиться к возврату на плановую траекторию движения. Для этого понадобятся дополнительные ресурсы - материальные, кадровые, финансовые. Иногда такие ресурсы создают согласно плану, заранее предвидя возможность осложнений. Яркий пример - дублиеры у космо-навтов. Но приходится мириться с тем, что в благоприятной обстановке такие ресурсы будут "простаивать". Во-вторых, можно изменить сам план, заменив намеченные рубежи на другие, реально достижимые в создавшейся обстановке. Возможность такого подхода зависит от того, насколько для фирмы важен план - является ли он "законом" или же только "руководством к действию", задающим желательное направление движения.

На менеджере лежит обязанность контроля за выполнением принятых ранее решений, не только включенных в план, но и оперативных, текущих. Частично контроль осуществляется в ходе совещаний и визуирования документов. Но этого недостаточно. При планировании собственной работы менеджеру следует предусмотреть регулярные проверки деятельности своих подчиненных, причем не только членов своей команды, но и всех остальных. Могут применяться как официальные отчеты и аттестации, так и неформальные беседы. Надо отметить, что беседа с менеджером, стоящим на иерархической лестнице на несколько ступенек выше, производит большое положительное воздействие на сотрудника. В Великобритании считается, что генеральный директор должен побеседовать с каждым сотрудником хотя бы раз в год. К сожалению, в России подобные собеседования не приняты.

Существует три аспекта управленческого контроля:

- установление стандартов — точное определение целей, которые должны быть достигнуты в определенный отрезок времени. Оно основывается на планах, разработанных в процессе планирования;

- измерение того, что было достигнуто за период, и сравнение достигнутого с ожидаемыми результатами;
- подготовка необходимых корректирующих действий. Менеджер должен выбрать одну из трех линий поведения: ничего не предпринимать, устранить отклонение или пересмотреть стандарт.

Технология контроля осуществляется по следующей схеме:

- выбор концепции контроля (система, процесс, частная проверка);
- определение целей контроля (целесообразность, правильность, регулярность и эффективность контроля);
- установление норм контроля (этические, производственные, правовые);
- выбор методов контроля (диагностический, терапевтический, предварительный, текущий, заключительный);
- определение объема и области контроля (сплошной, эпизодический, финансовый, качества продукции).

Организация эффективного внутреннего контроля – это сложный многоступенчатый процесс, включающий следующие этапы:

1. Анализ и сопоставление определенных для прежних условий хозяйствования целей функционирования компании, принятого ранее курса действий, стратегии и тактики с видами деятельности, размерами, оргструктурой, а также с ее возможностями.

2. Анализ эффективности существующей структуры управления, ее корректировка. Должны быть разработаны положения об организационной структуре, в которых описаны все организационные звенья с указанием административной, функциональной, методической подчиненности, направления их деятельности, функций, которые они выполняют; установлен регламент их взаимоотношений, права и ответственность; показано распределение видов продуктов, ресурсов, функций управления по этим звеньям. То же самое относится и к положениями о различных структурных подразделениях (отделах, бюро, группах и т.д.).

3. Разработка формальных типовых процедур контроля за конкретными финансовыми и хозяйственными операциями. Это позволяет упорядочить взаимоотношения работников по поводу контроля за финансово-хозяйственной деятельностью, эффективно управлять ресурсами, оценивать уровень достоверности информации для принятия управленческих решений.

4. Важнейшее место в системе управления компанией занимает контроль за стратегическими решениями. Имеется в виду выяснение того, в какой мере принятие решения приводит к достижению целей компании. Практически речь идет о формировании современной контроллинга-системы управления.

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.

## **§ 6. Информационное обеспечение менеджмента**

В процессе управления руководители и специалисты постоянно имеют дело с информацией как необходимым средством выработки управленческих решений и их реализации. Производительность труда и его качество во многом зависят от организации информирования, то есть своевременного получения и передачи необходимой информации.

Информация — это некоторые сведения, совокупность данных, имеющих практическое значение. Информация является необходимым условием деятельности человека, средством общения между людьми. Без нее управление невозможно, ибо она характеризует состояние управляемой и управляющей систем, а также внешней среды.

Под управленческой информацией понимают сведения, являющиеся объектом хранения, передачи, преобразования.

Информация в процессе управления является и объектом, и продуктом труда. Она устраняет неопределенность, позволяет изучить состояние объекта, формы и методы деятельности. Без сведений о его состоянии и развитии не может быть выработано

управленческое решение, в свою очередь, само это решение является определенной информацией для работников сферы производства.

Виды информации, используемые в управлении, классифицируют по следующим признакам:

содержанию — политическая, директивная, правовая, научно-техническая, экономическая, плановая, административная, производственная, бизнесная, нормативно-справочная, учетно-бухгалтерская, статистическая;

направлению движения — входящая, исходящая; характеру фиксации — фиксированная, нефиксированная;

способу фиксации — документированная, звуковая, аудиовизуальная;

отношению к субъекту управления — внешняя, внутренняя; степени обработки — первичная, производная, итоговая; степени постоянства — постоянная, переменная;

форме представления — буквенная, цифровая, кодированная;

насыщенности — достаточная, недостаточная, избыточная; правдивости — достоверная, недостоверная.

Для управленческой и бизнесной деятельности менеджеров наибольшее значение имеет содержание информации.

Политическая информация отражает политику государства в области агробизнеса, социально-экономического развития, различных форм хозяйствования.

директивную информацию вырабатывают вышестоящие органы. Она определяет стратегию хозяйственной деятельности менеджеров, является основой управления.

Правовая информация определяет статус каждого работника, его должностное положение. С ее помощью устанавливают нормы хозяйствования и административного права, добиваются соблюдения законности.

Научно-техническая информация представляет данные о достижениях науки и техники. для ознакомления работников с новейшими разработками и рекомендациями научно-исследовательских учреждений и опытом передовых предприятий в отдельных организациях созданы бюро научно-технической информации.

Экономическая информация используется для обоснования управленческих решений и управления экономическим развитием организации. Она включает расчеты экономических показателей, результатов хозяйственной деятельности и т. д.

Плановая информация представлена заданиями, технологическими картами, планами по периодам работ, планами-нарядами.

Административная информация предназначена для оформления деловых взаимоотношений между организациями, гражданами и устранения сбоев, неполадок; оформляется в виде приказов, распоряжений, указаний, положений.

Производственная информация содержит оперативные сведения о технике, технологии, выполнении планов производства и реализации продукции.

Бизнесная информация представляет собой сведения о ценах на рынке, их тенденциях, уровне конкуренции, сроках и объеме поступления продукции, сервисе и рекламе, возможностях коммерческих операций, предпринимательском, коммерческом риске и т. д.

Нормативно-справочная информация включает нормы выработки и обслуживания, тарифную систему оплаты труда, размеры должностных окладов, справочные данные о технике, технологии, организации труда.

Учетно-бухгалтерская информация позволяет проконтролировать ход производства и его результаты, расходование средств, получение прибыли.

Статистическая информация позволяет получить достоверные, научно обоснованные законы, позволяющие принять правильные решения.

При сборе информации необходимо обеспечить выполнение следующих требований:

точность (устранение искажений, вносимых при записи и хранении);

мобильность (быстрое перемещение данных от места получения к месту их обработки);

простота сбора и передачи (перемещения) информации; экономичность сбора и передачи информации;

возможность применения технических средств обработки и передачи информации, их доступность.

Самая эффективная форма передачи сведений — личный контакт людей, объединенных едиными взглядами и интересами. Руководитель, пользующийся доверием подчиненных, испытывает намного меньше трудностей при разъяснении производственных проблем, чем тот, который доверия не имеет. Поэтому среди руководителей и специалистов предприятия важно создать атмосферу открытого, дружественного общения. Нельзя накапливать негативную информацию в течение не-дели или месяца и преподносить ее руководителю предприятия на очередном совещании. Лучше своевременно принимать меры по устранению возникающих недостатков на своем участке и оказывать помощь другим.

Качество информации зависит от дисциплины и точности первичного учета. Использование излишней цифровой информации может принести отрицательные результаты. Многие виды деятельности вообще не поддаются количественной характеристике. При использовании цифровой информации возникает проблема сопоставления данных, которую постоянно приходится решать. Надо также иметь в виду, что за цифрами чаще всего не видно конкретного человека, его квалификации и отношения к делу. Руководителям и специалистам нельзя недооценивать этот аспект работы с информацией.

Передаваемая и получаемая информация должна классифицироваться по уровням управления с учетом задач и обязанностей руководителей и специалистов. Письменная информация должна быть простой и ясной, легко читаемой. Внятное изложение даже очень сложных проблем свидетельствует о том, что человек знает, как их решать.

Для быстрой передачи информации необходимо использовать самые разнообразные средства (радио, печать, доски объявлений, диспетчерскую связь). Доски объявлений должны «бросаться в глаза», размещаться в наиболее доступных и посещаемых местах, быть хорошо оформленными.

Руководители и специалисты обычно много времени затрачивают на подготовку письменной информации (письма, справки, сводки, докладные записки, отчеты, доклады и т.д.). Для экономии времени желательно использовать диктофоны, стандартные бланки и т.п.

В информационном обеспечении руководителей и специалистов большую роль играет диспетчерская служба. В современных условиях, когда почти каждое рабочее место в системе управления оснащено персональным компьютером, очень важно объединять их в локальную вычислительную сеть. В этом случае руководители и специалисты имеют возможность немедленно сбрасывать друг другу любую информацию, содержащуюся на электронных носителях.

Для управленческой деятельности менеджеров наибольшее значение имеет содержание информации. Содержание информации определяется потребностями управленческих звеньев и вырабатываемых управленческих решений. К информации предъявляют определенные требования: точность и достоверность; правильный отбор первичных сведений; удовлетворение потребностей конкретных управляющих; доступность; своевременность поступления.

## **Тема 5. Технология разработки управленческих решений**

### **§ 1. Сущность и виды управленческих решений**

Принятие решений является функцией руководителя любого уровня управления.

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

Целью управленческого решения является представление желаемого состояния объекта управления или результата деятельности, т.е. управленческие решения служат средством разрешения проблемы.

В процессе выработки и принятия решения участвуют все работники аппарата управления торгового предприятия. Специалисты и технические исполнители заняты в основном обработкой информации, ее систематизацией, анализом и согласованием. Руководители завершают работы с информацией и принимают окончательное решение.

Классификация управленческих решений осуществляются по следующим классификационным признакам (рис. 5):

К управленческому решению предъявляют ряд общих требований: Научная обоснованность, компетентность. Данное требование означает, что решение должно отражать объективные закономерности развития объекта и системы управления им. Каждое решение, противоречащее этим закономерностям, замедляет развитие системы. Полномочность, т.е. должно приниматься органом или лицом,

имеющим право на принятие данного решения. Выход за рамки этих прав создает риск невыполнения решения.

директивность решения означает обязательность исполнения. Она обеспечивается полномочностью руководителя.

непротиворечивость означает согласованность с ранее принятым решением. Принимая решение, важно учитывать, что оно будет осуществляться не изолированно и должно развивать и дополнять ранее принятые решения.

Своевременность (оперативность) означает, что с момента возникновения проблемной ситуации до принятия решения в объекте управления не должно произойти необратимых явлений, делающих это решение ненужным. Несвоевременно принятое решение часто бывает не только недостаточно эффективным, но и вредным.

Точность, ясность, лаконичность формулировки решения. Управленческое решение должно быть точным и ясным, что исключает разночтения. Простота и лаконичность, строгость формы помогают лучше усвоить требования управленческого решения исполнителями, что является залогом его успешной реализации.

Экономичность, эффективность и оптимальность. Требование эффективности состоит в том, чтобы достичь намеченных в решении целей. Однако важно, чтобы цели были достигнуты при оптимальных затратах ресурсов (трудовых, материальных, финансовых).

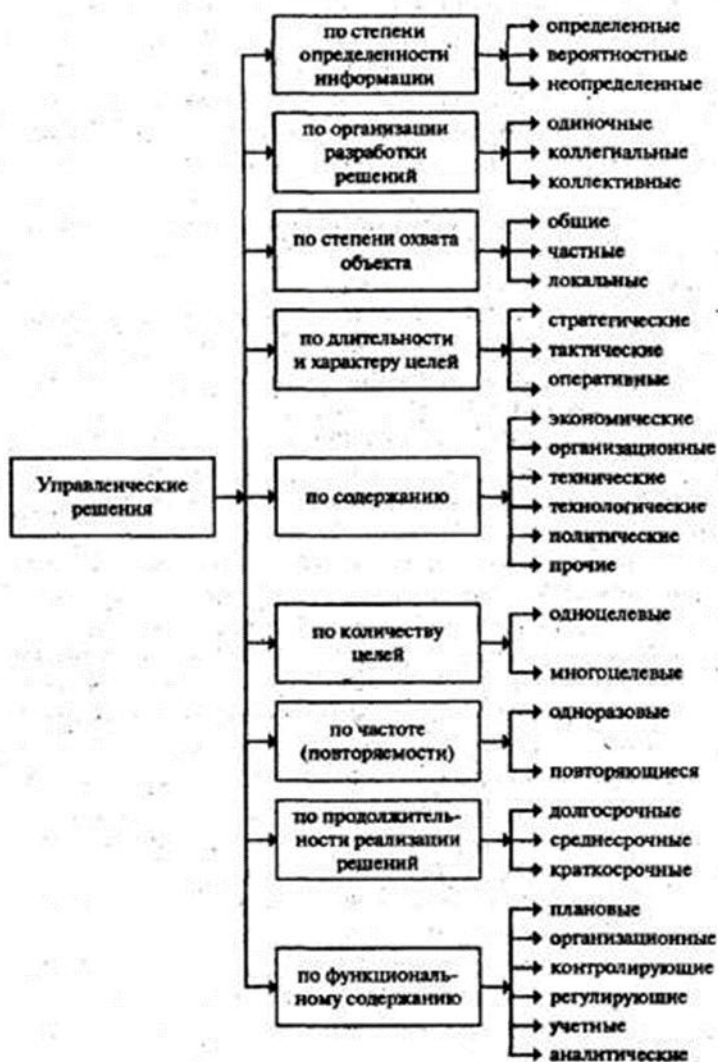


Рис. 5 – Классификация управленческих решений

Комплексность означает необходимость учета всех благоприятных и неблагоприятных факторов, относящихся к решаемой проблеме, а также рационального использования логического мышления и интуиции принимающего решение лица, математических методов и вычислительной техники при формировании и выборе решения.

## § 2. Процесс принятия и реализации решений

В процессе принятия и реализации управленческих решений выделяются четыре этапа:

- постановка задачи,

— формирование решения; — выбор решения;

— организация исполнения и контроля за реализацией решений. Рассмотрим указанные этапы технологического процесса принятия решения.

Процесс принятия управленческого решения начинается с возникновения проблемной ситуации сложившейся на торговом предприятии, или с появления информации — сигнала об отклонении от нормального хода выполнения работ, неблагоприятном положении дел на управляемом объекте.

Ситуация - это совокупность внешних или внутренних условий, которые требуют принятия решения для перевода системы в новое состояние. от характера сложившейся ситуации будет зависеть вид принимаемого решения.

Выявление и описание проблемной ситуации является первым элементом первого этапа

принятия решения — постановки задачи.

Проблемная ситуация в постановке задачи Принятия решения описывается содержательно, формулируются условия, связанные с проблемой, причины ее возникновения и развития. Описание проблемной ситуации должно

Заканчиваться краткой содержательной формулировкой проблемы, которую необходимо разрешить.

Формирует задачу принятия решения руководитель или специалист, который планирует и контролирует работу объекта управления, в отношении которого принимается решение. Важным фактором в принятии решения является время. В зависимости от характера задачи оно может составлять минуты или часы для оперативных задач, месяцы или годы — для долгосрочных. Располагаемое время влияет на возможность получения информации о проблемной ситуации и всестороннего обоснования последствий решения. В качестве ресурсов, необходимых для принятия решения могут использоваться знания и опыт лиц, принимающих решение, средства автоматизированной обработки данных, экономико-математические методы и модели и пр. Для организационно-экономических объектов управления, к числу которых относятся торговые предприятия их структурные подразделения, задача принятия решений имеет следующие особенности:

— неизвестные элементы задачи, например, ситуации, цели, ограничения имеют прежде всего содержательный характер и только частично определяются количественно;

— определение неизвестных элементов задачи и нахождение наилучшего решения не могут быть полностью формализованы;

- элементы задачи принятия решения описываются характеристиками, часть из которых может быть измерена объективно, а для другой части возможно только субъективное измерение, например, приоритеты целей, предпочтение решения и др.;

— в ряде случаев приходится решать задачу в условиях неопределенности, обусловленной неполным описанием проблемной ситуации и невозможностью достаточно точно оценить последствия реализации решения. В этих случаях наряду с логическим мышлением важное значение имеет интуиция руководителя, специалистов, принимающих решение; принимаемые решения могут непосредственно затрагивать интересы лиц принимающих их.

В конечном счете постановка задачи принятия решения должна дать ответы на следующие вопросы:

— каковы основные факторы и условия возникновения и развития проблемной ситуации (по какой — причине и по чьей вине возникла данная ситуация);

— актуальность и срочность решения проблемы;

— степень полноты и достоверности информации проблемной ситуации;

-каковы возможные последствия от принятия решения; — кто должен принимать решения..

Формирование решения является вторым этапом процесса принятия решения. на этом этапе выполняются следующие процедуры:

- анализ проблемной ситуации; стратегических задач.

- формирование целей и ограничений решения;

— формирование и оценка альтернативных вариантов решений.

В ходе анализа проблемной ситуации осуществляются следующие операции.

1. Определяется объективность существования проблемы. Цель такой операции заключается в том, что бы установить, есть ли в действительности проблема, или она является мнимой. Анализ решений принимаемых в управлении предприятием показал, что не редко ставится надуманная проблема или проблема не относящаяся к компетенции данного органа управления. Для их решения отвлекаются. В управлении предприятием ежедневно принимается множество решений. Все они должны быть взаимосвязаны с учетом их влияния на конечные результаты. в этом заключается важнейшее требование к решениям — комплексность.

2. Определение новизны проблемой ситуации необходимо для возможности использования прошлого опыта в данной проблемной ситуации.

3. Установление причины возникновения проблемной ситуации. Эта операция является важнейшим условием принятия правильного решения. Знание причин позволяет своевременно обнаружить проблему в момент ее зарождения.

Отсутствие знаний о причинах возникновения проблемы приводит к тому, что проблема может возникнуть внезапно. В этом случае времени на принятие решения будет меньше, и при прочих равных условиях качество решения будет ниже, чем в первом случае.

Установление причин возникновения проблемной ситуации возможно на основе полной и достоверной информации о характере и особенностях функционирования управляемого объекта.

4. Выявление взаимосвязи рассматриваемой проблемы с другими проблемами. Определение таких взаимосвязей позволят установить причинно - следственную зависимость данной проблемной ситуации и способствует выработке комплексного решения. Появление одной проблемы, как правило влечет за собой возникновение другой.

5. Определение степени полноты и достоверности информации о проблемной ситуации. Принятие эффективного решения возможно только в случае, если руководитель располагает точкой и достоверной информацией о ситуации. Конкретное управленческое решение принимается на основе анализа специально отобранной для этого информации. Для сбора информации могут применяться различные методы: использование имеющейся информации; личное наблюдение за объектом лицом, принимающим решение; беседа со специалистами, анкетирование и др.

Использование современных средств и методов работы с информацией позволяет освободить руководителей от рутинной работы и сосредоточить их усилия на поиске наиболее эффективного решения. Наличие предварительно обработанной информации в виде сводок, докладов, прогнозов и заключений дает возможность руководителю сделать выводы о развитии проблемной ситуации, о степени ее разрешимости.

6. Определение степени разрешимости проблем. На первом этапе формирования решения важно знать хотя бы приблизительно о возможности решения проблемы. Нет смысла заниматься разработкой решений для неразрешимой проблемы.

При решении проблемы руководитель старается получить максимально возможную, а не минимально необходимую информацию о состоянии проблемной ситуации. При поиске решения часто большое значение придается сложившемуся мнению. В этом проявляется определенный консерватизм в оценке ситуации. Поэтому оценивая возможность разрешения ситуации, руководитель должен отойти от сложившихся стереотипов и оценить ситуацию в свете новых, нестандартных подходов к ее решению. На данном этапе можно ограничиться рассмотрением сравнительно небольшого количества альтернатив решения проблемной ситуации. При этом должно приниматься во внимание не стремление найти наилучшее решение, что сделать трудно, а порой и невозможно, а возможность найти достаточно удовлетворительное решение.

Формирование целей и ограничений решения. Процесс принятия решения представляет собой выбор одного из возможных вариантов достижения целей, а само управленческое решение — определенный вариант достижения цели, признанный в конкретных условиях оптимальным. В управлении всякая цель уже содержит в себе в скрытом виде критерии поиска решения.

Формирование цели требует глубоких знаний, умения обобщать явления объективной оценки возможностей и целесообразности результатов решений. Основой выработки решения являются цель и средства ее достижения.

Четкость формулировки цели зависит от знаний и опыта руководителя, его умения прислушиваться к советам специалистов, правильного понимания проблемной ситуации и перспектив развития предприятия.

Крайне необходимо, чтобы цели имели количественную оценку, так как в процессе реализации решения возникнет необходимость измерить степень достижения цели. Кроме этого, количественная определенность целей необходима для сравнения решений между собой. Причем достижение одной цели может характеризоваться несколькими критериями.



В управлении предприятием решение проблем во многих случаях носит многоцелевой характер, т. е. предусматривается несколько целей. В связи с этим возникает необходимость установления их приоритетов. Процесс формирования целей искомого решения неразрывно связан

с ограничениями. Ограничения — это условия, отражающие влияния внешних факторов, которые необходимо учитывать при принятии решения. Наиболее характерными ограничениями являются экономические, политические, технические, психологические и т. п. Исследование ограничений на этапе поиска различных вариантов решения позволяет исключить те из них, которые не обеспечиваются ресурсами или выходят за рамки других ограничений.

Так же, как и цели, ограничения могут носить качественный или количественный характер.

Формирование и оценка решений. Выводы и оценки, сделанные в ходе анализа проблемной ситуации достаточны для того, чтобы найти несколько вариантов решения поставленной задачи. Чем больше известно вариантов решения, тем больше вероятность принятия оптимального решения. Оптимальность принимаемого решения зависит также от качества имеющихся альтернативных вариантов. Наиболее приемлемой методикой поиска альтернативных вариантов решения сложных проблем остается метод человеческого мышления, основанный на опыте и суждении, получивший название эвристического метода. Способность руководителя находить решения в сложных ситуациях с использованием эвристического метода называется искусством управления.

Процедура поиска альтернативных вариантов сводится к выполнению следующих операций:

- определение возможной области и характера решения; — определение типа решения;
- поиск «крайних» вариантов решений;
- формулирование альтернативных вариантов решений, расположенных между «крайними» решениями;
- оценка вероятности реализации альтернативных вариантов решений;
- качественное и количественное описание преимуществ и недостатков всех вариантов решения;
- сравнительная оценка альтернативных вариантов решений.

В управлении предприятием торговли при выборе оптимального решения целесообразно проводить ранжирование вариантов решений по каждому показателю в отдельности.

Сравнительная оценка всех решений позволяет руководителю всесторонне оценить каждое решение по показателям и на этой основе принять единственное решение.

Выбор решения. Этап поиска решения является наиболее трудоемким, так как связан с большой работой по сбору и обработке информации. На этом этапе выполняются следующие операции:

- определение приемлемых решений; — определение эффективных решений; — выбор единственного решения.

Операция по определению приемлемых решений заключается в сокращении количества альтернативных решений до числа приемлемых. Приемлемым считается решение, отвечающее множеству ограничений. В зависимости от характера решаемых задач данная операция может выполняться путем логического мышления основанного на неформальном «ручном» выборе решения, и формальном, основанном на использовании ЭВМ, экспертных систем, экономико-математических методов и т. д.

Решение считается эффективным, если не существует более предпочтительного с точки зрения выбранного критерия решения. Поэтому выбор эффективного решения осуществляется на основе анализа предпочтений, при выборе эффективных решений также возможны два подхода: формальный и неформальный. Формальный применяется в случае, если имеется возможность количественно измерить предпочтение решений.

Неформальный подход применяется в том случае, когда невозможно количественно оценить предпочтение решений. В данном случае вариант решения будет считаться

эффективным, если он в каком-то отношении будет пригодным и не противоречит другим целям и критериям.

Выбор единственного решения из множества эффективных может быть осуществлен только с привлечением дополнительной информации, которая позволит всесторонне оценить цели и показатели их достижения. Если получить такую информацию невозможно, то проводится неформальный анализ эффективных решений и выбирается единственное. При принятии такого решения всегда имеет место риск.

Организация исполнения и контроль. Организация исполнения решений является одним из важных этапов процесса управления торговым предприятием, который требует проведения большой организационной работы, мобилизации сил и средств. Необходимо также четко сформулировать задачи для конкретных исполнителей, указав, что, когда и кто должен выполнить и на кого возложен общий контроль за исполнением всего решения.

Организацию выполнения сложных и многоцелевых решений следует начинать с составления плана организационных мероприятий по выполнению решения.

Принятый приказ, распоряжение, постановление или другое решение должны быть вовремя доведены до исполнителей. Следует также разъяснить им или коллективу цель, содержание и необходимость исполнения принятого решения и важность результатов, которые нужно получить при его исполнении.

Некачественная организационная работа ведет к некачественному выполнению управленческого решения и имеет экономические организационные и психологические последствия. Экономические потери выражаются в непроизводительных затратах рабочего времени, в неэффективной работе управляемого объекта. Организационные издержки представляют собой снижение эффективности управления торговым предприятием. Отрицательные психологические последствия невыполнения решений приводят к ослаблению авторитета руководителя.

Важным условием выполнения управленческого решения и повышение его результативности является контроль за ходом его исполнения. Задачи контроля требуют своевременного выявления отклонений от заданной программы и быстрого принятия мер по устранению наметившихся отклонений.

Руководитель предприятия должен систематически через установленный интервал времени получать информацию о ходе выполнения решения. На основе этих данных он принимает меры к окончательному выполнению задания. Причинами внесения изменений в ранее принятое решение могут быть плохая организация исполнения решения, изменения в обстановке, недоработанность самого решения. Если прежнее решение теряет свою силу, то вместо организующего фактора оно превращается в фактор дезорганизующий.

Но частые изменения принятых решений, как правило, приводят к тому, что у работников создается убеждение, что руководитель не компетентен.

Рассмотренный процесс принятия решения не является универсальным. Нередко руководители допускают характерные ошибочные стратегии при разработке данного процесса

### **§ 3. Эффективность управленческих решений**

В экономической науке под эффективностью понимают соотношение между результатами финансово-хозяйственной деятельности, характеризующимися как правило прибылью, и затратами, вызвавшими получение этой прибыли.

Эффективность определяется на основании соответствующих показателей финансово-хозяйственной деятельности. В качестве таковых могут быть использованы, например, балансовая прибыль, прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия, доходы по ценным бумагам, дивиденды, прирост прибыли, обусловленный теми или иными обстоятельствами, среднегодовая стоимость основных и оборотных средств, затраты на обновление основных средств, содержание и обеспечение аппарата управления и т.п.

В общем плане под эффективностью управления предприятием понимают результативность управления деятельностью предприятия, которая является следствием способности менеджеров разрабатывать эффективные управленческие решения и добиваться

достижения по-ставленных целей.

При оценке эффективности управленческих решений необходимо обеспечить синтез экономических и социальных аспектов управления. В соответствии с этим должна разрабатываться и система критериев оценки эффективности.

В качестве критериев эффективности могут быть использованы та-кие показатели, как прирост прибыли, объемов производства и реали-зации продукции, изменение сроков окупаемости капиталовложений, повышение оборачиваемости оборотных средств, прирост экономиче-ской рентабельности, сокращение затрат на содержание управленче-ского аппарата и т.п.

Экономическая оценка эффективности управленческого решения не может рассматриваться в отрыве от оценки эффективности производ-ства. Но прямое использование оценки эффективности производства может оказаться нечувствительным к изменениям в управлении. По-этому необходимо искать более конкретные, узкие показатели эффек-тивности самого управления.

Целесообразно выделить некоторые принципы оценки управлен-ческих решений. К ним относятся:

- 1) комплексность оценки эффективности управленческих решений; 2) объективность оценки управленческих решений;
- 3) обязательность оценки эффективности управленческих реше-ний;
- 4) соответствие метода оценки характеру объекта управления;
- 5) сопоставимость показателей оценки различных управленческих решений;
- 6) учет индивидуальных особенностей предприятия, управленче-ской ситуации при построении модели оценки эффектив-ности управ-ленческого решения.

Анализ проблемы оценки экономической эффективности управ-ленческих решений позволяет выделить следующие элементы содер-жания оценок эффективности:

- 1) критерии (как меры целей) экономической оценки эффективно-сти;
- 2) эффекты как описания последствий, полученных в результате реализации управленческих решений.

В зависимости от характера, содержания и меры выражения изме-нений в деятельности предприятия подбирается тот или иной метод оценки эффективности управленческого решения.

С точки зрения ролиметодов в процессе оценки они подразделяются на:

методы учета связи социальных и политических факторов с оценкой экономической эффективности;

методы выбора критериев оценки эффективности управленческих решений;

методы выбора эффектов реализации управленческих решений; методы определения значений критериев;

методы расчета эффектов.

По характеру выполняемых работ методы оценки можно разделить на:

методы выбора и идентификации в процессе выработки оценки эффективности;

методы расчета в процессе выполнения оценки; методы описаний в процессе оценки.

С точки зрения роли человека в процессе оценки методы подразде-ляются на формальные и неформальные.

По точности достигаемых в процессе оценки результатов различают точные и приближенные методы.

С точки зрения затрат выделяют методы требующие значительных затрат времени специалистов, сложной вычислительной техники и финансовых ресурсов, и методы, не требующие значительных затрат.

По возможности реализации методы можно разделить на сложные и простые.

Многообразие методов требует включения в группу оценки раз-личных специалистов и согласования методов, применяемых на раз-личных этапах оценки.

Специалисты, входящие в состав группы оценки должны быть профессионалами в своей области, иметь соответствующее образование и опыт работы в данной области. При постоянной работе в составе группы специалисты не только оттачивают имеющиеся знания и навыки,

пополняют свой практический опыт, но и овладевают новыми методиками оценки эффективности. По функциональному характеру этапов процесса оценки эффективности и по содержанию применяемых на этих этапах методов можно сделать вывод, что группа специалистов по оценкам должна быть комплексной. Это соответствует комплексной природе объекта оценки.

Представляется целесообразным следующий состав группы специалистов по оценкам: экономисты, знакомые с экономико-математическими методами, правоведа, психологи, социологи, специалисты по общей теории организации и управления производством, специалисты по методологии системного анализа и математики, программисты.

#### **§ 4. Коммуникации в менеджменте**

Информация как таковая не оказывает влияния на принимаемые решения, если она не используется во взаимоотношениях между людьми в процессе их работы, если не происходит обмена ею; такой обмен называется коммуникацией.

Коммуникации – это передача информации от одного объекта к другому, причем субъектами могут быть отдельные личности, группы или организации.

Коммуникация пронизывает все виды управленческой деятельности; она предоставляет исходные данные для выработки и исполнения решений, осуществления обратной связи, корректировки целей и процедур деятельности предприятия в соответствии с требованиями ситуации и меняющегося окружения. Коммуникация — основной связующий процесс в управлении. По некоторым данным, руководители тратят от 50 до 90 % своего времени на проведение совещаний, встречи с людьми, переговоры, чтение корреспонденции, то есть на процесс обмена информацией, через каналы коммуникации.

Такие каналы имеются между предприятием и внешней средой, между различными уровнями управления, между подразделениями, наконец, между руководителем и коллективом. Коммуникация может быть формальной и неформальной.

Каждый из перечисленных выше видов коммуникации имеет свои особенности. Например, при обмене с внешними потребителями информации первостепенное внимание уделяется созданию определенного образа, «имиджа» предприятия. Каналы связи между уровнями управления предназначены для передачи текущих задач, данных о различного рода изменениях с высших уровней управления на низшие. Передача информации с низших уровней на высшие обычно происходит в форме отчетов, предложений и объяснительных записок. Коммуникации между различными отделами (подразделениями) обеспечивают обмен информацией с целью лучшей координации действий в работе и для формирования равноправных отношений. Обмен сведениями между руководителем и подчиненными носит самый разнообразный характер, но прежде всего направлен на эффективное решение конкретных задач.

Руководителям и специалистам нельзя игнорировать и неформальные коммуникации, такие, как свободный обмен мнениями (в том числе во вне рабочее время) и даже слухи. Строго говоря, неформальными являются любые коммуникации, которые устанавливаются путем личных контактов вне заранее установленных (официальных) процедур, и их роль может быть весьма значительной.

В коммуникационном процессе выделяют четыре основных элемента: источник (отправитель), само сообщение, канал связи и получатель.

Получатель — это наиболее важный элемент коммуникационного процесса; отправителю никогда не следует забывать об этом. Кроме указанных элементов в системах коммуникации важную роль играют такие понятия, как результат (эффект) коммуникации и обратная связь. Результат коммуникации — это изменения в поведении получателя

информации, которые происходят вследствие передачи сообщения. Обратная связь это реакция получателя на сообщение источника.

Источник может использовать обратную связь, в частности, при передаче последующих сообщений. Обратная связь необходима, чтобы понять, в какой мере сообщение воспринято и

понято. Кроме того, обратная связь позволяет обеим сторонам подавлять информационные шумы (все, что искажает смысл сообщений).

Коммуникационный процесс начинается с формирования идеи сообщения и отбора нужной для этого информации. Источник (отправитель) должен очень продуманно относиться к своим сообщениям; каждое из них должно преследовать конкретную цель. Затем идея (смысл сообщения) кодируется — воплощается в слова, интонации и т.д. Именно кодирование превращает идею в сообщение.

Источник (отправитель) должен также выбрать канал, совместимый с типом символов, использованных при кодировании. Сообщение может быть передано в устной или письменной форме. Устные сообщения непостоянны, их труднее контролировать, хотя они и могут быть более уместны в кризисной ситуации. Сообщения могут быть переданы лично, через посредника, через электронные средства связи. При этом не обязательно ограничиваться одним каналом; наиболее действенна одновременная передача в устной и письменной форме. При передаче информации надо учитывать не только смылсодержание сообщений, но и их своевременность, текущую обстановку, принятую практику коммуникации, тон голоса, выражение лица и т.д.

После передачи сообщения отправителем получатель декодирует его, то есть подвергает содержательной интерпретации. Если мысли отправителя полностью восприняты получателем, процесс обмена информацией завершен.

Однако по ряду причин из-за недопонимания сообщения получателем передаваемая информация может исказиться. Здесь и включается механизм обратной связи, который заметно повышает шансы на эффективный обмен информацией, позволяя отправителю и получателю информации подавлять различные шумы. На языке теории информации так называют все, что искажает смысл сообщения. Источники шума, которые могут создавать преграды на пути обмена информацией, весьма разнообразны. К ним относятся, в частности, различия в языке, ограниченность письменных форм передачи информации, удаленность, недостаток времени у руководителей, «барьеры престижа», неосознанный отбор информации, различия в стратегии индивидов и групп, фильтрация информации от уровня к уровню управления из-за разности в понимании проблем, информационные перегрузки в каналах связи.

Руководители и специалисты постоянно обмениваются мнениями; эти разговоры являются, по сути, прямой межличностной коммуникацией. Здесь возникают проблемы, связанные с восприятием, семантикой сообщений, невербальной информацией, некачественной обратной связью и неумением слушать.

При осуществлении процесса коммуникаций возникают преграды: Восприятие. Люди реагируют не на то, что в действительности

происходит, а на то, что воспринимается как происходящее. Они могут интерпретировать одну и ту же информацию по-разному в зависимости от накопленного опыта, прежде всего профессионального. Только в атмосфере доверия и открытости информационные потоки функционируют нормально. Особенно важно соответствие между словами и делами — когда человек говорит одно, а поступает по-другому, восприятие не может быть адекватным.

Семантические преграды связаны с неодинаковым толкованием одних и тех же слов и выражений. Для эффективного обмена информацией стороны должны прийти к одинаковому пониманию используемых терминов, исключая двойное толкование.

Невербальные преграды возникают из-за большой роли в прямой беседе невербальных факторов коммуникации — мимики, интонации, темпа речи, жестикуляции. Поднятые в недоумении брови, живой или остановившийся взгляд, интонация одобрения или неодобрения, рукопожатие во время приветствия — все это примеры невербальной коммуникации. Исследования показывают, что значительная часть речевой информации передается именно таким путем. Более того, иногда то, как мы говорим, важнее слов, которые мы произносим. Поэтому различия в культуре общения или различное психологическое состояние говорящих могут создавать значительные препятствия для понимания.

Неумение слушать — причина многих недоразумений. Это весьма распространенный недостаток; многие люди, слушая собеседника, продолжают заниматься посторонними делами,

перебивают говорящего, проявляют нетерпение, часто раздражаются. В результате смысл высказанного от них ускользает или сильно искажается.

При осуществлении коммуникационного процесса важно прояснять свои идеи перед началом их передачи, быть восприимчивым к потенциальным семантическим проблемам, следить за языком собственных поз, жестов и интонаций, проявлять открытость при разговоре и постоянно добиваться обратной связи. Существует ряд способов установления обратной связи. Один из них — правильно задавать вопросы; это — важное качество руководителя. Для поддержания разговора, особенно с молчаливым человеком, который является трудным объектом управления, приходится задавать вопросы, требующие однозначных ответов «да» или «нет». Другой способ — заставить человека пересказать ваши мысли. Третий способ создания обратной связи заключается в оценке жестов и интонаций человека, указывающих на замешательство, непонимание и т.п.

## **§ 5. Управление человеком и группой**

В настоящее время люди в организации работают не в одиночку, а группами. Группы могут быть:

- формальными и неформальными; – реальными и условными;
- временные и постоянные;
- с разной степенью свободы различных участников; – инструментальные (решение задачи);
  - эмоциональные (общение);
  - дружеские группы (первичная неделимая группа людей, соединенных дружескими эмоциональными контактами, 2-5 чел.); -малые (первичные или вторичные, 5-7, не больше 20)
  - большие (вторичные; собираются на профессиональной основе и/или для выполнения какой-либо цели)
- по отношению к труду: не желающие (не способные) работать, частично желающие (частично способные) и желающие (способные) работать
- по сплоченности группы бывают: конгломерат (толпа), объединение (стая, решение разовых проблем) и коллектив.

Признаками коллектива являются общая цель, наличие стратегии развития, организационной структуры, формальных норм, ресурсов, системы отбора и оценки персонала, его мотивации, организационной культуры, психологических признаков (климат, состояние членов коллектива, сплоченность).

Виды коллектива:

- гетерогенные (непохожие личности и разноплановые способности, адаптивен);
- гомогенные (общность взглядов и высокая интенсивность работы, вместе с тем, высокая конфликтность на базе общности; хорошо справляются с простыми задачами).

Команда – это разновидность коллектива, группа, которая создается для решения наиболее важных задач, выполнения специальных функций, содействия творчеству.

В команде непостоянный состав и лидер (в зависимости от задач). Состав команды качественно лучше, чем состав просто коллектива, т.к. в команду набирают лучших работников. Лидер несет полную ответственность за работу команды. В команде четко распределены полномочия, а все решения принимаются совместно.

Стадии развития группы (коллектива):

1. Начальная стадия формирования. Постепенное формирование состава, определение целей, типа поведения, сплоченности. Если группа официальная, начальная стадия производится сторонними силами.

2. Внутригрупповой конфликт. Борьба за лидерство и распределение ролей.

3. Обеспечение сплоченности членов группы. Определение коммуникаций, уточнение ролей.

4. Стадия наивысшей работоспособности и производительности. Вся энергия членов группы направлена на обеспечение эффективной работы, а не борьбу за власть и определение ролей.

5. Заключительная стадия. Существует для временных групп, сформированных для выполнения конкретной задачи. Члены группы думают о том, что скоро им работать в другом коллективе. Снижение производительности.

Силу и влияние коллективу придает конформизм его членов – психологическая особенность людей, проявляющаяся как групповое единомыслие (неспособность сомнения, объективности) и отказ от самостоятельных действий.

Конформизм необходим человеку для ориентации в ситуации и укрепления веры в себя и свои взгляды. Конформизм обеспечивает устойчивость коллектива к внешним воздействиям, придает поведению стандартность в обычных ситуациях и предсказуемость в необычных, облегчает адаптацию людей в коллективе и придает коллективу свою культуру, нормы и т.д. Вместе с тем, конформизм создает основу для группового давления сначала внутри группы, а потом и вовне ее (окружение, в т.ч. и руководство).

По отношению к конформизму люди бывают: – сознательные конформисты (принимают нормы и следуют им); – целесообразные конформисты (принятых норм не признают, но следуют им);

– неконформисты (признают правильность норм, но не следуют им); – негативисты (норм не признают и им не следуют).

## **§ 6. Стиль менеджмента**

Под стилем управления понимают манеру и способ поведения менеджера в процессе подготовки и реализации управленческих решений. Все определения стиля управления сводятся к совокупности характерных для менеджера приемов и способов решения задач управления, т.е. стиль — это система постоянно применяемых методов руководства.

Стиль управления должен строиться на использовании достижений науки в области философии, маркетинга, предпринимательства, коммерции, психологии. Научный стиль руководства отличают творческий характер, единство теории и практики, слова и дела, продуманность в создании общественных, экономических и организационных формирований. Впервые вопрос о стилях руководства был рассмотрен К.Левиным, который выделил авторитарный, демократический и либеральный стиль руководства.

Авторитарный (командный, волевой – властный, диктаторский стиль) характеризуется чрезмерной централизацией власти, приверженностью к преувеличению роли административных методов управления, недооцениванием экономических и социально-психологических методов, сосредоточением в своих руках решения всех вопросов коллектива. Руководители такого типа сознательно ограничивают контакты с подчиненными, в общении с ними проявляют начальственные нотки, не терпят вознаграждений, замечаний со стороны подчиненных.

При авторитарном стиле часто допускаются ошибки в принимаемых решениях, гасится инициатива подчиненных. Психологический климат не благоприятный. Авторитарный стиль весьма трудоемкий с точки зрения затрат времени на выполнение работы. Как правило, его применение обусловлено следующими причинами:

руководитель не обладает необходимой компетенцией и по своей квалификации ниже подчиненных;

низкий профессиональный уровень работников коллектива; слабая организация труда на предприятии.

В данном случае в отсутствие руководителя коллектив работает хуже. Сфера сознательного применения авторитарного стиля – крайние ситуации, хронические нарушения трудовой дисциплины, необходимость немедленного пресечения неправильных действий в связи с нарушением, попытки нетрезвого человека приступить к работе и т.д.

Для демократического стиля характерно развитие демократических основ в управлении. Наиболее полно его используют общественные организации, применяя правильное сочетание методов управления. Руководитель информирует подчиненных о положении дел в коллективе, советуется с ними, ставит вопросы на обсуждение коллектива, прислушивается к его мнению,

стремится к общению с подчиненными, правильно реагирует на критику.

Обстановка развивает инициативу, творчество, коллективизм, чуткость и внимание. В отсутствие руководителя продуктивность работы коллектива не снижается.

На практике выделяются две разновидности демократического стиля: консультативную и партисипативную. В первом случае большинство решений фактически подсказываются сотрудниками сверху (руководителем). Во втором случае – руководители полностью доверяют подчиненным во всех вопросах, всегда их выслушивают и используют все конструктивные предложения, организуют широкий обмен информацией, привлекают подчиненных к поставке целей и контролю за их исполнением.

Либеральный стиль управления характеризуется тактикой невмешательства в дела подчиненных, либеральным отношением к нарушителям дисциплины, панибратством с подчиненными. Руководитель проявляет слабую активность, подчиняется стороннему влиянию. Отсутствует система и порядок в работе, а также согласованность в действиях подчиненных. Обстановка порождает безответственность, дезорганизацию и приводит к развалу дисциплины. В отсутствие руководителя коллектив работает с переменным успехом.

Одна из распространенных сфер применения либерального стиля – выполнение текущей работы.

В тоже время, либеральный стиль легко может трансформироваться в бюрократический, когда руководитель вовсе устраняется от дел, передавая их в руки «выдвиженцев», которые от его имени управляют коллективом, применяя при этом все более и более авторитарные методы.

Вышеназванные стили управления не имеют между собой какого-то непреодолимого барьера и на деле плавно переходят друг в друга, образуя непрерывную цепочку.

Исследования немецких ученых выявили зависимость между результатами труда и стилем руководства. Эффективность различных стилей оценивалась в течение трех лет. Самые высокие результаты у коллектива где преобладает демократический стиль руководства, и самые низкие — либеральный и авторитарный. Исследовались производительность труда, психологический климат, текучесть кадров и прибыль.

Следует иметь в виду, что каждый из указанных стилей “в чистом виде” встречается очень редко. Гибкость руководителя и заключается в том, чтобы использовать преимущества каждого стиля и применять его в зависимости от особенностей ситуации.

## **Тема 6. Социально-психологические основы менеджмента**

### **§ 1. Самоменеджмент и формирование имиджа руководителя**

В настоящее время для успешной деятельности организации ее сотрудникам требуется умение решать все большее количество разнообразных задач в сжатые сроки. На получение подобных навыков и направлен тренинг «Тайм-менеджмент: управление личной и корпоративной эффективностью».

Одна из главных составляющих тайм-менеджмента – это самоменеджмент, т.е. использование набора испытанных методов и навыков в повседневной практике, для оптимизации использования своего времени и повышения эффективности работы.

Для того, чтобы самоменеджмент был успешным, независимо от целей его использования, достаточно выполнять несколько нехитрых правил.

Первое правило самоменеджмента – постановка четких целей, т.е. нужно заранее наиболее конкретно представить, к чему надо стремиться. Правильно поставленная цель дает ясное представление о результате. Но вместе с этим, нужно понимать, что с течением времени конечные цели могут и должны корректироваться в соответствии с изменяющейся внешней средой.

Второе правило самоменеджмента – планирование. Также как любая организация планирует свою деятельность, каждый человек должен планировать использование своего времени для достижения поставленных целей.



Третье правило самоменеджмента – принятие решений, т.е. нужно установить приоритетность, какое из дел надо сделать в первую очередь, а какое во вторую. Недаром говорят, что если погонишься за двумя зайцами, то не поймаешь ни одного, – поэтому, для повышения эффективности работы, надо концентрироваться на выполнении только одной задачи.

Четвертое правило самоменеджмента – реализация и организация, т.е. необходимо организовать распорядок своего рабочего дня и придерживаться его. Основным принципом организации рабочего дня: «Работа должна подчиняться мне, а не наоборот».

Пятое правило самоменеджмента – контроль. Получая какой-либо результат, его сравнивают с поставленной целью – если результат соответствует запланированному, то трудовой процесс идет в заданном направлении, если же нет, то надо либо корректировать течение трудового процесса, либо пересмотреть цели. Таким образом, контроль над результатами служит для оптимизации трудового процесса.

Самоменеджмент – это управление собственными ресурсами, т.е. умение их приобретать, сохранять, развивать и рационально использовать и быть успешным и самодостаточным человеком.

Имидж - целенаправленно формируемый образ (какого-либо лица, явления, предмета), признанный оказать эмоционально-психологическое воздействие на кого-либо.

В настоящее время имидж стал ходовым товаром у всех, кто занимается предпринимательской и особенно политической деятельностью. В связи с постоянно возрастающим спросом на профессиональное имиджирование стало возможным появление новой профессии -имиджмейкер, то есть специалист по созданию имиджа личности и различных деловых и политических структур.

В переводе с английского слово «имидж» обозначает - образ или изображение. Тогда, как на самом деле это преднамеренно создаваемое визуальное впечатление о личности или социальной структуре, именно впечатление, а не оценка, как рациональный факт деятельности сознания. Имидж чаще всего заканчивается на такой первоначальной познавательной стадии, как представление. Можно говорить о том, что имидж располагается в подсознательной сфере или в слоях обывденного сознания. Тогда в чем же его доступность для восприятия людьми и что позволяет ему задерживаться в их сознании? Имидж, как конкретная психологическая продукция, является ценностным стереотипом, социальной установкой и конечно мечтой, к которой стремятся. Не всегда семантическое толкование какого-либо понятия однозначно приемлемо. Например, для многих учителей, учеников и их родителей школа давно уже перестала быть «домом радости» (в переводе с греческого «школа» - дом радости), они уже не вкладывают в это понятие подобный смысл. В «Толковом словаре» В.Даля понятие «облик» имеет следующее разъяснение: «оклад и черты лица, внешность вида и выражение лица, физиономия». По тому же В.Далю «образ» обозначает: «вещь подлинную или снимок с нее, точное ее подражание». Таким образом, и в русском, и в английском толковании понятие «образ» семантически гораздо беднее понятия «облик», что дает возможность признать последнее понятие в качестве ключевого понятия имидже-логии. Исходя из культурных традиций и национального менталитета русского человека, внешний образ только тогда является достаточным, когда он находится в гармонии с духовным внутренним миром личности. Поэтому в политической рекламе имидж часто выступает как об

раз, наделенный характеристиками, совершенно далекими от реальной сущности личности. Не случайно есть его понимание как идола времени или «легенды», или представителя какой-то социальной страты, например, супермен или плейбой. Все это совершенно неприемлемо для практики бизнеса. В данном виде профессиональной деятельности другие правила общения с людьми и оказания на них целевого воздействия, нежели чем на политической арене или театральных подмостках. Но это не освобождает менеджера и особенно высших административных уровней от недооценки роли личного имиджа в деловой практике и необходимости серьезной работы над ним.

Имидж - как увеличительное стекло, позволяет наиболее зрительно проявиться деловым и

личностным качествам человека. Благодаря нему, можно привнести в повседневное общение комфорт, создать доброжелательную обстановку в рабочем офисе.

Менеджерская деятельность немислима без располагающего облика того, кто занимается организацией и общением с клиентами. Сегодня очень сложно стать магнетически привлекательным менеджером, но еще больше возникает трудностей у того менеджера, который не стремится к достижению быть таковым. Имиджология - сугубо прагматическая дисциплина. Блез Паскаль как-то писал о соотношении «способа убеждать» и «способа понравиться», отмечая при этом, что из двух этих способов воздействия на людей наиболее эффективный – последний

В управленческой имиджологии проблема создания притягательного облика бизнесмена или менеджера, обеспечение его личного воздействия на тех, с кем он соприкасается, является центральной проблемой. Важным разделом имиджологии является концепция о функциях имиджа. Их четкое понимание дает возможность как менеджеру, так и бизнесмену правильно определить свое отношение к имиджологии, серьезно заниматься работой над своим обликом как самостоятельно, так и с привлечением специалистов - имиджмейкеров.

Ценностные функции имиджа:

1. Личностно-возвышающая. Благодаря положительному имиджу создается облик личности, который подчеркивает ее духовное достоинство, визуально определяет ее лучшие душевные характеристики и в целом демонстрирует ее индивидуальную незаурядность.

2. Психотерапевтическая. Личность, обладающая обаянием, обречена на людское внимание и признание, что пополняет, а в ряде случаев восстанавливает ее биоэнергетику, о чем свидетельствует ее устойчивое положительное настроение, оптимизм в достижении своих целей и уверенность в себе. Реализация ценностных функций имиджа ориентирована на создание в самой личности так называемой подъемной силы, за счет которой она с меньшими психофизическими затратами добивается жизненного успеха и общается с людьми.

3. Субъективное предназначение ценностных функций имиджа. Создание такого выразительного личного облика, который бы располагал к себе людей, а значит, облегчал им общение с таким человеком, стимулировал быть с ним более открытым (доверять свои взгляды и желания, рассчитывать на понимание своих проблем, выражать ему симпатии).

4. Объективное предназначение ценностных функций имиджа. По свидетельствам очевидцев, Мэрилин Монро не обладала ярким актерским талантом, но посмотреть на нее стремились люди различных социальных слоев, вплоть до глав государств. Подобный успех объясняется, прежде всего, неповторимостью и личностной яркостью. Этот пример лишний раз подтверждает, как много значит обладать бесценным даром нравиться людям. Понятно, что не всем дано иметь такие мощные генетические задатки или развитые способности быть обаятельным. В этой связи возникает вопрос: насколько возможно каждому человеку обладать таким имиджем? И, кстати, этот вопрос волнует очень многих, ведь не многие люди имеют яркую внешность, красноречие, являются жизненно преуспевающими.

Технологические функции имиджа:

1. Социальная адаптация. Благодаря правильно подобранному имиджу возможно быстрое вхождение в конкретную социальную среду, расположение к себе людей, достижения с ними самых продуктивных и доброжелательных контактов.

2. Высвечивание лучших личностно-деловых характеристик. Это значит подчеркнуть свои наиболее привлекательные качества, вызывая у людей доверие, симпатию и обращая их внимание на свои профессиональные достоинства.

3. Сглаживание или сокрытие негативных личностных данных. То есть посредством одежды, прически, макияжа, великолепных манер поведения отвлечь взгляд людей от собственных недостатков.

4. Концентрация внимания людей на себя. Другими словами, умение «светиться» людям всегда обращает их внимание к тому, кто излучает неординарность и доброжелательность, а значит, они будут заинтересованы в общении и работе именно с такой личностью

Зная, эти функции и методично упражняясь в их реализации как самостоятельно, так и с помощью имиджмейкера, бизнесмен выстраивает свой индивидуально-личностный и

профессиональный имидж. Чем заметнее проявление в типовом имидже бизнесмена его самобытных характеристик, способствующих достижению устойчивого делового успеха, тем ярче он предстает перед людьми как личность, заслуживающая особого внимания.

Обаятельный имидж менеджера - это проявление его ума и образцованных манер поведения. В целом по отношению к имиджологии можно судить о нравственной ответственности менеджера, как профессионального управленца, деловые успехи которого напрямую связаны с поддержкой и уважением тех, с кем он работает.

## **§ 2. Этика и психология менеджмента**

Этика - есть учение о морали и о нравственности. Этикет - это своеобразный кодекс хороших манер и правил поведения.

Этика менеджмента - набор моральных принципов и ценностей, которыми руководствуется менеджер компании, фирмы, предприятия в управлении его внутренними делами и во взаимосвязях с деловыми партнерами. Это внутренний кодекс законов, который определяет, какие решения можно принимать, а какие нет, где в бизнесе проходит граница между добром и злом.

Основной постулат этики менеджмента может быть выражен девизом: прибыль превыше всего, но честь превыше прибыли. Правильно понимаемая этика менеджмента обеспечивает эволюционный характер социальных процессов, снижает социальную напряженность, стимулирует поиск решений, приемлемых для всех категорий и слоев населения. Она ограничивает область возможных действий вариантами, которые не наносят ущерба тем или иным объектам. Конечно, это в какой-то мере снижает эффективность менеджмента, зато увеличивает его безопасность. Примером могут служить такие аспекты деятельности, которые, снижая эффективность бизнеса, обеспечивают безопасность работника, сохранность окружающей среды и др. Этика менеджмента влияет на характер конкуренции. Одной из задач менеджмента, как известно, является создание конкурентных преимуществ для организации или субъекта рынка. Но следование этическим правилам снижает возможный размах таких преимуществ. В результате другим деятелям не наносится катастрофический ущерб. Это делает ситуацию на рынке более стабильной, планируемой и подчас позволяет получить экономию в других сферах деятельности. Этика менеджмента снижает вероятность разорения конкурентов. Это уменьшает сумму государственной поддержки социально значимых банкротов, компенсаций вкладчикам финансовых пирамид и т. п. Это снижает также вероятность физического устранения более удачливых конкурентов, что сегодня, в условиях правового вакуума, довольно актуально. Наконец, сохранение конкурентной среды позволяет обеспечивать стабильное и динамичное развитие общества в целом.

На авторитет руководителя оказывает огромное влияние наличие высокой культуры общения, которая выражается в нормах профессиональной этики.

К ним относятся:

- демократизм общения руководителя с подчиненными, коллегами по работе;
- его доступность, внимательность;
- умение создать товарищескую атмосферу доверия;
- вежливость и корректность в обращении;
- точность и ответственное отношение к данному слову. Немалое значение играют

подтянутость и аккуратность, четкость и организованность в манере поведения. Но внешняя сторона поступков должна соответствовать внутренним нравственным убеждениям руководителя. Только при этом условии нормы служебного этикета могут помочь руководителю общаться с людьми более эффективно. Постоянное общение руководителя с подчиненными поднимает его авторитет и уровень доверия к нему. Примерно 3/4 времени руководителя уходит на общение с исполнителями, а также с выше и ниже стоящими руководителями.

Общительность личности характеризуется легкостью вхождения в контакт с другими людьми, отсутствие замкнутости, изолированности. Причем общительность как качество личности обязательно должно сопровождаться эмоционально-положительным "планом" общения. Человек, легко вступающий в контакт, в деловую связь с другими людьми, но при

этом вызывающий у партнеров эмоциональ-но-отрицательный "план" общения, может быть назван контактным, но не может быть назван общительным. В отличие от общительного, контактный человек общается по необходимости, в зависимости от условий и обстоятельств конкретного производства, его общение обя-зательное, вынужденное. Противоположным качеством общительности является замкнутость, или необщительность. По результатам проведенных исследований психологи установили, что неправомерным является требование к личности руководителя, сформулированные в об-щем виде. Например, "руководитель должен быть высокообщительным человеком". Исследования показали, что только конкретные уровни проявления общительности сопровождаются высокими результатами эффективности руководства. Такой эффективности могут добиваться как высокообщительные, так и низкообщительные руководители - в зависимости от индивидуальных способностей подчиненных.

Культура речи среди правил приличия, имеющих наибольшее практическое значение, играет особую роль. Она предполагает линг-вистические умения и навыки, умение подобрать для выражения своих мыслей правильные и нужные слова и построить из них фразы, использование словесных формул вежливости (благодарю, извините и т.д.), оптимальный темп речи, эмоциональную окраску слов, текстов, мимики, стилистическую и орфоэпическую грамотность, богатый лексикон. Речь несвязная, невыразительная, заштампованная не способствует высокой эффективности общения, не убеждает и не оставляет впечатление в душах людей.

Недопустимым элементом речи руководителя является скверно-словие.

Для того, чтобы научиться хорошо говорить, необходимо научиться ясно мыслить, а для этого необходимо быть эрудированным, образо-ванным человеком, уметь убеждать, размышлять, анализировать. Нужно владеть техникой речи, постоянно пополнять свой лексикон и практиковаться в ораторском искусстве.

Правила общения с людьми:

1. Необходимо проявить интерес к людям, быть внимательным к ним. 2. Нужно уметь давать указания своим подчиненным.

3. Нужно стараться запомнить имена подчиненных и обращаться к ним непринужденно.

4. В служебных отношениях важно развивать и поддерживать чувство личного достоинства каждого работника.

5. Нельзя высмеивать, осуждать людей, нужно уметь ставить себя на место осуждаемых.

6. Умение приветствовать людей также способствует авторитету ру-ководителя.

7. Умение слушать является критерием коммуни-кабельности. Руководитель должен ценить самостоятельность и независимость в

людях и избегать подхалимов и угодников, которые своим поведением нравственно разлагают не только своих начальников, но и всю атмо-сферу в трудовом коллективе.

В процессе общения между руководителем и подчиненными важ-ную роль играют проявления эмоций, манеры партнеров, их жесты, мимика ит.д. Каждый жест подобен слову в языке. Слова объединяются в предложения, а согласованные жесты помогают более точно видеть позицию того человека, с которым мы общаемся. "Читая" жесты, мы осуществляем обратную связь.

### **§ 3. Управление конфликтами**

Современная наука об управлении признает, что конфликт является неотъемлемой частью жизнедеятельности организации. Многие руко-водителестремятся либо подавить конфликт, либо не вмешиваться. Обе позиции ошибочны. Первая позиция может препятствовать развитию нужных, полезных конфликтов, вторая — дает возможность разви-ваться тем конфликтам, которые наносят вред организации в целом и работающим в ней людям в частности.

Конфликты являются естественным, неизбежными необходимым явлением, так как представляют собой одно из проявлений закона диалектического развития — единства и борьбы противоположностей.

Научная литература по управлению предлагает рассматривать конфликт не как аномалию

в деятельности организация, а как норму отношений между людьми, необходимый элемент производственной жизни.

Само понятие конфликт берет свое начало от латинского — столкновение.

Конфликт — столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или более людей.

Конфликты создают неблагоприятный морально-психологический климат в коллективе, отвлекают внимание сотрудников от непосредственной работы на выяснение отношений, что тяжело отражается на нервно-психическом состоянии людей. Тем не менее конфликты могут обладать не только разрушительной, но и созидательной силой, если их разрешение ведет к улучшению условий труда, внедрению новых производственных и управленческих технологий и пр.

Возникновение конфликтов неразрывно связано с разными сферами деятельности человека, поэтому их разнообразие достаточно велико. Для лучшей ориентировки в многообразии конфликтов необходима их классификация.

Конфликты классифицируются достаточно условно по следующим признакам:

По источникам возникновения конфликты делятся на объективно и субъективно обусловленные. К объективно обусловленным относятся конфликты, связанные с объективными причинами, не зависящими от взаимоотношений сотрудников, например, плохие условия труда, низкая заработная плата, нечеткое разделение функций. Субъективно обусловленные конфликты возникают в связи с личными особенностями конфликтующих.

По природе возникновения возникают социальные, организационные и эмоциональные конфликты.

Социальные конфликты порождаются объективными причинами и представляют собой наивысшую стадию развития противоречий в системе отношений социальных групп. Организационные конфликты являются следствием организационного регламентирования деятельности личности.

Эмоциональные конфликты вызываются неудовлетворением интересов отдельной личности, что приводит к ее столкновению с окружающими. Они могут вызываться чувствами зависти, враждебности, антипатии и проявляются как быстрая реакция индивида на ущемление его интересов.

По длительности протекания конфликты бывают кратковременными и затяжными. Кратковременные конфликты являются следствием взаимного непонимания или ошибок, которые быстро осознаются. Затяжные конфликты связаны с объективными причинами или глубокими нравственно-психологическими травмами людей. На длительность конфликта влияют как предмет противоречий, так и характеры конфликтующих людей.

По направленности воздействия различают вертикальные и горизонтальные. Вертикальный конфликт определяет разные стартовые условия у конфликтующих сторон, обусловленные распределением власти в вертикали сверху вниз: начальник — подчиненный. При горизонтальных конфликтах взаимодействуют разные по объему власти и иерархическому уровню субъекты: руководители одного уровня, поставщики — потребители и пр.

По степени выраженности возникают открытые и скрытые конфликты. Открытые конфликты характеризуются явно выраженным столкновением сторон в виде ссор, споров, драк. При скрытом конфликте внешние агрессивные действия между конфликтующими сторонами отсутствуют, но применяются косвенные способы воздействия. Это происходит в том случае, если один из участников конфликта опасается другого, либо у него нет сил и власти для открытой борьбы.

По способу разрешения конфликты делятся на антагонистические и компромиссные. Антагонистические конфликты представляются как способ разрешения противоречия, в виде крушения структур всех конфликтующих сторон (взаимное уничтожение сторон или попытка сделать это), либо в виде отказа всех сторон, кроме одной, от участия в конфликте. Эта сторона и «выигрывает» конфликт. Компромиссные конфликты могут быть разрешены несколькими путями за счет взаимного соглашения конфликтующих сторон по изменению целей, сроков, условий взаимодействия и др.

Существуют четыре основных типа конфликтов: Внутриличностный конфликт может принимать различные формы.

Наиболее распространенным является ролевой конфликт, когда одному человеку предъявляются противоречивые требования. Внутриличностный конфликт

может возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями, либо как реакция на рабочую перегрузку или недогрузку.

Межличностный конфликт проявляется по – разному. Чаще всего это проявление борьбы руководителей за ограниченные ресурсы, например рабочую силу. Возможен конфликт между двумя кандидатами на повышение при наличии одной вакансии. Межличностный конфликт может проявиться как столкновение личностей. Люди с разными чертами характера, взглядами иногда просто не в состоянии ладить друг с другом.

Конфликт между личностью и группой происходит, если кто-то нарушает нормы поведения, установленные группой. Бывает и так, что ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности. Иными словами между личностью и группой появляется конфликт если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы

Межгрупповой конфликт. Каждая организация состоит из множества формальных и неформальных групп. Между этими группами могут возникать конфликты. Частым примером межгруппового конфликта служат разногласия между линейным и штабным персоналом. Нередко из-за различия целей начинают конфликтовать друг с другом функциональные группы внутри организации

Причин возникновения конфликтов так же много, как и самих конфликтов. К причинам возникновения конфликтов следует отнести:

Ограниченность ресурсов. Как правило, в каждой организации ресурсы ограничены. Поэтому задачей руководства является рациональное распределение трудовых, материальных и финансовых ресурсов между различными подразделениями и группами.

Различия в жизненном опыте, образовании, трудовом стаже, взглядах на жизнь и социальных характеристиках приводят к непониманию между людьми, что способствует появлению конфликтов. Кроме того, в каждой организации работают люди, склонные к конфликту, агрессии и враждебности.

Неудовлетворительная коммуникация является причиной и следствием конфликтов. Плохая передача, искажение информации затрудняет взаимопонимание, а конфликт усугубляет эти затруднения. Если руководство не может своевременно довести до сведения подчиненных новые требования к результатам их труда, то это, скорее всего это, приведет к конфликтам.

Конфликт может возникнуть, когда люди рассматривают стороны какого-либо дела, которые по их мнению важны для их группы и удовлетворения личных потребностей. Различия в представлениях, интересах и желаниях людей влияют на оценку ими ситуации. Это порождает противоречия и конфликты.

Взаимозависимость задач. Возможности возникновения конфликтов существуют везде, где люди зависят друг от друга в выполнении общих задач. Определенные типы организационных структур увеличивают вероятность конфликта. В организациях, где руководители взаимозависимых подразделений подчиняются одному общему руководителю более высокого уровня, возможность возникновения конфликта по структурным причинам уменьшается.

Различия в целях являются причиной конфликта, вероятность которого увеличивается по мере того, как в организации развивается специализация и она разбивается на подразделения. Специализированные подразделения сами формируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, чем целям всей организации.

Неодинаковое отношение к членам трудового коллектива может стать причиной конфликта. Необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная похвала других сотрудников способствуют появлению «доверенных лиц» и «любимчиков». Такое положение всегда провоцирует конфликт.

Неблагоприятные физические условия, такие как повышенный уровень шума, жара,

холод, неудачная планировка рабочего места могут служить причиной конфликта.

Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Особенно остро проявляется это противоречие в случае, если руководитель склонен к бюрократическим процедурам

Недостаточный уровень профессиональной подготовки работника может стать причиной конфликта. В результате ему могут не доверять выполнение отдельных видов работ и передавать их другому работнику. В результате одни работники недогружены работой, а другие перегружены ею.

В целях устранения конфликтов в организации используются две группы методов - структурные и межличностные.

К структурным методам воздействия на конфликт относятся:

1. Четкое разъяснение требований к работе. Каждый конкретный работник и подразделение в целом должны знать об этапах и правилах выполнения работ, пределах своих полномочий, правах, обязанностях и ответственности; о результатах, которые от них ожидаются и пр. Реализация этого метода осуществляется путем разработки должностных инструкций и другой регламентирующей документации различных уровней управления.

2. Использование координационных и интеграционных механизмов. Грамотно разработанная организационная структура управления организацией облегчает управление конфликтными ситуациями, так как подчиненные знают, чьи распоряжения они должны выполнять и к кому им обратиться в случае разногласий по производственным вопросам.

3. Установка общеорганизационных целей. Направлению усилий всего персонала организации на достижение общих целей способствует информированность о стратегии и перспективах организации, ее политике, а также широкая осведомленность сотрудников о состояниях дел в подразделениях.

4. Использование системы вознаграждения. Необходимо установить такие критерии эффективности работы, которые исключали бы столкновения интересов подразделений и работников. Система вознаграждения при этом по результатам работы не должна поощрять неконструктивное поведение отдельных лиц или групп. Например, нельзя премировать людей только за увеличение объема произведенной продукции без учета её качества. Это приведет к конфликту между производственными и сбытовыми организациями.

Существуют и другие структурные методы управления конфликтами. Эффективные структурные методы должны выбираться в соответствии с конкретными ситуациями.

Межличностные способы разрешения конфликтных ситуаций характеризуются следующими основными особенностями поведения людей.

Уклонение — это реакция на конфликт, которая выражается в игнорировании конфликта, фактическом его отрицании. Человек, стремясь, при этом уйти от конфликта, ссылаясь на недостаток времени, средств, полномочий, пытается доказать незначительность проблемы, породившей конфликтную ситуацию. Его цель — отложить разрешение конфликта. Такая стратегия поведения приемлема в том случае, если предмет разногласий не представляется человеку значительным либо ценным для него, если через некоторое время конфликт может разрешиться более эффективно, чем сейчас.

Сглаживание - действие, направленное на сохранение или восстановление благоприятных отношений с оппонентом. Оно предполагает значительную потерю собственных интересов. Подобное поведение в конфликте используется тогда, когда, ситуация не особенно значима, но гораздо важнее сохранить хорошие отношения с оппонентом. В результате такого подхода к разрешению ситуации временно может наступить покой. Если причина конфликта не устранена, то отрицательные эмоции внешне не проявляются, но накапливаются. В результате этого оставшаяся проблема и накопившиеся отрицательные эмоции могут привести к взрыву.

Принуждение — это попытка навязать свою точку зрения в решении проблемы во что бы то ни стало. Используя этот стиль поведения, человек активно борется за свои интересы применяет все доступные ему средства для достижения поставленной цели: власти, основанной на принуждении, или официальной власти. Принуждение эффективно в том случае, если оно

используется в условиях, угрожающих существованию организации и препятствующих достижению стратегических целей. Недостаток подобного стиля поведения состоит в подавлении инициативы подчиненных и возможности повторения конфликта.

Компромисс — это принятие точки зрения другой стороны, открытое обсуждение мнений и позиций, направленное на поиск решения, приемлемого для обеих сторон. В управлении способность к компромиссу ценятся достаточно высоко, так как уменьшает недоброжелательность и позволяет быстро разрешить конфликт. Однако через некоторое время могут проявляться и отрицательные последствия компромиссного решения в виде недовольства «половинчатыми решениями».

Решение проблемы — это признание различий во мнениях, готовность ознакомиться с иными точками зрения, что бы понять причины конфликта и найти решение, приемлемое для всех сторон.

В связи с этим выделяются следующие способы управления конфликтом:

— педагогические — беседа, просьба, убеждение, разъяснение требований к работе и другие воспитательные меры;

— административные — силовое разрешение конфликта — подавление интересов конфликтующих, перевод на другую работу различные варианты разъединения конфликтующих.

Конфликтологи выработали ряд рекомендаций, следование которым ускоряет процесс разрушения конфликта:

— во время переговоров приоритет должен отдаваться обсуждению содержательных вопросов;

— стороны должны стремиться к снятию психологической и социальной напряженности

— стороны должны демонстрировать взаимное уважение друг к другу;

— участники переговоров должны стремиться превратить содержательную и скрытую часть конфликтной ситуации в открытую, гласно и доказательно раскрывая позиции друг друга

— все участники переговоров должны проявлять склонность к компромиссу.

#### **§ 4. Корпоративная культура**

Все больше руководителей и менеджеров по персоналу сегодня задумываются о необходимости целенаправленного формирования в организации корпоративной культуры. Во многом такая ситуация обусловлена переходом российского бизнеса на новую стадию развития, которая характеризуется поиском путей повышения эффективности использования имеющихся ресурсов, в том числе и персонала.

Корпоративная культура — совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавшие свою эффективность и разделяемые большинством членов организации.

Наличие стройной системы ценностей и норм поведения позволяет организации создать единый вектор движения и развития компании ее сотрудников. Впрочем, грамотно внедренная корпоративная культура позволяет не только улучшить процесс внутренней коммуникации, но и обеспечивает лояльность сотрудников, помогает поддерживать командный дух коллектива, от которого порой зависит безопасность компании. С уходом сотрудника часто происходит утечка коммерческой информации, нередко имеют место ситуации, когда люди пытаются продать важные сведения. Так происходит почти всегда, за исключением случаев, когда сотрудник испытывает уважение и некоторую привязанность к работодателю, когда в компании есть мощная корпоративная культура, обеспечившая полноценную адаптацию сотрудника и возникновение у него чувства причастности к миссии компании, к ее успехам и достижениям.

Несмотря на актуальность темы корпоративной культуры, и ее очевидную выгодность для компаний лишь малое количество отечественных предприятий занимаются этим вопросом вплотную. Так, по данным различных исследовательских и аналитических агентств, только 10-15 % российских компаний занимаются формированием корпоративной культуры и имеют в своем составе специализированные департаменты.



Элементами корпоративной культуры являются: корпоративные издания (журнал, газета, бюллетень), внутрифирменное обучение, наставничество, корпоративный музей, наличие праздничных и зна-менательных дат компании, корпоративные праздники и вечеринки, встречи руководства с коллективом, в том числе с рядовыми сотруд-никами.

Любой элемент корпоративной культуры, который предполагается использовать должен быть осмыслен с тем, что бы иметь четкое пред-ставление о целях его включения в систему корпоративной культуры и ожидаемом эффекте. Отсутствие конкретной цели проведения корпо-ративного праздника, равно как и его сценария с привязкой к компании быстро превращает данный элемент корпоративной культуры в про-стые «посиделки», после которых в сознании сотрудников останется только мысль о хорошо проведенном времени. При этом не будет ни малейшей связи с компанией, которая предоставила такую возмож-ность и профинансировала мероприятие.

## **§ 5. Социальное партнерство**

Социальное партнерство — это категория рыночного общества, которая возникает на определенном уровне его зрелости вместе с по-явлением цивилизованного рынка труда и профсоюзов как представи-телей работников.

Социальное партнерство — система отношений между представи-телями работников, работодателей и органов государственной власти, направленная на согласование интересов сторон трудового договора по вопросам регулирования трудовых отношений, а также по вопросам установления более высокого уровня социальных гарантий для тру-дящихся.

Формальным моментом возникновения социального партнерства в новейшей истории можно считать создание Международной органи-зации труда (МОТ), основывающей свою работу на принципах три-партизма.

Формы социального партнерства

1. Коллективные переговоры при заключении коллективных до-говоров и соглашений.

2. Взаимные консультации (переговоры) — в установленных законодательством случаях (например, при увольнении работника со-стоящего в профсоюзе, когда профсоюз не согласен (ст. 372 ТК РФ).

3. Участие работников и их представителей в управлении орга-низацией.

4. Участие представителей работников и работодателей в досу-дебном разрешении трудовых споров.

Основные принципы социального партнерства:

- равноправие сторон (каждая из сторон может быть инициато-ром переговоров);
- уважение и учет интересов сторон (интересы сторон согласо-вываються в ходе переговоров);
- заинтересованность сторон в участии в договорных отноше-ниях (законодатель все больше вопросов отдает на усмотрение сторон, и им придется договариваться);
- содействие государства в укреплении и развитии социального партнерства на демократической основе (создаются специальные ор-ганы по содействию в урегулировании социально-трудовых отноше-ний);
- соблюдение сторонами и их представителями трудового зако-нодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права (каждая из сторон, подписывающая договор или со-глашение, обязана выполнять условия);
- полномочность представителей сторон (представители работ-ников избираются на собрании (конференции), их полномочия под-тверждает протока собрания, представители работодателя назначаются — их полномочия подтверждает приказ);
- свобода выбора при обсуждении вопросов, входящих в сферу труда (Трудовой кодекс позволяет сторонам выбирать любой круг во-просов, а не только рекомендуемый);
- добровольность принятия сторонами на себя обязательств без принуждения и угроз);
- реальность обязательств, принимаемых на себя сторонами (принимаемые

обязательства должны быть выполнимыми);

- обязательность выполнения коллективных договоров, соглашений;
- контроль за выполнением принятых коллективных договоров, соглашений (осуществляют органы надзора);
- ответственность сторон, их представителей за невыполнение по их вине коллективных договоров, соглашений (устанавливается административная ответственность).

## **Тема 7. Управление персоналом**

### **§ 1. Кадровая политика организации**

Рост конкуренции, совершенствование технологий, борьба за покупателя и качество продукции заставляют предприятие по-новому рассматривать комплекс вопросов менеджмента. Изменяются и требования к работнику. Главным становятся признание высокой социальной ответственности сотрудников организации. Современный подход в менеджменте — это адекватная реакция на перемены, непрерывно меняющиеся технологии и неопределенность среды с учетом человеческих ценностей. Человеческий потенциал, способность руководителя правильно поставить цель и эффективно распорядиться трудовыми ресурсами превращаются в главный фактор успеха предприятия.

Трудовые ресурсы — это все работники предприятия, в том числе производственный и управленческий персонал (руководители и специалисты).

Кадровый менеджмент рассматривает людей как достояние организации, ресурс, который необходимо эффективно использовать для достижения целей.

Цель кадрового менеджмента - подбор компетентных и заинтересованных сотрудников, умение их удержать, совершенствование профессиональной подготовки работников.

Управление кадрами более широкое понятие, включающее в себя следующие составляющие:

- подход к работнику как главному фактору реализации целей предприятия;
- отношение к человеку как к источнику доходов и статьи инвестиций; анализ потребностей предприятия в человеческих ресурсах;
- анализ ситуации с трудовыми ресурсами во внешней среде; формирование трудовых ресурсов предприятия;
- создание системы взаимодействия работников, их взаимоотношения.

В философии менеджмента кадров сотрудники это активы предприятия, человеческий капитал. Он предполагает меньший контроль за работниками, но большую мотивацию и стимулирование труда. При кадровом менеджменте требуется активная позиция и от самого сотрудника. Он больше не является объектом каких-то применяемых к нему мер или лицом, которому спускают циркуляры. Он лично ответствен за результаты труда, успехи и достижения. Это предъявляет особые требования к структуре предприятия, его политике в области организации производства и создания определенных условий труда. И то и другое должно оставлять место для личной инициативы.

Кадровая политика из «реагирующей» превращается в активную, стратегическую, часть общей политики предприятия.

Кадровый менеджмент, то есть работа с персоналом, вышел на первый план и превратился в одну из основных обязанностей руководителей всех уровней и направлений. К его основным принципам относятся:

- безусловная ориентация на требования законодательства о труде;
- учет не только текущих, но и перспективных потребностей предприятия в персонале, исходящих из задач его развития, прогноза рыночной конъюнктуры и тенденции естественного движения рабочей силы;
- соблюдение баланса интересов предприятия и его работников;
- создание условий для сокращения числа увольнений и уровня занятости;
- широкое сотрудничество с профсоюзами;
- максимальная забота о каждом человеке, уважение его прав, свобод, достоинства.

Управление кадрами включает ряд взаимосвязанных ключевых элементов, которые

образуют цикл менеджмента трудовых ресурсов:

отбор работников;

оценка профессиональной деятельности; система вознаграждения; возможность обучения и повышения квалификации.

Поощрение подчиненного за выполненную работу происходит с помощью вознаграждения. Обычно это материальное вознаграждение: все выплаты, полученные сотрудником за время работы. Самая рас-пространенная форма выплат — заработная плата.

Премии — форма материального вознаграждения, непосредственно связанная с качеством работы сотрудника или финансовыми успехами предприятия.

Существуют также нематериальные формы поощрения, которые может использовать менеджер: продвижение по службе, предоставление возможности для дальнейшего обучения, поручение более ответственных заданий. Все эти формы основаны на принципе мотивации, повышения заинтересованности работника в своем труде.

Управление способствует повышению эффективности, производительности труда. Однако создание эффективной системы управления требует определенных затрат. Тем не менее эффект от рационального управления при правильной организации дела всегда перекрывает затраты. Эффект, который дает управление, позволяет говорить о созидательной его роли в производственном процессе. Можно сказать, что управление создает дополнительную производительность, дополнительный эффект. Поэтому одной из главных проблем кадрового менеджмента является работа с управленческим штатом.

К кадрам управления относят ту часть работников, которая выполняет какие-либо функции в системе управления организацией. Это работники, занятые преимущественно умственным трудом, обеспечивающие необходимую направленность, согласованность и эффективность деятельности всего персонала. Кадры управления способны в силу профессиональных знаний, навыков и опыта руководить действиями всех работников предприятия.

В зависимости от функциональной роли в процессе принятия и реализации решений выделяют руководителей, специалистов, вспомогательный персонал.

Руководители решают вопросы развития производства и деятельности аппарата управления, руководят принятием и реализацией решений.

Специалисты участвуют в подготовке решений, а затем в их реализации.

Вспомогательный (технический) персонал осуществляет информационное обслуживание аппарата управления.

Подбор кадров — это прежде всего изучение кандидатов и выбор среди них работника для назначения на ту или иную должность.

Необходимо выделить три наиболее характерных вида назначения: набор, выдвижение, ротация.

Набор — это назначение, связанное с вовлечением в сферу управления работников, ранее в ней не работавших. Именно здесь наиболее полно реализуются демократические основы управления: при наборе нет ограничений по полу, национальности, расовым признакам. С другой стороны, набор предполагает, что работник до перехода в сферу управления обязательно где-то уже работал. Сейчас при наборе большое внимание уделяют наличию у работника специальной подготовки.

При наборе происходит оценка общей пригодности кандидата к деятельности в системе управления.

Выдвижение — назначение работника, уже работающего в системе управления на новый, более высокий пост. Исключительно важное значение имеют назначение на руководящие посты, переход из категории специалистов в категорию руководителей.

Ротация — назначение при котором либо название должности остается прежним, но меняется место работы, либо изменяется и должность, но уровень поста остается тем же. Это перемещение по горизонтали в отличие от выдвижения, которое происходит по вертикали.

Выдвижение и ротация — перемещения работников внутри системы управления.

Предшествует им пребывание работника в резерве.

Резерв — один из участков подбора кадров. Конечно, иногда приходится привлекать работников со стороны, но все же именно резерв должен стать основным источником для выдвижения и ротации.

Работник не только может приходить в систему управления, но и уходить из нее. Уход — обязательный компонент работы с кадрами, даже если он связан с выходом из системы управления. В любом случае он создает вакансию, то есть завершает данный цикл подбора кадров и вызывает начало нового.

Подбор, как и другие звенья работы с кадрами, требует планового подхода. Планирование — заключительный блок кадрового подбора. В системе планирования должны реализовываться принципы, которым подчинен процесс в целом и все его компоненты.

Принципы набора кадров:

1. Принцип ситуации: необходимо учитывать не только соответствие кандидата должности, но и конкретную ситуацию.

2. Принцип сочетания работников из своей организации и со стороны. «Свои» работники знают организацию, привыкли к ней, в том числе и к ее недостаткам. «Чужие» трудно вписываются в коллектив, особенно в системе неформальных связей. Но они приносят свежий взгляд, новый опыт, новые идеи. Поэтому только сочетание тех и других определяет успех. Если надо круто изменить ситуацию или если возникли новые, ранее неизвестные проблемы, или просто затянулся межличностный конфликт, без внешних кадров не обойтись. И все же основа подбора — свои, воспитанные в резерве работники.

3. Принцип сочетания «старых и молодых» кадров. Первые — носители опыта, традиций, они обеспечивают преемственность и устойчиво идут на эксперименты, в ряде случаев лучше вооружены современными знаниями. Сочетание обеих групп работников обеспечивает необходимую эффективность управленческого коллектива.

4. Принцип компенсации. Рекомендуются так подбирать кадры, чтобы отрицательные качества одного работника компенсировались соответствующими положительными качествами другого. В результате возникнет работоспособный коллектив.

5. Принцип динамизма, сочетание стабильности и мобильности. Стабильность позволяет проводить долгосрочные мероприятия, эффект от которых наступает не сразу, но по своим масштабам он очень значителен. Она ориентирует работника на устойчивые, перспективные результаты, уменьшает потери, неизбежные при смене должности. Но стабильность чревата опасностью привыкания к сложившейся ситуации, в ряде случаев рождает самоуспокоенность. Стремясь не трогать заслуженных работников, руководитель при появлении проблем начинает добывать новые штатные единицы, чтобы привлечь специалистов. Мобильность это планомерно организованное движение кадров, включающее и выдвижение, и ротацию.

## **§ 2. Функции кадровой службы**

Кадровая служба (также HR, произносится эйч-ар, от англ. Human Resources — человеческие ресурсы) предприятия — совокупность специализированных подразделений в структуре предприятия призванных управлять персоналом предприятия в рамках избранной кадровой политики.

Кадровая служба выполняет определенные функции:

Функция планирования персонала заключается в разработке кадровой политики и стратегии управления персоналом; анализе кадрового потенциала организации и рынка труда; организации кадрового планирования и прогнозирования потребности в персонале; поддержании взаимосвязей с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами.

Функция управления наймом и учетом персонала заключается в организации набора кандидатов на вакантную должность; организацию отбора (собеседования и оценки) и приема персонала; учете приема, перемещений, увольнений персонала; управлении занятостью, документационном обеспечении системы управления персоналом.

Функция оценки, обучения и развития персонала заключается в осуществлении обучения,

переподготовки и в повышении квалификации персонала; введении в должность и адаптации новых работников; организации и проведении мероприятий по оценке персонала; управлению развитием карьеры.

Функция управления мотивацией персонала заключается в нормировании трудового процесса и тарификации оплаты труда; разработке систем материального и нематериального стимулирования, а также в применении методов морального поощрения персонала.

Функция управления социальным развитием заключается в организации питания в течение рабочего дня; обеспечении охраны здоровья и отдыха для сотрудников и их семей; организации развития физической культуры; организации социального страхования.

Функция правового обеспечения управления персоналом связана с решением правовых аспектов трудовых отношений, а также с согласованием распорядительных и иных документов по управлению персоналом.

Функция информационного обеспечения управления персоналом заключается в ведении учета и статистики персонала; информационном и техническом обеспечении системы управления персоналом; обеспечении персонала необходимой для работы научно-технической информацией.

Функция обеспечения нормальных условий труда включает в себя обеспечение и контроль соблюдения требований психофизиологии и эргономики труда, охраны труда и окружающей среды и т.д.

Функция линейного руководства заключается в том, что управление персоналом организации осуществляется в том числе и на уровне управления организации в целом. Данную функцию осуществляет не только служба УП, но и руководители всех уровней.

### **§ 3. Управление карьерой персонала**

Термин "карьер" имеет много значений. Он происходит от латинского carrus – телега, повозка и итальянского carriera – бег, жизненный путь, поприще. Самое популярное определение "карьеры" – продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, например, получение больших полномочий, более высокого статуса, престижа, власти, денег.

Карьера имеет свои движущие мотивы, отталкиваясь от которых менеджеры принимают активные усилия для того, чтобы достичь конкретных целей. К таким мотивам относятся:

- Автономия. Человеком движет стремление к независимости, возможности делать все по-своему. В рамках организации ее дают высокая должность, статус, авторитет, заслуги, с которыми все вынуждены считаться.

- Функциональная компетентность. Человек стремится быть лучшим специалистом в своем деле и уметь решать самые сложные проблемы. Для этого он ориентируется на профессиональный рост, а должностное продвижение рассматривает сквозь призму профессионального. К материальной стороне дела такие люди в основном безразличны, зато высоко ценят внешнее признание со стороны администрации и коллег.

- Безопасность и стабильность. Деятельностью работников управляет стремление сохранить и упрочить свое положение в организации, поэтому в качестве основной задачи они рассматривают получение должности, дающей такие гарантии.

- Управленческая компетентность. Человеком руководит стремление к власти, лидерству, успеху, которые ассоциируются с высокой должностью, рангом, званием, статусными символами, важной и ответственной работой, высокой заработной платой, привилегиями, признанием руководства, быстрым продвижением по служебной лестнице.

- Предпринимательская креативность. Людью руководит стремление создавать или организовать что-то новое, заниматься творчеством. Поэтому для них основной мотив карьеры - обретение необходимых для этого власти и свободы, которые предоставляет соответствующая должность.

- Потребность в первенстве. Человек стремится к карьере ради того, чтобы быть всегда и везде первым, "обойти" своих коллег.

- Стил жизни. Человек ставит перед собой задачу интегрировать потребности личности и семьи, например, получить интересную, достаточно высоко оплачиваемую работу,

предоставляющую свободу передвижения, распоряжения своим временем и т.п. Если у человека нет семьи, то на первое место может выйти содержательность работы, ее увлекательность, разнообразие.

- Материальное благосостояние. Людьюми руководит желание получить должность, связанную с высокой заработной платой или иными факторами вознаграждения.

- Обеспечение здоровых условий. Работником движет стремление достичь должности, которая предполагает выполнение служебных обязанностей в благоприятных условиях. Например, вполне понятно, когда начальник литейного цеха завода стремиться стать заместителем директора предприятия и уйти с экологически вредного производства, а руководитель филиала, находящегося за Полярным кругом, добивается должности, позволяющей быть поближе к югу.

С возрастом и ростом квалификации мотивы карьеры обычно меняются. Можно дать сведущую классификацию видов карьеры:

Карьера внутриорганизационная означает, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии конкретный работник проходит последовательно в стенах одной организации. Эта карьера может быть специализированной и неспециализированной.

Карьера межорганизационная (профессиональная) означает, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии работник проходит последовательно, работая на различных должностях в разных организациях. Эта карьера может быть специализированной и неспециализированной.

Специализированная карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии карьеры. Эти стадии конкретный работник может пройти последовательно как в одной, так и в разных организациях, но в рамках профессии и области деятельности, в которой он специализируется. Например, начальник отдела сбыта одной организации стал начальником отдела сбыта в другой организации. Такой переход связан либо с ростом размеров вознаграждения за труд, либо с изменением содержания, либо с перспективами продвижения по службе. Еще пример: начальник отдела кадров назначен на должность зам. директора по управлению персоналом организации, где он работает.

Неспециализированная карьера широко развита в Японии. Японцы твердо придерживаются мнения, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке компании, а не по какой-либо отдельной функции. Поднимаясь по служебной лестнице, человек должен иметь возможность взглянуть на компанию с разных сторон, не задерживаясь на одной должности более чем на три года. Так, считается вполне нормальным, если руководитель отдела сбыта меняется местами с руководителем отдела снабжения. Многие японские руководители на ранних этапах своей карьеры работали в проф-союзах. В результате такой политики японский руководитель обладает значительно меньшим объемом специализированных знаний (которые в любом случае потеряют свою ценность через пять лет) и одновременно владеет целостным представлением об организации, подкрепленным к тому же личным опытом. Ступени этой карьеры работник может пройти как в одной, так и в разных организациях.

Карьера вертикальная – вид карьеры, с которым чаще всего связывают само понятие деловой карьеры, так как в этом случае продвижение наиболее зримо. Под вертикальной карьерой понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии (повышение в должности, которое сопровождается более высоким уровнем оплаты труда).

Карьера горизонтальная – вид карьеры, который предполагает либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре

(например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы и т.п.); к горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения). Понятие горизонтальной карьеры не означает непереносимое и постоянное движение вверх по организационной иерархии.

Карьера ступенчатая – вид карьеры, который совмещает в себе элементы горизонтальной и вертикальной видов карьеры. Продвижение работника может осуществляться посредством чередования верти-кального роста с горизонтальным, что дает значительный эффект. Та-кой вид карьеры встречается довольно часто и может принимать как внутриорганизационные, так и межорганизационные формы.

Карьера скрытая – вид карьеры, являющийся наименее очевидным для окружающих. Он доступен ограниченному кругу работников, как

правило, имеющих обширные деловые связи вне организации. Под центростремительной карьерой понимается движение к ядру, руко-водству организации. Например, приглашение работника на недо-ступные другим сотрудникам встречи, совещания как формального, так и неформального характера, получение сотрудником доступа к не-формальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения руководства. Такой работник может за-нимать рядовую должность в одном из подразделений организации. Однако уровень оплаты его труда существенно превышает вознаграж-дение за работу в занимаемой должности.

Встречаясь с новым сотрудником, менеджер по персоналу должен учитывать этап карьеры, который он проходит в данный момент. Это может помочь уточнить цели профессиональной деятельности, степень динамичности и главное — специфику индивидуальной мотивации. Представим краткое описание этапов карьеры (табл. 5).

Таблица 5 Потребности человека на этапе карьеры

Этап карьеры	Возраст-ной период	Краткая характеристика	Особенности мотивации
1	2	3	4
Предваритель-ный	До 25 лет	Подготовка к трудовой дея-тельности, выбор области деятель-ности	Безопасность, социальное признание
Становление	До 30 лет	Освоение работы, развитие профес-сиональных навыков	Социальное признание, не-зависимость
Продвижение	До 45 лет	Профессиональ-ное развитие	Социальное признание, са-морреализация
Сохранения	45-60	Закрепление до-стигнутых ре-зультатов	Самореализа-ция, удержание социального признания
Завершение	После 60 лет	Подготовка к пе-реходу на пенсию, поиск и обучение собственной	Удержание социального признания
Пенсионный	После 65 лет	Занятие др угими видами дея	Поиск самовы-ражения в новой сфере деятель-

Предварительный этап включает учёбу в школе, среднее и высшее образование и длится до 25 лет. За этот период человек может сменить несколько различных работ в поисках вида деятельности, удовлетво-ряющего его потребности и отвечающего его возможностям. Если он сразу находит такой вид деятельности, начинается процесс само-утверждения его как личности,

он заботится о безопасности существования. Это период, когда закладывается база как общетеоретических, так и практических знаний, человек успевает получить среднее или высшее профессиональное образование.

Далее наступает этап становления, который длится примерно пять лет от 25 до 30. В этот период работник осваивает профессию, приобретает необходимые навыки, формируется его квалификация, происходит самоутверждение и появляется потребность к установлению независимости. Работника беспокоят вопросы, безопасности, здоровья. Появление большинства работников семьи, рождение детей, приводит к увеличению потребности в более высокой заработной плате.

Этап продвижения длится от 30 до 45 лет. В этот период идет процесс роста квалификации, продвижения по службе. Происходит накопление практического опыта, навыков, растет потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса и еще большей независимости, начинается самовыражение как личности. В этот период гораздо меньше внимания уделяется удовлетворению потребности в безопасности, усилия работника сосредоточены на увеличении размеров оплаты труда и заботе о здоровье.

Этап сохранения характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и длится от 45 до 60 лет. Наступает пик совершенствования квалификации. Появляется потребность передачи знаний другим. Для этого этапа характерно творчество в работе, пик самовыражения и независимости, усиливается потребность в уважении. Растет потребность в увеличении оплаты труда и интерес к дополнительным источникам доходов.

Этап завершения длится от 60 до 65 лет. Работник готовится к уходу на пенсию, идет поиск замены и обучение претендентов. Это период кризиса, физиологического и психологического дискомфорта. Увеличивается потребность в уважении и самоутверждении. Работник заинтересован в сохранении уровня оплаты труда, но стремятся увеличить другие источники дохода, которые заменили бы им заработную плату данной организации при уходе на пенсию и были бы хорошей добавкой к пенсионному пособию.

На последнем - пенсионном этапе карьеры в данной организации (виде деятельности) завершена. Появляется возможность для самовыражения в других видах деятельности, которые были невозможны в период работы в организации или выступали в виде хобби. Внимание уделяется здоровью и поддержанию финансового положения. Такие специалисты часто с удовольствием соглашаются на временные и сезонные работы в своей организации.

Практика показала, что работники часто не знают своих перспектив в данном коллективе. Это говорит о плохой постановке работы с персоналом, отсутствии планирования и контроля карьеры в организации.

В процессе деятельности персонал проходит обучение. Формы обучения персонала предполагают:

обучение на рабочем месте - предполагает, что процесс обучения происходит без отрыва работника от повседневной работы;

обучение вне рабочего места предполагает отрыв работника от повседневной работы

Методы обучения персонала на рабочем месте:

Направленное приобретение опыта. Составление индивидуального плана обучения на рабочем месте, в котором изложены цели, задачи и этапы предстоящего обучения. Наибольшая эффективность достигается при систематическом повторении.

Производственный инструктаж. Включает в себя предоставление необходимой информации, организация введения в специальность и ознакомления обучающегося с новой рабочей обстановкой, ее специфическими особенностями.

Ротация (смена рабочего места). Знания и опыт приобретаются в результате систематической смены сотрудником рабочего места. Несомненным плюсом этого метода является осознание за сравнительно короткий промежуток времени всей широты и многогранности выбранной профессии.

Использование работников в качестве ассистентов и стажеров позволяет работнику непосредственно ознакомиться с качественно иным уровнем задач в пределах специальности, что дает более глубокое понимание проблематики.



Подготовка в проектных группах позволяет приобрести бесценный опыт работы в группе в процессе разработки крупных, ограниченных жесткими сроками, задач.

Методы обучения персонала вне рабочего места:

Чтение лекций – наиболее пассивный метод обучения, основанный на изложении необходимого материала.

Программированные курсы обучения – представляет собой более эффективный метод получения теоретических знаний.

Участие в конференциях и семинарах является активным методом обучения, который развивает логику и способствует повышению уровня коммуникабельности обучаемых.

Метод обучения руководящих кадров, основанный на самостоятельном решении реальных задач из существующей производственной практики. Данный метод представляет собой моделирование какой-либо проблемной ситуации, задача участников – быстро и эффективно ее решить. Такой метод обучения позволяет соединить воедино теоретические знания и практические навыки, способствует развитию творческого подхода к решению производственных задач.

Деловые игры являются наиболее приближенным к реальности методом обучения сотрудников. При участии в деловых играх обязательным условием считается разработка альтернативных вариантов.

Решение производственно-экономических задач с помощью моделирования процессов, происходящих на конкурирующих предприятиях. Приучает к такому важному фактору, как конкуренция, формирует правильное отношение к конкурентам и умение извлекать из конкуренции пользу.

## **Тема 8. Организационное проектирование в менеджменте**

### **§ 1. Факторы и формы организационного построения фирмы**

Организационная структура — один из основных элементов управления организацией. Она характеризуется распределением целей и задач управления между подразделениями и работниками организации.

Таким образом, под организационной структурой понимается совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой подсистемами.

Она направлена, прежде всего, на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями организации, распределение между ними прав и ответственности.

В структуре управления организацией выделяются следующие элементы: звенья (отделы), уровни (ступени) управления и связи — горизонтальные и вертикальные.

К звеньям управления относятся структурные подразделения, а также отдельные специалисты, выполняющие соответствующие функции управления, либо их часть. К звеньям управления относятся и менеджеры, осуществляющие регулирование и координацию деятельности нескольких структурных подразделений.

В основе образования звена управления лежит выполнение отделом определенной функции управления. Устанавливающиеся между отделами связи носят горизонтальный характер.

Под уровнем управления понимается совокупность звеньев управления, занимающих определенную ступень в системе управления организацией. Ступени управления находятся в вертикальной зависимости и подчиняются друг другу по иерархии: менеджеры более высокой ступени управления принимают решения и доводят до нижестоящих звеньев. Отсюда возникает пирамидальная структура управления организацией: директор, заместитель директора, заведующий товарным отделом, бригадир.

Горизонтальные связи – носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми.

Вертикальные связи – это связи подчинения. Необходимость в них возникает при иерархичности управления, т.е. при наличии нескольких уровней управления.

Линейные связи отражают движение управленческих решений и информации между

линейными руководителями, т.е. лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений.

Функциональные связи возникают по линии движения информации и управленческих решений по тем или иным функциям управления.

Общую концепцию построения организационной структуры разрабатывает высшее руководство организации. Оно принимает решение о перечне необходимых структурных звеньев, направлении их деятельности, функциях и характере взаимосвязей между ними.

Принципы построения организационных структур: Организационная структура должна отражать содержание деятель-

ности организации: ее цели. Стратегию, функции, стадии принятия и реализации решений. Обеспечение этого принципа осуществляется за счет периодической реорганизации действующих структур.

Организационная структура должна соответствовать особенностям внешней и внутренней среды организации, учитывать национальную культуру, традиции, особенности персонала

Организационная структура должна иметь оптимальное количество структурных звеньев, обеспечивающее минимизацию для данных условий времени и обмена информацией.

Организационная структура должна предусматривать предоставление полномочий по принятию решений тому структурному звену, которое располагает наибольшим объемом информации.

При построении структуры должны быть предусмотрены механизмы, противодействующие ее разрастанию, облегчающие процессы перестройки и реорганизации.

НИИ руда рекомендованы следующие значения норм управляемости:

Для верхних уровней управления (подчиненные выполняют разнохарактерные функции) 3-7 человек

Для среднего уровня управления (подчиненные выполняют сходные функции) 8-20 человек

Для нижнего уровня управления (выполняют одинаковые функции) 21-40 человек.

(При продвижении от нижних этажей организационной иерархии к верхним значение оптимального масштаба, или нормы управляемости, становится меньше, так как усложняются управленческие функции).

На нормы управляемости влияет также целый ряд других факторов.

- схожесть работ;
- территориальная удаленность работ;
- сложность работ.

уровень профессионализма менеджера;

• индивидуальные способности и психологические параметры менеджера;

- уровень профессиональной подготовки и опыт исполнителей;
- этап формирования коллектива, уровень его зрелости,
- степень ясности в делегировании прав и ответственности;
- степень стабильности (частота изменений) в организации;
- степень объективности в измерении результатов работы;
- техника и коммуникации;
- оптимальность системы материального и морального

стимулирования работников;

- информационная обеспеченность процесса управления.

На формирование организационной структуры влияют следующие факторы:

• характер деятельности организации и ее особенности (номен-клатура производимой или реализуемой продукции, оказываемых услуг, технология, техническая оснащенность);

- размеры (объемы) производственной или коммерческой деятельности организации;

• соответствие структуры аппарата управления иерархической структуре основной деятельности (производство, коммерция);

- сложность и уровень унификации продукции и услуг;

- уровень информатизации и компьютеризации управленческих процессов в организации;
- уровень технологических процессов в организации;
- личностные особенности руководителей организаций;
- уровни специализации, концентрации, комбинирования и ко-оперирования производства;
- уровень квалификации персонала организации;
- цели деятельности, стратегия организации, а также ее производственные задачи (предметы хозяйственной деятельности).
- региональное местоположение и правовая форма организации, т. е. система правовых норм, регулирующих отношения между организацией и ее окружением, между организацией и долевыми собственниками;
- оснащение организации производственными факторами (профессиональный уровень персонала, оборудование, капитал, информация);
- организация снабжения и сбыта продукции;
- масштаб и формы осуществления внешнеэкономической деятельности.

Все многообразие структур сводится к нескольким типам, лежащим в основе построения современного предприятия.

Линейная организационная структура управления. Характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения стоит руководитель-единоначальник, наделенный всеми полномочиями, осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредотачивающий в своих руках все функции управления. При линейном управлении каждое звено и каждый подчиненный имеет одного руководителя, через которого проходят все каналы управления. Решение передается по цепочке «сверху вниз», а если руководитель нижнего звена управления подчинен руководителю более высокого уровня. Формируется иерархия организации, например, бригадир, зав. секцией, директор магазина. В данном случае действует принцип единоначалия, суть которого состоит в том, что подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя. Вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного начальника, поскольку тот, другой — начальник «моего» начальника. Схематически линейная структура может быть представлена в следующем виде (рис.6).

Между подразделениями устанавливаются вертикальные линейные связи, в соответствии с которыми руководитель отдает указания своим подчиненным, а подчиненные отчитываются перед ними в своих действиях и результатах работы.

В линейной структуре управления каждый подчиненный имеет начальника, а каждый начальник имеет несколько подчиненных. Такая структура функционирует в небольших организациях на низшем уровне управления.

Линейная структура управления является логически более стройной и формально определенной, но вместе с тем и менее гибкой. Каждый из руководителей обладает всей полнотой власти, но относительно небольшими возможностями решения функциональных проблем, требующих узких, специальных знаний.

Линейная организационная структура имеет свои преимущества и недостатки (табл. 6).

Достаточно эффективно использование линейных структур в небольших торговых предприятиях, с численностью персонала 10-15 человек, торгующих товарами повседневного и частого спроса.

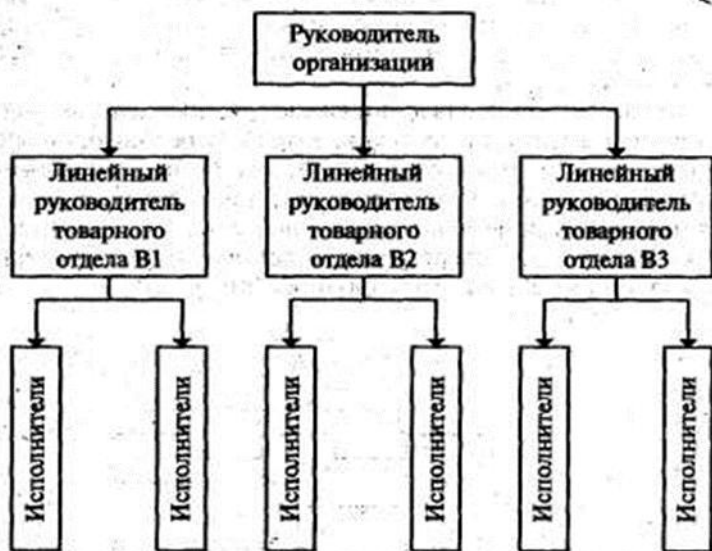


Рис. 6- Схема линейной организационной структуры

Функциональная организационная структура. По мере укрупнения предприятий торговли и усложнения управленческих функций возникает необходимость в разделении управленческого труда. Оно обеспечивает повышение качества принимаемых решений. В данной структуре управленческий персонал группируется по функциям. В торговых организациях выделяются функциональные блоки, связанные с планированием, учетом, маркетингом, коммерческой деятельностью, управлением персоналом. В зависимости от размера предприятия каждое направление может быть представлено либо подразделением (отделом), либо специалистом в данной области (рис. 7).

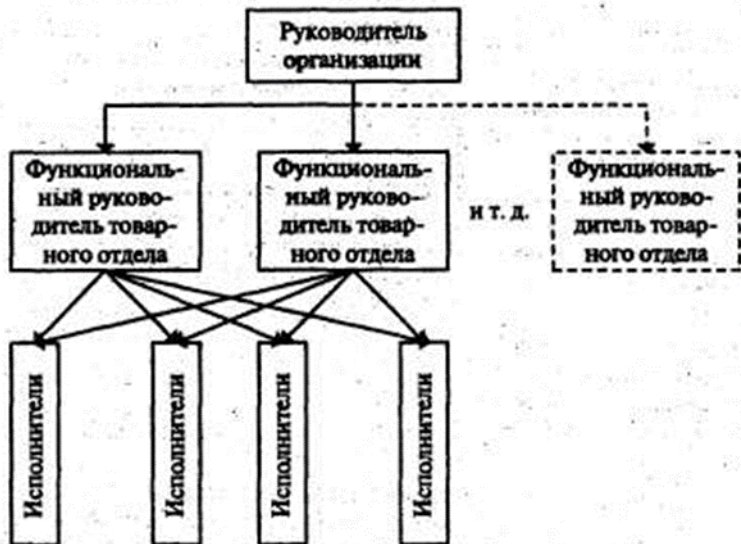


Рис.7 - Схема функциональной структуры управления

Таблица 6 Преимущества и недостатки линейной организационной структуры

Преимущества	Недостатки
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Единство и четкость распорядительства.</li> <li>2. Согласованность действий исполнителей.</li> <li>3. Жесткость и простота построения структуры.</li> <li>4. Четко выраженная ответственность.</li> <li>5. Оперативность принятия решения.</li> <li>6. Личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокие требования к руководителю.</li> <li>2. Отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений.</li> <li>3. Перегрузка информацией, множество контактов с подчиненными и вышестоящими структурами.</li> <li>4. Концентрация власти в управляющей верхушке.</li> <li>5. Ориентация руководителя на решения текущих задач своего подразделения в ущерб общей стратегии развития.</li> </ol>

Таким образом, общая задача управления организацией делится начиная со среднего уровня по функциональному критерию. Отсюда и название — функциональная структура управления.

Функциональные специалисты несут ответственность за качество принимаемых специализированных решений и их исполнение линейными руководителями. Хотя принимаемые ими решения определяют эффективность всей организации, они не несут ответственности за общие результаты работы. Несбалансированность прав и ответственности функциональных специалистов ограничивает возможности организации в координации усилий персонала и направлении поставленных целей (табл. 7).

Таблица 7 Преимущества и недостатки функциональной организационной структуры

Преимущества	Недостатки
1	2
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Повышение качества принимаемых решений</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Не обеспечивает направленности деятельности подразделений</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Рост квалификации управленческого персонала за счет специализации в узкой области деятельности.</li> <li>3. Отсутствие дублирования в реализации функциональных сфер деятельности. Создание условий для реализации технически сложного ассортимента, обеспечение высокого качества реализуемых товаров и форм обслуживания.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Обладает низкой координацией действий между функциональными подразделениями в результате отсутствия горизонтальных связей.</li> <li>3. Отсутствие сбалансированности прав и ответственности руководителей</li> <li>4. Возникновение конфликтов между функциональными подразделениями</li> <li>5. Отсутствует эффективный механизм противодействия разрастанию аппарата управления.</li> <li>6. Не редко приводит к нарушению принципа единоначалия в следствии борьбы за сферы влияния между функциональными руководителями.</li> </ol>

На предприятиях общественного питания данный тип структуры не получил широкого распространения. Его применение целесообразно в организациях, работающих в условиях относительной стабильности внешней и внутренней среды.

Линейно-функциональная структура. Разработка линейно - функциональной структуры была вызвана необходимостью избежать недостатков линейной и функциональной структур. По своей сути она представляет собой наложение функциональной структуры на линейную. Линейные связи обеспечит подчинение по вертикали, иерархию, единство целей всей структуры управления, а функциональные — специализацию управленческой деятельности, что позволяет организации решать сложные многоцелевые задачи (рис.8 ).

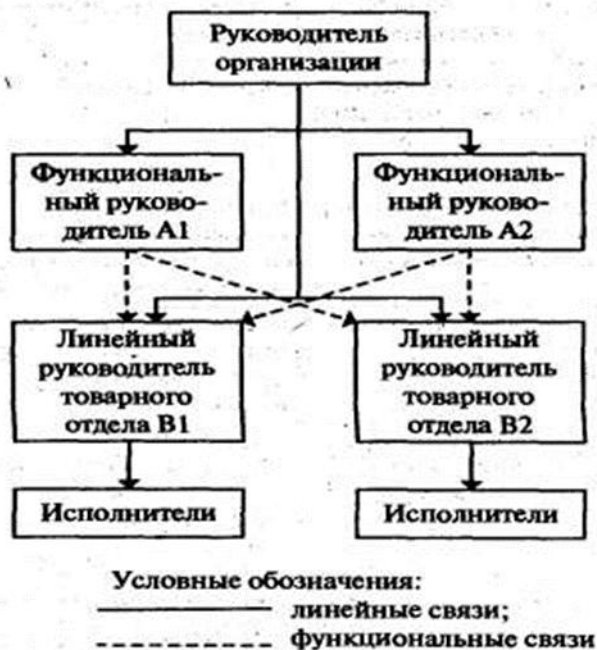


Рис.8- Схема линейно-функциональной структуры организации

При такой структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив. Ему при разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений. Функциональные подразделения наделяются правом управления деятельностью линейных подразделений в пределах своей компетенции. При наличии только штабных подразделений структура носит название линейно-штабной. Штаб наделяется определенными полномочиями, правами, которые обычно ниже полномочий руководителя предприятия. Помимо управления структурными подразделениями со стороны руководителя организации осуществляется управление со стороны штаба. При этом обычно выделяется группа работников в оперативное подчинение штабу (рис.9).



Рис.9 -Линейно-штабная структура управления

Штабные структуры создаются в следующих случаях:

- для ликвидации последствий стихийных бедствий, аварий, катастроф;
- для освоения новой продукции, новой технологии;
- для решения внезапно возникающей неординарной задачи.

После решения поставленных задач штабной орган обычно ликвидируется или

выделяется в самостоятельное подразделение.

Таблица 7 Преимущества и недостатки линейно-функциональной организационной структуры

Преимущества	Недостатки
1. Эффективное использование производственного и управленческого потенциала для решения экстренных проблем.	1. Необходимость согласования штабных директив с оперативными решениями руководителя.
2. Эффективное решение оперативных задач без создания новых организационных структур и производственных мощностей.	2. Сложность согласования производственных задач и программ штаба. 3. Сложность стабилизации психологического климата в коллективе. 4. Неизбежное преодоление организационно – распорядительских методов управления над экономическими, что может вызвать определенные деформации и трудности в деятельности коллектива.

Матричные структуры управления. Матричные структуры управления весьма разнообразны, но все они построены на одном принципе. Этот принцип заключается в одновременном управлении по вертикали и по горизонтали. Основу образует линейно – функциональная структура управления, которая дополняется проектной структурой (рис.10).

Помимо руководителя организации назначается руководитель программы (обычно программы носит межотраслевой характер), причем ранг руководителя программы обычно выше ранга руководителя организации. В некоторых случаях руководителем проекта может быть назначен руководитель организации.

Матричные структуры связывают часть подразделений организации, специализация которых востребована в данном проекте. Привлекаемый для работы над проектом персонал подразделений продолжает работать параллельно над решением задач своего подразделения. Матричная структура строится на основе двойного подчинения исполнителя работают одновременно под началом руководителя предоставившего свой персонал и определенные материальные ресурсы для реализации программы.



Рис. 10 -Матричная структура управления

Нарушение принципа единоначалия создает немало проблем в области управления структурами. Как следствие возникают дополнительные затраты времени на различного рода согласования между руководством. Ошибки в организации могут привести к столкновению интересов, конфликтам, которые ухудшают психологический климат в коллективе. Поэтому

при внедрении матричной структуры следует обратить особое внимание на распределение функций и четкую фиксацию полномочий и ответственности каждого руководителя.

Матричные структуры обладают как достоинствами, так и недостатками (табл. 8).

Эффективность матричных структур определяется качеством управленческих решений менеджеров, входящих в ее состав. Внедрение матричных структур требует кардинального пересмотра всех аспектов управления организацией. На принципиально иных подходах должны строиться системы планирования, организации, стимулирования, повышения квалификации персонала.

Таблица 8 Преимущества и недостатки матричной организационной структуры

Преимущества	Недостатки
1. Эффективное использование производственного и кадрового потенциала. 2. Большие возможности оптимизации коллективов исполнителей, подбор их по профессионально – квалификационным и психологическим качествам. 3. Возможности реализации программно-целевого управления.	1. Необходимость периодического разрушения структуры первичных производственных коллективов. 2. Сложности формирования психологического климата коллектива. 3. Необходимость совмещения начала и завершения работ по отдельным проектам.

## § 2. Механистические и органистические организационные структуры управления

Существует две основные модели организации: механическая и органическая. Суть механического подхода к построению организации состоит в том, что организация рассматривается как система, имеющая сходство с машиной. Она работает по установленному порядку, точно и надежно. Работа, выполняемая в тот или иной момент времени, заранее запланирована и ее можно предвидеть. Технология выполнения работ достаточно проста. Люди выполняют многократно повторяющиеся, доведенные до автоматизма операции, действия и движения. В такой организации высок уровень стандартизации, который распространяется не только на продукцию, технологию, сырье, оборудование, но и на поведение людей. Управление механической организацией имеет следующие характеристики:

- четко определенные формальные задачи; – узкая специализация работ;
- централизованная структура; – строгая иерархия полномочий;
- преобладание вертикальных связей;
- использование формальных правил и процедур, обезличенность взаимоотношений;
- власть основана на положении, которое занимает лидер в иерархии; – сопротивление изменениям;
- строгая система контроля.

Обычно организацию, которая работает как машина, называют бюрократической. Эффективность ее деятельности обеспечивается за счет экономии времени, высокой производительности и качества выполнения работ на основе специализации труда, разделения функций и полномочий, обучения, рационализации, контроля, т.е. за счет высокой степени организованности системы.

К механическим организационным структурам управления относятся: линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная.

В нестабильной и неопределенной среде и при нерутинной технологии ведения работ организация должна быть более гибкой, адаптивной, легко приспосабливаться к быстрым и частым изменениям внешней среды. Организации такого типа относятся к органическим. Их можно рассматривать как биологический организм. Следовательно, к ним применимы принципы, законы и теории сохранения и развития биологических систем. В организации, как и в живом организме, проходят процессы гомеостаза, т.е. саморегуляции, самоорганизации и самоуправления, позволяющие ей сохранить относительное постоянство состава и свойств, обеспечивающих устойчивость выполнения основных функций. Для достижения целей и задач организация имеет свой жизненный цикл, включающий все стадии от рождения до старения и



обновления. Чтобы приспособиться, выжить и существовать в условиях динамичной окружающей среды, организация должна по-прежнему изменяться, поддерживать внутреннее соответствие между частями системы и адаптироваться к изменениям окружающей среды.

Впервые термин органическая организация введен в 1961 г. английскими исследователями Т. Барнсоном и Дж. М. Сталкером для обозначения организаций с гибким управлением, для которой характерны:

- гибкая структура; – динамика решаемых проблем, временное за-крепление задач и работ за исполнителями;

- децентрализация полномочий и ответственности; – преобладание горизонтальных связей;

- минимальное использование формальных правил и процедур;

- власть основана на знаниях и опыте; – готовность к изменениям;

- участие каждого сотрудника в решении общих задач; – выполнение работ в группах;

- самоконтроль и контроль со стороны коллег.

К органическим организационным структурам управления относятся проектная и матричная.

### **§ 3. Классификация и типы организаций**

Для идентификации типа организации по основным характеристикам необходимо рассмотреть классификацию организаций.

В частности, по взаимодействию с человеком выделяют корпоративные и индивидуалистические организации,

Корпоративная организация представляет собой особую систему связи между людьми в процессе осуществления ими совместной деятельности. Она отличается максимальной централизацией и авторитарностью руководства, одобрением послушания и исполнительности.

Индивидуалистическая организация – это открытая организация на основе свободного и добровольного объединения индивидов, осуществляющих совместную деятельность. Ее характеризует сочетание конкуренции и кооперации в деятельности членов и групп организации, лояльность к различным убеждениям членов организации.

по характеру собственности – частные, государственные и муниципальные предприятия. Частные предприятия имеют в одном лице учредителя и руководителя.

В литературе рассматриваются различные новые типы организаций по взаимодействию с человеком, успешно действующие в «информационной» среде: эдхократическая, многомерная, партисипативная, предпринимательская, ориентированная на рынок.

Эдхократическая организация – это организация, использующая высокую степень свободы в действиях работников, их компетентность, умение самостоятельно решать возникающие проблемы и выбирать средства достижения сложных целей.

Многомерная организация – организация, в которой рабочие группы (подразделения) самостоятельно и одновременно выполняют несколько функций (маркетинг, разработка, ресурсное обеспечение, производство, сбыт), отличаются друг от друга и территориально разбросаны. Все группы независимы, отличаются друг от друга и территориально разбросаны. Руководство организации только инвестирует в них средства и дает деньги в займы.

Партисипативная организация – организация, использующая участие работников в управлении, обеспечивая тем самым мотивированность их труда и обострение чувства собственника. Партисипативная организация построена на трех степенях «участия работников в управлении»: выдвижении предложений, выработке альтернативы и выборе окончательного решения. Создается атмосфера групповой, совместной работы, значительно улучшающая трудовую мораль и производительность. Особенностью их работы является участие всех сотрудников в управлении. Решение советов, конфликтных комиссии является обязательным для исполнения, на них же возлагается ответственность за принятое решение.

Предпринимательские организации – организации, более ориентированные на наращивание возможностей, а не на контроль ресурсов. К предпринимательским организациям относятся такие, которые базируются на использовании принципов и методов

предпринимательства в отношении отдельных частей организации. Обязанностью руководства является максимально возможное делегирование прав и ответственности тем предпринимательским ячейкам, которые сфокусированы на определенный рынок, где они занимаются поиском и реализацией возможностей. Эти ячейки на деле являются небольшими автономными группами работников – центрами прибыли или самостоятельными фирмами.

Особенностью их работу является перевернутая пирамида управления. Предпринимательские ячейки сами выбирают виды бизнеса, ставят перед собой цели и выбирают методы их достижения.. в рамках организации консультанты осуществляют консультации по вопросам бизнеса. Все ресурсы организации находятся в распоряжении предпринимательских ячеек, фактором успеха этой организации являются люди (например агротехнопарк).

Организация, ориентированная на рынок – организация, в которой все ее части группируются вокруг рынков, то есть система управления становится главным ресурсом предприятия: связи в организации формируются под влиянием отношений с потребителями, а не отношений между функциями. Особенностью их работы является большое количество сбытовых региональных подразделений, разбросанных по всему миру. Они занимаются сбором информации относительно спроса на тот или иной товар. Прогнозированием спроса и его формированием.

Принципиальным отличием организаций, ориентированных на рынок, от других типов является то, что группировка всех частей организации осуществляется вокруг рынка или рынков. Организация проектируется исходя из потребностей потребителя, в результате чего возникают достаточно автономные группы, которым придается статус «бизнес-группы» или «центра прибыли».

## **Тема 9. Функциональные области менеджмента**

### **§ 1. Инновационный менеджмент**

Научно-технический прогресс способствует развитию массового производства многих видов продукции при одновременном уменьшении общественно необходимых затрат на их изготовление. Массовый характер производства, ускорение создания принципиальных новшеств и модифицированных видов продукции, изменения условий труда не только расширили потребности, но и трансформировали структуру общественных потребностей.

Нововведения, являясь результатом инновационной деятельности в конечном счете способствуют повышению конкурентоспособности производства и эффективному развитию экономики. Об этом и о необходимости активизации инновационной деятельности свидетельствуют следующие данные. В промышленно развитых странах 70–85 % валового внутреннего продукта (ВВП) обеспечивается за счет инноваций, новшеств. В настоящее время в России внедряется лишь 2 % изобретений, в то время как в развитых странах – 30 % и более. Разработку и освоение новшеств осуществляют 6–9 % промышленных предприятий, а в промышленно развитых странах 35–40 %.

Классификация инноваций необходима для эффективного управления инновационным механизмом, слаженного взаимодействия его звеньев.

Существуют различные виды классификации инноваций. В зависимости от используемых критериев различают:

по видам работ – научные, технические (конструкторские и технологические), опытно-экспериментальные и производственные инновации;

по конкретным результатам процесса нововведений (инноваций) – патенты, изобретения, новые или модифицированные изделия, прогрессивные технологические процессы, услуги, стандарты, новые методы управления и организации производства;

по степени новизны – принципиально новые, новые, модификационные (модифицирующие) и псевдоинновации (псевдонововведения);

по предметному (вещественному) содержанию – продуктовые, технологические, социально-экономические, экологические, информационные, организационные и управленческие инновации;

по виду эффекта – научно-технические, экономические, социальные, экологические, информационные и политические инновации;

по охвату основных сфер деятельности – производственно-технологические, организационно-управленческие, социально-политические и финансово-экономические инновации.

Инновация характеризуется такими родственными терминами, как инновационный процесс, инновационная деятельность, инновационный потенциал и потенциал инновации. Инновационный процесс рассматривается как процесс прохождения новшеством цикла «исследование – производство – потребление». Инновационная деятельность – это различные виды работ по созданию новшеств, в состав которых входят исследования поисково-прикладного характера, проект-но-конструкторские и технологические разработки, опыт-но-экспериментальные и производственно-эксплуатационные работы.

Инновационный потенциал – это готовность и восприимчивость общества, народного хозяйства, отрасли, региона (республики), науч-но-производственного комплекса, предприятия к нововведениям (ин-новациям) с учетом научно-технических, производственных, трудовых, материально-ресурсных и иных возможностей. Понятие потенциал инновации обычно используется при оценке научно-технической и социально-экономической значимости инновации, ее масштабности. Здесь было бы более обоснованным учитывать и экологическую значимость. Исходя из этого потенциал инновации можно трактовать как ожидаемый уровень научно-технической, социально-экономической и экологической эффективности ее реализации, а также возможности ее совершенствования (модификации, модернизации) и широкого распространения. Инновационный потенциал и потенциал инновации могут быть оценены лишь на основе анализа конкретных объектов (например, региона, предприятия) и отдельных новшеств (изделий, технологических процессов, методов производства и управления).

Эффективное управление инновациями (инновационный менеджмент) во многом зависит от инновационного цикла, правильного выявления границ его составных частей и их содержания, а также познания закономерностей их развития. Важной характеристикой инновационного цикла является рассмотрение его как последовательного и непрерывного процесса, совершающегося во времени и состоящего из логически взаимосвязанных стадий и этапов. Инновационный цикл включает следующие звенья: наука – производство – потребление (ис-следование – производство – потребление). Они обладают относительной самостоятельностью.

Наука. Звено «наука» состоит из четырех стадий (видов исследований): фундаментальные, поисковые и прикладные исследования, технические разработки (проектно-конструкторские и проект-но-технологические). На всех этих стадиях присутствует элемент творчества, поиска новых (нередко принципиально новых) научных и технических решений.

Фундаментальные исследования могут быть разделены на «чистые» (свободные) и целевые. «Чистые» фундаментальные исследования – это исследования, главной целью которых является раскрытие и познание неизвестных законов и закономерностей природы и общества, причин возникновения явлений и раскрытие связей между ними, а также увеличение объема научных знаний. В «чистых» исследованиях имеет место свобода выбора области исследования и методов научной работы.

Целевые фундаментальные исследования направлены на разрешение определенных проблем при помощи строго научных методов на основе имеющихся данных. Они ограничиваются определенной областью науки, и их цель заключается не только в познании законов природы и общества, но и в объяснении явлений и процессов, в более полном понимании изучаемого объекта, расширении человеческих знаний. Однако, как и в «чистых» исследованиях, практическое использование полученных результатов не ставится в качестве непосредственной задачи. Эти фундаментальные исследования можно назвать ориентированными на цель. Для них сохраняется свобода выбора методов работы, но в отличие от «чистых» фундаментальных исследований при этом отсутствует свобода выбора объектов исследования, ориентировочно задаются область и цель исследования (например,

разработка управляемой термоядерной реакции). Они главным образом проводятся в институтах Российской академии наук (РАН) и отраслевых академиях, а также в высших учебных заведениях. Результаты фундаментальных исследований – теории, открытия, новые принципы действия. Вероятность их использования – 5—10 %.

Поисковые исследования охватывают работы, направленные на изучение путей и способов практического приложения теоретических выводов фундаментальных исследований. Их проведение предполагает возможность вариантных разработок проблемы и выбор наиболее перспективного направления. Они опираются на известные фундаментальные исследования, хотя в результате поиска основные их положения могут быть пересмотрены. Поисковые работы проводятся в институтах РАН, частично в вузах и отраслевых научных организациях. В отдельных отраслевых институтах промышленности и других отраслей народного хозяйства удельный вес поисковых работ доходит до 10 %.

К поисковым исследованиям могут быть отнесены работы по созданию принципиально новой технологии обработки металлов или производству пряжи непосредственно из массы текстильных волокон (например, с использованием аэродинамики, электростатических полей и др.), изысканию новых методов формирования полимерных покрытий, изучению и разработке научных основ оптимизации технологических процессов, поиску новых лекарственных препаратов, анализу биологического влияния на организм новых химических соединений и т. п. Поисковые исследования имеют разновидности: они могут быть широкого профиля без специального приложения к тому или иному производству и узконаправленного характера для решения конкретных вопросов. Основная цель поисковых исследований – использование результатов фундаментальных исследований для практического применения в различных отраслях в ближайшем будущем (например, поиск и выявление возможностей применения лазера в практике). Вероятность практического использования поисковых исследований – около 30 %.

Выводы и рекомендации поисковых исследований позволяют перейти к следующему, наиболее распространенному виду научных исследований – прикладным исследованиям. Прикладные исследования в основном проводятся в отраслевых институтах. К прикладным работам относятся исследования, которые осуществляются с целью практического использования достигнутых результатов фундаментальных и поисковых работ применительно к конкретным задачам. Конкретная цель прикладных исследований – создание новых и совершенствование используемых технологических процессов, выявление возможностей создания конструкций машин и приборов, основанных на новых принципах, создание новых видов сырья и материалов, изыскание конкретных путей и методов совершенствования организации производства и управления. Вероятность практического использования прикладных исследований – 75–85 %. Результаты прикладных исследований – патентоспособные схемы, научные рекомендации, доказывающие техническую возможность создания новшеств (станков, приборов, технологий). На этой стадии можно с высокой степенью вероятности установить рыночную цель.

Продолжением научно-исследовательских работ прикладного характера являются технические разработки (опытно-конструкторские, проектно-технологические и проектные), цель которых – непосредственное практическое использование результатов прикладных исследований. На этой стадии разрабатываются новые технологические процессы, создаются и осваиваются образцы новых машин, изделий. В отраслевых институтах промышленности технические разработки занимают небольшой удельный вес, они в основном осуществляются проектными и конструкторскими организациями. Вещественный результат этой стадии – чертежи, проекты, стандарты, инструкции, опытные образцы. Вероятность практического использования – 90–95 %.

Производство. Звено «производство» включает две стадии: освоение новшеств (новой продукции и новых технологических процессов) и собственно производство. На стадии освоения создаются производственно-технологические и организационно-технические условия для начала производства, а на стадии собственно производства начинается массовый выпуск новшеств, тиражирование результатов научно-технических разработок.

Стадия освоения новшеств включает следующие этапы: техниче-ское освоение, экономическое освоение, изготовление установочной серии (партии), выпуск первых промышленных серий. На этапе тех-нического освоения осуществляется изготовление, испытание и до-водка опытного образца (партии), отрабатываются отдельные техно-логические операции, проверяются их соотносительность и возмож-ность приспособления к реальным условиям производства. В целом на этом этапе уточняется возможность технического осуществления за ложенных в проекте (конструкции новшества, технологическом ре-гламенте, рецептурах) идей и достигается уровень проектных техни-ко-технологических и эксплуатационных параметров новшества. Эко-номическое освоение заключается в достижении основных экономи-ческих и социальных показателей (себестоимости, производительно-сти, улучшения условий и повышения безопасности труда), заложен-ных в проекте новшеств.

Основное функциональное назначение этой стадии – техни-ко-технологическое и производственно-экономическое освоение па-раметров показателей новшеств. Началом стадии освоения считают принятие решения о выпуске (тиражировании) новшеств и подготовке производства (технической, организационной, материальной). Окон-чанием этой стадии является выпуск и испытание первой промыш-ленной партии (серии).

Стадия собственно производства начинается с серийного (массо-вого) выпуска новшеств (продукции) или широкого использования технологических новшеств, а завершается снятием продук-ции-новшества с производства или прекращением использования тех-нологий-новшеств. Функциональное назначение этой стадии – выпуск (тиражирование) новшеств для удовлетворения общественных по-требностей (производственных и личных).

Потребление. Звено «потребление» состоит из двух стадий: рас-пространение (реализация) новшеств и их использование. Включение звена «потребление» в состав инновационного цикла ориентирует управление инновационным процессом на удовлетворение потребно-стей народного хозяйства и населения.

Стадия распространения (реализации) новшеств начинается с мо-мента поступления изделия потребителям для эксплуатационного освоения и завершается полным удовлетворением общественных по-требностей. Началом стадии использования новшеств следует считать момент, когда потребители приступают к эксплуатации продуктовых новшеств (машин, приборов, установок), вошедших в первую про-мышленную серию, и к применению новшеств личного потребления (продуктов питания, одежды, предметов гигиены и т. д.) или внедрению технологических и организационно-управленческих новшеств. Окон-чание этой стадии установить сложно, ведь потребителей много и сроки использования разные. Целесообразно его увязывать со сроком мо рального износа и отчасти со сроком физического износа, а практиче-ски – с появлением новых, более эффективных моделей изделий.

Пределная длительность инновационного цикла в основном опре-деляется сроками морального износа изделий. Срок морального износа изделий машиностроения составляет 6–7 лет, легкой промышленности – 2–3 года. Звенья и стадии инновационного цикла логически связаны между собой, составляют целостную систему. Для них характерна об-ратная связь, обратный поток информации (например, для доводки новшеств, их экономического освоения и т. д.).

## **§ 2. Стратегический менеджмент**

Стратегическое управление - процесс разработки, принятия и реал-изации стратегических решений, центральным звеном, которого яв-ляется стратегический выбор, основанный на сопоставлении соб-ственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения.

Стратегия - это заранее спланированная реакция организации на изменение внешней среды, линия ее поведения, выбранная для дости-жения желаемого результата.

Стратегическое управление - это управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации; ориен-тирует деятельность на запросы потребителей; осуществляет своевре-менные изменения в организации, адекватные воздействию окружаю-щей среды и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что

позволяет организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

Стратегическое управление базируется на следующих принципах.

1. Принцип научности в сочетании с элементами искусства.
2. Принцип учета и согласования внешних и внутренних факторов развития организации.
3. Принцип соответствия стратегии и тактики организации. Тактика - это совокупность краткосрочных управленческих решений, необходимых для реализации стратегии на практике.
4. Принцип гибкости стратегического менеджмента.
5. Принцип организации стратегического контроля и создания необходимых условий для реализации стратегии.

Преимущества стратегического менеджмента.

1. Стратегический менеджмент обеспечивает направленность деятельности организации на осмысление ключевого аспекта деятельности: что организация старается делать и чего добивается.

2. Стратегический менеджмент заставляет менеджеров более четко реагировать на проявляющиеся во внешней среде перемены, на новые угрозы и возможности.

3. Стратегический менеджмент создает возможность оценивать различные альтернативные варианты капиталовложений и выбирать наиболее эффективные из них.

4. Стратегический менеджмент создает возможность объединить усилия менеджеров разного уровня при разработке стратегии организации.

5. Стратегический менеджмент предполагает не только приспособление к внешней среде, но и активное воздействие на те факторы, которые представляют угрозы для организации.

Проблемы стратегического управления.

1. Стратегический менеджмент не дает точной и детальной картины будущего.

2. Стратегический менеджмент не может быть сведен к набору конкретных четких процедур.

3. Реализация стратегического менеджмента – это достаточно дорогостоящее мероприятие.

4. При стратегическом менеджменте усиливаются негативные последствия ошибок по сравнению с оперативным менеджментом.

5. При стратегическом менеджменте основное внимание часто уделяется разработке стратегии в ущерб процессу её реализации.

Основные элементы стратегического управления: • анализ внешней и внутренней среды;

• определение миссии и целей организации; • формирование и выбор стратегии;

• реализация стратегии;

• оценка и контроль выполнения стратегии.

Анализ среды является исходным процессом в стратегическом управлении, так как он создает основу для определения миссии и целей организации, выработки стратегии ее развития. Целью стратегического анализа служит выявление угроз и возможностей внешней среды, а также сильных и слабых сторон организации.

Процесс определения миссии и целей состоит из трех процессов:

• формулирование миссии организации, которая выражает смысл ее существования;

• определение долгосрочных целей;

• определение среднесрочных целей;

• определение краткосрочных целей.

Формулирование и выбор стратегии предполагают формирование альтернативных направлений развития организации, их оценку и выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации. При этом используется специальный инструментальный, включающий количественные методы прогнозирования, разработку сценариев будущего развития, портфельный анализ.

Реализация стратегии является критическим процессом, так как именно он в случае успешного осуществления приводит предприятие к достижению поставленных целей. Реализация стратегии осуществляется путем разработки программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации

стратегии.

Результаты реализации стратегии оцениваются, и с помощью системы обратной связи осуществляется контроль деятельности организации, в ходе которого может происходить корректировка предыдущих этапов.

Виды стратегического менеджмента:

Управление путем выбора стратегических позиций. Привязка новых стратегий организации к уже накопленному потенциалу ограничивает возможности стратегических действий. Поэтому стратегический менеджмент целесообразно ориентировать на выбор стратегических позиций. В стратегическом менеджменте планирование новой стратегии всегда должно сопровождаться планированием увеличения внутреннего потенциала организации.

Управление на основе ранжирования стратегических задач. Этот вид управления предусматривает ряд шагов:

- постоянное наблюдение за внешней средой;
- выявление опасностей и возможностей;
- оценку важности и срочности возникающих задач;
- подготовку решений и принятие решений с учетом возможных стратегических и тактических последствий;
- обновление списка проблем и их приоритетности.

Управление по слабым сигналам. Очевидные и конкретные проблемы, выявленные в результате наблюдения, называют сильными сигналами. Другие проблемы, известные по ранним и неточным признакам, принято называть слабыми сигналами. Чем сильнее сигнал, тем меньшим временем располагает предприятие для ответной реакции.

По сильному сигналу предприятие может действовать решительно, например, прекратить дальнейшее наращивание мощностей и переориентироваться на использование их по другому назначению. Ответная реакция на слабый сигнал может быть растянута во времени и усиливаться по мере нарастания сигнала.

Управление в условиях стратегических неожиданностей. Система чрезвычайных мер при стратегических неожиданностях используется в экстренных ситуациях, когда поставлены новые задачи, не соответствующие прошлому опыту. Эта система предполагает следующие действия:

- использование сети связей для чрезвычайных ситуаций;
- перераспределение обязанностей высшего руководства: контроль и сохранение морального климата; обычная работа с минимальным уровнем срывов; принятие чрезвычайных мер;
- создание групп гибкого реагирования из наиболее опытных специалистов, наделенных необходимыми полномочиями.

Рассмотренные виды стратегического менеджмента не заменяют друг друга. Каждый из них применяется в определенных условиях, зависящих от степени нестабильности внешней среды.

### **§ 3. Финансовый менеджмент**

Финансовый менеджмент – это система, функционирование которой направлено на достижение общих целей хозяйствования.

С одной стороны, это управляемая система, имеющая определенные закономерности и особенности, с другой – управляющая система, часть общей системы управления предприятием, корпорацией. Будучи управляемой системой, финансовый менеджмент в значительной мере подвержен государственному регулированию через налоги, цены, заработную плату и т. п. и является объектом управления, испытывающим воздействие потока управленческих решений.

Субъекты управления включают органы государственного управления, финансовые и налоговые органы, банки, органы страхования и др. Главный субъект управления – собственник. Но именно собственник в большей мере сталкивается с финансовым менеджментом как управляемой системой, что нередко приводит к проблемам.

Необходимыми условиями функционирования финансового менеджмента являются:

- предпринимательская деятельность;
- самофинансирование;
- рыночное ценообразование;
- рынок труда;
- рынок капитала;
- государственное регулирование деятельности предприятий, основанное на системе

рыночного законодательства.

Решающее значение для определения сущности финансового менеджмента имеет проблема собственности, которая в настоящее время тесно связана с ходом приватизации. Взаимосвязь финансового менеджмента и отношений собственности проявляется в том, что собственники или лица, уполномоченные собственниками управлять их имуществом, в соответствии с законом и учредительными документами решают вопросы создания предприятия, определяют цели его деятельности, реорганизации и ликвидации, контролируют эффективность использования и сохранность имущества, распоряжаются финансовыми ресурсами и проводят самостоятельную финансовую политику.

Главное требование, предъявляемое предпринимателем к финансовому менеджеру, – это выработка базовой финансовой концепции. Она заключается в определении стратегии финансового развития, обеспечивающей достижение поставленных целей, эффективное управление денежным оборотом предприятия, формирование фондов денежных средств в заданных пропорциях, использование финансовых ресурсов по целевому назначению. Согласно общему подходу финансовый менеджер – это, по сути, фетишизированный собственник, осуществляющий воздействие на движение капитала, текущую прибыль, накопления и инвестиции.

Финансовыми источниками формирования имущества являются:

- денежные и материальные взносы учредителей или участников;
- доходы от всех видов деятельности;
- дивиденды и проценты, полученные по ценным бумагам;
- кредиты банков, заемные и привлеченные средства других кредиторов;
- капитальные вложения, дотации и субсидии из бюджетных и внебюджетных фондов;
- безвозмездные и благотворительные взносы, пожертвования; • доходы от валютных курсовых разниц;

• доход от долгосрочных финансовых вложений, включая вложения в имущество других предприятий, финансируемую аренду основных средств.

Структура финансовых источников формирования имущества предприятий и коммерческих организаций зависит от их организационно-правовой формы, видов деятельности, объемов производства и реализации продукции, работ и услуг.

Финансовая политика предприятия предусматривает использование финансовых ресурсов с определенной целью для достижения и выполнения своих задач и функций.

Поэтому финансовая тактика ориентирована на решение определенного этапа в развитии этого предприятия. При этом используется сбалансированное распределение финансовых ресурсов в зависимости от видов расходов.

Финансовая политика предприятия может быть реализована на основании финансового планирования. Финансовая политика предприятия нацелена на стабильное развитие его финансового состояния. При её создании нужно пользоваться минимальным числом характеристик и показателей. Финансовая деятельность реализуется на исследовании спроса на продукцию, оценки ресурсов и прогнозов относительно результатов хозяйственной деятельности.

Основная цель финансовой политики – наращивание и использование финансового потенциала предприятия в максимально возможных масштабах. А целью предприятия является рост прибылей и доходов сравнимых с финансовыми вложениями.

Факторы, влияющие на финансовую политику предприятия:

- особенности денежного рынка региона, в котором ведет свою деятельность предприятие;
- налоговое законодательство;



валютное регулирование, положение и курс;  
принадлежность к некоторой фингруппе и связь предприятия с банками;  
внешнеэкономическая деятельность предприятия. Финансовая политика бывает трех видов:

государственная, предприятия и международная.

Разработка финансовой политики предприятия строится, главным образом, на анализе его финансово-экономического состояния, который, в свою очередь, основывается на показателях бухгалтерности. На основании анализа этого состояния вырабатываются основные направления финполитики предприятия.

Содержание финансовой политики:

разработка концепции, определение целей, задач и направлений; создание финмеханизма; управление финдеятельностью.

Финансовая политика предприятия может быть как долговременной, так и кратковременной. Она классифицируется на тактику и стратегию.

Финполитика предприятия неразрывно связана с финполитикой государства, поэтому должна рассматриваться в комплексе. При этом макроэкономическая среда оказывает влияние на деятельность предприятия больше, нежели микроэкономическая среда.

В связи с этим, финполитика любого предприятия зависит от выставленных приоритетов в финансовой политике государства, от ее обоснованности и реальности.

Кредитная политика предприятия позволяет уменьшать дебиторскую задолженность. Она представляет собой некий кодекс правил и норм, определяющих порядок взимания дебиторской задолженности и получения торгового кредита. Как правило, кредитная политика предприятия создается на один календарный год, а затем может пересматриваться согласно эффективности и корректироваться на цели и задачи, которые стоят перед предприятием.

#### **§ 4. Управление рисками**

Риск – это вероятность возникновения убытков или недополучения доходов по сравнению с прогнозируемым вариантом. Риск — это деятельность, связанная с преодолением неопределенности в ситуации неизбежного выбора, в процессе которой имеется возможность количественно и качественно оценить вероятность достижения предполагаемого результата, неудачи и отклонения от цели.

Независимо от причин возникновения экономического риска естественным является желание каждого субъекта уменьшить возможные потери, связанные с реализацией данного риска. Это осуществляется путем принятия управленческих решений, в ходе реализации которых и происходит управление риском, называемое также в контексте бизнеса риск-менеджментом.

Управление риском (риск-менеджмент) - процесс принятия и выполнения управленческих решений, которые минимизируют неблагоприятное влияние на организацию или лицо убытков, вызванных случайными событиями.

Ключевыми словами в данном определении являются следующие: процесс - управление риском не является одномоментным актом, а должно быть "встроено" в общий процесс принятия управленческих решений;

случайные события - управление риском связано с непредвиденными событиями (с реализацией экономического риска), о наступлении которых нельзя знать заранее с полной достоверностью;

неблагоприятное влияние - случайные события важны не сами по себе, а только тогда, когда последствия этих событий отрицательно влияют на результаты деятельности исследуемого лица или организации;

минимизируют - результатом управленческих усилий должно быть снижение отрицательного эффекта, вызванного непредвиденными событиями (реализацией экономического риска).

Управление риском, понимаемое таким образом, может осуществляться на разных уровнях:

- на государственном уровне (например, система гражданской защиты населения);
- на уровне фирмы (в частности, программа мер по обеспечению устойчивости ее бизнеса);
- на индивидуальном уровне (личное страхование и страхование личного имущества).

Хотя управление риском базируется на общих принципах, этот процесс имеет свою специфику на каждом уровне. Ввиду возможности появления для отдельной производственно-хозяйственной единицы больших потерь, связанных с реализацией экономического риска, проблема управления рисками на уровне фирмы становится особенно актуальной. В мировой и отечественной специальной литературе по нятию "управление рисками" (риск-менеджмент) используется в ши-роком и узком смыслах.

В широком смысле управление риском (риск-менеджмент) есть искусство и наука об обеспечении условий успешного функционирования любой производственно-хозяйственной единицы в условиях риска.

В узком смысле управление риском (риск-менеджмент) представляет собой процесс разработки и внедрения программы уменьшения любых случайно возникающих убытков фирмы.

Управление риском - достаточно сложный вид деятельности, это связано как с неоднозначностью самого понятия "риск", так и с многообразием проявления риска и возможностей преодоления его неблагоприятных последствий. Поэтому, прежде чем рассматривать особенности процедур управления риском, следует проанализировать общие принципы, на которых они базируются.

Риск в предпринимательстве неизбежен, следовательно, предприятие должно выработать определенную политику в области риска. Основными направлениями политики риска являются:

- политика избежания риска;
- политика принятия риска;
- политика снижения степени риска.

Политика избежания риска состоит в разработке таких мероприятий, которые позволяют полностью исключить конкретный вид хозяйственного риска. В основном это достигается путем отказа от таких хозяйственных операций, уровень риска которых чрезмерно высок. Эта политика наиболее проста, но не всегда эффективна, так как, избегая рисков, предприятие одновременно теряет возможность получить достаточно высокую прибыль.

Политика принятия риска означает желание и возможность покрытия риска за счет собственных средств. Такая политика уместна при стабильном финансовом состоянии предприятия, желании расширить деятельность, однако может привести к большим неоправданным потерям.

Политика снижения риска предполагает уменьшение вероятности и объема потерь. Существуют методы и приемы, с помощью которых можно снизить риск коммерческой деятельности.

Наиболее широко используемыми и эффективными методами предупреждения и снижения риска являются:

- страхование (внутреннее и внешнее);
- диверсификация;
- лимитирование.

Первый метод не снижает сам риск, но позволяет компенсировать его отрицательные последствия. Два других метода уменьшают вероятность и величину возможных потерь. Внешнее страхование заключается в передаче риска (ответственности за результаты негативных последствий) за определенное вознаграждение другой организации (страховой компании). Это может быть страхование имущества предприятия, грузов при транспортировке, сотрудников от несчастных случаев и др. Внутреннее страхование осуществляется в пределах самого предприятия и заключается в создании специальных фондов для возмещения убытков. Перечень таких фондов и размеры отчислений в них определяются уставом предприятия. Их источником служит прибыль.

Диверсификация представляет собой процесс распределения средств между различными объектами, непосредственно не связанными между собой.

Различают несколько способов диверсификации

- диверсификация видов хозяйственной деятельности предполагает использование различных возможностей для получения дохода и прибыли, т.е. вложение средств одновременно в несколько различных предприятий, создание филиалов в различных регионах и т.п.;
- диверсификация поставщиков предусматривает разнообразие источников поступления товаров;
- диверсификация ассортимента предполагает включение в ассортимент предприятия товаров с противоположной направленностью спроса (например, прохладительные напитки и горячий чай в кафе), что позволяет снижать экономический риск в период временного уменьшения спроса на отдельные товары;
- диверсификация так называемого депозитного портфеля предполагает размещение временно свободных денежных средств в различных банках, что снижает риск их потери при банкротстве банка.

Лимитирование предполагает установление системы ограничений на величину сделки. Это может быть ограничение на максимальный объем сделки с одним партнером, максимальный размер товарного запаса, максимальный размер кредита, предоставляемого одному покупателю, максимальный размер вклада в одном банке и т.д.

Любое снижение риска имеет свою цену. Это так называемая плата за снижение риска. При внешнем страховании платой за снижение риска будет величина страховых взносов, при внутреннем страховании — затраты на создание резервных фондов. Использование диверсификации, как правило, ведет к снижению прибыли от каждого источника дохода. Аналогичное явление наблюдается и при лимитировании. Следовательно, выбирая способ снижения риска, необходимо учитывать его стоимость и целесообразность.

### 3. ПРАКТИКУМ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

#### 3.1. Контрольные вопросы и задания к семинарским занятиям

Для подготовки к семинарским занятиям рекомендуется ответить на предложенные вопросы и дополнить лекционный материал своими выводами.

##### Тема 1. Природа управления и исторический тенденции его развития

1. С чем было связано возникновение практики управления?
2. Когда менеджмент выделился в самостоятельную область знаний?
3. Каковы основные подходы и школы в развитии науки управления?
4. Перечислите школы менеджмента
5. В чем состоит поведенческий подход к управлению?
6. В чем сущность административной школы управления. Перечислите ее основных представителей
7. Раскройте сущность административной школы управления
8. Опыт менеджмента в зарубежных странах.

##### Тема 2. Общая характеристика менеджмента

1. Кто такой менеджер?
2. Какие роли менеджер выполняет в организации?
3. Каковы требования к личностно – деловым качествам менеджера
4. Почему наряду с высокой квалификацией менеджер должен обладать особыми личностно – деловыми качествами?
5. Перечислите характерные типы менеджеров
6. Дайте определение понятию «власть». Перечислите личностные и организационные источники власти менеджера.
7. Что такое организация? Каким требованиям должна соответствовать организация.
8. Назовите факторы среды прямого и косвенного воздействия
9. Перечислите организационно-правовые формы предприятий

##### Тема 3. Методологические основы менеджмента

1. Назовите закономерности менеджмента.
2. Перечислите функции менеджмента
3. Какие вы знаете методы менеджмента
4. Какие показатели характеризуют эффективность функционирования организации
5. За счет каких источников достигается повышение эффективности управления организацией.

##### Тема 4. Функции менеджмента

1. Сущность и классификация функций менеджмента.
2. Перечислите принципы менеджмента
3. Стратегическое планирование в организации.
4. Сущность функции «организация»
5. Сущность понятия «мотивация».
6. Теории мотивации в менеджменте.
7. Координация и контроль в системе менеджмента.
8. Виды информационного обеспечения.
9. Требования, предъявляемые к информации.
10. Информационное обеспечение менеджмента

##### Тема 5. Технология разработки управленческих решений

1. Сущность и виды управленческих решений.
2. Процесс принятия и реализации управленческих решений.
3. Эффективность управленческих решений.
4. Коммуникации в менеджменте.

5. Управление человеком и группой.
6. Назовите существующие стили управления. Дайте их краткую характеристику.

#### **Тема 6. Социально-психологические основы менеджмента.**

1. Самоменеджмент – понятие, содержание.
2. Имидж руководителя, необходимость его формирования.
3. Этика и психология менеджмента.
4. Конфликты и их роль в организации.
5. Управление конфликтами.
6. Корпоративная культура.
7. Социальное партнерство

#### **Тема 7. Управление персоналом.**

1. Дайте определение понятию «персонал»
2. Что входит в кадровую политику организации.
3. Перечислите функции кадровой службы
4. Назовите основные виды карьеры.
5. Из каких этапов состоит карьера работника?

#### **Тема 8. Организационное проектирование в менеджменте**

1. Организационные отношения в системе менеджмента.
2. Факторы и формы организационного построения фирмы.
3. Механистические организационные структуры управления.
4. Органистические организационные структуры управления

#### **Тема 9. Функциональные области менеджмента**

1. Международный менеджмент.
2. Инновационный менеджмент.
3. Стратегический менеджмент.
4. Финансовый менеджмент.
5. Управление рисками

### **3.2. ТЕСТЫ**

#### **1. Что такое менеджмент?**

1. Разновидность науки управления.
2. Группа руководителей.
3. Разновидность управленческой деятельности.
4. Это отношение, складывается в процессе управленческой деятельности.
- + 5. Совокупность принципов, методов, форм и средств управления, особый вид деятельности, связанный с руководством людьми, умелым использованием их труда и знаний.

#### **2. Задачами менеджмента являются:**

1. Tактическая.
2. Стратегическая
3. Оперативная
- + 4. Поддержание устойчивости фирмы и всех ее элементов и ее развитие.
5. Контроль результатов деятельности и внесение коррективов.

#### **3. Функции менеджмента – это ...**

1. Виды управленческой деятельности, которые обеспечивают формирование управленческого влияния.
- + 2. Отдельные виды управленческой деятельности, которые увеличивают эффективность руководства.
3. Отдельные управленческие процессы, направленные на увеличение продуктивности труда подчиненных.

#### **4. Функции менеджмента**

1. Инновационный менеджмент.

2. Оптимальное сочетание централизованного регулирования и самоуправления.
- + 3. Организация, планирование, контроль, мотивация.
4. Перевод фирмы в качественно новое состояние.
5. Целенаправленность.

**5. Тест. Процесс менеджменту – это ...**

1. Последовательное выполнение функций менеджмента, конкретно: планирование, организация, мотивация, контроль и регулирование.
2. Последовательность определенных оконченных этапов, выполнение которых способствует обеспечению: управленческого влияния руководящей системы на руководимую для достижения целей организации.
3. Последовательное выполнение функций и методов менеджмента.
- + 4. Правильные ответы 1 и 3.

**6. Выберите понятие, относящиеся к принципам менеджмента.**

- + 1. Единоначалия и коллегиальность.
2. Организация.
3. Достижение цели.
4. Планирование.

**7. Среди условий, что перечислены ниже, выберите такие, которые определяют успех организации.**

1. Наличие формальных и неформальных организаций.
2. Выход на внешний рынок.
3. Способность к выживанию, результативности, практической реализации.
- + 4. Наличие современных технологий.

**8. В чем состоит основное отличие формальных и неформальных организаций.**

1. В количестве членов организаций.
2. В контактах с внешней средой.
- + 3. В способе возникновения.
4. В связях между членами организации.

**9. Организация – это:**

1. Группа людей, которые владеют определенными ресурсами.
- + 2. Группа людей, которые владеют определенными ресурсами, имеют общее руководство и общие цели.
3. Группа людей, деятельность которых сознательно, направленно или спонтанно координируется для достижения определенной цели.
4. Группа лиц, которые имеют общее руководство.

**10. Какие из нижеприведенных понятий относятся к целям по содержанию.**

1. Долгосрочные.
2. Общие.
3. Территориальные.
- + 4. Экономические

**11. Функция организации базируется на таких категориях:**

1. Полномочие, ответственность, стимулирование, делегирование.
2. Полномочие, ответственность.
- + 3. Полномочие, ответственность, делегирование.

**12. Полномочия – это:**

- + 1. Возложена на должностное лицо обязанность выполнять постановленные задания и обеспечивать их позитивное решение.
2. Ограниченное право использовать ресурсы предупреждения и направлять усилия подчиненных на выполнения задания.
3. Передача заданий и полномочий лицу, что берет на себя ответственность за их выполнение.

**13. Ответственность – это:**

1. Возложенная на должностное лицо обязанность выполнить поставленные задачи, обеспечить их позитивное решение.

+ 2. Ограничения права использовать ресурсы предприятия и направлять усилия подчиненных на выполнение задания.

3. Передача заданий и полномочий лицу, что берет на себя ответственность за их выполнение.

**14. Делегирование – это:**

1. Возложенная на должностное лицо обязанность выполнить поставленные задачи, обеспечить их позитивное решение.

2. Ограничения права использовать ресурсы предприятия и направлять усилия подчиненных на выполнение задания.

+ 3. Передача заданий и полномочий лицу, что берет на себя ответственность за их выполнение.

**15. Управленческое решение это:**

1. Формы влияния на исполнителей.

2. Организационный инструмент в руках работников управления.

+ 3. Творческая деятельность по анализу проблемной ситуации, выбор средств от разрешения.

4. Разрешение.

**16. Назовите причины конфликтов:**

1. Психологическая совместимость

2. Конкуренция.

+ 3. Режимы труда и отдыха.

4. Сотрудничество.

**17. Путь разрешения конфликтов:**

1. Премирование.

+ 2. Компромисс.

3. Поездка на природу.

4. Гласное обсуждение.

**18. Стресс – это:**

1. Перегрузка нервной системы.

2. Рассеянность.

+ 3. Вегетативно-психологическое состояние.

4. Увольнение с работы.

**19. Руководитель авторитарного стиля руководства:**

+ 1. Много работает, требует этого от других.

2. Много работаем сам.

3. Делится властью с подчиненными.

4. Ценить подчиненных.

**20 Руководитель демократического стиля руководства.**

1. Не терпит критики.

2. Ждет указаний сверху.

3. Избегает конфликтов.

+ 4. Коллегиально решает проблемы коллектива.

**21. Выберите правильные ответы:**

1. Организация	А – процесс установления пропорций и согласование действий в системе управления.
2. Мотивация	Б – процесс приобщения рабочих до высокопроизводительности труда.
3. Координация	В – процесс формирования структуры управления и создания определенного порядка в работе.
4. Контроль	Г – система наблюдения и проверки функционирования предприятия.

1-В; 2-Б; 3-А; 4-Г

**22. Дайте определение понятий:**

1. Власть	А – поведение руководителя, что меняет отношение подчиненных к нему.
2. Влияние	Б – способность вести за собой.
3. Лидерство	В – способность и возможность менеджера влиять на деятельность и поведение рабочих.
4. Обычай	Г – общепринятые повторяющиеся социальные действия, что становятся обычными.

1 – В; 2 – А; 3 – Б; 4 – Г.

**23. Какие качества должны быть присущи менеджеру?**

- 1. Знание по специальности.
- + 2. Практичность ума.
- 3. Спонсорство.
- 4. Любовь к чтению художественной литературы.

**24. Что Вы понимаете под словом «группа».**

- 1. Количество людей, едущих в одном автобусе.
- 2. Личности, имеющие одинаковые наклонности к какому-то процессу.
- + 3. Две и больше личности, что взаимодействуют одна с одной.
- 4. Четко определенное количество людей.

**25. Кто такой формальный лидер:**

- 1. Один из членов группы, что владеет силой личного влияния на других.
- + 2. Руководитель коллектива, который пользуется данной ему служебной властью.
- 3. Целеустремленный менеджер.
- 4. Главный специалист.

**26. Группы работников делят на такие категории:**

- + 1. Формальные и неформальные.
- 2. Простые и сложные.
- 3. Открытые и закрытые.

**27. Отметьте какие из нижеперечисленных предложений не являются признаками коллектива.**

- 1. Наличие непосредственных производственных связей.
- + 2. Наличие высокой активности.
- 3. Психологический климат.
- 4. Общность целей и задач.

**28. Технология принятия управленческих решений в порядке их разрешения.**

- + 1. Одобрение.
- + 2. Реализация.
- + 3. Подготовка.

**29. Что относится к методам принятия управленческих решений:**

- + 1. Мозговая атака.
- 2. Организация.
- 3. Формулировка.
- 4. Форма контроля.

**30.** Производственная программа цеха состоит из двух изделий: А и В. Годовой объем производства продукции соответственно 30 000 и 70 000 шт., трудоемкость их изготовления составляет 0,4 и 2,4 нормо-часов. В цехе установлено и эксплуатируется 60 ед. оборудования. Цех работает в две смены, количество рабочих дней в году — 250, потери времени на планово-предупредительный ремонт оборудования составляют 5%.

Определите требуемое количество оборудования для выполнения производственной программы, отметив в таблице правильный ответ.

Количество оборудования	Ответ
1. 32 ед.	
2. 48 ед.	
3. 60 ед.	
4. 68 ед.	

Всего 4 пункта

Как загружено установленное в цехе оборудование? Отметьте правильный ответ.



Уровень загрузки оборудования	Ответ
1. На 100%	
2. На 96%	
3. На 80%	
4. На 75%	
5. На 68%	

**31.** Организация, производящая садовый инвентарь, ежегодно закупает 15 000 деревянных черенков для использования их на сборке лопат и вил. Стоимость одного черенка — 4 у.е., стоимость хранения одной единицы в течение года — 1 у.е. Затраты на приобретение (размещение) одного заказа — 10 у.е.

Определите экономичный (оптимальный) объем заказа и отметьте правильный ответ.

Экономичный объем заказа, штук	Ответ
1. 200	
2. 326	
3. 548	
4. 750	
5. 937	

**32.** Годовой спрос на маникюрные наборы в магазине составляет 15 000 ед. Магазин работает 250 дней в году, срок поставки в среднем равен трем дням.

Рассчитайте точку очередного заказа, т.е. уровень, до которого должен упасть хранящийся запас и размещен новый. Отметьте правильный ответ в таблице.

Точка заказа, штук	Ответ
1. 90	
2. 153	
3. 180	
4. 260	
5. 420	

#### 4. СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ

**Агрегирование** — укрупнение экономических показателей посредством объединения их в единую группу. Осуществляется путем суммирования, группировки или других способов сведения частных показателей в обобщенные.

**Анализ риска** — разложение объекта на элементы, установление взаимосвязей между ними с целью выявления источников, факторов и причин различного рода рисков, сопоставление возможных потерь и выгод.

**Анализ системы менеджмента** — процесс исследования организационной структуры и системы управления предприятия на предмет жизнеспособности, обеспечения конкурентоспособности в целях повышения эффективности их воздействия на результаты деятельности.

**Анализ ситуации** — изучение параметров управляемого объекта, внешних условий и конкретной ситуации его функционирования при разработке или реализации управленческого решения.

**Венчурное предприятие** — небольшое предприятие (фирма), занимающееся прикладными научными исследованиями и разработками, проектно-конструкторской деятельностью, внедрением технических и технологических новшеств.

**Вероятностное решение** — решение, принятое в условиях риска или неопределенности, результатом которого могут быть несколько вероятных событий.

**Вертикальные коммуникации** — обмен информацией между различными уровнями иерархии.

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

**Внутрифирменная информационная система** — совокупность информационных потоков, обслуживающих потребности организационных центров принятия решений. Состоит из технических средств обработки информации, каналов связи и информации, зафиксированной на определенных носителях.

**Горизонтальные коммуникации** — информационный обмен между подразделениями одного уровня иерархии.

**Деловая стратегия** — стратегия на уровне отдельных предприятий, фирм, входящих в корпорацию или холдинг. Главная задача деловой стратегии — обеспечить фирме устойчивое конкурентное преимущество.

**Дерево целей** — структурированная, построенная по иерархическому принципу (ранжированная по уровням) совокупность целей системы, программы, плана, в которой выделены главная цель («вершина дерева»), подчиненные ей подцели 1-го, 2-го и т. д. уровней («ветви дерева»).

**Детерминированное решение** — решение, принятое в условиях определенности, результатом которого является единственное событие, вероятность наступления которого близка к единице.

**Диверсификация риска** — 1) распределение инвестируемых средств между различными, не связанными между собой объектами с целью снижения степени риска;

2) расширение ассортимента, изменение вида продукции с целью повышения эффективности производства, получения экономической выгоды, предотвращения банкротства.

**Имидж** — образ (представление), целенаправленно разработанный и пропагандируемый.

**Инвестиции** — долгосрочные вложения капитала в предприятия разных отраслей, предпринимательские проекты, социально-экономические программы, инновационные проекты.

**Инновации** — нововведения в области техники, технологии, организации труда и управления, основанные на использовании достижений науки и передового опыта, а также использование этих новшеств в разных областях и сферах деятельности.

**Информационная технология** — комплекс методов и технических средств получения, хранения, преобразований и использования информации.

**Качество управленческого решения** — совокупность параметров, удовлетворяющих конкретным потребителям и обеспечивающих реальность реализации решения.

**Коммерческий риск** — вероятность потерь, связанных с коммерческой деятельностью.

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

**Компетентность** — область полномочий управляющего органа, должностного лица; круг вопросов, по которым они обладают правом принятия решений. Полномочия тех или иных органов и лиц устанавливаются законами, другими нормативными актами, положениями, инструкциями, уставами.

**Конгломерат** — одна из форм союза, объединения разнопрофильных фирм, работающих в разных секторах рынка. В условиях конгломерата сохраняется высокая степень самостоятельности фирм и децентрализация управления.

**Конкурентоспособность** — свойство объекта, характеризующееся степенью удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке.

**Конкуренция** — состязание между производителями (продавцами) товаров, а в общем — между любыми экономическими рыночными субъектами; борьба за рынки сбыта товаров с целью получения более высоких доходов, прибыли, других выгод. Конкуренция представляет собой цивилизованную, легализованную форму борьбы за существование и один из наиболее действенных механизмов отбора и регулирования в рыночной экономике.

**Коэффициент риска** — показатель степени риска, определяемый отношением максимально возможного размера убытка к величине собственного капитала инвестора.

**Критерий выбора** — показатель, на основе которого производится сравнение альтернатив и выбор оптимального решения.

**Лидерство** — способность выдвигать цели для организации (группы) и эффективно использовать все имеющиеся источники власти для их реализации; один из механизмов интеграции групповой деятельности.

**Лимитирование риска** — установление предельных сумм издержек, связанных с определенным решением, с целью снижения степени риска.

**Линейные полномочия** — право непосредственного единоличного принятия решений по всем вопросам, возникающим в подчиненном руководителю коллективе.

**Лицензия** — 1) разрешение на осуществление экспортно-импортных операций, ввоз и вывоз товаров в ограниченных пределах, выдаваемое государственными органами в целях контроля за экспортом, импортом, движением валюты; 2) разрешение на осуществление разнообразных видов деятельности в определенных пределах, выдаваемое государственными органами применительно к тем видам, которые нуждаются в ограничении или в целях взимания платежей за выдаваемое разрешение.

**Макросреда** — экономическая, природная, социально-культурная, политическая среда, в условиях которой функционирует группа.

**Маркетинг** — важнейшая функция управления фирмой на основе учета и анализа внешних факторов. Маркетинг призван приспособить производство к требованиям рынка.

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

**Микросреда** — экономическая среда, связанная с предприятием и обслуживанием его клиентуры, включая поставщиков, покупателей, потребителей услуг, контактные группы, проявляющие интерес к фирме и способные влиять на ее деятельность.

**Миссия** — цель деятельности организации, ориентированная на будущее.

**Мониторинг** — составная часть управления, представляющая собой непрерывное наблюдение за экономическими объектами, анализ их деятельности.

**Мотивация** — управленческая функция, использующая мотивы поведения человека для успешной его работы в организации.

**Норма управляемости** ~ число работников, непосредственно подчиненных одному руководителю.

**«Ноу-хау»** — совокупность знаний, сведений научно-технического, производственно-технологического, управленческого, финансово-экономического, коммерческого характера, еще не ставших предметом общего достояния, представляющих новинку, а также опыт их применения.

**Обратная связь** — реакция получателя на принятое сообщение, доведенная до отправителя, средство повышения эффективности процесса коммуникации.

**Оперативное управление** — управление текущими событиями, включающее оперативное планирование, оперативный учет, оперативный контроль.

**Опцион** — соглашение, предоставляющее одной из сторон, заключающей биржевую сделку купли-продажи, право выбора между альтернативными условиями договора.

**Параллельные полномочия** — разновидность аппаратных полномочий, означающая право отменять решения линейного руководителя (право «вето»).

**Патент** — документ, содержащий разрешение на занятие каким-либо ремеслом или промыслом при соблюдении зафиксированных условий и внесении платежа (патентного сбора).

**Полномочия** — ограниченное право распоряжаться ресурсами организации и определять действия ее работников.

**Процесс принятия решения** — последовательность действий субъекта управления, направленная на разрешение проблем организации и заключающаяся в анализе ситуации, генерации альтернатив, принятии решения и организации его выполнения.

**Рекомендательные полномочия** — разновидность аппаратных полномочий, означающая право давать линейному руководителю советы и рекомендации, следовать которым он, однако, не обязан.

**Риск** — опасность возникновения непредвиденных потерь ожидаемой прибыли, дохода или имущества, денежных средств в связи со случайным изменением условий экономической деятельности, неблагоприятными обстоятельствами.

**Риск-менеджмент** (управление риском) — одна из функций современного менеджмента, связанная с анализом возможного риска при осуществлении коммерческих операций и разработкой мер по его снижению и компенсации.

**Семантические барьеры** — трудности в процессе коммуникации из-за различного значения слов для людей разных национальных культур, профессий, уровней образования, социальных слоев и т. д.

**Система управления кадрами** (управленческим персоналом) — включает кадровую политику, формирование штатно-должностной структуры кадров, требования к кадрам управления, подбор, формирование и оценку их деятельности.

**Современный менеджмент** — характеризуется интеграцией производства и управления, отражает усложняющиеся взаимосвязи между внешней и внутренней средой предприятия, требования сохранения окружающей среды как фактора устойчивого развития экономики и эффективного использования важнейшего фактора производства — человеческих ресурсов.

**Социальная ответственность** — действия организации, предпринимаемые во благо общества добровольно, а не по требованию закона. Социальная ответственность определяется общественной значимостью предприятия и характеризуется ответственным общественным, стабильным коммуникационным и инновационным поведением.

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

**Спекулятивный риск** — вероятность получения не только отрицательного (потери, убыток), но и положительного (доходоносная прибыль) экономического результата.

**Статус** — правовое положение предприятия, предпринимателя, характеризующее их организационно-правовую форму, уставом, свидетельством о регистрации, правами и

обязанностями, ответственностью, полномочиями, вытекающими из законодательных и нормативных актов.

**Стиль руководства** — способ обращения руководителей с подчиненными, характер отношений в процессе исполнения служебных обязанностей.

**Стратегия** — долговременные, наиболее принципиальные, важные установки, планы, намерения правительства, администрации регионов, руководства предприятий в отношении производства, доходов и расходов, бюджета, налогов, капиталовложений, цен, социальной защиты.

**Стратегический менеджмент** — одно из направлений менеджмента, главная задача которого состоит в выработке генерального курса долгосрочных (перспективных) целей предприятия и разработке конкретных программ их достижения.

**Страхование риска** — способ компенсации вероятных потерь, заключающийся в создании специальных денежных фондов, формируемых за счет страховых взносов.

**Субвенция** — денежное пособие, выделяемое центральными органами на целевое финансирование определенного мероприятия, объекта. При нецелевом использовании субвенция подлежит возврату выдавшим ее органам.

**Субординация** ~ соблюдение рангов, строгое подчинение младших старшим в соответствии с правилами служебной дисциплины.

**Субсидия** — пособие в денежной или натуральной форме, предоставляемое из средств государственного бюджета, местных бюджетов или специальных фондов физическим или юридическим лицам, местным органам.

**Тактика** — экономическое поведение, линия экономических действий, рассчитанная на относительно кратковременный период, исходя из текущей ситуации.

**Тенденция** — выявленные в результате анализа наблюдаемые устойчивые отношения, свойства, признаки, присущие системе; направленность процессов.

**Технократия** — подход к экономическим процессам и явлениям с чисто технических позиций, без учета социально-экономических факторов и экономических последствий принимаемых технических решений.

**Технология управления** — последовательность выполнения взаимосвязанных операций по преобразованию предмета управленческого труда (информации) в продукт — управленческое решение.

**Трансферт** — 1) перевод иностранной валюты из одной страны в другую; 2) передача одним лицом другому права владения ценными бумагами; 3) перенос оплаты по сделке с одного счета на другой.

**Тренд** — направленность изменения показателей, определяемая путем обработки отчетных, статистических данных и установления на этой основе тенденций их изменения.

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

**Управление риском** — деятельность предприятия, банка, направленная на сокращение возможных потерь, обусловленных риском. Наиболее распространенными методами являются диверсификация риска, изучение рынка, клиентов, маркетинговые исследования, страхование риска.

**Управленческий потенциал** — совокупность всех ресурсов, которыми располагает и которые использует система управления.

**Управленческое решение** — выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий, направленный на достижение целей организации.

**Устав предприятия** — зарегистрированный и утвержденный в установленном законом порядке документ, свод положений, правил деятельности юридического лица, определяющий его структуру, устройство, виды деятельности, отношения с другими лицами и государственными органами, права и обязанности.

**Учет** — составная часть управления экономическими процессами и объектами, сущность которого состоит в фиксации их состояния и параметров, сборе и накоплении сведений об

экономических субъектах и процессах, отражении этих сведений в учетных ведомостях.

**Форвард** — форма срочных расчетов, производимых не более чем через два дня после заключения сделки. Обычно форвардные сделки совершаются банками, торгово-промышленными фирмами для того, чтобы избежать возможных убытков от колебания, изменения цен, курсов валют.

**Функциональное управление** — управление по функциям, в процессе которого каждый руководитель ведает исполнением определенного круга функций, работ (производственные, технологические, проектные, финансовые, информационные, обеспечивающие).

**Фьючерсный контракт** — соглашение поставить, продать товар или принять поставку (купить товар в определенном количестве по цене, оговоренной при заключении контракта). Фьючерсные контракты продаются и покупаются на рынках как ценные бумаги.

**Хеджирование** — страхование, снижение риска от потерь, обусловленных неблагоприятными для продавцов или покупателей изменениями рыночных цен на товары в сравнении с теми, которые учитывались при заключении договора.

**Холдинг** — корпорация, компания, головное предприятие, управляющее деятельностью или контролирующее деятельность других предприятий, компаний.

**Целевое управление** — управление, ориентированное на конкретный результат.

**Чистый риск** — вероятность получения отрицательного (ущерб, убыток) или нулевого результата.

**Широкая норма управляемости** — норма управляемости, при которой каждый менеджер имеет большое (больше пяти) число подчиненных.

Нуретдинов Ильдар Габбасович

## **МЕНЕДЖМЕНТ**

Учебно-методический комплекс  
для студентов инженерно-экономического факультета  
направления 19.03.03 «Продукты питания животного происхождения»