

Н.Ю.Веселова
Т.Л. Оганесян

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Учебное пособие

УДК 338.24
ББК 65.29

Рецензенты:

Жуков Б.М., доктор экономических наук, профессор Южного института менеджмента.

Дейвиска А.В., кандидат экономических наук, профессор Краснодарского кооперативного института.

Веселова Н.Ю., Оганесян Т.Л. Основы менеджмента: Учебное пособие. – Краснодар: Краснодарский кооперативный институт, 2008; Электронно-библиотечная система IPRbooks, 2012. — (Высшее образование). — 210 с.

ISSN 2227-8397

В учебном пособии осуществлена попытка целостной характеристики основ менеджмента.

Менеджмент предполагает выполнение функций: планирования, совершенствования, организации координации, мотивации; осуществляя их менеджеры обеспечивают условия для производительного и эффективного труда, занятых в организации работников и получения высоких результатов, максимальной прибыли, решения социальных проблем коллектива и общества в целом. В пособии рассматриваются вопросы эффективного использования труда, интеллекта, мотивов поведения людей, работающих в организации, а так же процесс активного воздействия на каждого работника, каждую группу и организацию для достижения поставленных целей.

Учебно-методическое пособие предназначено для студентов обучающихся по специальности 080507.65 «Менеджмент организации».

Пособие адресовано студентам экономических специальностей, преподавателям и аспирантам, а также всем, кто интересуется проблемами управления.

ISSN 2227-8397

© Краснодарский кооперативный институт, 2008
© Электронно-библиотечная система IPRbooks, 2012

СОДЕРЖАНИЕ

ВЫПИСКА из государственного образовательного стандарта Высшего профессионального образования, утвержденного 17. 03. 2000г. по специальности 080507.65 «Менеджмент организации»

ВВЕДЕНИЕ

ТЕМА 1. Менеджмент и управление. Понятия, сущность и специфика России, менеджмент за рубежом

ТЕМА 2. Менеджмент: история и современность

ТЕМА 3. Дифференциация и интеграция менеджмента

ТЕМА 4. Методология и организация менеджмента

ТЕМА 5. Цели и функции менеджмента

ТЕМА 6. Стратегия и тактика менеджмента

ТЕМА 7. Внутренняя и внешняя среда

ТЕМА 8. Типология менеджмента, система, механизм и процесс управления

ТЕМА 9. Разработка и реализация управленческих решений

ТЕМА 10. Информационное обеспечение менеджмента. Управление коммуникациями

ТЕМА 11. Управление человеком и управление группой. Управление конфликтами

ТЕМА 12. Качества менеджера, лидерство и стиль

ТЕМА 13. Этика делового общения

ТЕМА 14. Эффективность менеджмента

ПРИЛОЖЕНИЕ А

ГЛОССАРИЙ

ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К ЗАЧЕТУ И/ИЛИ ЭКЗАМЕНУ

ТЕСТЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ ОСТАТОЧНЫХ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ

ПРОГРАММА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Выписка

из государственного образовательного стандарта
Высшего профессионального образования,
утвержденного 17. 03. 2000г. По специальности
080507.65 «Менеджмент организации»

ТРЕБОВАНИЯ К ОБЯЗАТЕЛЬНОМУ МИНИМУМУ СОДЕРЖАНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

ОЦД. Ф. 01.

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Общая теория управления. Закономерности управления различными системами. Управление социально-экономическими системами (организациями). Методологические основы менеджмента; инфраструктура менеджмента; социофакторы и этика менеджмента; интеграционные процессы в менеджменте; моделирование ситуаций и разработка решений; природа и состав функций менеджмента; стратегические и тактические планы в системе менеджмента; организационные отношения в системе менеджмента; формы организации системы менеджмента; мотивация деятельности в менеджменте; регулирование и контроль в системе менеджмента; динамика групп и лидерство в системе менеджмента; управление человеком и управление группой; руководство: власть и партнерство; стиль менеджмента и имидж (образ) менеджера; конфликтность в менеджменте; факторы эффективности менеджмента.

ВВЕДЕНИЕ

Радикальная перестройка системы управления экономикой, переходящей на рыночные отношения, - одна из важнейших проблем в нашей стране. Особое значение эта проблема имеет на уровне предприятия, положение которого в рыночной экономике коренным образом изменяется. Становясь объектом товарно-денежных отношений, обладающим экономической самостоятельностью и полностью отвечающим за результаты хозяйственной деятельности, предприятие обязано сформировать систему управления, обеспечивающую ему высокую эффективность работы, конкурентоспособность и устойчивость положения на рынке.

Менеджмент предполагает выполнение функций, осуществляя которые менеджеры обеспечивают условия эффективного труда занятых в организации работников и получение результатов, соответствующих поставленным целям. Умение ставить и достигать цели, определяемое как искусство точно знать, что и как предстоит сделать, является основой менеджмента. Подобным искусством обязаны обладать менеджеры, чья деятельность состоит в организации и руководстве работой всего персонала для достижения целей фирмы. Поэтому менеджмент нередко ассоциируется с менеджерами, а также с органами или аппаратом управления.

Во многих определениях менеджмента делается акцент на то, что управление - самостоятельная область знаний, наука, имеющая свой предмет, свои специфические проблемы, методы и способы их решения. При этом подчеркивается важность системных, упорядоченных знаний в данной области.

Широко распространено понимание менеджмента как искусства. Оно базируется на том, что хозяйственные организации представляют собой сложные системы, на функционирование которых воздействуют многочисленные и разнообразные факторы внешней и внутренней среды. Поэтому умение управлять столь сложным механизмом требует высокой профессиональной подготовки.

Менеджмент выявляет природу управленческого труда, выявляет связь между причиной и следствием, факторы и условия, при которых совместный труд людей оказывается более полезным и продуктивным. В менеджменте подчеркивается значение систем знаний, позволяющих не только своевременно и качественно управлять текущими делами, но и прогнозировать развитие событий и в соответствии с этим разрабатывать стратегию, рыночную политику организаций, служащих опорой при постановке задач и при осуществлении управленческой практики. Содержанием теории менеджмента являются законы и закономерности целенаправленной деятельности людей в процессе управления.

Учет особенностей характеров людей, работающих в организациях и с организациями, требует не только использования научного подхода, но и искусства его применения в конкретных ситуациях. Каждый работник - индивид, имеющий свою систему ценностей, мотивов к труду и т. д. Поэтому

менеджмент призван развивать личностные качества менеджеров и работников, их способности накапливать новые знания и применять их в практической деятельности. Чтобы люди, функционирующие в организации, направляли свои усилия на достижение ее целей, менеджеры обязаны постоянно взаимодействовать с ними, создавать условия для наиболее полного раскрытия потенциала работников.

Актуальность изучаемого курса «Основы менеджмента», определяется существующими проблемами управления субъектами экономических отношений в рыночных условиях хозяйствования. Эффективность менеджмента организаций соотносится, в том числе и с необходимостью получения всесторонних знаний в области управления участниками социально-экономических отношений.

Целью дисциплины «Основы менеджмента» является приобретение студентами теоретических знаний и практических навыков менеджмента организаций.

Задачами дисциплины являются:

- представить предпосылки возникновения и развития менеджмента, а также изучить организационные основы менеджмента организаций;
- выявить особенности формирования основных направлений деятельности организаций в области эффективного менеджмента;
- развить практические навыки руководства организациями, оценки результатов их деятельности, а также оптимизации с точки зрения повышения эффективности функционирования.

Преподавание дисциплины направлено на формирование у студентов представления о том, что механизмы менеджмента современной организации являются философией современного бизнеса и инструментом достижения экономических целей предприятия.

Особенность изучаемого курса «Основы менеджмента» состоит в рассмотрении проблем менеджмента в комплексе со всеми аспектами деятельности организации. Это способствует масштабному видению студентами проблем менеджмента организации.

Программой курса предусмотрено чтение лекций, проведение семинарских и практических занятий.

Аудиторная работа дополняется самостоятельным изучением литературных источников с последующим обсуждением конкретных ситуаций на занятиях, решении ситуационных задач.

В результате изучения дисциплины «Основы менеджмента» студент должен владеть:

- знаниями относительно понятия «менеджмент» и «управление», особенностей современной российской экономики и необходимости совершенствования организации управления в России;
- знаниями относительно сущности, целей, задач и основных функций менеджмента;

- знаниями относительно опыта менеджмента за рубежом, возможности и пути его использования в России, специфики менеджмента в России;

- знаниями относительно целей и задач управления предприятием, методов обоснования, принятия и реализации управленческих решений;

- знаниями относительно анализа внутренней и внешней среды предприятия, использования мировых информационных ресурсов в менеджменте, системы коммуникаций, стратегического менеджмента, разработки и реализации перспективных и текущих планов;

- знаниями относительно основных качеств менеджера, работы менеджера, создания систем мотивации труда, организации контроля над деятельностью подчиненных;

- знаниями относительно понятия «контроллинг» и его сущности, инновационной программы менеджера, управления рисками;

- знаниями относительно особенностей работы менеджера в кризисной ситуации, этики делового общения и управления конфликтами, психологии менеджмента, управления экономическими отношениями предприятия;

- уметь применять полученные знания на практике в различных конкретных ситуациях;

- обладать универсальными навыками управления организацией без учета отраслевой принадлежности и специфики приложения труда.

Курс «Основы менеджмента» является базовым для всех дисциплин экономической направленности. При разработке курса учитывалось, что многие его разделы в дальнейшем более углубленно изучаются в рамках других дисциплин. Изучается в одном семестре. Дисциплина «Основы менеджмента» основывается на знаниях, полученных студентами в ходе предшествующего изучения комплекса дисциплин, прежде всего, «Экономическая теория» «Экономика предприятия», а также ряда прикладных специальных дисциплин.

Все это позволит будущим менеджерам овладеть современным экономическим мышлением, всем разнообразием методов и приемов управления организацией, умениям предвидеть кризисные ситуации и успешно их преодолевать.

В пособии по дисциплине «Основы менеджмента» нашли отражение все проблемы, определенные государственным образовательным стандартом по специальностям. По каждой теме определены вопросы для обсуждения, темы для рефератов, задания по теме в виде ситуаций, тестов, задач, деловых игр.

ТЕМА 1. МЕНЕДЖМЕНТ: УПРАВЛЕНИЕ В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ

План:

- 1.1 Управление и менеджмент: связь категорий
- 1.2 Специфические особенности менеджмента как типа управления
- 1.3 Задачи, функции, принципы и методы менеджмента

1.1 Управление и менеджмент: связь категорий

Термин «управление» произошел от старорусского слова «управа», т.е. способность с кем-то управляться: в широком смысле под ним понимается деятельность по упорядочению процессов, протекающих в природе, технике и обществе (устранению их энтропии (дезорганизации), неопределенности и приведению в нужное состояние с учетом тенденций их развития и изменения среды (для различных ее типов нужны свои способы управления). Различают естественное управление (природные процессы), техническое (управление рукотворными объектами) и социальное управление (объект – люди), разновидностью которого является хозяйственное управление (сформировалось в связи с необходимостью координации производственной деятельности людей).

Менеджмент в переводе со староанглийского означает искусство объезжать лошадей, с латинского – рука. Менеджмент – это не управление, не американская модель развития, не управление фирмой (маркетинг), не искусство управления. Раньше в семидесятые и восьмидесятые годы мы переводили американские учебники, используя прямой перевод «менеджмент – управление» и выбрасывали из этих учебников все, что составляло социально-экономическую сторону управления, все, что было связано с рыночными механизмами управления (конкуренция, прибыль, социальное партнерство, организационное поведение, деловое общение и пр.). У нас была плановая экономика, и она из зарубежного опыта принимала только организационную сторону управления – структуру, распределение функций, контроль, организационное моделирование, определенные аспекты информационного обеспечения управления. Знать менеджмент в полном комплексе его проблем и признаков потребовалось только тогда, когда экономические реформы в нашей стране получили направленность на развитие рыночных механизмов управления. Именно в это время и вошло в обиход понятие менеджмента, как типа управления, преимущественно опирающегося на рыночные механизмы; именно в это время мы увидели особенность этого типа управления, как в зарубежном опыте, так и в реальной практике реформируемой экономики России. Для обозначения обозначенной системы управления употребляется термин «администрирование».

Таким образом, можно утверждать, что менеджмент – это комплекс ключевых положений, отражающих содержание и специфику одной из

типологических моделей управления социально-экономической системой (организацией) и, конкретно, управления рыночной экономикой. Менеджмент – это научная и практическая концепция экономического управления производством и эффективного управления экономикой в условиях цивилизованного предпринимательства. То есть менеджмент выступает в качестве типа управления, вариантами которого могут быть управление административное, корпоративное, мотивационное, культурологическое, технократическое и др. И это типы управления, которые могут быть присущи одному и тому же объекту – организации. Каждый из них имеет определенные черты и особенности. [1; 4]

1.2 Специфические особенности менеджмента как типа управления

Если рассматривать феномен менеджмента в строго научном плане, то следует отметить, что менеджмент, конечно, имеет *одинаковую сущность* с понятием «управление», *близкое содержание* (основные функции, структуры и пр.), но свою специфику, которая проявляется в *конструкции проблематики, системе основных приоритетов, типологических чертах и инфраструктуре.*

Специфические особенности менеджмента как типа управления.

Конструкция проблематики включает следующий комплекс проблем:

- 1 Методология и организация менеджмента.
- 2 Дифференциация и интеграция менеджмента.
- 3 Формальное и неформальное управление, лидерство и стиль.
- 4 Научность и искусство управления.

Эти *ключевые проблемы* находят свое отражение и конкретизацию в проблемах второго уровня:

- 1 Соотносительность и взаимодействие объекта и субъекта управления.
- 2 Функции и структура системы управления.
- 3 Ресурсы и эффективность управления.
- 4 Социально-экономический и организационно-технический аспекты управления.
- 5 Внешний и внутренний менеджмент.
- 6 Управление функционированием и управление развитием.
- 7 Информационное обеспечение управления и использование технических средств.
- 8 Личностный, субъективный фактор и объективные (закономерные) тенденции развития менеджмента.
- 9 Мировой опыт и национальные особенности менеджмента.
- 10 Диверсификация менеджмента и комбинация его практических вариантов.

Таким образом, можно говорить о конструкции проблематики с позиций (рисунок 1.1):

- 1 Цели менеджмента.

- 2 Процесса менеджмента.
- 3 Системы менеджмента.
- 4 Механизма менеджмента.



Рисунок 1.1 – Специфические особенности менеджмента как типа управления: конструкция проблематики

Система основных приоритетов:

- 1 Экономические проблемы – обеспечению конкурентоспособности, финансовой стабильности, получения прибыли, позиций на рынке и пр.
- 2 Проблемы профессионализации управления – обучение, работа с персоналом, карьера, лидерство и пр.
- 3 Проблемы информатизации менеджмента, которые рассматриваются не просто как использование средств обработки информации, но как глобальная проблема развития технологий управления во всех своих параметрах.
- 4 Социализация управления – учет человеческого фактора, социальная психология, участие в управлении, социальное партнерство, корпоративность и пр.
- 5 Интернационализация менеджмента – возникновение международного менеджмента, использование зарубежного опыта, учет национальных особенностей, международные школы менеджмента и др.
- 6 Диверсификация менеджмента, обеспечивающая организационную гибкость, инновационность, восприимчивость и пр.

Типологические черты можно представить в двух группах – *предполагающие* и *отрицающие*. Первые включают следующие положения.

Менеджмент это:

1 управление, функционирующее в системе *цивилизованного предпринимательства* и опирающееся на предпринимательскую деятельность.

2 управление, построенное на *экономической самостоятельности и ответственности*.

3 управление, *требующее профессионализма*, восприимчивости изменений, разработки стратегии поведения.

4 управление в условиях *конкуренции и риска*.

5 управление *аналитическое, исследовательское* (маркетинг, стратегические программы, инновационные и инвестиционные проекты и пр.)

6 управление *информатизированное*, что позволяет ему экономить время, делать более глубокий анализ, проигрывать варианты, выбирать оптимальные решения.

В то же время менеджмент отрицает такие характеристики управления, как бюрократическое отношение к персоналу, организационная инертность, бездумное исполнительство, боязнь перемен, непрофессионализм, безответственность.

Инфраструктура характеризует условия, в которых возможно и необходимо возникновение и формирование этого типа управления. Все факторы инфраструктуры менеджмента можно разделить на три группы: а) менталитет, господствующий в обществе; б) уровень научного сознания (понимание проблем развития); в) общественная среда, в которой осуществляется управление. [4]

1.3 Задачи, функции, принципы и методы менеджмента

Основные задачи менеджмента:

– тактическая (поддержание устойчивости функционирования организации и ее элементов);

– стратегическая (развитие и перевод организации в качественно новое состояние).

Функции менеджмента (под которыми можно понимать: ту или иную общую задачу, которую он решает (такая задача бывает основной и обеспечивающей, например производство и мотивация); относительно самостоятельный вид управленческих действий; определенную сферу управления, обособившуюся в результате разделения управленческого труда (это порождает и обособленность комплекса принимаемых решений); целевое назначение управленческой деятельности вообще):

– по содержанию: планирование, организация, координирование, мотивация, контроль, распорядительство, информирование и развитие;

– по уровню: менеджмент организации, менеджмент подразделения, менеджмент индивида;

- по сфере: производственная деятельность, персонал, финансы, рынок, снабжение и сбыт, нововведения и т.д.;
- по объектам;
- по носителям.

Принципы менеджмента:

- принцип научности в сочетании с элементами искусства подразумевает использование научных подходов в рамках хозяйственного управления;
- принцип целенаправленности подразумевает ориентацию субъекта управления на решение конкретных проблем;
- принцип специализации в сочетании с универсальностью предполагает использование индивидуального подхода к каждому объекту, субъекту или процессу с учетом его особенностей с учетом универсальности управленческих действий;
- принцип последовательности предполагает осуществление управленческих воздействий в строго определенном временном и пространственном порядке;
- принцип непрерывности (с учетом характера производственных и хозяйственных процессов);
- принцип оптимального сочетания централизованного регулирования и самоуправления отдельных элементов организации;
- принцип учета индивидуальных особенностей и психологии работников, закономерностей межличностных отношений и группового поведения;
- принцип обеспечения единства прав и ответственности каждого субъекта управления (оптимальное соотношение);
- принцип состязательности участников управления на основе личной заинтересованности;
- принцип максимально раннего и широкого вовлечения исполнителей в процесс подготовки решений.

Методы менеджмента (исходя из содержания управленческой деятельности) бывают:

- *организационные*, посредством которых создаются необходимые условия функционирования организации (методы формирования трудовых коллективов и управленческих структур, их ориентации во времени и пространстве; нормирования деятельности, ее регламентации, расстановки персонала, определения его функций и проч.);
- *административные*, с помощью которых происходит активное вмешательство в деятельность людей либо путем их прямого принуждения к определенному поведению, либо путем создания возможности такого принуждения (используются, как правило, при управлении решением простых стандартных задач, требуют ограничения инициативы работников и возложения всей ответственности за результаты на руководителя);

– *экономические методы* управления (основаны на материальной заинтересованности работников в самостоятельном поиске оптимальных решений и принятии на себя ответственности за их результаты);

– *социально-психологические методы* управления – формирование благоприятного морально-психологического климата в коллективе, развитие доброжелательных отношений между руководителем и подчиненными, оказание им поддержки, раскрытие личных способностей каждого работника, оказание помощи в их совершенствовании, что ведет к максимальной самореализации человека в трудовой деятельности;

– *правовые методы управления* (регулирование деятельности работников посредством юридических и нормативных актов, определяющих границы и правила самостоятельных действий исполнителей). [1]

Контрольные вопросы:

- 1 Можно ли что-нибудь делать, не управляя собой или людьми?
- 2 Почему деятельность человека нуждается в управлении?
- 3 Как связаны управление и менеджмент в практике и научном понимании?
- 4 В какой мере и как зависит результат деятельности от управления?
- 5 В чем проявляются специфические особенности менеджмента как типа управления?
- 6 Каковы задачи, функции, принципы и методы менеджмента?

Темы рефератов:

- 1 Особенности российского менеджмента.
- 2 Менеджмент за рубежом: американская, японская, шведская модели.
- 3 Принципы, функции, задачи и методы менеджмента.

Литература:

- 1 Веснин В.Р. Менеджмент: учебник // – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. – 504 с.
- 2 Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. /П.Ф. Друкер/— М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. — 272 с.
- 3 Зайцева Н.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме / Н.А. Зайцева – М.: Издательский центр «Академия», 2003. – 224с.
- 4 Коротков Э.М. Концепция российского менеджмента. М. 2005. CD ROM / Сценарий – д.э.н., профессор Э.М. Коротков. Программирование и дизайн – ООО «Русский импульс»: rus-impulse@mail.ru. Исполнители – Владимир Ламзин, Денис Иванов, Владимир Мартсев. – М. 2005.
- 5 Красовский, Ю.Д. Организационное поведение/ Ю.Д. Красовский. - М.: ЮНИТИ,2005. – 472 с.
- 6 Менеджмент: учебное пособие / Под ред. В.В. Лукашевича, Н.И. Астаховой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.

7 Маркова, В.Д., Кузнецова, С.А. Стратегический менеджмент. /В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова/ – М. - Новосибирск: ИНФРА-М - Новосибирское соглашение, 2007. – 125 с.

8 Шеметов П.В. Теория организации: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации»/ П.В. Шеметов – М.: Издательство «Омега-Л», 2008. – 282 с.

ТЕМА 2. МЕНЕДЖМЕНТ: ИСТОРИЯ И СОВРЕМЕННОСТЬ

План:

- 2.1 Факторы возникновения и развития менеджмента
- 2.2 Периодизация школ и подходов в управлении
- 2.3 Развитие теории управления в России

2.1 Факторы возникновения и развития менеджмента

«Результатом разделения труда явилось обособление управления от права собственности на капитал, которое стало рассматриваться в качестве особой функции любого совместного труда». (К. Маркс)

В связи с обилием школ, подходов и концепций, изложенных в литературе по управлению, очень трудно четко выделить подходы и школы менеджмента.

Менеджмент возник и развивался в практике *индустриально развитых* стран как тип управления, отражающий:

- уровень экономического развития;
- социально-экономическое устройство общества (формацию);
- технологические особенности производства;
- концентрированный опыт повышения эффективности управления;
- влияние на управление социально-психологических отношений;
- определенный уровень общей и особенно организационной культуры (Приложение А).

Первоначально использовался исторический подход с применением хронологического принципа для проведения периодизации этапов развития науки управления. Этот подход позволил определить специфические особенности системы управления при смене общественно-экономических формаций и стадий их развития. Количественные и качественные изменения в базе и надстройке влекут за собой соответствующие изменения в производительных силах и производственных отношениях. А это, в свою очередь, требует внесения необходимых изменений в систему управления. Развитие управленческой системы дает толчок к новым управленческим исследованиям и разработкам, которые затем следует применять в практической деятельности. Таким образом, наблюдается прямая и обратная связь между теорией и практикой управления.

В теории менеджмента выделяют следующие школы и подходы:

- школа научного управления;
- административная (классическая школа);
- школа человеческих отношений и поведенческих наук (неоклассическая);
- школа науки управления (количественная) школа;
- процессный подход;
- системный подход;

- ситуационный подход.

Рассмотрим их более подробно и отметим, что теория управления как наука является относительно новым явлением в истории бизнеса. Первая радикальная идея появилась в статье «Инженер как экономист» Генри Р. Тауна, основателя и президента «Эйле энд Таун Манифактуринг Компани». В этой статье Таун утверждал, что менеджмент является областью изучения, равной по важности инженерному делу. Как основатель торговой палаты Таун оказал значительное влияние на деловой мир. Его статья часто упоминается как начальная точка отсчета современной науки управления. Для рассмотрения школ управления воспользуемся информацией, изложенной в учебниках Н.А. Зайцевой, В.В. Лукашевича, Н.И. Астаховой.

2.2 Периодизация школ и подходов в управлении

2.2.1. Научная школа (школа научного управления) 1885—1920 гг.

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

Фредерик Уинслоу Тэйлор (1856—1917) по образованию инженер. Он поступил на «Midvale Steel Works» рабочим, быстро поднялся по служебной лестнице до начальника цеха и позже стал главным инженером этого предприятия. После этого работал на «Bethlehem Steel Works», затем стал заниматься консультационной деятельностью и распространением своих идей. Тейлор впервые опубликовал свои взгляды на управление в статье, озаглавленной «Система кусочных расценок» и прочитанной им в Американском обществе инженеров-механиков в 1895 г. Его идеи были развиты в книгах «Цеховое управление» (1903) и «Основы научного менеджмента» (1911). В связи с трудностями, вызванными попытками применения его принципов в государственном арсенале, в 1911 г. был учрежден специальный комитет палаты представителей для исследования тейлоровской системы цехового управления. В 1947 г. работы Тейлора «Цеховое управление», «Основы научного менеджмента» и его показания специальному комитету были объединены и опубликованы под названием «Научный менеджмент».

Тейлор выделял следующие рациональные методы управления:

- разделение производственных операций на составные элементы;
- подход к управлению как к активному фактору производства;
- разделение труда непосредственно в сфере управления;
- выделение планирования в качестве особой функции управления;

- применение принципа принудительной централизации орудий труда, технологических процессов, а также условий труда и методов труда;
- введение карт-инструкций;
- введение высоких научно обоснованных норм времени на отдельные операции;
- совершенствование оплаты труда для стимулирования роста выработки;
- строгое иерархическое подчинение;
- тесное сотрудничество администрации и рабочих [15].

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

Имя Тэйлора стало синонимом термина «научный менеджмент». Его идеи поддержали многие, в частности Гантт, Гилбреты, Бедо, Роуэн и Халси. Они развили это направление, которое в настоящее время называется исследованием работы или промышленной инженерией. Вместе с тем еще при жизни Тэйлора его идеи вызвали острую полемику о негуманности его системы, которая, как отмечалось, сводила рабочих на уровень эффективно функционирующих машин. В истории менеджмента он стал противоречивой фигурой, а его принципы остаются предметом многочисленных споров.

Среди других пионеров научного управления можно назвать супружескую пару - Фрэнк Б. Гилбрет (1868-1925) и Лилиан М. Гилбреты (1878-1972). Гилбреты работали вместе над изучением утомляемости рабочего и его двигательной активности, а также над средствами улучшения общего состояния отдельного рабочего.

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

Согласно теории Гилбретов, движения рабочего и его усталость прямо соотносятся. Когда из действий рабочего устраняли ненужное движение, снижалась также определенная сумма усталости. Это не только делало труд рабочего более эффективным, но и отражалось на его общем состоянии. В своем подходе Гилбреты стояли на научной основе, поскольку стремились к

устранению бесполезных и непродуктивных действий на рабочем месте. Строго анализируя составные части трудового процесса, они искали единственный, наиболее эффективный путь исполнения работы.

Последователи Ф.Тейлора Фрэнк и Лиллан Гилбрет проводили исследования двигательной активности, а также уделяли большое внимание организации рабочего места как целого. Они разработали план продвижения для рабочих, который включал три части: рабочий сделал свою работу; рабочий обучил своего последователя; рабочий приобрел новые навыки и подготовил себя для движения к более сложной работе.

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

Концепция научного управления стала серьезным переломным этапом, благодаря которому управление стало признаваться самостоятельной областью научных исследований. Впервые руководители-практики и ученые увидели: методы и подходы, используемые в науке и технике, могут эффективно применяться в практике достижения целей организации.

2.2.2. Классическая (административная) школа управления. 1920-1950 гг.

Основная заслуга данной школы состояла в создании универсальных принципов успешного управления деятельностью организации в целом. Важнейший вклад в развитие этой школы внес Анри Файоль, который, как и большинство представителей административной школы управления, имел непосредственный опыт в качестве руководителя высшего звена управления в большом бизнесе, в отличие от Тэйлора и Гилбрета, начавших свою карьеру простыми рабочими, что, несомненно, повлияло на их представление об управлении организацией.

Основателем классической школы управления Анри Файоль (1841-1925) был по образованию горным инженером. Его трудовая жизнь связана с французским горно-металлургическим синдикатом «Commenyry-Fourchamboult-Decazeville», где он работал сначала в должности инженера, а затем (с 30-летнего возраста) в аппарате главного управления. В 1886-1918 гг. он был управляющим директором синдиката [15].

Файоль достиг известности благодаря своим идеям, которые получили широкое признание лишь в конце его жизни. Только когда ему было под семьдесят, эти идеи были опубликованы в форме, доступной широкой публике. Он написал технические заметки по горному делу, две предварительные статьи об администрации, а в 1916 г. в Бюллетене общества горной промышленности был опубликован труд А. Файоля «Основные черты промышленной администрации – предвидение, организация, управление, координация, контроль». Его научная репутация опирается на одну-единственную

небольшую публикацию, которая часто переиздается отдельной книгой, другие его работы малоизвестны.

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

Американским последователем А. Файоля был инженер-механик Гарригтон Эмерсон (1853-1931), который разработал основные принципы производительности (таблица 2.1). В 1900 г. вышла его книга «Производительность как основание для управления и оплаты труда», а в 1912 г. главный труд жизни – «Двенадцать принципов производительности» [3].

Таблица 2.1 – Основные принципы управления А. Файоля и Г. Эмерсона

14 принципов административного управления А. Файоля	12 принципов производительности Г. Эмерсона
<ol style="list-style-type: none"> 1 Неотделимость власти от ответственности 2 Разделение труда 3 Единство распоряжения, или единоначалие 4 Дисциплина, обязательная для всех и предполагающая взаимное уважение руководства и подчиненных 5 Единство руководства по принципу «один руководитель» 6 «и единый план для совокупности операций, имеющих общую цель» 7 Подчинение индивидуальных интересов общим 8 Справедливое для всех вознаграждение 9 Разумная специализация, ослабляющаяся с увеличением масштабов предприятия 10 Иерархия, предполагающая минимизацию управленческих ступеней и полезность горизонтальных связей 11 Порядок, в основу которого положен принцип «каждому свое место и каждый на своем месте» 12 Справедливость, обеспечиваемая преданностью персонала и объективностью администрации 13 Устойчивость персонала, ибо текучка – следствие плохого управления 14 Инициатива, требующая от руководителя всемерного поощрения и подавления собственного тщеславия 15 Корпоративный дух, т. е. общность интересов работников и коллективизм в труде 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Исходный пункт управления – отчетливо поставленные цели 2 Здравый смысл, требующий признания ошибок и поиска их причин 3 Компетентная консультация на основе привлечения профессионалов с целью совершенствования управления 4 Дисциплина, основанная на четкой регламентации деятельности, контроле, своевременном поощрении 5 Справедливое отношение к персоналу 6 Быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет 7 Диспетчеризация по принципу «лучше диспетчеровать хотя бы незапланированную работу, чем планировать работу, не диспетчеризуя ее» 8 Нормы и инструкции, способствующие поиску и реализации резервов 9 Нормализация условий труда 10 Нормирование операций, заключающееся в стандартизации способов их выполнения, регламентировании времени 11 Письменные стандартные инструкции 12 Вознаграждение за производительность

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

Последователем исследователей А. Файоля и Г. Эмерсона стал автомобильный король начала XX столетия Генри Форд (1863-1947), который разработал непрерывно-поточную систему, основанную на применении конвейеров в производстве.

Генри Форд родился в семье фермера недалеко от Дирборна (штат Мичиган). В 17 лет он окончил школу и поступил учеником в механическую мастерскую Драйдока. Одновременно ремонтировал часы, испытывая «любовь к тонкой механике». Затем работал в представительстве компании «Вестингауз» по ремонту локомотивов, а с 1890 г. – инженером и механиком в Детройтской электрической компании, где постепенно поднялся до должности первого инженера. При этом он читал все, что попадалось ему в руки. В 1899 г. он отказался от службы и посвятил себя автомобильному бизнесу. Идея создания автоматически движущейся машины захватила его с 12-летнего возраста, когда в пригороде Детройта он увидел локомотив, предназначенный для приведения в движение молотилки и лесопилки. В 1893 г. им была построена «газолиновая тележка», которая долгое время оставалась первым и единственным автомобилем в Детройте. Компания «Форд мотор» была основана в 1903 г., а в 1911 г. был выпущен 5-миллионный автомобиль. Фирма из крошечной превратилась в гигантскую компанию глобального масштаба, изменявшую жизнь американского общества.

Свою философию и методы руководства Форд изложил в своих книгах, изданных во многих государствах и переведенных на десятки языков мира. Одна категория читателей книг Форда стремилась повторить блистательную карьеру обыкновенного, но очень трудолюбивого деревенского парня, ставшего автомобильным королем, миллиардером, одним из кандидатов в президенты страны, символом США начала XX в. Других интересовала философия Форда, его размышления и выводы. С именем Форда связаны блестящие идеи: о разделении и специализации трудовых процессов, обучении рабочих и специалистов, соотношении крупных и мелких предприятий; о правилах, соблюдаемых при сборке, и производительности труда; о зарождении и становлении поточно-конвейерного производства; о стандартах и качестве автомобилей; о методах стимулирования рабочих и служащих и ценности времени; о сочетании промышленного и сельскохозяйственного труда и правильной эксплуатации железных дорог; о «терроре» машин и т.д. В целом представители классической школы рассматривали организацию как замкнутую систему и искали внутренние возможности повышения ее эффективности за счет совершенствования управления ею и путем создания основ для сотрудничества труда и капитала.

2.2.3. Школа человеческих отношений и поведенческих наук. С 1930 г. по настоящее время

Школа человеческих отношений существенно дополнила разработки научной и классической школ менеджмента. Наиболее крупными авторитетами в развитии школы человеческих отношений на Западе считаются М.Фоллет, Э.Мейо, А. Маслоу.

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

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

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

Основное содержание теории человеческих отношений предполагает [4]:

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

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

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

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

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

Следующим этапом развития школы человеческих отношений стала целая группа поведенческих концепций, разработчики которых ставили перед собой задачу помочь людям наиболее полно раскрыть свои внутренние возможности и тем самым дать дополнительный стимул к повышению производительности труда. Наиболее яркими представителями этой школы были Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг, Р. Лайкерт.

2.2.4. Количественная школа (школа науки управления). С 1950 г. по настоящее время

Эта школа в менеджменте связана с развитием и применением в управлении кибернетики, математической статистики, моделирования, прогнозирования и вычислительной техники.

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

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

Основоположителем современного экономико-математического направления в управлении народным хозяйством в России является академик В. С. Немчинов, внесший существенный вклад в разработку статистических методов управления экономикой и организовавший в 1958 г. первую в России лабораторию экономико-математических исследований.

2.2.5. Процессный подход в менеджменте

Процессный подход в менеджменте рассматривает управление как взаимосвязанные действия, функции.

Известны различные классификации функций. Основные из них включают: планирование, организацию, коммуникации, принятие решений, мотивацию, контроль. Следовательно, процесс управления – это четыре взаимосвязанных функции: планирование, организация, мотивация и контроль.

На рисунке 2.2 процесс управления представлен как система последовательно и параллельно взаимосвязанных функций. Последовательно взаимосвязаны: планирование – организация – мотивация – контроль. Параллельно связаны с процессом управления коммуникации и принятие

решений. Иначе говоря, коммуникации и принятие решений осуществляются одновременно с последовательно связанными функциями управления [4].

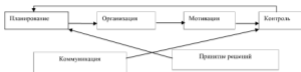


Рисунок 2.2 – Процесс управления в организации

Планирование дает ответы на следующие вопросы.

Каково положение организации в настоящее время? (Для этого нужно оценивать положение в области финансов, маркетинга, производства и других сферах).

Каковы должны быть цели организации? (С помощью оценки возможностей и угроз в окружающей среде следует определить цели организации).

Как организация может достичь целей? (Необходимо взвешенное, твердое видение того, что надо делать персоналу для достижения целей).

Организация – это создание структуры. Структурировать необходимо множество элементов – работу, конкретные задания всему предприятию и отдельным работникам. Руководитель подбирает людей, поручает им работу, делегирует отдельным представителям полномочия или право использовать ресурсы организации. В конечном итоге создается структура предприятия в целом [3].

Задача функции мотивации заключается в том, чтобы члены организации выполняли работу в соответствии с возложенными на них обязанностями и планом. До середины XX в. считалось, что мотивирование – это предложение соответствующих денежных вознаграждений в обмен на прилагаемые усилия. Ныне известно, что мотивация – создание внутреннего побуждения к действиям – является результатом сложной совокупности потребностей, которые постоянно меняются. Для того чтобы мотивировать, руководителю следует определить, каковы на самом деле эти потребности, обеспечить работнику способ их удовлетворения с помощью хорошей работы.

Контроль – это процесс обеспечения действительного достижения организацией своих целей. Контроль позволяет получить информацию, необходимую для дальнейшего планирования.

Известно три составляющих управленческого контроля [3]:

– установление стандартов в процессе планирования, или точное определение целей, которые должны быть достигнуты за определенный период;

– измерение того, что было в действительности достигнуто за определенный период;

– сравнение достигнутого с ожидаемыми результатами.

Контроль позволяет по мере необходимости предпринимать корректирующие действия по предотвращению отклонений или изменению целей.

Связующие процессы – это процессы принятия решений по коммуникациям, т.е. по обмену информацией, которые необходимы для всех функций управления.

Принятие решений. Для успешной работы организации руководитель должен постоянно делать правильный выбор из нескольких альтернативных возможностей. Выбор одной из альтернатив – это и есть решение. Принятие решения – выбор того, как и что планировать, организовывать, мотивировать и контролировать. Основным требованием для принятия эффективного решения является наличие адекватной и точной информации.

Коммуникация – это процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми. Информация в процессе коммуникации передается для того, что бы руководители могли принимать здравые решения, которые будут выполняться. Планы нельзя выполнить, если они не известны людям, которые должны их осуществлять. До тех пор, пока работники не будут понимать обоснованность планов, знать, какое вознаграждение им предложат за хорошо выполненную работу, они не будут усердно трудиться.

Руководство (лидерство) рассматривается как самостоятельная деятельность, которая предполагает возможность влияния на отдельных работников и их группы таким образом, чтобы они трудились в направлении достижения целей, что крайне существенно для успеха организации.

2.2.6. Системный подход в менеджменте

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

Системная концепция – подход к организации и управлению и комплекс методов системного анализа и синтеза, предлагаемых экономической кибернетикой.

Центральное место в системном подходе занимает понятие «система». Система – это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого.

Система может быть открытой или закрытой. Закрытая система имеет жесткие фиксированные границы, ее действия независимы от среды, окружающей систему. Типичный пример закрытой системы – часы.

Открытая система постоянно взаимодействует с внешней средой. Энергия, информация и материалы – это объекты обмена с внешней средой через границы системы. Такая система зависит от энергии, информации и материалов, поступающих извне; для своего функционирования она должна обладать способностью приспосабливаться к изменениям в среде.

Все организации являются социотехническими системами, поскольку люди как социальные компоненты и техника используются для выполнения совместной работы. На рисунке 2.3 показаны связи в открытой системе управления предпринимательской фирмой. В организациях выделяют пять основных частей: структуры, задачи, технологии, люди и цели [4].



Обозначения:

- ⇒ прямые связи в системе управления;
- обратные связи в системе управления;
- ► воздействие внешней среды на систему управления;
- ➔ воздействие системы управления на внешнюю среду.

Рисунок 2.3 – Связи в открытой системе управления

Руководителю необходима информация обо всех элементах организации для выявления проблем и корректировки действий. В условиях рыночной экономики фирмы и управление ими представляют собой открытые системы. Открытая система получает от окружающей среды информацию, энергию, материалы, капитал, человеческие ресурсы. Эти компоненты называются входами. В процессе преобразования организация обрабатывает эти входы, переводя их в продукцию или услуги, которые являются выходами организации, – она выносит их в окружающую среду.

Если организация работает эффективно, то в ходе преобразования образуется добавленная стоимость. В результате появляются другие выходы, такие, как прибыль, увеличение доли рынка и объема продаж, реализация социальной ответственности, удовлетворение работников, рост организации и др. (рисунок 2.4).

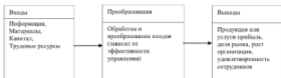


Рисунок 2.4 – Преобразования на входе и выходе в организации

Благодаря обратным связям система управление регулируется, т. е. корректируется.

В ситуационном подходе выделяют понятие подсистем. Подсистемы представляют собой части больших сложных систем, зачастую они сами являются системами. Подразделения организации, ее социальные и технические составляющие считаются подсистемами, которые, в свою очередь, могут состоять из более мелких подсистем!

Разные школы управления стремились сосредоточить внимание на одной из подсистем организации, например бихевиористская школа в основном занималась социальной подсистемой, школы «научного управления» науки управления, главным образом техническими подсистемами.

Системный подход и переменные. Теория систем обеспечила управление основой для интеграции различных концепций. На системной основе будут синтезироваться новые знания и теории, способные разрабатываться и появляться в будущем. Теория систем показывает руководителям, какие же именно элементы организации как системы особенно важны, но не определяет конкретно основные переменные, влияющие на функции управления. Определение переменных и их влияния на эффективность организации является основным вкладом ситуационного подхода.

2.2.7. Ситуационный подход в менеджменте

Ситуационный подход в менеджменте состоит в том, чтобы увязывать приемы управления и решения с конкретной ситуацией. Для этого ситуации изучаются, систематизируются и для каждой из них вырабатываются свои рекомендации. Например, ситуационный подход исходит из цикличности развития рыночной экономики – за подъемом следует спад. Значит, во время кризиса должна быть усилена централизация управления, а выход фирмы из кризиса зачастую предполагает смену лидера и т. п.

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

Ситуационный подход нацелен на связь конкретных приемов и концепций с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно. Такой подход основывается

на ситуационных различиях между организациями и внутри самих организаций. При его реализации необходимо определить, каковы значимые переменные ситуации как они влияют на эффективность организации.

Этапы применения ситуационного подхода [3].

1 Руководитель должен освоить средства профессионального управления, которые доказали свою эффективность. Ему необходимо понимать процессы управления, индивидуального и группового поведения, системный анализ, методы планирования и контроля и количественные методы принятия решений.

2 Руководитель должен научиться предвидеть вероятные положительные и отрицательные последствия применения конкретной методики или концепции. Например, удвоив зарплату всему персоналу, можно значительно повысить мотивацию, но при этом необходимо сравнивать прирост затрат с полученными выгодами, иначе это может привести к разорению организации.

3 Руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию. Необходимо грамотно определять, 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 имели бы меньше всего недостатков, с конкретными ситуациями обеспечивая достижение целей организации в сложившихся обстоятельствах самым эффективным путем.

К сожалению, невозможно определить все переменные, влияющие на организацию. На практике менеджеры могут рассматривать только те факторы, которые наиболее значимы для организации, и те, которые, скорее всего, могут повлиять на успех. Большинство ученых считают, что существует не более десятка важнейших факторов, так называемых ситуационных переменных, которые можно сгруппировать в два основных класса: внутренние и внешние переменные. Установление этих переменных явилось наиболее важным вкладом ситуационного подхода в управление.

В целом как системный, так и ситуационный подход не являются простым набором предписываемых руководству, это способ мышления об организационных проблемах и решениях.

2.3 Развитие теории управления в России

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

В конце 20-х и начале 30-х гг. XX в. управление народным хозяйством в Советском Союзе было полностью централизовано. Функции стратегического управления сосредоточивались на уровне наркоматов (министерств) и высшего руководства страны. Предприятия и организации стали играть роль производственных подразделений. Лишь после ликвидации командно-

административной системы сотни тысяч предприятий стали самостоятельными организациями.

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

Самым плодотворным был первый период, когда еще допускались определенная самостоятельность исследований и свобода творчества. В эти годы среди ученых достаточно четко обозначились две основные группы концепций управления: организационно-техническая и социальная. Среди представителей первого этапа можно назвать А. А. Богданова-Малиновского (1873-1920) с концепцией организационного управления; О. Е. Ерманского (1866-1941) с концепцией «физиологического оптимума»; А.К.Гастева (1882-1941) с концепцией узкой базы; Е. Ф. Розмировича (1886- 1953) с «производственной трактовкой» управленческих процессов. Все они представляли организационно-техническую концепцию, в которой производственный процесс воспринимался больше как чисто технический, состоящий из совокупности распорядительных, планирующих, надзорных, контролирующих, регулятивных действий.

К социальным концепциям управления необходимо прежде всего отнести теорию «организационной деятельности» П. М. Керженцева-Лебедева (1881-1940), который выделял в научной организации труда три объекта: труд, производство и управление, считая последний компонент самым главным.

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

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

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

В это время в управлении утвердился отраслевой и народно-хозяйственный подход.

Третий период был связан с новым этапом развития научно-технического прогресса, когда получило распространение технико-кибернетическое направление в управленческой теории и практике. В этот период стали формироваться АСУП (автоматизированные системы управления предприятием и производством) и шире применяться экономические методы

управления. На этом этапе сформировалась концепция хозяйственного механизма как единства социальной, экономической и организационной систем.

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

Рассмотренные научные школы и методологические подходы к управлению не отрицают, а взаимно дополняют друг друга, поэтому их научные разработки и рекомендации должны применяться в комплексе с учетом конкретного характера решаемых задач.

Вопросы к теме:

- 1 Каковы факторы возникновения и развития менеджмента как науки?
- 2 Перечислите школы управления в современной науке управления?
- 3 Дайте характеристику научной школы управления.
- 4 Раскройте сущность классической (административной) школы управления.
- 5 Каковы основные принципы управления А. Файоля и Г. Эмерсо
- 6 Охарактеризуйте школу человеческих отношений и поведенческих наук.
- 7 В чем сущность развития количественной школы?
- 8 Каковы современные подходы к управлению?
- 9 Раскройте содержание процессного подхода в менеджменте.
- 10 В чем суть системного подхода в менеджменте?
- 11 В чем суть ситуационного подхода в менеджменте?
- 12 Охарактеризуйте развитие теории управления в России.
- 13 Перечислите основные модели менеджмента.

Темы рефератов:

- 1 Законы Хамурапи
- 2 Управленческие революции
- 3 Генри Форд и компания «Форд»: управление поточным производством
- 4 Апри Файоль и 14 принципов управления

Литература:

- 1 Веснин В.Р. Менеджмент; учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. – 504 с.
- 2 Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. /П.Ф. Друкер/— М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. — 272 с.
- 3 Зайцева Н.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме / Н.А. Зайцева – М.: Издательский центр «Академия», 2003. – 224с.

- 4 Красовский Ю.Д. Организационное поведение/ Ю.Д. Красовский. - М.: ЮНИТИ,2005. – 472 с.
- 5 Кравченко А.И. История менеджмента: учебное пособие. – М.: Академический проект, 2007.
- 6 Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1999.
- 7 Менеджмент: учебное пособие / Под ред. В.В. Лукашевича, Н.И. Астаховой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.

ТЕМА 3 ИНТЕГРАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ПРОЦЕССАХ МЕНЕДЖМЕНТА

План:

3.1 Понятие и факторы интеграции управления

3.2 Факторы интеграции управления

3.1 Понятие и факторы интеграции управления

Управление, как и всякую деятельность, следует рассматривать не только в статических характеристиках, но и в динамике – как совокупность различных изменений, происходящих в области управленческой деятельности и характеризующих целенаправленное воздействие субъекта управления на объект – т.е., иначе говоря, в процессах. В свою очередь процессы управления обладают множеством характеристик, показывающих особенности их протекания и осуществления. Среди таких характеристик наиболее важной является интеграция процессов управления. Интеграция имеет определенные пределы. Она характеризует объединение различий, а не их устранение. В тоже время она не отрицает необходимости унификации в виде упорядочения различий.

Интеграция не обязательно и не всегда идет вслед за дифференциацией. В тенденциях развития управления эти две его характеристики могут меняться исходными ролями. Интеграция – это форма согласования, это не объединение в виде суммирования, а построение системы взаимодополнительности, взаимозаменяемости до определенной степени, взаимответственности, сочетания и совмещения разделенных функций. Интеграция деятельности достигается посредством управления.

Осуществление любой деятельности и тем более ее развитие всегда связано с дифференциацией, т.е. разделением на операции, отдельные функции или комплексы функций, по полномочиям, ролевому статусу, стилю, ответственности и пр. Дифференциация деятельности по ее объекту, субъекту, пространственным и временным параметрам позволяет ее специализировать. Специализация ведет к повышению производительности и эффективности, потому что позволяет быстрее осваивать навыки, накапливать опыт, совершенствовать работу, полнее использовать ресурсы.

Разделение деятельности в системе и процессах управления. Эффект дифференциации всецело зависит от интеграции деятельности, без которой оказывается невозможным согласование усилий и получение общего результата. Очень хорошо это показано в басне Крылова о лебеде, раке и щуке. Кстати, весьма интересно, что по этой басне можно увидеть и то, что для интеграции необходимо совпадение и согласование не только усилий, но и

интересов и возможностей их реализации. Совместная деятельность людей построена на разделении труда (рисунок 3.1) [4].

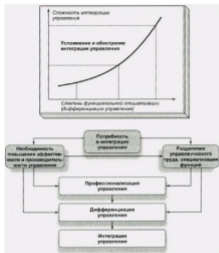


Рисунок 3.1 – Взаимосвязь дифференциации и интеграции менеджмента

И если управление предназначено для согласования деятельности, то главной его задачей является интеграция, объединение деятельности. В определенных условиях может возникнуть противоречие между тенденциями дифференциации и интеграции управления. Оно проявляется в сдерживании, например, процессов дифференциации возможными интеграциями. В некоторых случаях вообще дальнейшая дифференциация становится невозможной, потому что это может привести к разрушению системы управления, если становится невозможным ее объединение, т.е. интеграция. Продолжением процессов дифференциации и интеграции управления является специализация всего управления и, в конечном итоге, его профессионализация. Одной из важнейших тенденций развития управления с первых моментов его возникновения и до настоящего времени является тенденция дифференциации

управленческой деятельности по функциям полномочиям, ролевому статусу, стилю, ответственности и пр. (рисунок 3.1).

3.2 Факторы интеграции управления

Интеграция управления как следствие его дифференциации определяется следующими факторами:

1 Цель и миссия управления, которые объединяют людей в системе совместной их управленческой деятельности (общее стремление к достижению какого-либо состояния, конечного результата, положения и видение лидерами организации).

2 Методология (отражает соответствие цели средствам и методам ее достижения) и организация управления (т.е. установленным порядком решения проблем). Только в определенной организационной среде возможны реализация определенных методологий управления. Связь методологии и организации управления проявляется в технологии решения проблем, технологии разработки и реализации управленческих решений.

3 Стратегия и тактика менеджмента.

4 Сочетание формального и неформального управления.

5 Интра- и инфраменеджмент (внутренняя и внешняя направленность, которые в конкретных обстоятельствах находятся также в определенном сочетании).

Характеристики интеграции менеджмента

1 Степень дифференциации управления, вызванная потребностями эффективного управления и возможностями специализации отдельных его функций. Она выражается в комплексе характеристик системы управления – структура, уровни, количество звеньев, централизация (распределение полномочий) и пр. Критерием оптимальности дифференциации являются физиологические факторы, организационные возможности, эффективность и производительность труда, возможность и условия его специализации, требования и ограничения интеграции.

2 Структура ценностей, а точнее их гармоничность, соответствие цели, общность у различных индивидов, составляющих систему совместной деятельности.

3 Технологии управления, связывающие в динамике (в пространстве и времени) отдельные действия, усилия, подразделения системы управления.

4 Система компетенций (наличие необходимой информации как в званиях и специальной подготовке, так и в информационном обеспечении управления).

5 Промежуточный результат совместной деятельности, или этапный результат в процессе движения к цели также (отражает реальность и полезность объединения, способствует его укреплению).

6 Характеризует интеграцию менеджмента и тип управления (некоторые типы управления имеют свойство усиленной концентрации

внимания на какой-либо весьма важной проблеме, например, экологический менеджмент, инновационный менеджмент).

7 Отражает интеграцию менеджмента и стиль управления, характеризующий как индивидуальные черты менеджера, так и особенности управляемой группы людей.

Роль цели и функций в интеграции управления

Из определения управления следует, что интеграция управления зависит от многих факторов управления, если не от всех, но основными являются цели, функции, информация, коммуникации, решения, результаты (рисунок 3.2) [1].

Цель представляет собой идеальный образ состояния управляемой системы. Причем этот образ существует не только в сознании менеджера, но и в сознании каждого работника фирмы. Менеджер только обобщает этот образ и ставит его в основу своей управленческой деятельности. Источники цели – интересы работников, или точнее, та часть этих интересов, которая отражает их общность, и благодаря которой люди объединяют деятельность и получают возможность удовлетворения оставшихся интересов – личных, не совпадающих с общими. Если поставленная менеджером цель отражает совпадающие интересы всех или в большей своей части отражает общие интересы, то цель является интегрирующим фактором, объединяет людей, заставляет их искать рациональные варианты осуществления совместной деятельности, общего движения к получению того результата, который соответствует пониманию цели. При этом, вероятно, есть необходимость делать различие между пониманием результата и цели.

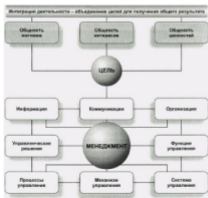


Рисунок 3.2 – Факторы интеграции менеджмента

Цель – это нечто большее чем результат работы, который можно рассматривать как этап в достижении цели. Цель это то, что является в деятельности человека путеводной звездой, позволяет получать один результат за другим и результаты связанные общим направлением в движении к цели. Именно поэтому цель и является интегрирующим фактором.

Согласование деятельности в значительной мере определяется функциями управления. Согласно это также достижение интеграции, гармоничности взаимодействия работников в осуществлении своей деятельности. Согласно – это обеспечение взаимодополнительности, взаимоприемлемости. Конечно, оно зависит и от функций управления. Главную интеграционную нагрузку в согласовании деятельности играют основные функции управления, которые были уже названы как виды деятельности, отражающие содержание управления. Поэтому они и являются функциями интеграции управления, они объединяют работников в систему совместного труда (рисунок 3.3) [1].

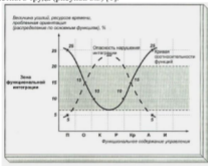


Рисунок 3.3 – Функциональное содержание управления

Но интеграцию управления обеспечивают эти функции не сами по себе, а их реализация в полном наборе и определенном соотношении. Управление – это реализация всех основных функций управления; но распределение усилий, внимания, приоритетов при этом может быть различным. Можно отдавать приоритет функции контроля и организовать детальный контроль. Это влияет на социально-психологическую атмосферу и, возможно, не в лучшую сторону. А если организация построена на жестких регламентах по предмету контроля, то всегда отклонения вероятны.

Но можно в управлении отдавать предпочтение функции мотивирования и опираясь на заинтересованность работников в определенном качестве труда не вводить сверхжесткий и сверхдетальный контроль. Это будет уже другое управление и это управление, наверно, будет отличаться большей интеграцией

работников и их деятельности. Усиление контроля и ужесточение организации – это сравнительно легкий способ получения непродолжительного и неустойчивого успеха в управлении. Устойчивый успех, как показывает практика, может быть только в условиях общей заинтересованности, самоконтроля. Интеграция управления достигается опорой на функцию мотивирования и возникает тогда, когда именно этой функции отводится приоритет и ведущее место, ей отдается больший объем усилий и внимания. Аналогичную роль играет и функция координации. В процессах координации происходит укрепление целостности и интеграционной стабильности фирмы. Остальные функции из состава основных также играют интеграционную роль, в зависимости от того, как они реализуются. Функция организации является основой интеграционных процессов в управлении, но только лишь в том случае, когда организация согласуется с мотивацией и не противостоит ей, когда приоритет отдается мотивации, т.е. реализуется правило – не мотивация для организации, а организация для мотивации деятельности.

Вопросы к теме:

- 1 Каково назначение и существо дифференциации и интеграции?
- 2 Раскройте факторы и характеристики интеграции менеджмента.
- 3 Какова роль цели и функций в интеграции управления?

Темы рефератов:

- 1 Пределы и возможности дифференциации менеджмента.
- 2 Централизация и децентрализация.
- 3 Факторы и характеристики интеграции менеджмента.

Литература:

- 1 Веснин В.Р. Менеджмент: учебник // – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. – 504 с.
- 2 Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. /П.Ф. Друкер/— М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. — 272 с.
- 3 Зайцева Н.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме / Н.А. Зайцева – М.: Издательский центр «Академия», 2003. – 224с.
- 4 Коротков Э.М. Концепция российского менеджмента. М. 2005. CD ROM / Сценарий – д.э.н., профессор Э.М. Коротков. Программирование и дизайн – ООО «Русский импульс»: rus-impulse@mail.ru. Исполнители – Владимир Ламзин, Денис Иванов, Владимир Мартеев. – М. 2005.
- 5 Красовский, Ю.Д. Организационное поведение/ Ю.Д. Красовский. - М.: ЮНИТИ,2005. – 472 с.

ТЕМА 4. МЕТОДОЛОГИЯ И ОРГАНИЗАЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

План:

4.1 Сущность методологии и организации

4.2 Методология управления

4.1 Сущность методологии и организации

Всякую деятельность человека характеризуют методология и организация. Это две взаимосвязанные характеристики. Методология – это логическая схема действий, которая определяется пониманием путей, средств и возможностей достижения целей. Организация – это упорядочение действий в соответствии с их особенностями, составом и структурой. Методология и организация теснейшим образом связаны, вот почему иногда методологию определяют как логическую организацию деятельности, а организацию – как способ упорядочения деятельности.

Признаки, характеризующие содержание методологии: цели, подходы, ориентиры, ограничения, оценки, критерии, альтернативы, приоритеты, пути, элективы (выбор), средства, методы.

Наиболее явно методология управления реализуется посредством формирования и осуществления концепции управления, которая представляет собой целостный комплекс положений, идей, принципов, подходов, в соответствии с которыми строится и осуществляется управление. Методология менеджмента отвечает на вопросы: какие приоритеты господствуют в процессах управления и заложены в систему и механизм управления, что главное в управленческой деятельности менеджера и его команды, на что опирается менеджер в своей деятельности, какие ориентиры ведут его к выбору тех или иных решений, как связаны между собой подходы, реализуемые в процессах управления, какие зависимости он учитывает.

Управление, как и всякая совместная деятельность, должно быть организованным. Нет деятельности без организации и управленческая деятельность в этом отношении не исключение.

Организация управления строится на функциях, обязанностях, ответственности, полномочиях и компетенции. Но каждый из этих признаков организации реализуется с помощью организационных средств. Такие средства делятся на две группы средства формальной (регламенты, нормативы и распоряжения) и неформальной (инструкции, лидерство, авторитет, групповая интеграция) организации.

В практике управления очень большое значение имеют взаимодействие и взаимосвязь методологии и организации управления. Это взаимодействие проявляется в различных факторах управления, в том числе в предпочтениях. Можно в конкретной работе отдавать предпочтение либо организации управления, либо его методологии, либо стабилизации, либо распорядительству (рисунок 4.1).

Если отдается предпочтение методологии управления относительно организации, то возможно возникновение опасности недостаточного учета организационного потенциала, может возникнуть противоречие между целью и средствами ее достижения, отрыв цели от реальности организации. В проблеме сочетания организации и методологии управления, может быть, как нигде, наиболее ярко проявляется соответствие цели и средств ее достижения. Средства – это один из критериев выбора и постановки цели. А процесс достижения цели – это, помимо всего прочего, и процесс развития средств, возникновение новых, корректировка старых. Нельзя исходить из формулы, что цель рождает или оправдывает средства ее достижения. Цель опирается на средства, определяется их возможностями, влияет на их выбор, ограничивает использование, как бы отсекая неэффективные и не соответствующие нравственным принципам.



Рисунок 4.1 – Организации и методологии управления, стабилизации и распределительства

Если внимание организации уделяется в ущерб методологии управления, то возникает опасность бюрократизма, организационной консервативности, закостенелости. Ведь методология – это выбор методов управления, подходов для эффективного решения проблем. И организация управления должна этому способствовать. Методология заставляет учитывать человеческий фактор, потребность неформального решения проблем, методология – это антибюрократический фактор управления.

Если удастся достичь гармонии методологии и организации управления, т.е. такого их соотношения в приоритетах, при котором не остается без соответствующего внимания и то и другое, тогда возникает действительно эффективное управление, ибо оно в этом случае опирается на сознание, мотивацию, образование, профессионализм. Все это результат внимания к методологии и хорошей организации, опирающейся на методологические принципы.

Факторы сочетания и взаимодействия методологии и организации менеджмента: логика (как механизм использования знаний через определенный тип профессионального мышления), интуиция (способность предугадывать, предполагать, предвидеть) и здравый смысл (осмысленный опыт жизни, профессиональной деятельности, обостренное чувство реальности).

4.2 Методологии управления

Методология управления – это умение видеть, распознавать, понимать, оценивать и учитывать зависимости, которые и раскрывают содержание проблем, и подсказывают пути их решения. При этом различают:

- зависимости первого вида – зависимости состояния, свойств явления или процесса, это зависимости целостности, строения, структуры, характеристик;
- зависимости второго вида – это зависимости поведения, изменений, функционирования, развития.

Главным фактором в современной методологии управления является системный подход к управлению и в управлении.

Основные принципы системного подхода:

- принцип оценки объекта управления как целостной совокупности различных видов деятельности человека, взаимосвязь между которыми определяет возможность достижения общего результата и поставленной цели.
- принцип связи в системе.
- принцип органичности (эффект целостности) заключается в том, что свойства любой системы зависят от свойств ее элементов.
- принцип генетической определенности, согласно которому при решении любой проблемы в процессе управления необходимо подходить с позиций ее происхождения, природы, анализировать ее истоки и последствия.
- принцип пространственно-временного существования системы.
- принцип историчности (этапности или цикличности) существования и развития системы.
- принцип условности границ системы («принцип матрешки»).
- принцип разделения системообразующих и системоразрушающих факторов, их флуктуации, т.е. взаимопереходов, взаимодействия.
- принцип соотносительности (для любой системы необходимо определенное соотношение ее элементов и частей).
- принцип коммуникативности - заключается в том, что объект управления – социально-экономическая система, существует благодаря связям социально-информационного характера.

Принципы системного подхода должны занимать центральное место в методологии управления, служить связующим звеном методологии и организации управления.

Существует различное отношение к методологии управления. Нередко ее отрицают или просто не замечают, а понятие методологии и всю

проблематику, связанную с ним относят лишь к области познавательной деятельности человека. Но в реальной действительности это характеристика любого вида деятельности человека. В этой характеристике находит свое отражение влияние образования человека на его поведение, отношение к собственным интересам и осознание своих потребностей. Только организация, построенная на определенной методологии деятельности, может быть эффективной. Методологично можно и нужно выбирать, конструировать. В одинаковых организационных условиях могут быть различные методологии деятельности и наоборот: одна и та же методология может осуществляться в различных типах организации. Связь методологии и организации противоречива, но именно эта противоречивость позволяет понять, какую роль в управлении играет то и другое.

Понятие методологии не тождественно понятию системного подхода, но неотделимо от него. Методология по определению нечто большее, чем подход. Очень большое значение имеет овладение современными методологиями управления. Но при этом очень часто происходит путаница с понятиями методологии и технологии управления. Они не одинаковы. А в чем их различие? В исходных принципах, назначении и содержании. Технология только тогда будет эффективной, когда она строится на эффективной методологии. Последняя отражает подходы, ориентиры и ограничения в выборе технологических схем.

Вопросы к теме:

- 1 Раскройте понятие методологии и организации менеджмента.
- 2 Каковы факторы сочетания и взаимодействия методологии и организации менеджмента?

Литература:

- 1 Коротков Э.М. Концепция российского менеджмента. М. 2005. CD ROM / Сценарий – д.э.н., профессор Э.М. Коротков. Программирование и дизайн – ООО «Русский импульс», E-mail : rus-impulse@mail.ru. Исполнители – Владимир Ламзин, Денис Иванов, Владимир Мартеев. – М. 2005.
- 2 Менеджмент: учебное пособие / Под ред. В.В. Лукашевича, Н.И. Астаховой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.

ТЕМА 5. ЦЕЛИ И ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

План:

5.1 Характеристика цели в менеджменте.

5.2 Функции менеджмента, исходя из содержания управленческой деятельности

5.1 Характеристика цели в менеджменте

Под целью понимается идеальное или желательное состояние субъекта (организации, индивида), на достижение которого, прежде всего, ориентирована его деятельность и соответственно процесс управления.

Все то, что способствует достижению цели, называется средствами (ими часто на практике незаметно подменяют саму цель). Соответствие цели и средств является условием эффективности управления. Цели организации определяются владельцами ключевых ресурсов в соответствии со своей системой ценностей. Но их формулировки не произвольны.

Во-первых, она представляет собой отражение объективной роли данной организации в обществе, характера и масштабов ее деятельности, производственного и кадрового потенциала.

Во-вторых, на формулировку целей существенное влияние оказывают интересы многочисленных субъектов, связанных с деятельностью организации. К ним, помимо ее владельцев или руководителей, относятся сотрудники, деловые партнеры, местные власти, которым та помогает решать многие региональные проблемы, общество в целом.

В-третьих, постановка целей связана с учетом ограничений в отношении путей и средств их достижения. Ограничения бывают внешними и внутренними (общими и частными, производными от них). Они могут быть присущи организации изначально или порождаться прежними проблемами.

Функции целей:

- отражение философии организации, концепции ее функционирования и развития;
- определение основных направлений деятельности организации (а, следовательно, определение общей и управленческой структуры организации, определение характера и особенностей организации);
- снижение неопределенности текущей ситуации (цель выступает в качестве ориентира);
- ориентированность на достижение результата;
- цели составляют основу критериев выделения проблем, выбора вариантов решений, контроля и оценки полученных результатов, а также материального и морального поощрения сотрудников;
- организационная функция цели (сплочение вокруг себя субъектов, побуждения их к обязательствам и достижениям).

Требования, предъявляемые к формулировке целей:

- цели должны быть четко сформулированными, конкретными и измеримыми, выражаться по возможности не только качественно, но и количественно;

- цели должны соответствовать условиям деятельности организации, учитывать ее реальные возможности;

- цели должны быть гибкими, способными к трансформации и корректировке в соответствии с меняющимися условиями, в противном случае организация рано или поздно попадет в туинк;

- люди должны признавать цели в качестве своих личных, что порождает заинтересованность в их реализации, условием которого (признания) являются известность, понятность, близость целей большинству членов организации;

- цели должны быть проверяемыми;

- цели должны образовывать единую систему: быть совместимыми во времени и пространстве, взаимно поддерживать друг друга, не ориентировать членов организации на противоречивые действия.

Классификация целей:

- по уровням: низший уровень (объективная целесообразность) и высший (целенаправленность технических и организационных структур, ориентированных на достижение высших социальных целей);

- по источникам: заданные извне и сформировавшиеся внутри организации;

- с точки зрения комплексности: простые и сложные;

- по степени важности: стратегические и тактические;

- с учетом времени реализации цели: долгосрочные (свыше пяти лет), среднесрочные (от года до пяти лет) и краткосрочные (до одного года);

- по содержанию: личные и институциональные (цели производственно-хозяйственной деятельности);

- с точки зрения приоритетности: необходимые, желательные, возможные.

- согласно направленности: на конечный результат, на осуществление деятельности, на достижение определенного состояния объекта;

- по форме выражения: количественные и качественные;

- исходя из особенностей взаимодействия цели могут быть: безразличными по отношению друг к другу (индифферентными); конкурирующими; дополняющими (комплемментарными); исключаящими друг друга (антагонистическими); совпадающими (идентичными);

- по степени обязательности можно выделить цели-задания и цели-ориентиры.

- с точки зрения масштабируемости выделяются глобальные, общие и частные цели.

- по степени реальности цели рассматриваются как действительные и мнимые.

- цели можно рассматривать по уровню: миссия, генеральная цель, общеорганизационные и специфические цели.

Процесс целеполагания состоит из двух этапов: определения миссии и собственно целей. Он может происходить как централизованно, так и децентрализованно. В результате в организации складывается определенная система целей, в рамках которой последние упорядочены и сбалансированы. Это достигается следующими способами.

Во-первых, они могут обуславливать друг друга, образуя своего рода «дерево» (рисунок 5.1).



Рисунок 5.1 – «Дерево» целей

Во-вторых, цели могут находиться друг с другом в отношениях иерархической соподчиненности. Это означает, что цели высшего уровня оказываются более важными и широкими по масштабам и времени существования, чем цели низового уровня. В то же время на последовательность их реализации это обстоятельство влияния оказывает.

Цели можно ранжировать по таким основаниям, как вклад в реализацию миссии организации; возможность их достижения в заданный срок в условиях ограниченности ресурсов; величина выгоды, получаемой в процессе их реализации; число попутно решаемых проблем или, наоборот, возникающих неблагоприятных последствий. Ранжируются цели, например, путем перемножения определяемых на основе экспертных оценок степени достижения каждой из них (в баллах) и значения их вклада в итоговый результат (в процентах или в долях единицы), а затем расположения полученных величин в порядке убывания.

5.1 Функции менеджмента, исходя из содержания управленческой деятельности

5.2.1 Планирование

Известный американский специалист в области планирования Р. Ахоф назвал его проектированием будущего и желаемых путей его достижения, одним из самых сложных видов умственной деятельности, доступных человеку.

Планирование предполагает принятие конкретных решений, касающихся функционирования и развития различных частей организации, их увязку и

интегрирование в интересах наиболее полного использования ее потенциала и оптимизации конечного результата.

Существует три основных типа планов:

Во-первых, планы-цели, представляющие собой набор качественных и количественных характеристик желаемого состояния объекта управления и его отдельных элементов. Эти характеристики согласовываются и ранжируются, но не связываются ни с конкретным способом достижения, ни с необходимыми для этого ресурсами.

Во-вторых, планы для повторяющихся действий, предписывающие их сроки и порядок осуществления. Обычно для стандартных, регулярно повторяющихся видов деятельности и предусматривают «окна», позволяющие обеспечить свободу маневра в случае возникновения непредвиденных обстоятельств. Примером подобного плана является железнодорожное или учебное расписание.

В-третьих, планы для неповторяющихся действий, создаваемые для решения специфических проблем организации. Такие планы могут иметь вид программ, бюджетов поступления и распределения ресурсов и проч.

По срокам выполнения планы принято делить на три категории:

- долгосрочные (свыше 5 лет), относящиеся в основном к категории планов-целей;
- среднесрочные (от 1 года до 5 лет), в основном выполняемые в виде программ;
- краткосрочные (до 1 года), имеющие форму бюджетов, сетевых графиков и др.

Принципы планирования. Планирование осуществляется в соответствии с рядом принципов, т. е. правил, каковыми сегодня считаются:

- участие максимального числа сотрудников организации в работе над планом уже на самых ранних этапах его составления (люди охотнее будут выполнять не спущенные сверху задачи, а те, что поставили сами себе);
- непрерывность, в соответствии с чем планирование является не единичным актом, а системой регулярно повторяющихся действий;
- пресметственность, предполагающая, что новые планы разрабатываются с учетом выполнения прошлых и того, что они сами послужат основой составления планов в будущем;
- гибкость, подразумевающая возможность пересмотра в определенных рамках ранее принятых планов при изменении обстоятельств;
- согласование планов, принимаемых в рамках организации (обусловлено взаимосвязанностью ее отдельных частей и необходимостью учета их интересов). Оно происходит путем координации планов подразделений одного уровня и интеграции планов соподчиненных подразделений;
- экономичность, требующая, чтобы затраты на составление плана были меньше эффекта, приносимого его выполнением;
- создание необходимых условий для выполнения плана.

В настоящее время сложилось несколько способов составления планов (методов планирования): бюджетные, балансовые, нормативные, математико-статистические, графические и др. Рассмотрим их подробнее.

Бюджетный метод основывается на составлении отчетных и плановых бюджетов, т. е. таблиц, отражающих состояние или распределение имеющихся у организации ресурсов в соответствии со стоящими целями. Такие бюджеты могут быть отчетными и плановыми (в последующем могут уточняться и корректироваться).

Балансовый метод основывается на взаимной увязке двух бюджетов: ресурсов, которыми будет располагать организация, и потребностей в них в рамках планового периода.

Нормативный метод планирования используется как самостоятельно, так и в качестве вспомогательного по отношению к балансовому. Его основой являются нормы и нормативы.

К графическим необходимо прежде всего отнести метод сетевого планирования. Он был разработан в конце 1950-х гг. для прогнозирования, управления реализацией и контроля крупномасштабных проектов, оптимизации затрат на них.

Исходным моментом применения указанного метода является определение продолжительности действий (работ), связанных с достижением поставленной цели.

Математические методы планирования сводятся к оптимизационным расчетам на основе различного рода моделей.

Виды планов

Перспективные и стратегические планы

В зависимости от срока действия планы подразделяются на долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные, а по преследуемым целям - на стратегические, тактические и оперативные (хотя грани между ними весьма условны).

Долгосрочные и среднесрочные планы объединяются в категорию перспективных, разрабатываемых на период свыше одного года.

Сегодня стратегическое планирование выполняет следующие главные функции:

- поддерживает у менеджеров и персонала ориентированный на будущее образ мышления и поведения;
- обеспечивает формирование и реализацию политики в области маркетинга;
- создает предпосылки стратегического контроля;
- придает единство управленческим процессам в различных сферах деятельности организации;
- ослабляет бюрократические тенденции.

Целевые комплексные программы

Для решения новых перспективных межфункциональных стратегических проблем в рамках организации формируются и реализуются специальные целевые комплексные программы (ЦКП).

ЦКП представляют собой совокупность взаимосвязанных организационных, финансовых, технических, социальных и иных мероприятий, централизованно обеспечиваемых ресурсами.

Они различаются по функциональной ориентации (экономической, технической, социальной и т. п.) и срокам реализации (среднесрочные – от 1 года до 5 лет; долгосрочные – свыше 5 лет).

Бизнес-план

Специфической формой планов организации сегодня является бизнес-план. Обычно он составляется на 5 лет или при ее создании, или в переломные моменты существования, например при расширении масштабов деятельности, эмиссии ценных бумаг, привлечении крупных займов и т. п. Часто эти мероприятия имеют цель предвидеть серьезные изменения во внешней ситуации.

В основных разделах бизнес-плана может содержаться следующая информация:

- о целях предпринимательской деятельности, главной и функциональных стратегиях;
- о потенциале организации;
- о персонале;
- о будущей производственной деятельности и необходимых условиях;
- о продукте или услуге;
- о стратегии и плане маркетинга;
- о себестоимости, цене, прибыльности производства;
- о рисках и способах их страхования;
- о финансовой стратегии организации при осуществлении нового вида деятельности.

Особенности текущих планов

Текущее (тактическое) планирование представлено краткосрочными и оперативными планами, охватывающими период до года. В них предусматриваются действия, необходимые для достижения стратегических целей в рамках данного срока, и ответственные за это лица.

5.2.2 Организация

С позиций субъекта или средства деятельности под организацией понимается устойчивая группа лиц (физических или юридических), взаимодействующих с помощью материальных, экономических, правовых и иных условий для решения своих проблем или достижения поставленных целей, посредством преобразования с помощью различных технологий имеющиеся ресурсы в требуемые конечные результаты.

С точки зрения процесса под организацией понимается процесс приведения в систему группы разрозненных элементов (людей, объектов и проч.), превращения их в единое целое.

С позиций состояния объекта термином «организация» характеризуется состояние упорядоченности этих элементов, их взаимосвязь, взаимное расположение в рамках единого целого.

Цикл жизни организации

1 Этап - становления (происходит создание или коренное преобразование, в течение которого цели организации могут быть нечеткими и основным ресурсом является предпринимательство, структура централизованная, как правило, имеет линейный или функциональный вид);

2 Этап - роста характеризуется стремительным развитием деловой активности организации в рамках основной сферы деятельности, основным ресурсом выступает коллективность (семейственность);

3 Этап - дифференциации, поиска новых, а также качественное развитие и совершенствование существующих форм и направлений деятельности;

4 Этап - зрелости, характеризуется достижением предела влияния на рынке, масштаба, стабильности и сложности организационной структуры, при этом приоритет отдается координации и основным ресурсом является формальность;

5 Этап - спада, характеризуется снижением эффективности организации, повышением текучести кадров и конфликтности, свертыванием деятельности организации или возникновением необходимости изменений, которые в свою очередь могут приобретать радикальный, умеренный, текущий характер.

Признаки организации:

- наличие цели, характеризующей смысл существования, определенность и конкретную направленность действий;

- обособленность, выражающаяся в замкнутости внутренних процессов и наличии границ организации как материальных (стены, заборы), так и идеальных (запреты, нормы, права, предписания);

- системность, предполагающая наличие связей между отдельными элементами организации, находящимися во взаимном влиянии друг на друга; при этом связи могут быть экономическими, технологическими, административными, социальными, информационными и т. д.;

- саморегулирование, позволяющее организации в определенных рамках самостоятельно решать многие вопросы внутренней жизни и с учетом конкретных обстоятельств выполнять внешние команды; осуществляется внутриорганизационным центром;

- организационная культура, представляющая собой сплав ценностей, традиций, верований, норм, символов, которые во многом определяют отношения в коллективе и направленность поведения людей.

Законы организации:

- закон синергии (потенциал единого целого превышает сумму потенциалов отдельных элементов вследствие их взаимной поддержки и дополнения);

- закон использования противоположно направленных процессов и функций (примером которого может служить дифференциация и интеграция, децентрализация и централизация и т. п.);

- закон поддержания оптимальной пропорциональности между организацией и ее элементами (способствует максимально возможной реализации потенциала всей системы).

- закон композиции, согласно которому функционирование всех без исключения организационных элементов подчиняется общей цели, а цели каждого из элементов выступают по отношению к генеральной цели подцелями;

- закон самосохранения (любая организация, в том числе и ее отдельный элемент, стремится сохранить себя как целое посредством стабильности и развития);

- закон информированности, согласно которому положение организации определяется уровнем владения и качеством информации ее членов с возможностью принятия адекватных решений;

- закон необходимого разнообразия элементов и связей обеспечивает устойчивость и гибкость организации, возможность компенсировать негативные последствия внутренних и внешних потрясений;

- закон онтогенеза утверждает, что жизнь любой организации состоит из трех последовательно сменяющихся друг друга фаз: становления, развития и угасания, при этом задача руководства состоит в максимальном сокращении первой фазы, продлении второй и отсрочке наступления третьей.

Виды организаций:

Классификацию организаций, как и любого другого явления, можно давать по многим основаниям. Рассмотрим главные из них.

С точки зрения происхождения:

- естественные организации возникают сами по себе, на основе добровольного объединения лиц, с последующей институционализацией (обретает официальный статус, правила, регламенты, а также материальные условия своей деятельности), деятельность которых направлена на решение собственных проблем, при этом они обладают высокой адаптивностью и устойчивостью (достигается за счет внутренней гибкости и преобладания процессов самоорганизации);

- искусственные организации проектируются и создаются по определенному плану по инициативе и за счет ресурсов общности более высокого порядка, обладают относительной самостоятельностью и однозначной ориентацией на достижение поставленных целей, характеризуются четким разделением труда, узкой специализацией работников, жесткой структурой, централизованным регулированием (недостаточно гибкой и адаптивной).

С точки зрения модели управления различают:

- унитарные организации, в которых преобладают жесткие вертикальные связи, ограничиваются права и свободы людей (силовыми методами или на основе идеологической обработки), игнорируется личность;

- плюралистические организации - служат интересам создателей наделяющих организацию необходимыми ресурсами, правами и

обязанностями и существуют как правило в виде корпоративной или ассоциативной формы.

С точки зрения особенностей взаимодействия элементов:

- механистические характеризуются жесткостью границ, структуры и связей, централизацией власти, всесторонней регламентацией и запрограммированностью деятельности, четкой спецификацией должностных прав и обязанностей, оценкой результатов по точности выполнения предписаний (эффективна в стабильных, предсказуемых условиях при решении простых повторяющихся задач);

- органические характеризуются размытостью границ, самостоятельностью отдельных звеньев, малым числом правил и процедур, свободой выбора ими вариантов деятельности, оценкой результатов на основе реального рыночного эффекта, слабой иерархичностью, преобладанием неформальных отношений, способностью легко трансформироваться.

В соответствии с особенностями решаемых задач различают:

- деловые организации, создаваемые для удовлетворения потребностей внешних клиентов и различаемые по форме результата деятельности на индивидуально ориентированные (предприятие), общественно ориентированные (министерство) и смешанные (библиотека), а также по способу доведения его до потребителя - аудиторные (телевидение) и клиентские (магазины);

- общественные организации нацелены на удовлетворение потребностей своих участников во взаимопомощи, общении, самовыражении.

Организационное проектирование – это процесс создания и изменения структуры организации на различных уровнях, в том числе системы управления, технологических, административных, информационных взаимосвязей между элементами, правил и процедур выполнения тех или иных действий и др.

Основными задачами организационного проектирования считаются:

- выделение набора функционально обособленных элементов организации и связей между ними;

- определение форм и методов реализации этих связей, необходимых полномочий;

- закрепление их в нормативных документах.

Процесс развития организации осуществляется либо непрерывно в виде частичных преобразований отдельных элементов, либо периодически как реорганизация основных сторон ее деятельности, имеющая форму их разового радикального изменения. В соответствии с этим различают две крайние противоположные формы изменения организационных структур:

- реинженеринг – относится к революционной модели изменений организационно-управленческой структуры и предполагает переход от функционально-структурной к процессно-ролевой модели в наиболее кратчайшие сроки; применяется при низком уровне или неуклонном падении эффективности функционирования компании и инициируется сверху вниз;

предусматривает также изменение принципа распределения трудовых заданий, системы управления и средств оценки результатов работы;

- сетизацию (или переход к сетевым организационно-управленческим структурам) представляет собой эволюционный тип реструктуризации предприятия; главное внимание уделяется изменению взглядов, ценностных установок, представлений, моделей поведения, организационных планов и т.д. членов организационной системы с проведением экспертизы их пригодности для достижения системных целей; как правило, это структуры горизонтального типа с минимальным числом уровней, нацеленных на конкретного потребителя.

Принципы группирования должностных позиций в организационные единицы первого и более высокого порядка:

- группирование по знаниям и навыкам (имеющимся у сотрудников);
- группирование по рабочим процессам и функциям;
- группирование по времени (введение сменной работы);
- группирование по выпуску (по продукту или услуге);
- группирование по клиентам;
- группирование по месту деятельности.

Критерии группирования организационных единиц (характеризуют не выбор критерия для группирования, а определение последовательности использования критерия в рамках группирования):

- зависимости рабочего потока;
- зависимости процесса;
- зависимости масштаба;
- социальные зависимости.

К основным процессам, связанным с проектированием и развитием организации, относят:

- композиция заключается в разработке общей структурной схемы организации и направлений ее деятельности с учетом технологических, информационных и иных взаимосвязей между ними;

- структуризация, в рамках которой, исходя из организационных целей, определяются внутренняя структура подразделений, задачи, стоящие перед ними в целом, рабочими местами и должностями, их полномочия, связи и т.п.

- регламентация – разработка необходимых характеристик организации (регламентация в статике) и протекающих в ней процессов (регламентация в динамике): правила, процедуры, нормативы выполнения операций;

- ориентация заключается в создании в рамках организации условий для упорядочения положения и движения людей и материальных объектов, она бывает нумерационной, словесной, словесно-нумерационной, символической, графической, цветовой.

Под организационной структурой, сформированной в результате проектирования, понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных подразделений, обособившихся в процессе разделения труда и представляющих собой официально выделенные группы работников,

ответственных за выполнение определенного набора производственных, финансовых, управленческих и иных функций, различающихся статусом, численностью, величиной располагаемых материальных и финансовых ресурсов

Выделяют:

1 Жесткие организационные структуры:

- функциональная организационная структура – группирование по рабочим процессам и функциям;

- дивизиональная организационная структура и ее разновидности включают, как правило, связанные между собой предприятия оптимального размера (департаментализация), разновидностями которой являются оргструктуры образованные по территориальному, рыночному, продуктовому принципам, более ориентированы, чем функциональные на потребности рынка; за счет развития горизонтальных связей здесь несколько ослабевают бюрократические тенденции, появляется простор для инициативы подразделений; недостатком является усложнение процесса управления вследствие автономности подразделений, дублирования их функций, трудностей контроля, усложняются коммуникации, возникает их дублирование.

2 Адаптивные структуры могут легко видоизменяться и приспосабливаться к новой ситуации, целям, задачам, обеспечивают необходимые условия для инноваций и коллективного творчества, что достигается отсутствием четкого распределения обязанностей работников, незначительной регламентацией деятельности, хорошо развитыми коммуникациями, при этом различают:

- проектные, основой которых является проект, т. е. группа видов деятельности, нацеленных на решение какой-то разовой задачи (проведение экспериментов, освоение нового вида продукции, технологии, методов управления), при этом организационно проект может быть представлен самостоятельным звеном фирмы, дочерней компании или существовать в рамках одного из подразделений. Проект — это временное образование, ликвидируемое после завершения работ. К достоинствам проектных структур относятся их высокая специализация, целевая ориентированность, мобильность, позволяющие достичь высокого качества выполнения работы. Недостатки, прежде всего, связаны с использованием ресурсов, высокими затратами;

- матричные структуры, суть которых состоит в том, что временные проектные группы создаются в рамках постоянно существующих подразделений, при этом один и тот же работник (единица оборудования) могут быть задействованы в различных проектах. Таким образом, матричные структуры, не приводят к появлению дополнительных подразделений и должностей, а лишь постоянно меняют функции существующих, что обеспечивает, высокую целевую ориентацию деятельности и возможность быстрого маневра ресурсами. Чаще всего матричные структуры применяются в научно-исследовательских и проектно-конструкторских организациях,

Недостаток заключается в сложности процессов, требующих длительной подготовки, высокой организационной культуры;

- программно-целевые, характерны для многопрофильных организаций, особенно относящихся к инновационной сфере, использующим департаментализация по крупным стратегическим целям. В программно-целевую структуру объединяются отдельные виды деятельности из существующих подразделений или сами эти подразделения на период решения задач, поставленных в комплексной целевой программе.

- фрагментарные, включают самостоятельные целевые группы, координируемые на уровне предприятия специальными управляющими – так называемые команды (комитеты, комиссии, бригады и т. п.), при этом они состоят из узких специалистов и предназначаются для решения уникальных производственных, научных, управленческих и иных проблем. Комитеты или советы представляют собой совещательные консультативные группы, членами которых становятся представители основных (или заинтересованных в решении той или иной задачи) подразделений.

- адхократические структуры (лат. ad hoc — специальный) – организации, состоящие из относительно слабо связанных между собой групп специалистов высшей квалификации и незначительного количества вспомогательного персонала, представляет собой так называемую. Данная структура свойственна научным учреждениям, внедренческим фирмам и т. п., где выполняются сложные, нестандартные работы, требующие применения высоких технологий и творческого подхода на основе групповой деятельности. Ее участники в основном выполняют функции экспертов, самостоятельно выбирающих способы своей деятельности. Характерны преимущественно неформальные отношения, а менеджеры осуществляют лишь формальный контроль.

Сущность и функции организационной культуры

Под организационной культурой понимается система исторически сложившихся обихих традиций, ценностей, символов, убеждений, формальных и неформальных правил поведения администрации и персонала, используемых организацией для выполнения внутренних (оказание воздействия на членов организации) и внешних функций (придание своеобразия и самоидентификации).

Функции культуры:

- охранная - состоит в создании барьера от нежелательных внешних воздействий и реализуется через различные запреты, ограничивающие нормы, и формирование специфической логики мышления;

- интегрирующая - объединяет людей и формирует у них чувство гордости за принадлежность к организации, отождествление себя с нею;

- регулирующая функция - поддерживает необходимый социально-психологический климат, правила и нормы поведения людей, осуществление контактов с внешним миром, облегчает ориентацию в сложных ситуациях, снижает возможность нежелательных конфликтов;

- коммуникационная функция (установление контактов между членами организации);
- адаптивная функция (способствует приспособлению людей к организации, друг к другу и к внешней среде);
- ориентирующая функция - определяет деятельность в требуемом направлении, придает общий смысл поведению;
- мотивационная функция - создает необходимые стимулы для действий;
- воспитательная;
- ассимиляционная (использование лучшего, полезного организации);
- функция формирования имиджа организации.

Особенностью сочетания элементов культуры является то, что в одинаковых условиях функционирования коллективов не существует одинаковых культур. Впервые о факторе организационной культуры высказался в 1938 г. Ч. Барнард, однако специально ею занялись лишь в 1980-е гг. в США под влиянием исследований в области теории организации, стратегического управления и индивидуального поведения.

Культура, с одной стороны, достаточно устойчива, традиционна, но с другой – находится в постоянном развитии, которое происходит естественным путем (под влиянием среды) или в результате сознательных действий субъектов (организации, индивидов, коллектива), т. е. культура является и результатом, и процессом одновременно.

По степени влияния на организацию выделяют несколько типов культур:

- бесспорная - характеризуется небольшим числом неукоснительно соблюдаемых общих норм, которые при необходимости сознательно корректируются (проявляется в нежелании видеть недостатки, выносить сор из избы, в показном единстве).
- сильная культура - содержит множество норм и ценностей, открыта любому влиянию, допускает диалог между всеми участниками организации и посторонними лицами.

Элементы культуры

Культура организации состоит из отдельных элементов. Эти элементы представлены в рамках:

1 Субъективной реальности:

- организационные ценности, т. е. эмоционально привлекательные для людей свойства тех или иных процессов и явлений, образующих внутренний стержень культуры.
- философия, т. е. система ключевых ценностей, которая отвечает на вопрос, что является для организации самым важным, отражает восприятие себя и своего предназначения, совокупность важнейших принципов деятельности и качественных целей. Философия задает главные направления деятельности организации, стиль руководства, основы мотивации, порядок разрешения конфликтов, правила поведения персонала;
- обряд, т. е. стандартное, повторяющееся мероприятие, проводимое в определенное время и по специальному поводу, например проводы на пенсию;

- ритуал, т. е. совокупность мероприятий (обрядов), оказывающих психологическое влияние на членов организации с целью укрепления преданности ей (работники многих японских компаний, например, начинают трудовой день с пения гимнов), усиления сплоченности, создания психологического комфорта, формирования необходимых ценностей и убеждений;

- легенды и мифы, которые представляют собой образно-словесное отражение в нужном свете и в закодированной форме истории организации, унаследованных ценностей, портретов ее известных деятелей;

- обычаи, т. е. формы социальной регуляции деятельности и отношений людей, воспринятые из прошлого и передающиеся членами организации из поколения в поколения без каких бы то ни было изменений;

- нормы (социальные стандарты, признанные в данном обществе, конкретные образцы поведения) и стиль поведения субъектов (отношений друг с другом, внешним окружением, осуществления управленческих действий и др.);

- лозунги – призывы, в краткой форме отражающие основные задачи организации;

- менталитет – образ мышления членов организации, определяемый традициями, ценностями, их сознанием, имеющий огромное влияние на их повседневное поведение и отношение к своим обязанностям.

2 Объективной реальности:

- эмблема;

- символика;

- товарные знаки;

- цвета;

- униформа персонала;

- внешний вид производственных помещений, офисов и проч.

Имидж организации

Одной из форм проявления культуры организации является имидж (понятие предложено американским экономистом К. Болдингом в 1961 г.), т. е. ее репутация, доброе имя, образ (в том числе психологический), складывающийся у клиентов, партнеров, общественности. Имидж – одна из важнейших характеристик организации. У него не должно быть более 2–3 элементов (надежность, порядочность, офис в респектабельном районе и проч.). Он создается длительной безупречной работой.

Основные типы организационной культуры

Типология управленческих культур дана С. Хондзи: «Каждому из их типов он присвоил имя олимпийского бога».

- культура личной власти, или Зевса, основывается на владении ресурсами. Организации с такой культурой имеют жесткую структуру, высокую степень централизации, немногочисленные правила и процедуры. Успех предопределяется своевременным выявлением проблем и высокой квалификацией руководителей. Такая культура характерна для молодых

коммерческих фирм, действующих в условиях жесткой конкуренции. «ПАУТИНА»;

– ролевая культура, или культура Аполлона, основывается на системе правил и инструкций. Ей присущи четкая специализация участников и распределение их ролей, прав, обязанностей, ответственности, обеспечивающие административный успех. Но она не гибка, препятствует инновациям. Источником власти в ней является должность. Такая культура свойственна крупным корпорациям и государственным учреждениям. «греческий храм»;

– культура задачи, или Афины, приспособлена к управлению в экстремальных или постоянно меняющихся ситуациях и обеспечивает быстрое решение проблем на основе сотрудничества, коллективного творчества. Основой власти в условиях такой культуры служат профессионализм и обладание информацией. Культура Афины, свойственная проектным или венчурным организациям, относится к переходной и может перерасти в один из предыдущих типов. «МАТРИЦА»;

– культура личности, или Диониса, связана с эмоциональным началом. Она основывается на творческих ценностях и объединяет людей для достижения их личных целей. Решения здесь принимаются на основе согласия участников, поэтому задачей власти является их координация. «ПРОТОПЛАЗМА».

Считается, что на стадии зарождения организации в управлении ею преобладает культура власти; стадию роста характеризует ролевая культура, стадию стабильного развития – культура задачи или культура личности; в кризисе предпочтительна культура власти.

Классификация организационных культур У. Оучи:

– рыночная культура, которая характеризуется господством стоимостных отношений и ориентацией на прибыль. Источником власти в рамках такой культуры является собственность на ресурсы;

– бюрократическая культура, основанная на господстве регламентов, правил и процедур, при этом источником власти здесь служит компетентность членов организации;

– клановая культура, ее основу составляют внутренние ценности организации.

Параметры организационной культуры

Под параметрами организационной культуры понимаются общие признаки, на основе которых разные культуры можно классифицировать и сопоставлять друг с другом, для чего обычно используется одна или две их пары.

Голландский ученый Г. Хофстид предложил пять параметров, по которым можно идентифицировать национальные культуры. К ним относятся:

– индивидуализм (ИН), характеризующийся степенью независимости индивида от общества, готовностью людей действовать в одиночку;

– дистанция власти (ДВ), определяемая отношением людей к проблеме неравенства, его допустимой степени;

- степень неприятия неопределенности (НИ), характеризуемая порогом ощущения опасности;
- степень ориентированности на будущее (ОБ), т. е. выживаемость в перспективе, обеспечиваемая сбережениями, накоплением богатств и проч.;
- уровень мужественности (МУ), выражающийся в типе распределения социальных ролей между полами.

Управление организационной культурой

Управление динамикой происходит на основе процессов социализации (адаптация работника) и индивидуализации (процесс влияния отдельных работников на среду и деятельность организации) (рисунок 5.2).



Рисунок 5.2 – Решетка менеджмента: управление организационной культурой

5.2.3 Мотивация

Любая деятельность человека связана с реализацией возникающих потребностей, под которыми понимается внутреннее состояние человека, отражающее физиологический или психологический дефицит чего-либо.

Демокрит рассматривал нужду (потребность) как основную движущую силу, которая сделала ум человека изощренным, позволила приобрести язык, речь, привычку к труду.

По мнению Гераклита, потребности определяются условиями жизни, поэтому свиньи радуются грязи, ослы предпочитают солому, птицы купаются в пыли и золе и т. д. Он считал, что умеренность в удовлетворении потребностей способствует развитию и совершенствованию интеллектуальных способностей человека.

Сократ писал о том, что каждому человеку свойственны потребности и стремления. Причем главное состоит не в том, каковы они, а в том, какое место они занимают в его жизни.

О потребностях говорил и Аристотель. Он полагал, что стремления всегда связаны с целью, в которой в форме образа или мнения представлен объект, имеющий для организма полезное или вредное значение.

Кодильяк понимал под потребностью беспокойство, вызванное отсутствием чего-либо.

Экспериментальное изучение потребностей начал К. Левин.

Одну из первых классификаций потребностей предложил в 1938 г. психолог Г. Муррей, выдвинув идею об их четырех основных типах:

- первичные (обеспечивают выживаемость человека) и вторичные (способствуют развитию личности);
- позитивные и негативные;
- явные и неявные;
- осознанные и неосознанные.

На основе этого он сформулировал 37 видов потребностей и показал, что у всех людей они одни и те же, только специфически выраженные.

Система мотивации опирается на три основные категории: потребности (ощущение нехватки или желание чего-либо), мотивы (внутренние побуждения, направленные на совершение каких-либо действий с целью удовлетворения потребностей) и стимулы (внешние побудители).

Выделяется три уровня удовлетворения потребностей:

- минимальный обеспечивает выживание;
- нормальный поддерживает у работника способность с должной отдачей трудиться (отражается в рациональном потребительском бюджете);
- уровень роскоши, когда удовлетворение потребностей становится самоцелью или средством демонстрации высокого общественного положения.

При осознании потребностей у человека возникает желание их удовлетворить, а, следовательно, и интерес к средствам удовлетворения потребностей. Одна и та же потребность может быть реализована посредством разных мотивов. Выделяют следующие основные типы мотивов:

- мотив как внутренние осознанные потребности (интересы), побуждающие к действиям (чувство долга), связанным с удовлетворением потребностей;
- мотив как неосознанная потребность (желание);
- мотив как инструмент удовлетворения потребности (благотворительность);
- мотив как намеренное, побуждающее поведение;
- мотив – комплекс перечисленных факторов.

Соотношение различных мотивов, влияющих на поведение людей, образует его мотивационную структуру. У каждого человека она индивидуальна и обуславливается множеством факторов: полом, возрастом, образованием, воспитанием, уровнем благосостояния, потребностями, социальным статусом, должностью, личными ценностями и проч.

Мотивационный механизм – механизм, с помощью которого формируются условия, побуждающие людей к деятельности. Он состоит из двух элементов: механизма внешнего целенаправленного стимулирующего воздействия на человека (побуждения и принуждения) и механизма реализации внутренней психологической предрасположенности к той или иной деятельности. Помимо потребностей и мотивов, мотивационный механизм включает:

- притязания – желаемый уровень удовлетворения потребностей;
- ожидания – оценку личностью вероятности наступления события;

- установки – психологическая предрасположенность, готовность человека к тем или иным стереотипным поступкам в конкретной ситуации;
- оценки – характеристики степени возможного достижения результата или удовлетворения потребностей;
- стимулы (лат. stimulus – заостренная палка, которой в Древнем Риме погоняли животных) – блага, возможности и проч., находящиеся вне субъекта, с помощью которых он может удовлетворить свои потребности.

Принципы построения мотивационного механизма:

- увязка со структурой и степенью значимости целей и ожидаемых результатов деятельности;
- понятность, справедливость;
- наличие необходимых условий реализации;
- возможность корректировки;
- направленность как на поддержку создания нового, так и на его принятие;
- простота, рациональность, взаимосвязанность элементов при их обособленности.

Процесс мотивации:

- возникновение потребностей;
- восприятие импульсов, идущих от них;
- анализ ситуации с учетом ожиданий, притязаний, стимулов (последние могут при этом отвергаться или приниматься, если они принимаются, появляется не-актуализированный мотив);
- актуализация мотивов;
- формирование определенного состояния личности (мотивированности), обуславливающего нужную активность и интенсивность ее действий (степень мотивированности определяется актуальностью той или иной потребности, возможностью ее реализации, эмоциональным сопровождением, силой мотива);
- определение и осуществление конкретных действий.

Различают две группы концепций мотивации:

1 Содержательные концепции мотивации (является исторически первыми)

Патерналистская концепция предполагает, что люди готовы работать, если им гарантируется вознаграждение, зависящее, однако, не от достигнутых результатов, а от стажа в организации, исполнительности, послушания администрации.

Концепция Ф. Тейлора - согласно ей людьми движет желание удовлетворять возрастающие потребности, для чего нужно дать им возможность зарабатывать деньги.

Концепция А. Маслоу (1942 г.) – концепция иерархии потребностей, возникла под впечатлением от общения с племенем индейцев, где он некоторое время жил, изучая вопросы этической психологии, их дружелюбия и миролюбия (рисунок 5.3).



Рисунок 5.3 – Пирамида потребностей А. Маслоу

В концепции Маслоу имеется ряд слабых мест:

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

Концепция Д. Мак-Клееланда, – теория приобретенных потребностей. В ней по-своему представлены высшие уровни пирамиды Маслоу, но уже без иерархичности. Автор выделяет три их вида: в успехе, в причастности и во власти.

Концепция ERG К. Альдерфера, выделяет:

- потребности существования (соответствующие двум нижним ступеням пирамиды Маслоу);
- потребности связи, нацеленные на поддержание контактов, обретение признания, поддержки, групповой безопасности, охватывающие третью, а также частично вторую и четвертую ее ступени;
- потребности роста, выражающиеся в стремлении человека к признанию и самоуважению (эквивалентные двум верхним ступеням пирамиды Маслоу).

Но в отличие от Маслоу, считается возможным переход от одного уровня к другому в любых направлениях (фрустрация – поражение в удовлетворении каких-либо потребностей).

Концепция мотивации К. Мадсена предполагает, что людьми движут следующие потребности:

- организационные – голод, жажда, половое влечение, материнское чувство, ощущение боли, ощущение холода (самосохранение), анальные потребности (выделение) и пр.;

- эмоциональные – страх и стремление к безопасности, агрессивность и бойцовские качества;
- социальные – стремление к контактам, жажда власти (отстаивание своих претензий), жажда деятельности;
- деятельные – потребности в опыте, физической, интеллектуальной (любопытство), эмоциональной (возбуждение), комплексной (творчество) деятельности.

Реализация этих потребностей, по мнению Мадсена, позволяет получить удовлетворение от работы.

Концепция социальных потребностей Э. Фромма – потребности:

- в человеческих связях, принадлежности к группе;
- в самоутверждении;
- в привязанности, любви, теплых отношениях;
- в самосознании, в том, чтобы быть индивидуальностью;
- в системе ориентации, объекте поклонения, принадлежности к определенной культуре.

Концепция двухфакторной модели магистра здравоохранения Ф. Герцберга, разработанная им во второй половине 1950-х гг., согласно которой на поведение людей влияет не только удовлетворенность, но и неудовлетворенность тех или иных потребностей. Причем их изменение происходит независимо друг от друга. Две группы потребностей: мотивирующие (в признании, успехе, творческом росте, продвижении по службе и пр.) и «гигиенические», связанные с условиями труда (зарботок, вознаграждение, состояние внутренней среды и т. п.). Последние в известной мере адекватны первичным потребностям Маслоу. В качестве инструмента для оценки степени удовлетворения потребностей он предложил две шкалы. На одной она отражалась в диапазоне «удовлетворенность – полное отсутствие удовлетворенности», а на другой – «неудовлетворенность – полное отсутствие неудовлетворенности».

Последователи содержательного подхода внесли важный вклад в понимание мотивации и ее факторов, показали, что людьми движет не одна, а несколько потребностей. Но они не смогли объяснить мотивационного механизма, и в первую очередь его поведенческих аспектов, а также влияния внешней среды. Этот недостаток в той или иной степени был преодолен сторонниками процессного подхода к мотивации.

2 Процессный подход к мотивации, согласно которому поведение личности определяется не только ее потребностями, но и восприятием ситуации, ожиданиями, связанными с ней, оценкой своих возможностей, последствием выбранного типа поведения.

Теория ожиданий В. Врума, он считал, что, помимо осознанных потребностей, человеком движет надежда на справедливое вознаграждение. В своей концепции Врум и его соавторы Л. Портер и Э. Лоулер попытались объяснить, почему человек делает тот или иной выбор, сталкиваясь с несколькими возможностями, и сколько он готов затратить усилий для достижения результата. При этом сам результат рассматривался ими двояко:

как некий продукт деятельности людей и как различные формы вознаграждения (или наказания), связанные с его получением. Степень желательности, привлекательности, приоритетности для человека достижения конкретного результата (потребности) получила в рамках данной концепции название валентности. Если их ценность высока, то валентность положительна; если нет – отрицательна; при безразличном отношении к ним — нулевая. Представление людей о том, в какой мере их действия приведут к необходимому результату (выполнению работы, получению справедливого вознаграждения), называется ожиданием. Итоговая оценка, определяющая степень мотивированности человека к определенной деятельности, интегрирует в себе оценки вероятности того, что, во-первых, работник сможет справиться с поставленной задачей (ожидание результатов первого рода), во-вторых, его успех будет замечен руководителем и должным образом вознагражден (ожидание результатов второго рода), и, в-третьих, оценку возможного вознаграждения как такового (валентность результата второго рода) формула успеха мотивации представлена ниже.

Успех – результат x результат – вознаграждение x валентность –
мотивация.

Успех системы мотивации, основанной на теории ожиданий, обусловлен:

- ценностью для индивидов того или иного вознаграждения;
- четкостью постановки задачи, возможностью ее выполнить с помощью нормальных усилий;
- наличием необходимых условий труда, получением требуемых разъяснений;
- однозначностью связи между результатами и вознаграждением;
- обладанием исполнителями достаточно высоким уровнем ожиданий первого и второго рода и неотрицательной валентностью второго рода, т. е. знанием, что от их усилий зависят определенные результаты, за которыми следует вознаграждение;
- обеспечением обратной связи руководителя с подчиненными относительно удовлетворенности теми вознаграждением.

Теория справедливости Док. Адамса - согласно ей на мотивацию человека влияет справедливость оценки его успехов в сравнении как с предыдущими периодами, так и, самое главное, с достижениями других людей. По мнению Адамса, каждый субъект всегда мысленно оценивает отношение: индивидуальные доходы/ индивидуальные затраты = доходы других лиц/ затраты других лиц. Если человек видит, что его деятельность оценивается тем же способом, что и деятельность других, то он ощущает удовлетворенность и будет добросовестно трудиться. В противном случае происходит демотивация личности, снижение деловой активности.

Теория постановки целей Э. Локк - согласно которой люди способны воспринимать цели организации как свои собственные и стремиться к их достижению, получая удовлетворение от выполненной работы. Чем цели

выше, тем, как правило, упорнее человек будет к ним стремиться, несмотря ни на что, и тем больших результатов сумеет добиться при условии надлежащей организации работы и обладания соответствующими способностями. Но сами цели должны быть достаточно сложными, реальными, приемлемыми с моральной точки зрения и т. п.

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

В последнее время появились попытки совместить оба приведенных выше подхода. Так, Л. Портер и Э. Лоулер разработали комплексную процессную теорию мотивации (расширенная модель ожидания). Она соединяет концепции Маслоу, Герцберга, Мак-Клелланда с идеями процессного подхода В. Врума и устанавливает связь между вознаграждением и результатами.

Теория Портера — Лоулера оперирует 5 переменными: усилия; восприятие; результаты; внутреннее и внешнее вознаграждение; степень удовлетворенности.

Ценность ожидаемого вознаграждения, вероятность его получения, свойства и особенности личности (способностей, характера) исполнителей, осознание своей роли в процессе труда обуславливают их усилия, а соответственно, и результаты. Последние влияют на реальное внутреннее (самоуважение, осознание своей компетентности) и внешнее (рост заработной платы, премия, похвала, повышение в должности) вознаграждение. В результате возникает удовлетворение (с учетом их справедливости), оказывающее влияние на эффективность работы в будущем.

Теория подкрепления, разработанная В. Скиннером в 1971 г. и показывающая зависимость мотивации от прошлого опыта, основывается на том, что любые действия сотрудника (в зависимости от того, как выполняется порученная работа) должны иметь для него положительные, отрицательные или нейтральные последствия. Положительные увеличивают вероятность аналогичного поведения в будущем, отрицательные уменьшают, нейтральные ведут к медленному его затуханию. Человек с учетом прошлого опыта, сохраняя либо корректируя поведение, стремится избежать отрицательных последствий и заслужить поощрение.

В. Скиннер предлагает такие способы воздействия на людей, как положительное и отрицательное подкрепление, гашение и наказание.

Суть положительного подкрепления состоит в том, что поощряются действия, имеющие позитивную направленность. Это, кроме того, облегчает

привлечение персонала в организацию и его сохранение, управление издержками на оплату труда.

При отрицательном подкреплении поощряется отсутствие действий с негативной направленностью, например прогулов.

Между положительным и отрицательным подкреплением существует определенная асимметрия. Отрицательное может вызвать не только желательные, но и непредсказуемые и негативные реакции; положительное - только желательные.

Гашение, т. е. отсутствие подкрепления тех или иных действий, происходит путем их игнорирования, и тогда они сами по себе затухают.

Наконец, наказанием является прямое пресечение негативного поведения и создание условий недопущения его в будущем. Для этого используются штрафы, снижение социального статуса, должности, заработной платы, создание атмосферы нетерпимости и т. п. Наказание уменьшает частоту проступков, но в целом оно малоэффективно.

К наказанию предъявляются следующие требования:

- применение к конкретному проступку;
- учет специфики совершаемого действия и характера человека;
- своевременность и немедленное приведение в исполнение.

Нельзя наказывать в состоянии возбуждения и возлагать ответственность за действия одного на весь коллектив.

Важную роль играют не только форма, способ, но и режим подкрепления.

Непрерывное подкрепление предполагает, что оно следует за каждым действием. Это обеспечивает высокую результативность, но приводит к раннему насыщению потребностей и гашению поведения (его быстрому изменению, если стимулы прекращаются).

Переменяющееся подкрепление состоит в том, что оно следует не за всеми результатами, а через строго определенное их число. Это дает хороший эффект в условиях часто и регулярно повторяющихся действий.

При переменном подкреплении стимулирование происходит после разного их числа. Оно способно привести к сильной постоянной реакции и устойчиво к гашению. Подкрепление с фиксированным интервалом означает, что стимулирование происходит за первым результатом, но по истечении определенного времени. Это приводит к устойчивой реакции - медленной и слабой после стимула, быстрой и сильной непосредственно перед ним.

Подкрепление с переменным интервалом предполагает, что стимул следует за первым результатом по истечении случайного отрезка времени. За ним следует сильная, постоянная, устойчивая к гашению реакция.

Иногда целесообразным бывает даже подкрепление «авансом», обязывающее человека работать лучше.

Теория мотивации Аткинсона предполагает, что поведение работников есть результат взаимодействия индивидуальных качеств личности, ее восприятия, а также ситуационных переменных. Каждый человек стремится к успеху и избеганию неудач и имеет соответственно мотив успеха (МУ) и

актуализирует мотив избегания неудач (МН), которые стабильны и формируются в процессе жизни и работы. В них отражается стремление к определенному уровню удовлетворения потребностей.

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

$$\begin{aligned} & \text{Привлекательность успеха} = 1 - \text{Вероятность успеха} \\ & \text{Сила мотивации (МУ) в этом случае описывается выражением:} \\ & \text{Сила мотивации} = \text{Мотивы удач} \times \text{Вероятность успеха} \times \\ & \text{Привлекательность успеха} \end{aligned}$$

Наибольшая ее величина достигается при Вероятности успеха = 0,5, так как при этом «Вероятность успеха» \times «Привлекательность успеха» максимальны.

Лица, ориентированные на успех (МУ > МН), предпочитают задачи меньшей сложности, тогда как работники, ориентированные на неудачу, предпочитают экстремальные задачи.

Концепция наделения властью и участия в делах организации Д. Боуэна, Э. Лоулера, Р. Фрейя (1992-1993 гг.), позволяет:

- ускорить реакцию на запросы потребителей, поскольку отпадает надобность обращаться к руководителю;
- повышает степень удовлетворения сотрудников трудом вследствие выполнения более ответственной работы;
- дает возможность более тесного общения с потребителями, стимулирующего предложения по улучшению их обслуживания.

В то же время наделение властью влечет за собой большие затраты на подготовку и определение границ полномочий, разноречивые действия, ошибки.

5.2.4 Контроль

Управление основывается на четкой системе контроля, охватывающего все стороны деятельности организации, без которого оно имеет фиктивно-демонстративный характер.

Контроль поддерживает взаимосвязь различных видов деятельности в рамках организации и отдельных подразделений, стимулирует ее эффективность и результативность путем активного воздействия на хозяйственные процессы. Но для надежности нужен двойной контроль – за исполнителем и самим контролером.

В задачу контроля входят сбор, обработка и анализ информации о деятельности фирмы и ее подразделений, сравнение с плановыми показателями, выявление отклонений, анализ их причин, разработка мероприятий для достижения заданного состояния.

Контроль в управлении можно рассматривать в трех аспектах:

Во-первых, как систематическую деятельность руководителей и органов управления, реализующих одну из основных функций менеджмента.

Во-вторых, завершающую стадию его цикла, сердцевинной которой является механизм обратных связей.

В-третьих, как совокупность действий должностных лиц, неотъемлемую часть процесса принятия и реализации управленческих решений.

В системе управления контроль выполняет следующие основные функции:

- проверочную (установление целесообразности, обоснованности, законности решений; проверка их выполнения, соблюдения технических, экологических, правовых и иных норм и нормативов; выявление ошибок и нарушений);

- информационную (сбор, передача, обработка информации о состоянии объекта);

- диагностическую (изучение и оценка реального положения дел в организации и ее окружении; выявление основных тенденций его изменения, угроз и возможностей, скрытых резервов);

- прогностическую, создающую основу предположений о будущем состоянии объекта и возможных отклонениях от заданных параметров;

- коммуникационную, обеспечивающую установление и поддержание обратной связи;

- ориентирующую, подсказывающую, на что нужно обращать особое внимание;

- стимулирующую (по итогам контроля осуществляются оценка персонала, поощрение или наказание);

- корректирующую (на основе полученных результатов состояние и поведение объекта (его части) изменяются таким образом, чтобы обеспечивались необходимые значения его характеристик или устойчивость функционирования при отклонении от них);

- защитную (обеспечение сохранности ресурсов).

Контроль осуществляется в соответствии с определенными принципами:

- должен быть всеохватывающим, т. е. держать в поле зрения основные сферы деятельности организации и процессы, протекающие в ней;

- система контроля должна иметь четкую стратегическую направленность, задаваемую основными приоритетами развития организации;

- эффективный контроль должен увязываться и с изменениями в структуре организации и системе управления ею, поэтому важным требованием, предъявляемым к нему, является гибкость, приспособляемость к изменяющимся условиям;

- контроль должен быть своевременным, позволять устранять нарушения, прежде чем они примут опасные размеры, иначе он будет вечно опаздывать и окажется на практике бесполезным;

- поскольку контроль не самоцель, а средство достижения цели, он должен служить условием повышения эффективности хозяйствования, следовательно, быть экономичным (приносимые выгоды должны превышать затраты). Это обеспечивается оптимизацией всех связанных с контролем

издержек (на технические средства, сбор, переработку и хранение информации и проч.);

- эффективный контроль индивидуализирован, нацелен на конкретные процессы, результаты, требует учета личных качеств людей, их положения, связей в коллективе;

- ориентированность контроля на человека означает его доброжелательность, исключение какой бы то ни было слежки за людьми, поисков «козлов отпущения». А это возможно лишь в условиях максимальной открытости, гласности проведения соответствующих мероприятий;

- контроль должен соответствовать характеру своего объекта, а цель его – быть понятным. Сотруднику необходимо показать, что контролируют не его личность, а производственную деятельность, что делается это объективно. Поэтому нецелесообразно применять те методы контроля, которые отвергаются людьми.

В процессе контроля могут иметь место объективные и субъективные ошибки. К ним можно отнести:

- контроль по случаю, не упреждающий отклонения, а осуществляемый им вдогонку;

- контроль из предубежденности, недоверия, излишне детализированный, тотальный, порождающий несамостоятельность и иждивенчество;

- контроль для проформы, например присутствия на рабочих местах, и проч.;

- ориентация на прошлый опыт, традиция, стереотипы;

- игнорирование личных особенностей людей;

- смешение фактов и выводов;

- отсутствие информирования контролируемых о результатах.

Рассмотрим виды управленческого контроля **по типу** он бывает:

- традиционный контроль фиксирует отклонения от плановых заданий и стандартов;

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

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

По сферам (финансовый, маркетинговый, контроль качества, производственный и др.).

По объектам, каковыми являются:

- состояние производственного, технического, кадрового потенциала, объем финансовых ресурсов, материальных запасов, целесообразность их использования;

- эффективность производственной деятельности;

- промежуточные и конечные результаты;

- затраты, потери и их виновники;

- достоверность, качество, доступность, полнота информации;
- сроки исполнения принимаемых решений;
- имидж организации;
- сохранение коммерческой тайны и т. д.

По субъектам, которые осуществляют процесс контроля (администрация, функциональные службы, специальные подразделения, сами работники).

По интенсивности (нормальный или усиленный).

По месту осуществления.

По целям (фильтрующий контроль призван отделить годное от негодного, а корректирующий – исправить положение дел).

По методам:

- фактический контроль осуществляется с помощью опроса, инвентаризации, осмотра, разрушения объекта;
- документальный происходит на основе сверок и проверок документов;
- оценочный контроль базируется на экспертизе, анализе, сопоставлении с эталоном.

По стадиям осуществления:

- предварительный, предшествует активной деятельности и конкретным результатам, задачей которого является проверка готовности организации, ее персонала, производственного аппарата, системы управления и др. к работе. Он осуществляется путем анализа наличия и состояния ресурсов, их сопоставления со стоящими задачами;
- текущий контроль оценивает реализацию внутренних и внешних возможностей организации. Различают две его разновидности – стратегический и оперативный контроль. Стратегический имеет в качестве основного объекта эффективность использования ресурсов организации с точки зрения достижения ее конечных целей. Он ведется по таким показателям, как уровень производительности труда, внедрение и использование достижений НТР, новых методов работы, технологий и проч. Такой контроль предназначен для предотвращения ошибок, а не для их исправления и поиска виновных. Оперативный (административный) контроль (на практике он сливается с оперативным управлением) проводится одновременно с выполнением основной работы. Его разновидностью является контроль производственный, осуществляемый диспетчером или начальником производственного отдела. Объектами здесь являются: оперативная подготовка производства, движение изделий в рамках технологического процесса (соблюдение последовательности и сроков выполнения операций, загрузка оборудования, наличие запасов и заделов на межцеховых складах, выполнение плана по номенклатуре и отгрузке продукции), уровень текущих затрат, дисциплина и т. д. На уровне отдельных операций осуществляется операционный контроль (качества, точности их выполнения);
- третьим видом контроля является итоговый. Обычно он связан с оценкой выполнения организацией своих решений и результатов практических

действий, а также сильных и слабых сторон организации. Данные итогового контроля используются для составления очередных планов.

Этапы процесса контроля:

– на первом определяются параметры функционирования и развития организации, которые необходимо контролировать, и источники информации о них. Эти параметры имеют вид различных стандартов и нормативов, отражающих заложенные в планы задачи.

– на втором этапе создается модель организации, на которой отражаются потоки ресурсов, информации, места затрат, образования промежуточных и конечных результатов, являющиеся наиболее подходящими для наблюдений, – так называемые точки контроля.

– третий этап процесса контроля заключается в получении информации о состоянии и результатах функционирования его объекта, позволяющей принимать обоснованные решения о том, как действовать дальше. Источниками информации служат целевые наблюдения, текущие статистические данные, оперативные сообщения, бухгалтерская отчетность, опросы общественного мнения, итоговые отчеты, специальные аналитические обзоры и др.

– четвертый этап процесса контроля состоит в анализе информации и ее оценке. Это позволяет определить наличие и степень отклонений от заданных параметров и необходимость осуществления корректирующих действий.

– пятый этап процесса контроля состоит в корректировке деятельности организации, преодолении отклонений, чья допустимая величина устанавливается высшим руководством. Два варианта корректирующих действий. Первый заключается в устранении причин, порождающих отклонения, их ликвидации или нейтрализации путем совершенствования технологии производства и управления. Второй состоит в изменении стандартов, модификации целей, пересмотре планов, перераспределении заданий.

Вопросы к теме:

1. Что такое миссия, а что такое цель?
2. Охарактеризуйте на примере требования, предъявляемые к формулировке целей.
3. Раскройте функции целей
4. Каковы функции менеджмента?
5. Раскройте функции менеджмента исходя из содержания управленческой деятельности.
6. Определите понятие «план» и «планирование»
7. Что такое предплановый прогноз, и какие существуют типы планов, виды планов, методы планирования?
8. Определите понятие «организация», что представляет собой цикл жизни организации?

- 9 Каковы признаки организации, законы организации?
- 10 Раскройте многообразие видов организаций
- 11 Существо организационного проектирования.
- 12 Организационная культура (понятие, типология, управление)
- 13 Определите понятие «мотивация», «мотивационная структура», «мотивационный механизм».
- 14 Раскройте концепции и теории мотивации.
- 15 Определите Понятие «контроль».
- 16 Каковы принципы контроля, виды контроля, этапы процесса контроля?

Темы рефератов:

- 1 Госплан: положительное и отрицательное.
- 2 Департаментализация и ее типы.
- 3 Теория ожидания Виктора Врума.
- 4 Ошибки контроля.

Литература:

- 1 Веснин В.Р. Менеджмент: учебник/ – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. – 504 с.
- 2 Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И.Наумов. 3-е изд. - М., 2001. - 528с.
- 3 Друкер, П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. /П.Ф. Друкер/— М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. — 272 с.
- 4 Зайцева Н.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме / Н.А. Зайцева – М.: Издательский центр «Академия», 2003. – 224с.
- 5 Коротков Э.М. Концепция российского менеджмента. М. 2005. CD ROM / Сценарий – д.э.н., профессор Э.М. Коротков. Программирование и дизайн – ООО «Русский импульс», E - mail : rus-impulse@mail.ru. Исполнители – Владимир Ламзин, Денис Иванов, Владимир Мартеев. – М. 2005.
- 6 Кравченко А.И. История менеджмента: учебное пособие./ – М.: Академический проект, 2007.
- 7 Менеджмент: Учебное пособие / Под ред. В.В. Лукашевича, Н.И. Астаховой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.Маркова,В.Д., Кузнецова, С.А. Стратегический менеджмент. /В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова//– М. - Новосибирск: ИНФРА-М - Новосибирское соглашение, 2007. – 125 с.
- 8 Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1999.
- 9 Семенова И.И.История менеджмента: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 222 с.

ТЕМА 6. СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА

План:

6.1 Понятие стратегии в менеджменте, виды и стадии формирования

6.2 Выработка стратегий

6.3 Тактика менеджмента

6.1 Понятие стратегии в менеджменте, виды и стадии формирования

Общая концепция того, как достигаются главные цели организации, решаются стоящие перед ней проблемы и распределяются необходимые для этого ограниченные ресурсы, получила название управленческой стратегии (греч. стратегия – искусство полководца).

Стратегия представляет собой систему управленческих решений, направленных на реализацию миссии организации и ее преобразование в новое состояние. Эти решения, имеющие долгосрочный характер, определяют:

- направления формирования и развития организационного потенциала;
- характер и способы осуществления деятельности на рынке.

На среднем и низовом уровнях управления стратегия дополняется и конкретизируется тактикой (краткосрочной стратегией). Она представляет собой совокупность управленческих решений, отражающих оптимальный вариант решения стратегических задач в существующих условиях или с учетом новых и непредвиденных обстоятельств.

Стратегия включает в себя несколько элементов:

- во-первых, систему целей, в которую входят миссия, генеральная цель, общеорганизационные и специфические цели;
- во-вторых, приоритеты (ведущие принципы) распределения ресурсов и осуществления действий;
- в-третьих, правила, регламентирующие процесс реализации стратегии, например формирования организационной структуры, осуществления внутреннего взаимодействия, выполнения специальных операций и т. п.

К стратегии предъявляются следующие требования:

- реальность, выполнимость;
- соответствие потенциалу организации, политике руководства, опыту и навыкам персонала, культуре, системе мотивации;
- этичность (в процессе реализации стратегии допустимы только «правильно», соответствующие нормам морали и права действия);
- внутренняя целостность, непротиворечивость элементов, например долгосрочных и краткосрочных целей;

- совместимость со средой, позволяющая эффективно с ней взаимодействовать (формировать среду или изменяться под ее влиянием);
- обеспеченность ресурсами;
- оправданная рискованность.

Основные виды стратегий

Стратегии можно классифицировать по многим основаниям, поэтому рассмотрим лишь главные.

По степени сложности стратегии делятся на простые и сложные. Первые имеют в качестве объекта один хозяйственный процесс, вторые связаны с несколькими.

По направленности выделяются стратегии предпринимательского типа, ориентированные на использование внешних возможностей, и стратегии рационалистического типа, сконцентрированные на развитии внутреннего потенциала.

По сфере осуществления стратегии можно классифицировать на финансовые, кадровые, производственные, маркетинговые и проч.

Исходя из содержания говорят о стратегиях функционирования (конкурентных) и стратегиях развития.

Стадии формирования стратегий

Процесс формирования стратегии состоит из трех стадий.

На стадии разработки происходит оценка рыночных возможностей и ресурсов организации (для первого варианта это необязательно); формулировка стратегической цели; создание общей концепции стратегии и в ее рамках набора проектов, программ, стратегических планов.

На стадии доводки варианты корректируются и дорабатываются до нужной кондиции.

На стадии стратегического выбора происходит оценка, на основе которой лучший вариант принимается в качестве базового. Он служит основой разработки специальных и функциональных стратегий, подготовки планов и бюджетов.

6.2 Выработка стратегий

Стратегический анализ и формирование стратегий на основе матриц

SWOT-метод (SWOT – первые буквы английских слов, обозначающих силу, слабость, возможности, угрозу) состоит в выявлении на основе анализа внешней среды фирмы факторов, открывающих, с одной стороны, для фирмы новые возможности, а с другой – представляющих угрозу для ее развития. Одновременно оцениваются слабые и сильные стороны ее внутреннего потенциала, прежде всего в области производства, финансов, управления, НИОКР, маркетинга.

Затем с помощью SWOT-матрицы происходит их парное сопоставление и формулировка возможных стратегий отражаемая в квадрантах матрицы.

SWOT-анализ дополняется составлением профиля среды, с помощью которого оценивается относительная значимость для фирмы внешних и внутренних факторов при различной степени значимости стратегий.

Распространенным инструментом анализа и формирования стратегий является портфельная четырехквadrантная матрица Бостонской консультативной группы (БКГ). Она используется в основном для оценки потребности в финансировании, выявления прочности конкурентной позиции. В ней в качестве главных факторов успеха фирмы используются показатели роста спроса на продукцию (рост рынка) и доли на нем фирмы по сравнению с основным конкурентом.

В соответствии с четырьмя вариантами комбинации факторов подразделения (они делятся на генерирующие финансовые ресурсы и потребляющие их) могут занимать на рынке четыре стратегические исходные позиции относительно возможностей рынка и собственной конкурентоспособности.

Во-первых, позицию растущих продуктов («трудные дети»), т. е. тех, которые находятся в процессе внедрения на данный рынок. Она характеризуется небольшой, но растущей долей последнего и высоким спросом. Для увеличения доли рынка нужны новые инвестиции со значительным риском, поэтому здесь финансовые ресурсы потребляются.

Во-вторых, позицию звездных продуктов («звезды»), отражающую высокий спрос и большую долю рынка, что обеспечивает генерирование финансовых ресурсов. В то же время для укрепления позиции они могут потребоваться в значительном объеме и самому подразделению.

В-третьих, позицию высокоприбыльных продуктов («дойные коровы»), которым присущ низкий спрос и значительная доля стагнирующего рынка. Это основной источник прибыли фирмы (здесь финансовые ресурсы потребляются лишь для поддержания текущих операций).

В-четвертых, позицию бесперспективных продуктов («собаки»), которым свойственны низкий спрос и малая доля свертываемого рынка. Они бесперспективны и подлежат ликвидации, для чего также возникает нужда в деньгах.

Матрица БКГ предназначена для многопрофильной корпорации со многими подразделениями. Она также позволяет принимать (хотя и неоднозначно) решения о том, какой бизнес нужен и как наилучшим образом распределить ресурсы.

Матрица Мак-Кинси фирмы «Дженерал Электрик» представляет собой усовершенствованную матрицу БКГ. С ее помощью можно позиционировать фирму относительно привлекательности рынка и конкурентных преимуществ продукции.

Выработка стратегий на основе статистических зависимостей

Помимо матриц в стратегическом анализе и формировании стратегий используются различного рода кривые – ошота, жизненного цикла и проч. Рассмотрим их подробнее.

Кривая опыта (обучения) представляет собой полученную эмпирическим путем или прогнозируемую зависимость себестоимости единицы продукции от различных факторов:

- экономии на постоянных затратах в результате увеличения масштабов производства (при каждом его удвоении издержки сокращаются примерно на 20-30 процентов);
- выявления скрытых организационных резервов;
- совершенствования базовых технологий;
- накопления производственного и коммерческого опыта, роста квалификации (эффект обучения).

Кривая жизненного цикла характеризует зависимость между объемом сбыта продукции в натуральных или стоимостных показателях и фазами жизненного цикла продукта (их выделяется пять).

На фазе внедрения нового товара на рынок потребители еще мало знают о нем и его свойствах, поэтому увеличение объема продаж и доли рынка происходит медленно. Из-за ограниченности конкуренции цены достаточно высоки, что позволяет возместить повышенные затраты на рекламу, улучшение качества, развитие системы сбыта и стимулирование продаж.

На фазе роста товар признан рынком. В результате увеличиваются объем и темп роста продаж и прибыли, снижается себестоимость. Цена при этом может оставаться прежней или уменьшаться, но медленнее издержек. Конкуренция ведется в основном за величину рыночной доли. Основная цель фирмы состоит в проникновении на новые рынки, что требует точного планирования, совершенствования технологии производства, использования эффекта масштаба.

На фазе замедления роста снижаются его темпы и прибыльность продаж. Поэтому интенсифицируются процессы инноваций, слияний и поглощений; усиливаются связи с существующими клиентами и стимулирование спроса с их стороны на конкретный продукт; активизируется выход на мировые рынки; происходит оптимизация издержек и цен в соответствии с условиями конкуренции (т. е. растет роль ценового фактора).

На фазе зрелости издержки производства минимальны, а прибыль максимальна (на этой стадии фирма получает 70 процентов всего ее объема). Сокращаются затраты на исследования и разработки, но совершенствование товара продолжается. Фирма, прежде всего, занята защитой своих рыночных позиций от конкурентов. Цены стабильны, но могут и снижаться, если этого требует конкуренция. Происходит укрепление распределительной сети, снижение затрат на рекламу и подготовка к снижению цен.

На фазе заката издержки производства начинают расти, прибыль падает, прекращаются работы по совершенствованию товара и сто реклама. Цены снижаются, и начинается подготовка к снятию товара с производства и замене его новыми образцами.

Концепция жизненного цикла продукта позволяет своевременно определить его переломные точки и разработать соответствующую хозяйственную политику. С ее помощью можно также сформировать

оптимальную структуру производства и приводить возможности фирмы в соответствие с требованиями рынка.

Ключевая теоретическая предпосылка модели PIMS состоит в том, что эффективность любой хозяйственной организации независимо от вида, размеров и сферы деятельности определяется рядом общих факторов, которых в целом выделено 37.

Основными из них являются:

1 Вертикальная интеграция, степень которой характеризуется отношением объема чистой продукции (добавленной стоимости) к обороту.

2 Капиталоемкость, чей высокий уровень уменьшает прибыль и рентабельность.

3 Относительное качество продукции.

4 Производительность (оборот на одного работающего).

5 Конкурентная позиция (большая доля рынка обеспечивает высокую прибыль).

6 Изменение доли рынка (чем выше темпы ее роста, тем выше прибыль).

7 Инновационная деятельность, характеризуемая долей затрат на исследования и разработки в обороте (повышение активности НИОКР улучшает результаты).

8 Качество продукции, характеризуемое разностью между долей ее оборота, однозначно превосходящей продукцию всех конкурентов, и долей оборота аналогичной или худшей, чем у них, продукции.

9 Частота производственных заказов.

10 Объем сбыта в абсолютном выражении и проч.

В основе модели взаимосвязи стратегических факторов успеха лежит такой ключевой показатель деятельности фирмы, как рентабельность инвестированного капитала, на которую, как показали исследования, влияют перечисленные факторы. Зная уровень рентабельности при конкретных значениях факторов или их сочетаний, фирма может выбирать наиболее эффективные стратегии инвестирования или рыночного поведения.

Стратегическая хозяйственная зона (СХЗ) представляет собой часть внешнего окружения (рынок или его сегмент), куда фирма имеет или желает получить выход. Выделение СХЗ предполагает учет:

- дислокации, нужд и интересов потенциальных потребителей, их покупательной способности;

- фазы жизненного цикла товара (услуги);

- возможности роста спроса на них;

- потенциальных темпов увеличения производства;

- перспектив снижения издержек, прибыльности;

- требуемого уровня конкурентоспособности и конкурентных преимуществ;

- ожидаемой остроты конкуренции.

Поскольку крупные фирмы осуществляют множество самостоятельных видов бизнеса, они могут иметь несколько десятков, а то и сотен СХЗ (соответственно и стратегий).

Поэтому возникает проблема формирования оптимального набора таких зон с учетом взаимодействия краткосрочных (прибыль) и долгосрочных (рост, завоевание конкурентных позиций и др.) ориентиров развития. Достигается это путем балансировки жизненных циклов СХЗ.

Предпочтительный вариант набора СХЗ выбирается так, чтобы, с одной стороны, все «технологические яйца» фирмы не оказались в одной корзине, а с другой – обеспечивался оптимальный уровень диверсификации.

В дальнейшем на основе анализа перспектив спроса, рентабельности, производственного и кадрового потенциала зоны разрабатываются модели поведения в ней тех или иных подразделений фирмы (от цехов до отделений), желательная номенклатура продукции и услуг.

Успех стратегии фирмы в СХЗ определяется такими обстоятельствами, как ее активность, степень открытости организации, характер будущих изменений.

Изменения может быть разовыми и повторяющимися, в том числе циклично; полностью или частично предсказуемыми или неожиданными; медленными или стремительными; нарастающими или ослабевающими.

Активность характеризуется степенью агрессивности стратегии, кардинальности изменений, которые фирма вносит в технологию, продукцию, рыночную политику и т. д. Под открытостью понимается тип организационной реакции, требуемой фирме для поддержания своей стратегической активности.

Сочетание стратегической активности и открытости определяет стратегическую позицию фирмы и ее стратегическую направленность.

6.3 Тактика менеджмента

Успех стратегии определяется тактикой управления, которая представляет собой выбор путей и этапов движения к цели в рамках стратегического направления или направления устанавливаемого стратегией.

Стратегия не может быть реализована без тактики. Тактика – это тоже одна из характеристик менеджмента, которая связана со стратегией и является ее необходимым дополнением. Без определенной тактики невозможна реализация стратегии. Тактика предполагает учет тех обстоятельств, которые невозможно учесть при разработке стратегии, это обстоятельства, связанные с конкретными условиями управления, внезапными случайностями, которыми богата жизнь, неожиданными противоречиями. В тактике находит свое выражение реальная траектория движения к цели, зигзаги удачи и неминуемые потери.

Тактика менеджмента – это совокупность управленческих решений, отражающих наилучший вариант реализации стратегических целей в конкретных условиях функционирования фирмы. Тактика – это искусство возможного в текущей реализации стратегического замысла.

Тактики могут быть различными: выжидания, осмотрительности, агрессивности (существует понятие агрессивного маркетинга), шоковой терапии, осторожности, невмешательства, последовательности, скачка, цикличности, маневрирования, манипуляции (обманные движения), прессинга (непрерывного давления), тактика двойной меры, решительности, настойчивости. Богато разнообразие тактик. Но это богатство надо знать и использовать, надо уметь выбирать тактику, уметь ее построить. Многие в этом зависят от стратегии, хотя в рамках одной и той же стратегии возможно использование и реализация различных тактик.

Вопросы к теме:

- 1 Раскройте понятия «стратегия» и «тактика» и определите основные требования, предъявляемые к стратегиям.
- 2 Каковы основные виды стратегий?
- 3 SWOT-метод формирования стратегий, матрица BCG, матрица Мак-Кинси.
- 4 Кривая опыта и стратегические факторы успеха – как выработка стратегий на основе статистических зависимостей.
- 5 Модель PIMS – как выработка стратегий на основе статистических зависимостей.
- 6 Жизненный цикл организации и его этапы: эксплоративный, патентный, вольный, коммутантный и летальный – как выработка стратегий на основе статистических зависимостей.

Темы рефератов:

- 1 Стратегии корпоративных образований
- 2 Затраты и эффективность разработки стратегий

Литература:

- 1 Веснин В.Р. Менеджмент: учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. – 504 с.
- 2 Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: Экономика, 2005. – 416 с.
- 3 Огаркова А.А. Управление организацией: учебник / – М.: Эксмо, 2006.
- 4 Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: Дело, 2005. – 448 с.

ТЕМА 7. ВНУТРЕННЯЯ И ВНЕШНЯЯ СРЕДА

План:

7.1 Понятие внутренней и внешней среды

7.2 Факторы внешней и внутренней среды

7.1 Понятие внутренней и внешней среды

Часто объект управления рассматривается как организация (социально-экономическая система), ограниченная определенными организационными положениями и факторами от внешней среды. Но управление социально-экономической системой предполагает управление как внутренними процессами, так и, в определенных границах, внешними. При этом для любой социально-экономической системы внешние процессы могут быть отдаленными и ближайшими, управляемыми, условно управляемыми и неуправляемыми. Впрочем, аналогичное можно сказать и о внутренних процессах. Различие лишь в том, что их управляемость выше и количество внутренних управляемых процессов больше.

Поэтому в управлении очень важным оказывается отделять управляемые процессы внешние и внутренние от внешних и внутренних неуправляемых процессов. Сочетание инфра- и интраменеджмента в значительной мере определяет успех управления.

Факторы, определяющие сочетание интра- и инфраменеджмента

1 Тип внутренней организации деятельности. Он требует большего или меньшего внимания к внутренним проблемам.

2 Стратегия развития и соответствующая ей динамика изменений. По этим факторам возникает проблема, более или менее внимания уделять оценке и регулированию внешней среды, изучению тенденций рынка, социально-политической обстановки.

3 Прогнозирование тенденций социально-экономического и научно-технического развития.

4 Анализ состояния управляемой системы, сильных и слабых сторон, угроз и критических факторов ее развития.

5 Квалификация персонала и менеджера.

6 Информационное обеспечение менеджмента.

7 Методология целеполагания и разработки решений.

Инфраменеджмент имеет как положительные характеристики – создание имиджа организации, продвижение товара на рынке, противодействие конкурирующим организациям, так и отрицательные – подкуп чиновников, экономический шпионаж, подключение к чужой компьютерной сети.

Понятие внешней среды и его роль в концепции менеджмента

Впервые понятие внешней среды было дано в «Тектологии» (Всеобщей организационной науке) А.А. Богданова. Здесь среда рассматривалась как сумма внешних отношений комплекса (организации). Она разделялась на

консервативную и изменчивую. Комплекс под воздействием определенной среды преобразуется и приспосабливается к изменениям. Уже тогда А.А.Богданов отмечал, что скорость изменений в обществе нарастает.

В 40-х годах появилась общая теория систем известного австрийского биолога Л. Фон Берталанфи, где дается понятие открытой системы, отражающее взаимодействие внешней и внутренней среды.

Эта идея получила дальнейшее развитие в книге В.Н. Садовского «Основания общей теории систем», в которой сформулированы понятия целостности системы и внешняя среда рассматривается как часть пространства, находящаяся за границами внутренней среды.

В работе Дж. Ван Гига «Прикладная общая теория систем» внешняя среда рассматривается как все системы, которые не контролируются лицом, принимающим решения. Это понятие внешней среды уже связывается с управлением, и внешняя среда рассматривается как фактор управления.

Действительно, для управления и в процессах управления происходит обособление системы и, следовательно, и возникает условное разделение ее на внешнюю и внутреннюю среду.

Но если это так, то управление можно рассматривать в двух видах – управление внутренними процессами и управление внешними процессами. Можно это назвать интра- и инфраменеджментом.

И в том и в другом случае имеется определенная степень управляемости. Очевидно, в инфраменеджменте управляемость ниже. В этом одна из его особенностей. Большое значение в инфраменеджменте имеет сложность внешней среды. Она может быть различной, она определяет границы организации, ее поведение и внутренние процессы.

Структура внешней среды организации

Существуют различные представления о структуре внешней среды организации. Так, М.Портер в книге «Международная конкуренция» в качестве элементов внешней Среды выделяет так называемые «конкурентные силы», в состав которых он включает непосредственных конкурентов, покупателей, поставщиков фирм, предлагающих товары-заменители, а также фирм, потенциально способных проникнуть в отрасль. Инфраменеджмент в этом случае сводится к попыткам воздействия на эти силы или, по меньшей мере, их контролированию.

Другая группа специалистов (У.Диллом, Дж. Томпсон, А. Негади) рассматривает внешнюю среду как двухуровневую структуру факторов. Так, например, А.Негади выделяет внутреннюю среду организации, а во внешней среде – среду задачи (непосредственное окружение организации) и среду социотальную (общая среда, элементы всего общества – культура, идеология, политика, образование и пр.).

Ф. Котлер в книге «Основы маркетинга» внешнюю среду организации рассматривает как двухуровневую систему, состоящую из микро- и макросреды, каждая из которых включает определенные факторы.

Микросреда включает те факторы, которые могут оказывать прямое на нее воздействие – конкуренты, посредники, поставщики, потребители, «контактные аудиторы».

Макросреда представляет собой совокупность политических, экономических, правовых, технологических, социально-культурных, природно-географических и международных факторов, которые влияют не столько непосредственно на организацию, сколько опосредованно через влияние на всю ее микросреду.

7.2 Факторы внешней и внутренней среды

Факторы внешней среды

1 Экономические факторы. Они отражают состояние экономики, покупательную способность населения, инфляционные процессы, уровень занятости и др. От экономической обстановки зависит стоимость и доступность ресурсов, объемы производства, наличие производственных мощностей и рабочих мест.

2 Политические факторы характеризуют стабильность политической обстановки, отношение органов власти к бизнесу, процессы государственного регулирования экономики.

3 Правовые факторы отражают законодательную систему, которая содержит определенные «правила игры» на рынке.

4 Научно-технические и технологические факторы характеризуют научно-технический прогресс, возможности обновления техники и технологии производства.

5 Социокультурные факторы – это факторы образования, культурных традиций и обычаев, демографии, психологии общественного поведения, социологии.

6 Природно-географические – включают климатические условия, состояние окружающей среды, доступность сырья и энергии, наличие дорог и путей сообщения.

7 Международные факторы представляют собой те тенденции и события в международной жизни, которые могут влиять на макросреду организации.

Факторы внутренней среды

1 Структура организации и системы управления ею. Этот параметр характеризует состав звеньев, подразделений и служб организации, их организационный статус, функции и масштабы. В деятельности этих звеньев можно увидеть условную границу внешней и внутренней среды.

2 Коммуникации, отражающие полный комплекс отношений и связей между звеньями, каналы движения информации.

3 Персонал, осуществляющий деятельность всей организации, ее функционирование и развитие. Состояние персонала характеризуется параметрами профессионализма, образования, квалификации, системой интересов и ценностей, накопленным опытом.

4 Корпоративность, существование и проявление в той или иной степени корпоративного духа, культуры, верности традициям организации.

5 Потенциал, который находит свое отражение в составе и структуре ресурсов, возможностях их использования, сопряжении.

6 Методология управления, проявляющаяся в господствующих в организации и управлении подходах и принципах решения проблем, освоенных методиках анализа ситуаций и разработки управленческих решений.

7 Финансовое состояние организации.

8 Уровень технологического развития и состояние техники.

9 Социально-психологическая атмосфера деятельности, которая характеризуется такими факторами как уверенность, верность, энтузиазм.

Сочетание инфра- и интраменеджмента: тенденции, формы, эффективность.

Тенденции изменения сочетания интра- и инфраменеджмента можно рассмотреть по этапам развития систем управления.

1 Управление на основе функции контроля за исполнением (постфактное управление) с акцентом на бюджетно-финансовый контроль. Такое управление предполагает подход – будущее есть повторение прошлого, внешняя среда неизменна.

2 Управление на основе экстраполяции – приоритет долгосрочному планированию. Внешняя среда изменяется, предвидение событий и ситуаций – продолжение существующих тенденций.

3 Управление на основе предвидения проблем и возможностей, выбора и формирования стратегических позиций, оценки изменений. Внешняя среда рассматривается как комплекс изменений, и учет их допускает множество альтернатив.

4 Управление на основе ранжирования стратегических решений, «слабых сигналов», учет неожиданностей и рисков. Внешняя среда рассматривается как объемное поле. Проблемы надо рассматривать не только пространственно, но и в глубину.

Сочетание интра- и инфраменеджмента ярко проявляется также в типе системы управления. Существует несколько типов систем управления на основе их восприимчивости к сигналам из внешней среды организации: кризисное управление, выжидательное управление, реактивное управление, превентивное (проактивное, упреждающее) управление).

Вопросы к теме:

- 1 Организация как социально-экономическая система.
- 2 Раскройте понятие «внутренняя среда» и «внешняя среда» организации.
- 3 Какова структура внешней среды?
- 4 Перечислите факторы внешней и внутренней среды организации.

Темы рефератов:

- 1 Адаптивные организационные структуры как противодействие изменению внешних условий деятельности организации.
- 2 Реакция на изменения внешней среды.
- 3 Организация как социально-экономическая система.

Литература:

- 1 Веснин В.Р. Менеджмент: учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. – 504 с.
- 2 Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: Экономика, 2005. – 416 с.
- 3 Огаркова А.А. Управление организацией: учебник. – М.: Эксмо, 2006.
- 4 Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: Дело, 2005. – 448 с.

ТЕМА 8 ТИПОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА, СИСТЕМА, МЕХАНИЗМ И ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ

План:

8.1 Понятие диверсификации управления, типология управления

8.2 Статика управления: системы менеджмента

8.3 Механизм управления

8.4 Процесс управления

8.1 Понятие диверсификации управления, типология управления

Одной из важнейших тенденций современного управления является его диверсификация, которая представляет собой совмещение и комбинацию различных типов управления, построенных на основе разнообразных форм, подходов, целей, ориентированных на разные объекты управления, совмещаемые в одной социально-экономической системе (организации).

Главными характеристиками менеджмента, влияющими на его типологическое разнообразие, являются система управления, механизм управления и процесс управления.

Система управления представляет собой целостную совокупность взаимосвязанных действий, составляющих воздействие на объект управления и разделенных по функциям, полномочиям, ответственности и сгруппированных в подразделения. В обобщенном представлении система управления предстает в виде взаимосвязанных организационно оформленных подразделений.

Механизм управления – это совокупность средств воздействия, позволяющих согласовывать деятельность людей по принятой ими общей цели. В качестве таких средств воздействия выступают интересы, мотивы, ценности, потребности, опасения, ожидания, установки.

Процесс менеджмента – это комплекс операций, осуществляемых в управлении в определенной последовательности и определенном наборе операций (необходимая последовательность действий, из которых складывается воздействие менеджера на коллектив, управляющей системы на управляемую).

Успешно управлять – это, помимо всего прочего, удачно и обоснованно выбирать тот тип управления, который будет наиболее подходящим или эффективным в конкретных условиях.

Типология – это упорядоченное разнообразие разновидностей управления.

Типология управления определяется:

1 Исходя из приоритетов в средствах управления:

– командно – административным (главным фактором управленческой деятельности, главной опорой менеджера является административное указание или команда, выполнение которой жестко

контролируется и система ответственности соответствует потребностям такого контроля)

- экономическим
- социально-экономическим
- технократическим

2 По критерию «роль рынка в осуществлении управления» можно выделить следующие типы управления:

- планово-директивное
- маркетинг
- целевое управление
- проблемно-ориентированное управление

3 По степени организационной жесткости управления, формализации и статичности

- регламентное управление (это управление, в организации которого лежит идея обеспечить согласованность при помощи тщательно выверенных и хорошо разработанных регламентов, т.е. организационных положений, предельно жестко предписывающих виды действий, условия и ограничения их осуществления)

- нормативное управление (на нормативах, которые представляют собой организационные положения, неоднозначно предписывающие действия и требования к ним, посредством установления диапазона деятельности, средней величины ее организационной оценки или посредством дифференциации действий по факторам действительности или условиям управления)

- социально-регулируемое управление (главной опорой в организации управления являются не формально организационные положения, а социально – психологические связи в группе, отражающие взаимопонимание и взаимоподдержку, взаимоуважение и доброжелательность, понимание миссии фирмы, патристическое отношение к ней)

4 Распределения полномочий

- высокоцентрализованное управление
- децентрализованное управление
- гибкое управление (построенное на процессах делегирования полномочий, а также включение в систему управления вариантов передачи полномочий с одного уровня на другой в определенных обстоятельствах работы)

- ситуационное управление (в котором полномочия на принятие решений распределены по ситуациям в зависимости от возможных ситуаций)

5 Личностный фактор в управлении и роль менеджера:

- автократическое (характеризуется концентрацией власти или полномочий в руках одного человека)

- коллегиальное (предполагает коллегиальное принятие ключевых управленческих решений, предоставление решающих полномочий только коллегии, которая состоит чаще всего из профессионалов и ответственных работников различных уровней системы управления)

- корпоративное (предполагает необходимость учета комплекса принципов, в соответствии с которыми принимаются управленческие решения, объединяющие персонал, а также принципов, предусматривающих широкое участие персонала в разработке и, главное, в принятии управленческих решений)

- либеральное (слабо структурированное по функциям и полномочиям, а также построенное на взаимодействии индивидуальных интересов)

6 По приоритетам в организации управления:

- функционально-производственное управление
- управление по результатам
- стратегическое управление
- программно-целевое управление

7 По степени развитости системы мотивации деятельности:

- административный менеджмент
- мотивационный менеджмент с ограниченной областью мотивации
- мотивационный менеджмент системной мотивации
- антимотивационный менеджмент (отрицательная мотивация)

8 По уровню конфликтности или степени кризисности, в которой осуществляется управление (отношение управления к цикличности развития и функционирования объекта управления):

- управление, повышающее вероятность кризиса, или управление предполагающее кризис;

- управление в зоне опасности кризиса;
- антикризисное управление;
- управление стабилизацией, управление выходом из кризиса;

9 Исходя из особенностей объекта управления

- управление крупным комплексом (отраслью);
- управление диверсифицированной фирмой;
- управление проектом;
- управление фирмой или предприятием.

10 По степени научности, или совокупность подходов, которые характеризуют, в какой мере научные методологии присутствуют в управлении, какую они играют роль, как к ним относятся менеджер:

- управление политизированное или идеологизированное;
- управление научно-концептуальное;
- управление эмпирическое или рациональное;
- управление прагматическое.

Данные типы управления не являются альтернативными в полной мере их свойств, или противоположными, они являются сопрягаемыми типами

8.2 Статика управления: системы менеджмента

Система управления представляет собой совокупность работников и связей общей целеустремленности, согласованности действий, восприятия

решений, связей подчиненности в соответствии с распределением полномочий на принятие управленческих решений.

Факторы формирования системы управления:

- 1 Цель управления.
- 2 Функции управления.
- 3 Полномочия управления.
- 4 Трудоемкость функций и полномочий.
- 5 Объект управления.
- 6 Информация.
- 7 Техника.

Главным в формировании системы управления является обособление звеньев. При этом звено рассматривается как организационно обособленная единица системы управления по критерию специализации и комбинации функций, а также объема и масштаба полномочий управления. При этом в качестве звена выступают должность, отдел, служба, подразделение, лаборатория и пр.

Но звенья в системе управления разнообразны. Они отличаются величиной, назначением, функциями, полномочиями, степенью специализации, информационным насыщением, динамикой взаимодействия (мера участия в процессах управления).

Но наиболее важное различие звеньев управления проявляется в сочетании полномочий и функций управления, закрепляемых за определенным звеном. По этому критерию различают следующие звенья:

1 Линейные звенья управления – объем полномочий равен объему функций. Как правило, это звено отождествляется с первым руководителем в рамках определенного объекта управления, который имеет право на принятие решений по всем функциям управления.

2 Функциональное звено – объем полномочий значительно меньше объема функций, в рамках которых работает данное звено. Нередко такое звено только разрабатывает варианты решений, но не принимает их, передавая на принятие линейному звену.

3 Линейно-функциональное звено – объем полномочий ограничен частью объема функций, но главное в деятельности этого звена все-таки полномочия. К таким звеньям относятся, например, должности главного экономиста, главного инженера и пр.

4 Функционально-линейное звено – полномочия ограничены не только частью функций, закрепленных за звеном, но и определенными условиями их реализации. Здесь полномочия существуют как возможность, но не обязанность.

Система управления представляет собой состав и комбинацию различных звеньев, связанных между собой по функциям и полномочиям. Но состав и связи звеньев разнообразны, поэтому можно построить типологию систем управления:

1 Линейная система управления. Используется либо как фрагмент в композиции крупной системы управления, либо в масштабах небольшого

предприятия в малом бизнесе. Она характеризуется совмещением в звеньях функций и полномочий, состоит из одних линейных звеньев, одним из преимуществ которой является реализация принципа единоначалия, простота связей и определенность зависимостей.

Но этот тип системы управления невозможен в крупных масштабах управления, потому что он ведет к резкому увеличению количества ступеней.

2 Функциональная система управления используется так же как и линейная, в композиции крупных систем управления и в тех ситуациях, когда особенно важным является профессиональный анализ проблем и разработка вариантов управленческих решений.

Возможно ее использование на предприятиях и в фирмах малого бизнеса.

Главным недостатком является переплетение функциональных зависимостей, множественность подчиненности.

3 Линейно-функциональная система управления. Ее характеризует разделение деятельности линейных и функциональных звеньев при усилении координации их функционирования в процессах управления.

Эта систем управления может использоваться в сравнительно крупных масштабах, она определяет возможность достаточно четкой специализации функций и при этом однозначности подчинения функций.

Ее недостатком является опасность разобщенности функциональных звеньев и увеличение нагрузки по координации их работы.

4 Штабная система управления. Ее особенностью является выделение всех или большинства функциональных звеньев в штаб с собственным руководством – звеном функционально-линейного типа. Полномочия этого звена, как правило, ограничены только условиями управления функциональными звеньями, но не распространяются на нижестоящие линейные звенья.

Эта система управления удачно ориентирована на решение комплексных проблем, согласование решений многофункционального типа, благоприятную организацию работы функциональных звеньев. Но при увеличивающихся объемах функциональной деятельности и при расширении масштабов управления штабы могут вырастать в параллельную структуру и, тем самым, возникает опасность потери необходимых связей функционального и линейного блоков системы управления.

5 Линейно-функциональная система с блочной дифференциацией функциональных звеньев. В этой системе вводятся звенья линейно-функционального типа (заместители руководителя по комплексу функций), и по этим блокам проводится дифференциация функциональных звеньев.

Такая система управления наблюдается в крупных фирмах или на предприятиях. Но в условиях диверсификации производства или управления научно-производственными комплексами она становится консервативной и громоздкой, усложняются процессы координации деятельности, затрудняется оперативное управление.

6 Матричная система управления. Ее особенность заключается в дифференциации связей линейной и функциональной подчиненности, что

делает систему адаптивной к изменениям окружающей среды, гибкой в использовании потенциала профессионализма и во временной организации ее функционирования.

Существует большое разнообразие систем матричного типа. По приоритетности функциональных или линейно-проектных (объектных, проблемных) различают проектно-функциональные, функционально-проектные, объектно-функциональные, функционально-объектные системы управления.

Матричные системы управления имеют большое распространение в управлении современными крупными фирмами, особенно транснациональными.

По внешнему виду схематического изображения такие системы кажутся системами неиерархического построения. Но это только видимость. Иерархия системы управления определяется наличием полномочий, которые существуют в любом типе системы управления.

Системы управления различаются не только комбинацией и распределением звеньев, но и типами иерархического построения.

Существуют плоские и вертикально вытянутые иерархии систем управления, а также иерархии луковичного или яйцевидного типа. Они отличаются следующими параметрами: количество ступеней, количество звеньев на каждой из ступеней, распределение трудоемкости деятельности по вертикали системы управления.

Основные характеристики системы управления

1 Распределение функций управления, степень их специализации и концентрации. Это характеристика практической обоснованности (целесообразности, рациональности и пр.), равномерности распределения функций управления между звеньями в системе управления. Это также характеристика совместимости функций и характер их взаимодействия. От этого зависит эффективность и качество управления.

2 Состав и комбинация звеньев системы управления, типологическая принадлежность ее по критериям сочетания линейных и функциональных звеньев.

3 Распределение полномочий в системе управления, тип иерархии, степень централизации управления.

4 Трудоемкость управления, количество работников, задействованных в системе управления и распределенных определенным образом по звеньям и уровням управления. Реальная структура компетентности.

5 Соотношение звеньев по уровням системы управления и в рамках определенного уровня.

6 Информационная нагрузка звеньев системы управления, объемы информации, концентрируемой в тех или иных звеньях системы управления.

7 Распределение связей в системе управления, функциональных, методических, консультационных и др.

8 Техническое оснащение системы управления, распределение техники и функциональное ее использование.

9 Структура системы управления, конструкционная основа, связь прямой подчиненности звеньев.

10 Целеустремленность и целесообразность системы управления, соответствие ее архитектоники дереву целей.

Принципы построения системы управления

1 Принцип сопряжения и соответствия целей, функций, полномочий и ответственности (принцип концептуальности, ибо концепцию управления отражают в значительной мере именно эти четыре фактора – цели, функции, полномочия и ответственность).

2 Принцип соразмерности звеньев системы управления по трудоемкости и по объему деятельности (способствует равномерной нагрузке, которая в свою очередь определяет ритмичность работы, хороший социально-психологический климат, дисциплину деятельности, рациональность взаимодействий между звеньями).

3 Принцип иерархической рациональности, под которой понимается сохранение определенной и обоснованной нормы подчиненности, т.е. минимально возможного, в рамках необходимого качества управления, количества ступеней. При этом качество управления определяется в первую очередь потребностями функционирования и развития объекта управления, составом и структурой проблем его функционирования.

4 Принцип ориентированности системы управления на определенный уровень компетенции персонала управления и вариант информационного обеспечения управления.

5 Принцип совмещения формального и неформального управления.

6 Принцип учета потребностей эффективного контроля. Без контроля невозможно успешное управление. Контроль это обратная связь, позволяющая корректировать все действия и находить новые решения, оценивать ситуации и цели, мотивы и ценности и пр. Система управления должна быть построена таким образом, чтобы соответствовать возможностям контроля. В систему управления должна быть вмонтирована система контроля.

7 Принцип адаптивности, т.е. приспособленности системы управления к меняющимся обстоятельствам работы, к потребностям своевременной реконструкции или модернизации.

8 Принцип соответствия системы управления механизму и процессу управления. Ведь возможно такое положение, при котором система управления затрудняет своевременное принятие решений, делает процессы управления затянутыми и узловатыми (очередность в звеньях), или она может быть не ориентирована на определенные возможности мотивирования, наблюдается отсутствие звеньев социально-психологической мотивации деятельности, или службы анализа трудовых ресурсов и т.д.

8.3 Механизм управления

Система и процесс управления являются необходимыми, но недостаточными условиями его осуществления. Ведь может быть все и -

функционирование системы управления, и разработка и принятие управленческих решений, но восприятие решений может быть в виде бездействия и даже противодействия.

Конечно, разрабатывая решения, менеджер не может вообще не учитывать в той или иной мере интересы человека, его потребность в деятельности как средстве самоутверждения, потребность в управлении, потому что успех его индивидуальной деятельности зависит от согласованности с деятельностью других. Именно знание интересов для опытного менеджера является тем ключиком, которым он открывает деятельностную активность человека. Этот «ключик» – своеобразное средство, рычаг воздействия. А какие существуют еще рычаги? Как их обнаружить и можно ли использовать?

Управление невозможно представить себе без передачи информации. Управленческое решение представляет собой информацию о том, что надо сделать. Но какую бы мы не передавали информацию, она никогда не будет импульсом позитивной согласованной деятельности людей, если решение и информация о нем не будут соответствовать интересам человека. Это очень легко проверить на практике.

Значит, для управления помимо целей, функций, системы управления и управленческих решений необходимо, чтобы у персонала существовали определенные интересы и мотивы трудовой активности и эти мотивы учитывались бы при разработке решений, в организации функционирования системы управления, во всех действиях менеджера. В этом случае мотивы и выступают как средства воздействия, являются тем приводом, который позволяет как бы переводить воздействие в трудовую активность. Мотив становится рычагом управления. А вся совокупность мотивов деятельности человека, на которую опирается менеджер (а все ли мотивы он учитывает?) представляет собой механизм управления. Общее представление о механизме заключается в том, что это устройство, благодаря которому происходит передача энергии, трансформация движения. Механизм - это устройство, позволяющее соединить статику и динамику, упорядочить и обеспечить их соответствие относительно передачи энергии. Токарный станок становится механизмом, а не кучей железа, если в нем рассчитано необходимое количество деталей и их параметров так, чтобы они могли осуществлять общее движение. Механизм – это сцепление, определяющее возможность движения.

К средствам относятся интересы, ценности, мотивы, установки, опасения, ориентиры, приоритеты, стимулы. Средства управления формируются условиями жизнедеятельности и проектируются в процессах установления отношений управления.

Механизм управления может формироваться стихийно, но возможно и сознательное его формирование и использование. Оно заключается в следующем:

1. Распознавание средств воздействия в их взаимосвязи, реальных приоритетах, действительности (роли в деятельности человека), силы влияния и возможностей использования.

2 Изменение взаимодействия и приоритетов рычагов в процессах использования и в процессах работы с персоналом (образование, повышение квалификации, стиль управления, делегирование полномочий и пр.) Все это не может не влиять на механизм управления.

Механизм управления предоставляет возможность выбора средств воздействия и их коррекции по факторам эффективности управления и конкретным ситуациям положения и развития фирмы.

Можно определить понятие механизма управления как совокупности средств воздействия, используемых в управлении или, точнее, комплексе рычагов, используемых в управлении. В более конкретном представлении определение понятия «механизм управления» можно построить следующим образом: механизм управления – это совокупность мотивов деятельности активности персонала, которые определяют как саму возможность, так и эффективность управления, от которых зависит восприятие воздействия.

Существуют разные степени детализации средств управления. Каждое из них можно конкретизировать.

Например, интересы могут быть экономическими, социально-психологическими, организационными, случайными или устойчивыми, ситуационными или целевыми. А как богата система ценностей человека? В распоряжении менеджера находится богатый арсенал средств воздействия. И остается только оценить этот арсенал и понять, как его можно использовать. Но каждый ли менеджер делает эту оценку и знает механизм управления? Можно ли сознательно формировать механизм управления?

Особенность механизма управления заключается в том, что он характеризует средства воздействия, но эти средства не являются застывшими, раз и навсегда данными, они меняются в процессах управления по структуре, соотношению, важности и т.д. Конечно, эти изменения происходят в определенных пределах человеческой сущности, но ведь именно для изменений или корректировки мотивов, системы ценностей, установок и пр. в Японии, например, существуют ротация персонала, специальные методы поощрения хорошей работы, пожизненный найм и пр. Разве нельзя при помощи введения определенных корпоративных традиций способствовать возникновению и закреплению необходимых управленческих установок, ценностей, привычек? Механизм управления, так же как и систему, и процесс управления, можно формировать и развивать, можно изменять и оценивать с позиций эффективности управления. Это одна из задач и текущего, и стратегического, и инновационного управления.

Метод управления – это способ воздействия, способ использования тех или иных средств управления. Одно и то же средство может предполагать различные методы его использования, подобно тому, как в физике рычаг дает или эффект подъема тяжелого, но на небольшую высоту, или теми же усилиями подъема легкого, но на большую высоту. Вот и в управлении средство управления, например зарплата, может быть использовано как эффективное средство повышения производительности труда и своей

величиной, и условиями оплаты труда, и может совершенно не влиять на производительность.

Понятие метода управления неотделимо от показателей, которые своей принадлежностью и величиной характеризуют использование этих методов.

Очень важен в понимании менеджмента вопрос о связи функций и методов управления. Нередко эти понятия отождествляют, считая, например, планирование одновременно и функцией управления и методом. Надо ясно представлять, что функция – это категория, которая отвечает на вопрос: что надо делать, чтобы управлять, а метод – это категория, которая отвечает на вопрос: как надо воздействовать, чтобы управлять успешно, посредством чего и как управлять. В определенной мере понятия функции и методы менеджмента соприкасаются, но они различны по своей роли в управлении. Методы определяют успешное решение проблем, ускорение процессов развития фирмы или упущенные возможности и ослабление потенциала развития фирмы, если они используются неправильно и неэффективно. Методы определяют пути развития, тенденции движения к поставленной цели, тенденции реализации принятой миссии, а функции определяют набор операций или действий, без которых воздействие оказывается немалым и невозможным. В любой деятельности человека различны понятия: что делать и как делать, хотя и связаны общим предметом деятельности. Так и в менеджменте функции и методы должны дополнять друг друга, а не заменять.

Существует ряд принципов, в соответствии с которыми формируется и используется механизм управления.

Принцип соответствия целей и средств и рычагов управления. Цель должна отражать интересы, мотивы и стимулы деятельности. Если возникает противоречие цели и интересов, механизм управления «работает» плохо, неэффективно, постоянно дает сбой. Но это не значит, что надо лишь цель «подгонять» под существующие средства управления. Возможно и обратное: «Конструирование» средств управления под значительные цели. Это осуществляется в процессах работы с персоналом, мотивации деятельности, организации образовательных процессов.

Принцип использования групповой динамики как средства управления. Изменения, которые происходят в группе, могут или препятствовать эффективному управлению или способствовать. Даже конфликты служат или обновлению и инновациям или разрушению сложившихся связей.

Принцип мотивации целевой деятельности. Цель может быть средством управления, но лишь в том случае, если она является не только ориентиром деятельности, но и критерием ее оценки и мотивирования.

Принцип гармонизации средств и методов управления. Он заключается в необходимости обеспечения соответствия и согласованности между различными рычагами воздействия и между рычагами, их статусами и методами управления. Это достигается посредством анализа функционирования механизма управления, установления статуса и роли каждого из его рычагов.

Принцип распознавания и обогащения средств воздействия в соответствии с социальным развитием человека и группы, возникновением новых интересов и ценностей в процессах научно-технического и общественного развития.

Принцип своевременной корректировки методов управления по фактору времени, уровню развития, преобразований экономики или возникновению кризисных ситуаций.

Принцип изменения стиля управления, как форма комплексного использования социально-психологических методов управления. Стиль определяется не только личностью менеджера, но и реальными обстоятельствами управления – характер проблем, структура группы, внешняя среда, стратегия управления.

Принцип нравственности, который заключается в том, что механизм управления не должен отражать манипулирование сознанием человека. Управление должно быть открытым, понимаемым персоналом, должно опираться на интересы группы.

8.4 Процесс управления

Понятие «процесс управления» или «процесс менеджмента» отражает динамическую сторону управления – это необходимая последовательность действий, из которых складывается воздействие менеджера на коллектив, управляющей системы на управляемую.

В обобщенном представлении процесс управления – это комплекс изменений, которые происходят в управлении в определенные промежутки времени. В рамках сравнительно непродолжительного отрезка времени – это формирование и осуществление воздействия. Если мы рассматриваем эти изменения по большим промежуткам времени, то процесс управления характеризует функционирование и развитие системы управления.

В практическом отношении процесс управления можно понимать как комплекс операций, осуществляемых в управлении в определенной их последовательности и комбинации.

Управление включает множество разнообразных операций. Это операции аналитические, информационные, организационные и т.д. Всю совокупность операций процесса управления можно представить в виде классификационной схемы, которая показывает не только состав операций, но и их взаимоотношения, разделение на главные и дополнительные.

Но кажется очевидным, что не произвольный набор операций предполагает процесс управления. Управление возможно лишь при определенной последовательности и определенном наборе операций. Какова эта последовательность и каков минимальный набор операций, необходимых для осуществления управления? Какие операции можно выполнять параллельно?

Анализ практической деятельности управления показывает, что одни и те же операции могут использоваться для разных задач и в реализации разных

функций управления. По-видимому, нет единственной последовательности операций, существуют альтернативные варианты их использования в определенных комбинациях и последовательностях. Но при множестве разнообразных вариантов существует общая закономерность поэтапного осуществления процесса управления. Какова эта закономерность?

Этапы процесса управления

Этапы процесса управления характеризуют те процессуальные функции управления, которые мы уже рассматривали: целеполагание, определение ситуации, распознавание проблемы и осуществление решения.

Этап – это часть процесса управления, характеризующая качественную трансформацию действий менеджера – изменение объекта действий, переключение внимания, изменение комбинации операций, изменение организации деятельности в рамках одного акта воздействия, последовательное формирование замысла и характера воздействия.

Цель управления является исходным этапом процесса управления. Какой бы она ни была, ясной или размытой, общей или частной, долгосрочной или краткосрочной, она всегда существует как начальный этап оценки ситуации и разработки управленческих решений, как первый этап процесса управления.

Целеполагание предполагает в эффективном управлении большой объем аналитической и исследовательской работы. Целеполагание включает множество разнообразных операций – анализ, поиск информации, расчеты и др.

Ситуация – это состояние управляемой системы, оцениваемое относительно цели. Под ситуацией было бы неправильным понимать лишь отклонение от программы, или возникновение какого-либо конфликта. Управление осуществляется и должно осуществляться независимо от того, есть отклонение или нет, конфликтна или неконфликтна обстановка работы. Состояние управляемой системы никогда не может быть тождественно цели. Если такое наблюдается, то это означает, что цель не является в действительности целью, т.е. тем образом состояния системы, которого стараются достичь и на который направлено управление.

Ситуация существует всегда, и она характеризует второй этап процесса управления.

Отличие ситуации от цели, как правило, включает множество разнообразных противоречий. Их разрешение приближает ситуацию к цели. Все противоречия связаны между собой. Поэтому для единичного акта воздействия, который формируется в процессе управления, необходимо найти ведущее противоречие. Его разрешение обеспечит и облегчит разрешение всех остальных. Такое противоречие должно быть в основе воздействия, определять его практическое значение.

Противоречие, на разрешение которого главным образом и преимущественно направлено воздействие, и называется проблемой. Можно сказать, что проблема – это ведущее противоречие в несоответствии ситуации и цели управления.

Третий этап процесса управления – это этап определения проблемы.

Но одну и ту же проблему можно решить различными путями и средствами, использовать разные подходы и ориентиры. Пути и средства, подходы и принципы в каждом случае приходится выбирать.

Так возникает необходимость четвертого этапа процесса управления – этапа управленческого решения.

Управленческое решение представляет собой разрешение противоречия ситуации и цели, практическое решение проблемы. Управленческое решение включает определение вариантов действия, выбор наилучшего варианта, формулировку задания, организационно-практическую работу по реализации этого задания. Решение – это не просто план действий или распоряжение менеджера, – это реальное разрешение практической проблемы, изменение ситуации, получение нового качества.

Управленческое решение – это переход процесса управления из сферы управления в сферу производства, в сферу управляемых процессов, это переход из области анализа и поиска вариантов действий в область организационной работы в управляемой системе.

Этапное строение процесса управления отражает обобщенную закономерность его осуществления. Но в реальной практике существует множество типологических разновидностей построения и реализации процесса управления.

Но эти разновидности определяются различием в проявлении свойств процесса управления. Поэтому прежде чем делать типологический анализ процессов управления, необходимо сформулировать его свойства, которые являются следствием его содержания.

Свойства процессов управления:

1 Свойство флуктуации, которое проявляется как изменчивость процесса управления, но в виде колебаний вокруг определенных устойчивых состояний, из которых возникает понимание системы управления.

Если главным в процессе управления является разработка управленческих решений, то в его осуществлении неминуемы отклонения от устоявшихся методик, традиций, нормативов. Без этого невозможен поиск, анализ, проектирование.

В процессе участвуют многие звенья системы управления, и для каждого акта воздействия процесс имеет как бы свой путь в системе управления. Этот путь характеризуют взаимодействия определенных звеньев, их последовательное «включение» в процесс.

Свойство флуктуации отражает реальность, необходимость и возможность таких отклонений в рамках системы управления. Нет единственного и прямого пути в поиске оптимального решения.

2 Свойство непрерывности, которое характеризует динамику связи управляемых и управляющих процессов. Если управляемый процесс является непрерывным, то и процесс управления не может прерываться.

Процесс управления нельзя рассматривать только в рамках текущего управления. Комплекс организационных положений, принятых ранее и действующих до настоящего времени – это тоже процесс управления. Они как

бы «электризуют» совместную деятельность, ограничивают и регулируют ее. В любом управлении существует определенный вариант соответствия в процессе управления постоянно действующих организационных положений и текущих распоряжений менеджера. Текущие распоряжения опираются на постоянно действующие и являются спорадическими. Но и те, и другие в своей совокупности характеризуют непрерывное осуществление процесса управления.

Для эффективного управления очень важной проблемой является поиск рационального варианта продолжительных и краткосрочных актов воздействия, или управленческих решений.

3 Свойство дискретности дополняет свойство непрерывности и в определенном смысле противостоит ему. Оно проявляется в том, что во внутренних своих особенностях процесс управления протекает неравномерно, вначале как бы накапливая потенциал воздействия при постановке цели, оценке ситуации, определении проблемы, и далее превращаясь в импульс активной организационной работы на этапе решения. Это свойство, конечно, ничего общего не имеет со штурмовщиной. Оно лишь отражает специфику управленческой деятельности, особенности формирования воздействия.

4 Важным свойством процесса управления является и свойство необходимой последовательности этапов его осуществления. Каждый из этапов может реализовываться по-разному с точки зрения методики, затрат усилий, распределения внимания менеджера, но каждый из этапов является необходимым звеном в последовательности формирования воздействия, разработки управленческого решения.

5 Свойство цикличности характеризует повторяющуюся последовательность этапов процесса управления по мере реализации управленческих решений и на этой основе перевода управляемой системы в новое состояние. Возникает либо потребность в постановке новых целей, либо в корректировке целей, либо в оценке новой ситуации. Это рождает проблемы. Цикл процесса управления повторяется.

6 Свойство инерционности характеризует существующее в той или иной мере запаздывание управленческих решений. Своевременность решений – важнейшая характеристика процесса управления. Она отражает меру запаздывания или опережения в решении проблем. В этом и проявляется свойство инерционности.

7 Свойство временной протяженности процесса управления. Время от осознания цели до реализации управленческого решения – это время цикла. Но может быть и время, характеризующее целую серию управленческих решений.

8 Свойство устойчивости характеризует постоянные параметры процесса управления, сохраняющиеся в его осуществлении.

Типология процессов управления

Анализируя взаимодействия этапов цели, ситуации, проблемы, решения по особенностям каждого из них, можно вывести следующие типы процесса управления.

Линейный тип, который характеризуется строгой последовательностью осуществления этапов и используется тогда, когда есть полная и достаточная определенность относительно цели воздействия, ситуации и т.д., когда есть возможность уверенного осуществления каждого из этапов в рамках работ, присущих этому этапу. Чаще всего линейный тип процесса управления используется по типовым ситуациям и решениям, повторяющимся либо элементарным.

Корректируемый тип процесса управления характеризуется необходимостью дополнительной корректировки каждого из этапов процесса управления после прохождения последующего этапа. Этот тип используется в том случае, когда существует недостаточная определенность, которую можно устранить лишь после прохождения последующего этапа процесса управления, посредством корректировки уже пройденного.

Разветвленный процесс управления заключается в методологическом разделении действий на некоторых этапах. Он используется тогда, когда существует невозможность обобщенной оценки ситуации и выделения главной, ключевой проблемы, либо принятия единственного решения по всей совокупности проблем. Тогда осуществляется многоаспектная оценка ситуации, по каждой из которых возможно выделение отдельной проблемы и нахождение в соответствии с этим либо целой серии решений, либо одного комплексного решения, но включающего в себя целый спектр различных аспектов состояния системы и требующих разрешения проблем.

Ситуационный процесс управления отличается тем, что он начинается как бы с ситуации, из которой главным образом исходит и поиск проблемы, и разработка решения. Он используется в условиях неопределенности относительно цели воздействия, которая устраняется после прохождения последующих этапов. В этом случае сначала формулируется предварительная цель воздействия, к уточнению которой возвращаются после оценки ситуации, определения проблемы или даже разработки решения.

Такой тип процесса управления нельзя считать бесцелевым, он все равно начинается с уяснения цели, но только в общих ее контурах, с последующим ее уточнением и конкретизацией. В реальных условиях бывают случаи, когда не представляется возможным достаточно полно и определенно сформулировать цель воздействия, либо за недостатком времени, либо при недостаточности необходимой информации, или ввиду исключительной новизны, оригинальности, нетипичности замысла.

Поисковый процесс управления наоборот исходит из полной ясности цели воздействия, но невозможности достаточно хорошо оценить существующую ситуацию относительно данной цели и, следовательно, сформулировать основную проблему. Это бывает, когда нет соответствующих показателей или они неполно характеризуют состояние системы. Тогда решение разрабатывается на основе цели, оценки ситуации и уже на основе решения уточняется ситуация. Далее происходит корректировка решения по выбранной и сформулированной цели и новым возможностям оценки ситуации.

Целевой тип процесса управления отражает особое влияние цели на все этапы процесса управления. Они становятся привязанными к цели, исходят главным образом и непосредственно из цели. При этом типе процесса управления необходима декомпозиция цели, построение дерева целей, потому что только предельно конкретное понимание целевых установок открывает возможность такого места и роли цели в процессе управления. Этот тип предполагает не только научно обоснованное формулирование цели и ее декомпозицию, но и определенную социально-психологическую атмосферу понимания и принятия этой цели в управляемой системе.

Программный тип процесса управления представляет собой некоторую модификацию целевого типа, которая заключается в разработке программы на этапах оценки ситуации и выделения проблемы. Программа в этом случае является как бы интегрированным этапом процесса управления, следующим за целеполаганием и предшествующим управленческому решению. Программа становится основой для разработки комплексных управленческих решений, в максимальной степени соответствующих цели управления.

Каждый тип процесса управления используется в определенных условиях и выбор необходимого типа имеет большое значение в достижении эффективности управления, улучшения его качества и ускорения процесса управления, если такое ускорение необходимо.

Процесс управления характеризуют и затраты времени на те или другие операции и этапы, по которым группируются эти операции. Распределение времени может быть самым различным. Но, основываясь на анализе разных вариантов такого распределения и оценивая определенным образом эти варианты, можно построить диахроническую типологию процессов управления, т.е. такую, которая отражает типы процесса управления по критерию структуры времени или изменения состояния процесса управления в единице времени на определенном этапе его осуществления.

Для этого необходимо иметь показатель оценки состояния процесса управления и по нему представить изменения при формировании воздействия. Причем этот показатель должен оценивать процесс управления не по конечным его результатам, а по его состоянию на каждом из этапов формирования воздействия. Такой возможный показатель можно условно назвать **«напряженностью воздействия»**, которую определить как степень социально-организационной потребности в управленческом решении, характеризующую остроту возникшей проблемы, динамику ее развития, особенности формирования воздействия в цикле процесса управления.

Такой показатель может отражать продолжительность, методологические и организационные особенности осуществления цикла процесса управления. Напряженность меняется по мере формирования воздействия или, иначе говоря, по мере трансформации процесса управления от цели к управленческому решению.

Вопросы к теме:

- 1 Раскройте типологию управления.
- 2 Определите понятия «система управления», механизм управления» и «процесс управления».
- 3 Представьте факторы формирования системы управления и определите разнообразие систем управления.
- 4 Раскройте разнообразие средств и методов управления.
- 5 Принципы формирования и использования механизма управления.
- 6 Этапы процесса управления, свойство процессов управления, типология процессов управления.

Темы рефератов:

- 1 Административный менеджмент
- 2 Корпоративный менеджмент
- 3 Антимотивационный менеджмента

Литература:

- 1 Веснин В.Р. Менеджмент: учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. – 504 с.
- 2 Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И.Наумов. 3-е изд. - М., 2001. - 528с.
- 3 Друкер, П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. /П.Ф. Друкер/— М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. — 272 с.
- 4 Зайцева Н.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме / Н.А. Зайцева – М.: Издательский центр «Академия», 2003. – 224с.
- 5 Коротков Э.М. Концепция российского менеджмента. М. 2005. CD ROM / Сценарий – д.э.н., профессор Э.М. Коротков. Программирование и дизайн – ООО «Русский импульс», E - mail : rus-impulse@mail.ru. Исполнители – Владимир Ламзин, Денис Иванов, Владимир Мартсев. – М. 2005.
- 6 Кравченко А.И. История менеджмента: учебное пособие. – М.: Академический проект, 2007.
- 7 Менеджмент: учебное пособие / Под ред. В.В. Лукашевича, Н.И. Астаховой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
- 8 Маркова, В.Д., Кузнецова, С.А. Стратегический менеджмент. /В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова/– М. - Новосибирск: ИНФРА-М - Новосибирское соглашение, 2007. – 125 с.
- 9 Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурн Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1999.

ТЕМА 9. РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

План:

- 9.1 Управленческое решение: подходы к разработке и виды
- 9.2 Модели принятия управленческого решения

9.1 Управленческое решение: подходы к разработке и виды

Управленческое решение представляет собой аргументированное заключение о необходимости осуществления каких-либо действий (либо, наоборот, воздержание от действий), связанных с достижением целей организации и преодолением стоящих перед ней проблем.

Подходы к разработке решений:

- эвристический подход, предполагающий свободный научный поиск подходящего варианта;
- нормативный подход, исходящий из требований стандартов;
- прецедентный подход, учитывающий передовой опыт;
- синоптический подход, использующий формализованные и математические модели.

Виды управленческих решений:

1 По степени влияния на будущее организации они делятся на стратегические и тактические.

2 По степени самостоятельности решения подразделяются на инициативные (принимаются руководством организации под воздействием обстоятельств) и предписанные (конкретизируют поступающие сверху указания).

3 По масштабам решения могут быть глобальными (затрагивающими всю организацию в целом) и локальными (касающимися только одной ее части или стороны деятельности).

4 В соответствии с временным горизонтом: о перспективные решения (последствия которых будут ощущаться длительное время) и текущие (ориентированные на нужды сегодняшнего дня).

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

6 В соответствии со степенью предопределенности результата различают вероятностные (принимаются в условиях неопределенности, на основе частичной информации) и детерминированные (однозначные) решения, которые сравнительно редки.

7 По степени регламентированности выделяют контурные решения (предоставляют широкую свободу исполнителям); структурированные (допускают инициативу во второстепенных вопросах); алгоритмизированные, где инициатива исключена.

8 По направленности воздействия решения могут быть внешние (касаются окружения) или внутренние.

9 По степени обязательности исполнения они подразделяются на директивные (принимаются высшими органами управления в стабильных условиях по поводу наиболее важных проблем организации и требуют обязательного исполнения), рекомендательные (готовятся совещательными органами) исполнение которых желательно, но не обязательно, поскольку те, к кому эти решения относятся, формально не подчиняются тем, кто их принимает) и ориентирующие (предназначены для субъектов, независимых от тех, кто эти решения принимает).

10 По функциональному назначению можно выделить организационные, координирующие, регулирующие, активизирующие и контролирующие решения.

11 По степени охвата проблемы можно выделить выборочные и сплошные решения.

12 По степени сложности решения разделяются на простые, сложные и уникальные.

13 По методам выработки различаются шаблонные и творческие.

14 В зависимости от числа разработчиков решения делятся на индивидуальные и коллективные.

15 По широте охвата выделяются общие и специальные решения.

16 С точки зрения предопределенности решения принято делить на запрограммированные и незапрограммированные.

17 По способу влияния на объект решения можно разделить на прямые и косвенные.

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

19 По форме решения бывают правовыми и неправовыми.

20 По содержанию решения в рамках организации бывают техническими, экономическими, социальными.

21 По степени полноты и достоверности используемой информации выделяют:

- решения, принимаемые в условиях полной определенности;
- решения, принимаемые в условиях частичной определенности;
- решения, принимаемые в условиях полной неопределенности.

22 По способам принятия выделяют интуитивные, адаптационные и рациональные решения.

Принципы разработки управленческого решения.

1 Принцип целенаправленности (соответствия цели).

2 Принцип ситуативности (учета характера и особенностей ситуации, потребностей ее изменения).

3 Принцип проблемности (разрешения какой-либо проблемы).

4 Принцип элективности (выбора одного варианта из многих возможных).

5 Принцип организационной значимости (наличия организационного потенциала в решении, организующей силы).

6 Принцип технологической рациональности.

7 Принцип методологии разработки решения (выбора и реализации соответствующего подхода к анализу и оценке ситуаций, исследованию и проектированию вариантов, структурированию информации).

Процесс разработки и принятия рационального решения:

1 Этап выявления и анализа проблем

Предполагает анализ неупорядоченного массива данных об общей ситуации, в результате которого выявляются границы существования проблемы (так называемое проблемное поле) и проявляются их симптомы (ниже не объясняющие признаки).

Выявленные путем анализа проблемы ранжируются по степени срочности и важности. Главная проблема подлежит предварительному описанию, оценке с позиций значимости для организации и в результате определить необходимый уровень принятия решения. В дальнейшем осуществляется анализ проблемы и стадий ее развития, а также выявляются факторы, ее порождающие (причины), служащие основой следствий (их частью являются симптомы), как существующих, так и возможных в будущем.

Считается, что немедленно решать нужно до 80 процентов возникающих проблем, еще 15 процентов можно не торопясь обсудить, а 5 процентов проблем решения вообще не требуют.

Анализ проблемы завершается постановкой основных задач и определением содержания работ, направленных на ее решение.

2 Процесс выработки рационального решения

Предполагает оценку возможности и целесообразности работы над решением в данных условиях на основе следующих подходов:

- частичное решение, результат которого в той или иной степени удовлетворяет всех;
- разрешение, предполагающее выбор оптимального варианта, наилучшего из возможных;
- снятие (устранение) проблемы через изменение общей ситуации.

Далее определяются критерии отбора окончательного варианта, которые зависят от характера задач и могут быть необходимыми и достаточными. После чего следует формулировка различных вариантов решения и выбор наилучшего. При разработке вариантов решения учитывается степень их соответствия политике организации, ее традициям, этическим ценностям, при этом желательно, чтобы таких вариантов было не менее трех. Оптимальный вариант решения предполагает такое сочетание его качественных и количественных переменных, которое в наибольшей степени будет отвечать стоящей задаче.

Окончательный вариант решения согласовывается с исполнителями и заинтересованными лицами внутри и вне организации, т. е. с теми, кого оно непосредственно затрагивает, что позволяет обеспечить их активное участие в процессе реализации решения. В дальнейшем, после всех согласований

происходит утверждение решения руководителем организации или подразделения, который распоряжается ресурсами, необходимыми для его реализации, и несет персональную ответственность за результаты принятого решения.

3 Этап реализации решения

Предполагает доведение его до сведения всех заинтересованных лиц, постановку задач, контроль над их выполнением, корректировку дальнейшего хода осуществления решения.

9.2 Модели принятия управленческого решения

Модель Виктора Врума – Артура Джаго (модель участия сотрудников в принятии решений), которая включает в себя три основных блока: стили руководства, набор диагностических вопросов для анализа ситуации (8 вопросов), в которой принимается решение, и набор правил принятия решений. В модели выделяются 5 уровней участия подчиненных в принятии решений: от предельно автократического до предельно демократического. Автократические стили руководства обозначаются как А1 и АН, консультативные – К1 и КП, групповой стиль обозначается буквой Г. В каждой конкретной ситуации менеджер должен выбрать один из них, наиболее адекватный (принять самостоятельно решение (А1), сделать свой выбор после консультаций с подчиненными (К1) или согласиться с коллективным решением (Г)).

Здесь возникает еще одна затруднительная ситуация, связанная со сложностью определения адекватного ситуации стиля руководства: «В какой степени необходимо участие сотрудников в принятии управленческих решений?».

Требования к качеству: как оценивается значение качества этого решения? Если для достижения желаемых результатов необходимо высококачественное решение, лидер должен принимать активное участие в процессе выбора.

Требования к участию: насколько важно участие подчиненных в принятии решения? Если реализация решения требует участия работников в его принятии, руководитель обязан привлечь сотрудников к процессу выбора.

Имеющаяся у лидера информация: достаточным ли для принятия высококачественного решения объемом информации располагает лидер? Если руководитель ощущает недостаток информации или опыта, он должен подключить к процессу принятия решения подчиненных.

Структура проблемы: хорошо ли структурирована проблема? Если проблема сформулирована расплывчато, лидеру необходимо обменяться информацией со своими сотрудниками, чтобы уточнить проблему и определить возможные решения.

Поддержка решения: если менеджер примет самостоятельное решение, поддержат ли его сотрудники? Если подчиненные беспрекословно выполняют

распоряжения руководителя, их участие в процессе принятия решения не имеет особого значения.

Согласованность целей: разделяют ли сотрудники цели организации, на достижение которых направлено устранение проблемы? Если работники не разделяют общеорганизационных целей, лидер не имеет права оставлять решение на усмотрение группы.

Конфликт между подчиненными: возможно ли возникновение конфликта между сотрудниками относительно предпочтительного варианта решения? Разногласия работников можно разрешить, позволив им участвовать в обсуждении решения и его принятии.

Доступ подчиненных к информации: достаточно ли у подчиненных информации, чтобы принять высококачественное решение? Если да, менеджер может предоставить им дополнительные полномочия по принятию решения.

Следуя рекомендациям авторов, следует учесть, что авторитарические стили позволяют сэкономить время, при этом качество решения остается высоким. С другой стороны, многие работники стремятся к большей степени вовлеченности в процесс принятия решений, поэтому менеджерам следует по возможности привлекать подчиненных к участию в управлении.

Интерактивные группы, основной идеей данной модели является привлечение к процессу принятия решений сотрудников, перед которыми поставлена конкретная задача и цель, что приводит к принятию более эффективных решений, чем если бы лидер встречался с каждым из них индивидуально. Деятельность такой группы начинается с того, что лидер излагает суть проблемы и предлагает участникам высказать свое мнение. Дискуссия носит неформальный характер. Возможно, в ходе обсуждения (которое может отклоняться от намеченного русла) потребуется переопределить проблему. В ходе беседы предлагаются и оцениваются возможные варианты решения. В конечном итоге, если участники группы не приходят к единому мнению, решение принимается голосованием. Самым простым примером интерактивного принятия решения является собрание работников компании или какого-то одного отдела для обсуждения целей на следующий год.

Номинальные группы. Некоторые члены группы принимают активное участие в дискуссии и тем самым доминируют в ней. Для того чтобы обеспечить всем «равные права», создаются номинальные группы, в которых свой вклад в обсуждение и принятие решения вносит каждый участник. Для обеспечения равенства членов работа номинальной группы жестко структурируется: каждый участник излагает свои идеи по поставленной проблеме и предлагаемое решение в письменной форме, а для всеобщего обозрения основные предложения записываются на доске. Дискуссия не начинается до тех пор, пока каждый участник не выступит и не представит свои идеи. После того как члены группы познакомились со всем спектром мнений, начинается открытое обсуждение с целью уточнения и оценки предложений. Эта часть работы номинальной группы носит неструктурированный и спонтанный характер. После обсуждения проводится

тайное голосование, в котором каждый участник голосует за определенное решение. Принимается решение, собравшее большинство голосов, так называемый принцип большинства.

Группы Дельфи, впервые появившиеся в корпорации КапЛ Дельфи. Группы позволяют объединить экспертные мнения их членов относительно сложной проблемы. Отличие от интерактивных и номинальных групп состоит в том, что личные встречи и обсуждения участников группы исключены. Согласно методу Дельфи задача руководителя заключается в выяснении и сопоставлении мнения экспертов по обсуждаемой проблеме. Специалисты излагают отношение к проблеме в письменном виде, руководствуясь вопросниками, а руководитель группы обобщает их в специальном резюме, далее вновь сделанные выводы и новый вопросник по проблеме возвращаются участникам. Каждый из них получает возможность познакомиться с мнениями коллеги, пользуясь новой информацией, корректирует свои предложения. Процесс раздачи вопросников и сбора результатов продолжается до тех пор, пока участниками не будет достигнут консенсус по решению проблемы.

К преимуществам можно отнести следующие особенности:

- широкий взгляд на проблему и ее тщательный анализ;
- больше знаний, фактов и альтернатив;
- в ходе дискуссии уточняется постановка проблем и уменьшается неопределенность в отношении возможных вариантов действий;
- участие в принятии решений способствует повышению удовлетворения работников и стимулирует высокую активность в его реализации.

Недостатки:

- занимает много времени в случае, когда решение относится к программируемым и ресурсы тратятся впустую;
- компромиссные решения могут не удовлетворить никого;
- групповое мышление и групповые нормы препятствуют высказыванию различных взглядов и разнообразию мнений;
- отсутствие ответственного за решение.

«Адвокат дьявола». Роль сомневающегося в высказываемых членами группы предположениях и мнениях принимает на себя «адвокат дьявола», основная задача которого состоит в побуждении ее участников к переосмыслению подходов к проблеме, к отказу от преждевременного консенсуса или неразумных предположений. «Узаконенные адвокаты дьявола» заставляют менеджеров и других работников изучать и объяснять риски, связанные с каждым вариантом решения. Данный подход получил название мультипликативной защиты, т. е. когда в принятии решения участвуют несколько «адвокатов» различных вариантов. Мнение меньшинства и непопулярные точки зрения должны отстаивать наиболее влиятельные сотрудники, которые, собственно, и выступают на групповых собраниях.

Мозговой штурм, применяется, как правило, в интерактивных группах, участники которых спонтанно генерируют направленные на решение задач идеи. Основная цель мозгового штурма – создание наиболее благоприятной

для творческих решений обстановки. Такой подход практикуется, например, в компании Койа, в зданиях которой есть специальные комнаты смеха. В них возможен просмотр видеозаписей выступлений известных комиков, смешные вещицы, предназначенные для снятия стрессов и игрушки. Участие в мозговом штурме стимулирует сотрудников к высказыванию любых, самых невероятных и очевидно невыполнимых решений. Критические замечания в их адрес не допускаются. Менеджеры должны высказывать все свои мысли вслух; дискуссия протекает в свободном темпе. Чем новее и неожиданней идея, тем лучше. Цель мозгового штурма — повышение свободы и гибкости мышления. Как правило, «штурм» начинается с «разогрева», когда обсуждаются основные понятия, затем следует свободная стадия генерации идей; завершается процесс оценкой осуществимых предложений. Мозговая атака является самым известным приемом для работы в группах. От 6 до 12 участников должны посредством хаотичного вихря мыслей «взбудоражить» проблему, затем стихийно и без размышления выдать максимальное количество идей. Каждый участник стимулируется высказываниями из группы.

Ведущий принимает любое предложение без обсуждения или критики, выбирает для этого краткую, понятную формулировку и просит одного ассистента изобразить ее наглядно для всех (например, на карточке размером 10 (20 см). Тур должен продолжаться около 30 минут.

Найденные идеи упорядочиваются и связываются. В последующей дискуссии выявляются пригодные идеи, которые могут быть усовершенствованы и комбинированы в совместном обсуждении или с помощью новой мозговой атаки.

Ведущий следит за соблюдением правил игры. Правила игры запрещают какую-либо критику новых, кажущихся, быть может, сначала сумасшедшими, идей. Такие предложения открывают иногда нетрадиционные пути, идеи, осуществимость которых обсуждается в другом туре.

Метод «6-3-5» применяется в группах для стихийного рождения идей. Метод представляет собой вариацию метода «Мозговая атака», в котором участвуют 6 человек. Правило игры состоит в следующем: каждый пишет в течение 5 минут 3 мысли по теме, каждую мысль на отдельный лист. Через 5 минут эти 3 листа передаются следующему участнику, который без обсуждения добавляет свои примечания на каждом листе. После того как все участники напишут свои примечания к каждому из этих 18 листов, накапливаются до 108 мыслей по теме. Несомненно, идеи и примечания будут неоднократно повторяться, однако среди них будут и 50-60 применимых идей. Этот процесс должен продолжаться 30 минут. Далее следует совместное обсуждение и оценка результатов.

«Цветок лотоса». Этот метод разрабатывался в Японии. В нем используется диаграмма, которая имитирует цветок лотоса: от центра цветка — центрального понятия — расходятся как лепестки производные мысли или варианты решения проблем. Центральная тема пишется в середине центрального квадрата. В свою очередь участники группы разрабатывают идеи или решения, которые связаны с центральной темой и которые вписываются в

поля от А до Н в центральный квадрат. В полях А до Н появившиеся идеи образуют затем центры добавленных квадратов идей (лепестки). В них есть место для 8 новых мыслей. Из этих лепестков вырастают другие лепестки. Эта техника помогает находить, собирать и упорядочивать мысли.

Эталонное тестирование. Организация или ее часть сравнивает при помощи этого метода свою производственную практику с практикой лучших известных конкурентов. Результат сравнения помогает поставить перед собой высокие, однако одновременно реалистичные для достижения цели и воодушевить участников к изменению привычной практики. Эталонное тестирование является сравнительным анализом процессов деятельности и результатов, являющихся решающими для достижения успеха.

Важным шагом в процессе эталонного тестирования является выявление причин. Маршрут поиска («почему + почему + почему «?») идет от симптомов («клиенты недовольны и покупают у конкурентов») через действие («покупателей плохо консультируют продавцы») к причинам (продавцы – от успеха продажи зарплата не зависит). Эталонное тестирование нацелено на причины, проводит их сравнение и улучшает их слабые места (например, за счет введения зарплаты в зависимости от результатов работы продавца). Выбор участников эталонного тестирования (например, три ведущих фирмы мирового рынка по производству печатных машин).

Проблема конкуренции может препятствовать сотрудничеству в рамках эталонного тестирования. Помощь может оказать посредник, который анонимно собирает у участников данные и производит обмен этих данных.

«Метод Наполеона» является аналогом для всех методов, с помощью которых изменяется исходная позиция того, кто решает проблему. Таким образом, например, менеджер, который стоит перед проблемой жесткой экономической конкуренции рынка или который хочет выйти на уже занятый рынок со своим изделием, должен во время стратегического планирования представить себе, как бы в этих конкретных ситуациях разрабатывал бы и воплощал в жизнь свои планы гениальный стратег и полководец Наполеон. Условием для этого является наличие или приобретение сведений о тактике Наполеона и преимуществ в определенных критических ситуациях.

Этот метод используется преимущественно для того, чтобы направить размышления в новое русло и вытеснить рутину, а также, чтобы исследовать и анализировать интересы тех, кто непосредственно или косвенно причастен к проекту (если нет возможности их спросить). С этой целью нужно поставить себя на место другого и занять его исходную позицию («Как бы я думал и действовал на его месте?»).

Метод «многократного видения».

Этот метод представляет собой возведенный в степень «метод Наполеона». Предметом для поиска идей здесь является не современность или обозримое будущее, а далекое, непредвидимое будущее. Важную роль для проекта может сыграть планирование с помощью привлечения альтернативных по отношению к ожидаемым прогнозов будущего. Более радикально по сравнению с «методом Наполеона» происходит перевоплощение участников.

Для того чтобы в творческом процессе возникли необычные представления и цели проекта, участники играют не только роли известных участников, но и самые разнообразные второстепенные роли и приводят аргументы с их точки зрения в сценарии происходящего через 10 или 20 лет в будущем (например, проект «Постройка гостиницы люкс-класса в сельской местности»).

Некоторые исполняемые роли могут быть существенно дополнены и изменены в зависимости от ведущего. Например, владелец собственности, люди, которые живут по соседству, горничная, жена бургомистра, хозяин близлежащего кафе, философ, рекомендующий жить просто.

Серьезно разработанные в ролях утопические ожидания и пожелания участников должны сделать проект более надежным для будущего. С помощью этого метода можно особенно хорошо определить потребности и проследить настрой (за или против проекта) участников. Однако этого можно достичь только при условии, что участники в непринужденной атмосфере могут без цензуры сконцентрированно фантазировать. Результаты фантазий о будущем распределяются по определенным аспектам проекта. Например, распределение происходит по следующим аспектам: вид архитектуры, размер, оснащение, транспортные сообщения; кем должны быть гости; гармония окружающей природы с гостиницей.

Разработанные таким образом представления о будущем, шансы реализации можно затем проверить посредством метода «Установления зависимостей», например реальность финансирования предлагаемого проекта строительства дорогостоящей гостиницы и ее эксплуатации.

Анализ «окружающей среды». Ход и успех работы проекта зависит от того, как непосредственно заинтересованные (клиент, руководитель проекта, участники группы) и косвенно задействованные (те, кто в выгоде или в ущербе от проекта, – стейкхолдеры) соотносятся друг с другом. Отношение определяется их же интересами, которые могут быть сильно или слабо выражены. Эти интересы могут расходиться или совпадать с интересами проекта. Все эти интересы могут быть очевидными или скрытыми (например, тот, кто говорит: «Да», – а думает: «Нет»).

Знание очевидных и скрытых интересов тех, кто причастен к проекту, и прогноз их поведения является предпосылкой для того, чтобы своевременно были спланированы и приняты меры во избежание замедления или провала проекта под влиянием внешних воздействий.

При анализе «окружающей среды» проекта особое внимание заслуживают крупнейшие стейкхолдеры. Необходимо учесть, что оставшиеся без внимания заинтересованные лица, казалось бы, едва имеющие отношение к проекту, могут неожиданно превратиться в препятствия для его реализации. Основными средствами предотвращения этого являются систематические, целенаправленные сведения и подключение заинтересованных лиц в процесс планирования и контроля над проектом.

Правило простого большинства.

Правило абсолютного большинства.

Согласно этому правилу за групповое решение принимается вариант, которому отдали свои голоса более 50% членов группы. Помимо понятия "абсолютное большинство" используется также понятие "квалифицированное большинство". Соответственно правило квалифицированного большинства гласит, что решение принимается только в том случае, если за него отдано не менее двух третей (иногда оговаривают, что не менее трех четвертей) голосов.

Правило квалифицированного большинства.

Правило голосования «большинство без худшего».

Правило голосования «большинство из двух лучших».

Правило Кондорсе, согласно которому каждый из вариантов сравнивается с каждым с использованием систем предпочтений всех групп разработчиков вариантов.

Правило Борда позволяет определить лучшее из наименьшей суммы мест.

Вопросы к теме:

- 1 Определите понятие «управленческое решение».
- 2 Каковы подходы к разработке управленческих решений, виды, принципы и процесс разработки и принятия управленческих решений?
- 3 Модели принятия решений.

Темы рефератов:

- 1 Модели принятия решений: «цветок лотоса», «метод Наполеона»
- 2 Правила принятия решений: Кондорсе, Борда
- 3 Подходы к разработке управленческих решений

Литература:

- 1 Веснин В.Р. Менеджмент: учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. – 504 с.
- 2 Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И.Наумов. 3-е изд. - М., 2001. - 528с.
- 3 Друкер, П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. /П.Ф. Друкер/— М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. — 272 с.
- 4 Зайцева Н.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме / Н.А. Зайцева – М.: Издательский центр «Академия», 2003. – 224с.
- 5 Кравченко А.И. История менеджмента: учебное пособие. – М.: Академический проект, 2007.
- 6 Менеджмент: учебное пособие / Под ред. В.В. Лукашевича, Н.И. Астаховой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
- 7 Маркова, В.Д., Кузнецова, С.А. Стратегический менеджмент. /В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова/— М. - Новосибирск: ИНФРА-М - Новосибирское соглашение, 2007. – 125 с.
- 8 Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурн Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1999.
- 9 Семенова И.И. История менеджмента: учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 222 с.

ТЕМА 10. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА. УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ

План:

10.1 Коммуникационная структура управления

10.2 Понятие управленческого взаимодействия

10.1 Коммуникационная структура управления

Коммуникационная структура представляет собой совокупность коммуникационных каналов, посредством которых осуществляется взаимодействие элементов управленческой структуры.

Характеристика коммуникационных каналов:

- технические возможности: пропускная способность (реальный объем, и скорость взаимодействия за единицу времени), частота и масштаб возможных сбоев (например, потеря информации);
- направленность: односторонняя, когда коммуникация идет в одном направлении (воздействие, отчет о проделанной работе), или двусторонняя, предполагающая взаимодействие (переговоры);
- официальность (данные каналы связывают между собой должности или подразделения);
- неофициальность (данные каналы связывают между собой субъектов управления как частных лиц);
- вертикальность (если коммуникационные каналы соединяют элементы управленческой структуры, принадлежащие к различным ее уровням);
- горизонтальность коммуникационных каналов (если коммуникационные каналы непосредственно связывают равные по статусу элементы организации);
- диагональность.

Разновидности коммуникационных структур:

- глобальная (когда охватывает организацию в целом);
- локальная (если относится только к одной ее части, например подразделению);
- централизованная (осуществление взаимодействия только через одно какое-то центральное звено означает: это не только посредника, но и источник и контролер коммуникаций);
- полицентричная (наличие нескольких равноправных субъектов, выполняющих функции «узлов» коммуникаций);
- открытые структуры характеризуются наличием «ступиков», т. е. субъектов, на которых цепочка коммуникаций прекращается, поскольку им дальше не с кем взаимодействовать, и наличием «посредников» («контролеров»), имеющих возможность в силу своего положения

препятствовать коммуникациям (останавливать, искажать содержание, изменять направление);

- замкнутые (тупики и контролеры либо отсутствуют, либо могут быть обойдены);
- комбинированные структуры сочетают в себе в различных вариантах элементы предыдущих;
- одноуровневые, обеспечивающие горизонтальное взаимодействие;
- многоуровневые, посредством которых осуществляются вертикальные контакты.

Наиболее простой вид открытой коммуникационной структуры — линейная, называемая «змеей» (рисунок 10.1)



Рисунок 10.1 – Линейная коммуникационная структура «змея»

Она характеризуется тем, что субъекты А и Б, которых она объединяет, находятся в тупиках, а субъект В не только выполняет роль посредника коммуникаций, но и может их контролировать.

На практике как самостоятельная такая структура существует редко; чаще она является элементом более сложных образований, в которых служит инструментом неформальных коммуникаций субъектов одного уровня.

Многоуровневые структуры обычно имеют центральное звено, служащее исходным пунктом вертикальных коммуникационных каналов. Они существуют в нескольких вариантах.

Структура типа «звезда» используется, например, тогда, когда число подчиненных центру (в данном случае А) субъектов не выходит за пределы нормы управляемости. В сущности, она представляет собой совокупность отходящих от него «звезда» (рисунок 10.2).



Рисунок 10.2 – Коммуникационная структура типа «звезда»

Такая структура позволяет, например, субъекту А оперативно направлять не связанным друг с другом субъектам Б, В, Г необходимые распоряжения, регулировать, координировать и контролировать их действия. Здесь легко поддерживать порядок, поскольку в коммуникациях отсутствуют посредники и неформальные каналы, часто создающие различного рода «возмущения».

Однако для более крупных организаций такая коммуникационная структура непригодна. Здесь центральное звено А уже не в состоянии

единолично выработать и доводить до субъектов В, Г, Д все решения. Ему помогает конкретизирующий их посредник Б. Такая структура получила название «шпора» (рисунок 10.3).

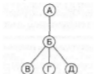


Рисунок 10.3 – Коммуникационная структура типа «шпора»

Являясь представителем среднего уровня управления и играя де-юре вторые роли, Б на деле имеет огромную власть, так как контролирует взаимодействие всех субъектов и может незаметно навязывать волю центру (А).

В сетях типа «звезда» и «шпора» число коммуникационных каналов, сходящихся к центру, на практике не может превысить нормы управляемости. Это ставит естественный предел развитию управленческих структур, а, следовательно, и самих организаций, росту масштабов их деятельности.

Поэтому крупным многопрофильным организациям необходимы коммуникационные структуры с горизонтальными каналами на одном или нескольких уровнях.

Так, в структуре типа «палатка» допускается один уровень горизонтальных каналов (рисунок 10.4).



Рисунок 10.4 – Коммуникационная структура типа «палатка»

В структуре типа «дом-палатка» же такие каналы возможны и на нескольких уровнях, что придает ей практически замкнутый характер.

Подобные структуры позволяют исполнителям напрямую самостоятельно решать многие второстепенные проблемы, давая возможность руководству сосредоточиться на главном.

Практика показывает, однако, что вследствие относительно свободного доступа к коммуникационным каналам в такого рода структурах могут целенаправленно инспирироваться нарушения. Отдельные участники процесса

управления могут быть сначала выключены из системы коммуникаций, а затем удалены из нее.

В целом открытые коммуникационные структуры присущи крупным многоуровневым организациям с жестким подчинением одних звеньев другим и преобладанием формальных связей.

Однако в рамках таких организаций могут существовать и гибкие образования – консультационные и совещательные (комитеты, комиссии, специальные творческие группы), взаимодействие в рамках которых основано преимущественно на неформальных или полуформальных принципах.

Коммуникации здесь осуществляются обычно в контуре замкнутых сетей, в которых посредники (если они существуют) играют роль не контролеров, а связников, облегчающих взаимодействие между участниками.

Основой таких коммуникаций является структура типа «круг». В крупной организации он может быть сложным, включающим дополнительные коммуникационные каналы, связывающие всех со всеми. Он помогает объединять людей, облегчает взаимодействие, обмен информацией и идеями, стимулирует творческие процессы.



Рисунок 10.5 – Коммуникационная структура типа «круг»

Там, где необходима координация исполнителей, она обеспечивается с помощью коммуникационной структуры типа «колесо». В ней существует центральный субъект, облегчающий и ускоряющий процесс коммуникаций. Однако он является не администратором, а общепризнанным лидером, ведущим за собой остальных.



Рисунок 10.6 – Коммуникационная структура типа «колесо»

В крупных организациях творческие группы могут быть связаны друг с другом, и тогда коммуникационная структура принимает вид «соты», представляющих собой единство открытой «змеи» и замкнутых «колеса» или «круга».



Рисунок 10.7 – Коммуникационная структура типа «соты»

Такая структура предполагает, что один субъект одновременно участвует в двух группах, поэтому выполняет по отношению к ним функции «соединительного звена». Процесс коммуникаций имеет уже здесь свои тупики, а связники легко превращаются в контролеров.

В крупных современных организациях в виде замкнутой вертикальной цепочки сот построена система советов по совершенствованию управления, о которой мы будем говорить ниже.

10.2 Понятие управленческого взаимодействия

Управление представляет собой многогранный процесс. Он включает в себя выработку и доведение решений до исполнителей, координацию их действий, получение и анализ информации о результатах, корректировку и т. п. Все это происходит в рамках постоянного взаимодействия субъектов управленческой деятельности (подразделений, должностных лиц и проч.).

По характеру такое взаимодействие может быть прямым или косвенным. Прямое предполагает реальный контакт сторон; косвенное подразумевает, что одна из них создает условия, при которых другая, несмотря на отсутствие каких бы то ни было специальных сигналов, выполняет то, что от нее требуется.

Если при контактах между элементами управленческой структуры отсутствует промежуточное звено, говорят о непосредственном взаимодействии. В крупных организациях оно возможно лишь в ограниченных масштабах, и в большинстве случаев субъекты контактируют опосредованно, через кого-то, скажем, заместителей или низовых руководителей.

Взаимодействие может быть связано с решением главных либо второстепенных проблем, осуществляться постоянно или эпизодически, как преднамеренно, так и случайно.

По содержанию взаимодействие бывает техническим, информационным или административным.

Техническое взаимодействие имеет место в рамках процессов, не относящихся к принятию решений (ведение делопроизводства, хозяйственное обслуживание, хранение документов и проч.).

В рамках информационного взаимодействия субъекты обмениваются сведениями, необходимыми для ориентирования в ситуации выработки решений. Эти сведения бывают официальными и неофициальными.

В процессе административного взаимодействия осуществляются:

- передача вышестоящими звеньями управленческой структуры нижестоящим полномочий и ответственности, текущих распоряжений, инструкций, рекомендаций;

- контроль их работы;
- координация действий и проч.

Административное взаимодействие между субъектами управления бывает вертикальным (субординационным и координационным) и горизонтальным (координационным).

В рамках вертикального взаимодействия происходит интеграция всех звеньев и уровней управленческой структуры путем их подчинения руководящему центру. На основе горизонтального обеспечивается согласование их самостоятельных действий в интересах достижения общей цели.

Вертикальное взаимодействие осуществляется прежде всего с помощью распорядительства, под которым понимается выдача распоряжений, поручений и заданий исполнителям.

Распорядительство основано на субординации — служебном подчинении младших старшим по рангу, обусловленном их односторонней юридической зависимостью. В соответствии с ней руководители имеют право отдавать распоряжения и требовать от подчиненных их неукоснительного выполнения.

Субъектами отношений субординации являются подразделения и управленческие должности разных уровней, которые находятся между собой в иерархическом соподчинении. Наиболее яркий пример распорядительства - это линейное руководство.

В то же время отсутствие соподчиненности также не есть признак равенства, ибо последнее часто бывает формальным при действительном неравенстве.

На практике любое иерархическое соподчинение быстро приходит в противоречие с реальными задачами и условиями управленческой деятельности.

Сегодня при решении большинства проблем исполнителям приходится напрямую взаимодействовать не только со своим руководителем, но и с параллельными звеньями, функциональными службами. В результате любая структура быстро теряет иерархическую форму и требует постоянных реорганизаций.

Чтобы их избежать, механизм субординации необходимо дополнять механизмом координации. Посредством ее происходит распределение видов деятельности организации во времени и пространстве, обеспечение целостности, устойчивости, согласованности взаимодействия ее различных частей, отношений со средой.

Координация основывается на рационализации обмена информацией, синхронизации и интеграции усилий, направленных на решение общих задач, обеспечения целостности и устойчивости структуры.

Координация бывает вертикальной и горизонтальной.

Вертикальная основана на соподчиненности субъектов управления. В ее рамках вышестоящее звено теми или иными способами обеспечивает единство и согласованность во времени и пространстве действий группы нижестоящих звеньев. Ее примером служит дирижирование оркестром.

Близким по сути координации является регулирование – деятельность по устранению отклонений от заданного режима функционирования. Но если в случае координации таких объектов бывает несколько, то регулироваться может и один.

Чем сложнее организация и сильнее взаимосвязанность ее подразделений, тем острее их необходимость.

Вертикальная координация и регулирование осуществляются с помощью следующих рычагов.

Во-первых, стандартных правил и процедур, которые применяются в простых повторяющихся ситуациях и позволяют исполнителям в определенных рамках принимать решения автоматически или переложить их на «плечи» компьютеров (так называемая программируемая безличная координация).

Во-вторых, руководителей высшего ранга. Но их «пропускная способность» ограничена нормой управляемости, а поэтому рано или поздно становится фактором, лимитирующим возможности координации. Преодолевается он только за счет увеличения числа координаторов, а соответственно, и уровней иерархии.

В-третьих, работников штабных подразделений, руководителей проектов, представителей высшего руководства, специальных комитетов, заказчиков и проч., что применяется на средних и низовых уровнях управления.

В-четвертых, целей, задач, лимитов ресурсов. Их четкое определение дает возможность подчиненным самостоятельно принимать решения, касающиеся путей и способов выполнения работ.

В-пятых, информирования, обеспечивающего понимание исполнителями общей ситуации, облегчающей ориентацию в ней.

В-шестых, целенаправленного формирования навыков работы, позволяющих выполнять ее не задумываясь (пригодно для самых простых видов деятельности).

Горизонтальное взаимодействие происходит между юридически равноправными должностями и подразделениями одного уровня, но принадлежащими к разным «ведомствам» (поэтому в их отношениях отсутствует власть). Оно осуществляется с помощью горизонтальной координации, способами которой могут быть:

во-первых, прямые личные контакты между менеджерами, например в процессе взаимного консультирования, проведения совместно разработанных мероприятий, регулярных совещаний;

во-вторых, использование совещательных структур — специальных целевых групп, решающих задачи совершенствования механизма взаимодействия между субъектами управления;

в-третьих, неформальная непрограммируемая координация, основанная на инициативной деятельности рядовых сотрудников. Она предполагает взаимопонимание, знание ими соответствующих проблем и путей их решения, ощущение своей причастности к делам организации.

Но горизонтальная координация сложна ввиду различия, а порой и противоречивости интересов участников, особенно в условиях неопределенности и быстрого изменения ситуации. Поэтому ее часто приходится дополнять для нахождения «общего языка» и экономии прямыми распоряжениями и вертикальной координацией.

Вопросы к теме:

- 1 Определите понятие «информация в управлении».
- 2 Каковы требования, предъявляемые к информации, источники информации?
- 3 Этапы обмена информацией, помехи движению информации.
- 4 Контроллинг и информационное обеспечение менеджмента.
- 5 Управление коммуникациями.

Темы рефератов:

- 1 Системы обработки информации, базы данных.
- 2 Контроллинг: учет потребностей современного управления.
- 3 Управление коммуникациями.

Литература:

- 1 Веснин В.Р. Менеджмент: учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. – 504 с.
- 2 Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И.Наумов. 3-е изд. - М., 2001. - 528с.
- 3 Друкер, П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. /П.Ф. Друкер/— М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. — 272 с.
- 4 Зайцева Н.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме / Н.А. Зайцева – М.: Издательский центр «Академия», 2003. – 224с.
- 5 Кравченко А.И. История менеджмента: учебное пособие. – М.: Академический проект, 2007.
- 6 Менеджмент: учебное пособие / Под ред. В.В. Лукашевича, Н.И. Астаховой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
- 7 Маркова, В.Д., Кузнецова, С.А. Стратегический менеджмент. /В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова/– М. - Новосибирск: ИНФРА-М - Новосибирское соглашение, 2007. – 125 с.

ТЕМА 11. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕКОМ И УПРАВЛЕНИЕ ГРУППОЙ, УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ

План:

- 11.1 Конфликты и сотрудничество
- 11.2 Типология конфликтов и конфликтных личностей
- 11.3 Стратегии управления конфликтами

11.1 Конфликты и сотрудничество

Ни в одной организации нет и двух людей, которые имели бы абсолютно одинаковые интересы и ценности. А совместная деятельность требует сотрудничества и только в этом случае она может быть успешной. Сотрудничество невозможно без взаимопонимания интересов и ценностей, без компромиссов. Однако в практике часто можно наблюдать возникновение конфликтов, которые нарушают сотрудничество, снижают эффект коммуникаций, усложняют управление.

Конфликт – это антагонистическое столкновение интересов, позиций, ценностей, это поведение лица или группы, которое препятствует или существенно ограничивает другое лицо или группу в реализации их интересов.

В управлении конфликты играют двойственную роль. Они могут разрушать организацию, снижать эффективность управления, но в определенных обстоятельствах конфликты могут сыграть и положительную роль. Они показывают скрытые негативные процессы, реальное существование разногласий и тенденции их изменения, невидимые препятствия (подводные камни). Но их возможная положительная роль заключается не только в «предоставлении» информации, но и свойстве расчистить завалы для проведения инноваций. С одними конфликтами надо бороться, другие надо вызывать. Создание конфликта – это очень тонкая вещь, требующая искусства управления, маневрирования в ситуациях, четкого представления о конечной цели, развитого чувства нравственности.

Необходимо знать типологию конфликтов, для того чтобы успешно ими управлять – сознательно вызывать, ограничивать, разрешать, избегать, изменять их характер и течение, использовать в целях развития.

11.2 Типология конфликтов и конфликтных личностей

Конфликты бывают различными и, следовательно, по разным критериям можно выделить и рассмотреть их виды.

По причинам возникновения можно выделить конфликты личностные и деловые, а также субъективные и объективные.

Личностные конфликты возникают в случае противоречий личных качеств людей – позиций, особенностей характера, интересов и ценностей.

Деловые – отражают отношения людей в процессе их совместной деятельности. Они проявляются в факторах дисциплины, распределения функций и ответственности. Деловые конфликты могут быть вызваны или субъективными причинами, или объективными. Последние проявляются как потребность в инновациях, модернизации, решении реальных проблем. Они не зависят от субъективных оценок.

Конфликты могут быть разными и по последствиям. Есть конфликты деструктивного характера. Они ведут к разрушению организации, нарушению ритмов работы, возникновению напряженности и острых противоречий. Но есть конфликты и конструктивного характера. Они способствуют преобразованиям и инновациям, обновлению и рационализации. По этому же критерию можно выделить конфликты симметричные и асимметричные. Они отличаются разными или одинаковыми последствиями для участников.

По сфере возникновения можно назвать конфликты преимущественно социально-психологического или экономического характера, организационные или конфликты смешанные, затрагивающие все сферы деятельности человека.

По масштабам проявления бывают конфликты общие и локальные. Первые распространяются на всю организацию, вторые – на отдельные ее группы или подразделения.

По форме проявления надо выделить конфликты скрытые, которые не имеют внешнего проявления, но могут протекать в тяжелых формах саботажа или интриги. Бывают открытые конфликты, переходящие в забастовки или борьбу за преимущества, в том числе и за власть.

По временным параметрам конфликты делятся на затяжные, вялотекущие и моментные.

Во всех конфликтах участвуют люди – менеджеры, персонал. Все относится к конфликтам по-разному. Существует понятие «конфликтные личности». Оно несет в себе некоторую условность. Каждый человек в определенных обстоятельствах может оказаться конфликтной личностью или можно «сделать» человека конфликтной личностью. Однако некоторые черты человека с повышенным потенциалом конфликтности можно назвать. Это:

- стремление быть в центре внимания, демонстративность в организационном поведении, инициация споров и разногласий;

- завышенная самооценка, нежелание считаться с другими, некритическое отношение к себе, обидчивость и злопамятство;

- импульсивность, непредсказуемость в поведении, излишняя эмоциональность, иногда агрессивность;

- подозрительность и мнительность, повышенная требовательность к другим и лояльное отношение к своим действиям, манипулирование дисциплиной;

- отношение к конфликту как средству достижения собственных целей, стремление «ловить рыбу в мутной воде», инициировать конфликты даже там, где нет для них оснований;

- стремление всем угодить, «не высовываться», отсутствие позиций. Такое поведение также может рождать конфликты.

Эти черты конфликтности вовсе не характеризуют плохого человека. Конфликт возникает не потому, что в организации есть конфликтные личности, а потому, что существует хорошая почва для проявления этих черт. Если ими обладает менеджер, это одно, если, скажем, делопроизводитель, это другое. К тому же и степень их проявления может быть различной.

Конфликт возникает не сразу и не проходит мгновенно. Существуют этапы проявления и разрешения конфликта. Сначала он имеет скрытый характер. Это еще не конфликт, но уже возможность его наступления. Можно улавливать слабые признаки конфликта и прогнозировать его характер и формы. Это и является одной из важнейших задач управления конфликтами.

Далее появляются явные признаки конфликта – противоречия, участники, напряженность отношений, организационные проблемы.

Следующим этапом является проявление конфликта во всех его характеристиках и особенностях. Здесь возникает несколько направлений дальнейшего развития конфликта – затухание, обострение, стабилизация конфликтной ситуации (замораживаются конфликтные отношения), переход конфликта из одного своего типа в другой, разрастание конфликта по масштабам.

Но каким бы ни был конфликт, он когда-нибудь завершается. Восстанавливается атмосфера сотрудничества, находится компромисс. Это этап завершения конфликта. В процессе управления конфликтом возможна его предотвращение, смягчение, локализация, разрешение. Управление может менять проявление конфликта, более того – использовать его в целях развития организации.

11.3 Стратегии управления конфликтами

В управлении конфликтами не всегда следует бороться с ними. Сотрудничество – это противоположность конфликту, но иногда достичь сотрудничества можно через конфликт. Поэтому надо уметь управлять конфликтами.

Существуют различные стратегии управления конфликтами схемы:

- стратегия предупреждения, ухода от конфликта. Она включает изучение его признаков, раннее установление причин, устранение, насколько это возможно, причин, способствующих развитию конфликта (справедливое распределение ресурсов, совершенствование управления, улучшение условий труда, стимулирование, изменение форм контроля и др.);
- стратегия игнорирования конфликта, невмешательства. Пусть все идет своим чередом. Конфликт сам по себе должен разрешиться. Пусть сработают механизмы усталости и здравого смысла;
- стратегия пассивного разрешения конфликта. Позиция менеджера в конфликте ясна, но специальных действий он не предпринимает;
- стратегия активного разрешения конфликта – убеждение, примирение, переговоры, посредничество, объединение новой целью, угроза

разоблачения замыслов участников конфликтной ситуации, дисциплинарные требования;

– стратегия административного давления – наказание, расформирование, увольнение, выговор и пр.;

– стратегия компромисса – нахождение общих интересов, балансирование интересов и позиций, создание атмосферы доверия, обеспечение взаимной выгоды, переговоры.

В практике управления используются все эти стратегии в различном сочетании. Выбор их приоритетов зависит от типа конфликта, конкретных обстоятельств его проявления, профессионализма и искусства менеджера.

Вопросы к теме:

- 1 Определите понятия «личность», «социальная роль» и «группа».
- 2 Темперамент и его разновидности, или кто такие флегматики, холерики, сангвиники и меланхолики.
- 3 Понятие трудовой коллектив, виды коллективов
- 4 Что такое конфликт, виды конфликтов?
- 5 Опишите процесс конфликта, стратегии преодоления конфликта.

Темы рефератов:

- 1 Методы формирования трудовых коллективов.
- 2 Функциональные конфликты: необходимость и возможность эффективного использования.
- 3 Темперамент и его разновидности.

Литература:

- 1 Веснин В.Р. Менеджмент: учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. – 504 с.
- 2 Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И.Наумов. 3-е изд. – М., 2001. – 528с.
- 3 Друкер, П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. /П.Ф. Друкер/— М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. — 272 с.
- 4 Кравченко А.И. История менеджмента: учебное пособие. – М.: Академический проект, 2007.
- 5 Менеджмент: учебное пособие / Под ред. В.В. Лукашевича, Н.И. Астаховой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
- 6 Маркова, В.Д., Кузнецова, С.А. Стратегический менеджмент. /В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова/– М. - Новосибирск: ИНФРА-М - Новосибирское соглашение, 2007. – 125 с.
- 7 Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурн Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1999.

ТЕМА 12 КАЧЕСТВА МЕНЕДЖЕРА, ЛИДЕРСТВО И СТИЛЬ

План:

12.1 Власть и влияние: источники и формы

12.2 Лидерство и власть

12.3 Концепции и теории лидерства

12.1 Власть и влияние: источники и формы

В управленческой литературе способность оказывать влияние на поведение людей называется властью. Власть может относиться к индивиду, группе и организации в целом. Определение власти как организационного процесса подразумевает, что:

- власть – это потенциал, имеющийся у ее пользователя, т.е. она существует не только тогда, когда применяется;

- между тем, кто использует власть, и тем, к кому она применяется, существует взаимозависимость;

- тот, к кому применяется власть, имеет некоторую свободу действий.

Власть – это функция зависимости, а точнее, взаимозависимости. Чем больше один человек зависит от другого, тем больше власти у того, и у другого. Обладание властью – это возможность влияния на удовлетворение потребностей.

Существует множество различных подходов к классификации источников власти. Сначала выделялось пять базовых источников власти: принуждение, экспертиза, закон или право принятия решения, пример или харизма, вознаграждение. Позже был добавлен шестой источник – информация, а потом и седьмой источник связи. При этом все источники власти были разделены на две большие группы. К первой группе были отнесены те источники власти, которые имеют личностную основу, ко второй – организационную основу, которую называют также структурно-ситуационной. Основой власти называется то, откуда она происходит, или источником власти – то, через что данная основа используется.

Под экспертной властью понимается способность руководителя влиять на поведение подчиненных в силу своей подготовки и уровня образования, опыта и таланта, умений и навыков, а также наличия специализированных знаний. Экспертная власть не связана жестко с определенной должностью. Уровень экспертной власти определяется уровнем, на котором руководитель демонстрирует свою компетентность в анализе, оценке и контроле работы подчиненных. Специализация в знаниях ограничивает применение экспертной власти. Недостатком такой власти страдают молодые руководители, и им требуется время для того, чтобы ее обрести и эффективно использовать.

Власть примера связана со способностью руководителя влиять на поведение подчиненных благодаря его привлекательности, наличию у него

харизмы. Харизма – это власть, основанная на силе личных качеств и стиля руководителя. Власть примера нередко формируется по мере отождествления подчиненными себя со своим руководителем, вплоть до подражания ему во всем. Это стремление незаметно подводит подражателя под влияние того, кому он подражает. Чем больше руководитель является для кого-то идеалом, тем больше его уважают, подкрепляя тем самым его личностную основу власти.

Формально руководители, занимающие одни и те же должности, имеют равные права. Однако каждый из них использует данное ему право в пределах своих способностей. Это проявляется в том, что каждый руководитель как бы обладает разным правом на власть. Во многих случаях данный источник власти может быть единственным, особенно когда организация только формируется. Подчиненные играют важную роль в формировании практики применения данного типа власти. Здесь важно получить от подчиненных признание права на власть, что связано с использованием других источников власти. Кроме того, рассматриваемый источник власти в отличие от других имеет более четкие границы применения данной власти в пределах предоставленных руководителю прав и ответственности.

Власть информации базируется на возможности доступа к нужной и важной информации и умении использовать ее для влияния на подчиненных. Получаемая информация позволяет ее обладателю принимать оптимальные решения и осуществлять тем самым власть. Координация информационных потоков и контроль над коммуникационной сетью делают человека властным. Информация играет важную роль в формировании власти руководителя. Особое значение это приобретает в век всеобщей компьютеризации. Власть информации следует отличать от экспертной власти, которая связана с пониманием или способностью использовать данные. Так, например, помощники и секретари нередко обладают значительным количеством информации, но это вовсе не означает наличие у них экспертной власти и, особенно, в специальных областях. Они могут помочь подготовить информацию для решения, но не принять решение.

В группу, составляющую организационную основу власти, входят в качестве источников власти: принятие решения, вознаграждение и принуждение, власть над ресурсами и власть связей.

Принятие решения как источник власти проявляется в той степени, в которой носитель этой власти может влиять на конкретное решение на протяжении всего процесса его принятия. Поэтому этот источник власти не связан только с тем, кто принимает окончательное решение. Современная практика управления фактически исключает принятие решения одним человеком. Почти все решения в той или иной мере – групповые решения, так как в их подготовке, принятии и выполнении участвует более чем один человек.

Вознаграждая подчиненного, руководитель использует это как источник власти. В зависимости от ожидаемого уровня компенсации, получаемой от руководителя в форме благодарности, продвижения, премии, дополнительного отпуска и т.п., подчиненный прилагает те или иные усилия для выполнения

указания или распоряжения. Власть вознаграждения – это один из самых давних и широко используемых источников власти в организации. Отмечено, что этот тип власти является достаточно эффективным способом влияния на людей. Власть вознаграждения нередко используется для подкрепления права на власть. В значительной мере сила власти вознаграждения определяется уровнем формального права на власть. Руководители могут ослабить силу данного источника, давая обещания поощрить за работу и не выполняя эти обещания. К этому же приводит поощрение подчиненных, невыполнивших порученные задания.

Принуждение как источник власти строится на реализации руководителем своей способности влиять на поведение подчиненного посредством наказания, выговоров, штрафов, понижения в должности, увольнения и т.п. Подчиненные следуют указаниям, так как боятся быть наказанными. Поэтому в основе восприятия данного источника власти лежит страх. Следует помнить, что вообще власть чаще используется там, где поведение отклоняется от установленных образцов. Однако, как показала современная практика управления, «на страхе далеко не уедешь». Страх ограничивает инициативу, творчество и может даже вести к свертыванию работы. Особенно это замечание относится к предпринимательским организациям. Руководители, как и в случае с вознаграждением, могут сами ослаблять власть принуждения своими неверными действиями, несправедливо наказывая подчиненных.

Организация для своего функционирования нуждается в различных ресурсах, таких, как сырье и материалы, рабочая сила, финансовые средства, оборудование и инструменты и т.п. Очевидна важность получения требуемого количества того или иного ресурса. Регулирование доступности ресурсов образует источник власти. В организации обычно поток распределения ресурсов имеет направленность сверху вниз. Этим достигается соответствие между поставленными задачами и требуемыми для их реализации ресурсами. Обычно существующая в организациях напряженность с ресурсами связана с их объективной ограниченностью. Разделение организации по уровням иерархии дает возможность высшим эшелонам власти контролировать ограниченные ресурсы и тем самым еще больше укреплять их право на власть. Ряд руководителей, в основном неспособных эффективно применять другие источники власти, чтобы влиять на людей, сознательно создают так называемый дефицит ресурсов.

Власть связей строится на способности индивида воздействовать на других людей через воспринятую ими ассоциацию этого индивида с влиятельными людьми как в организации, так и вне ее. При этом речь идет не о существовании реальных связей у индивида, а о восприятии реальности этого существования теми, на кого оказывается влияние. Поэтому, только будучи воспринятой, данная связь добавляет человеку влиятельности в отношениях с другими людьми. Не редко желающие приобрести эту власть прибегают к созданию относительно себя легенд или слухов.

12.2 Лидерство и власть

Данное выше описание власти и ее источников в организации тесно связано с лидерством. В основе лидерства лежат отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений в группе. Лидерство является одним из важных механизмов реализации власти в группе и, пожалуй, самым эффективным. В практике управления лидерство — это способность эффективно использовать все имеющиеся источники власти для превращения созданного для других видения в реальность. Лидеры используют власть как средство в достижении целей группы или организации. Если лидеры достигают цели, то власть как средство используется ими для ускорения этого достижения.

В чем же различие между лидерством и властью? Важное различие относится к совместимости целей. Для существования власти не обязательно требуется совместимость целей. С другой стороны, лидерство, чтобы реализоваться, требует определенного соответствия между целями лидера и целями тех, кто за ним следует.

Как было отмечено ранее, лидерство предполагает использование власти. Сама власть может строиться на личностных качествах или на занимаемой позиции в организации. Кроме того, власть – это двусторонние отношения – между лидером и подчиненными и между лидером и его начальником. Поскольку эффективность лидерства зависит от объема и типа власти, которые лидер использует в отношении как подчиненных, так и своего начальника, то важным является вопрос: какие источники власти и как необходимо использовать, чтобы добиться большей эффективности? Проведенные в этом направлении исследования в организациях свидетельствуют о следующем. Рабочие в отношении бригадира признали, что право на власть является наиболее веской причиной для подчинения. Хотя в группах, не связанных с большим объемом физического труда, была экспертная власть. Далее в целом по силе влияния идут экспертная власть, вознаграждение, власть примера и на последнем месте – принуждение. Однако, несмотря на то, что право на власть было признано наиболее сильно влияющим источником власти, оно, тем не менее, не связано с результатами работы бригады. Большее влияние на результаты работы оказывают экспертная власть и власть примера, которые качественно отличны от права на власть, власти вознаграждения и принуждения. Экспертная власть и власть примера зависят от личностных качеств и, таким образом, очень индивидуальны, в то время как право на власть, власть вознаграждения и принуждения организационно устанавливаются равными для равных иерархических уровней. Исследования показали, что подчиненные более удовлетворены руководителем, который использует не только источники власти, основанные на его позиции, занимаемой в организации. Интересно, что в группах, где уровень власти вознаграждения высок, результаты работы были ниже, а неудовлетворенность выше. Право на власть и власть принуждения больше ассоциируются с неудовлетворенностью, но они мало связаны с результатами работы. В целом

результаты исследований показывают, что лидеры используют по-разному разные источники власти в зависимости от ситуации.

Подходы к изучению лидерства

Известно, что к сегодняшнему дню проведено более десяти тысяч различного рода исследований вопросов лидерства. Используя две переменные или два измерения (динамика поведения и уровень ситуационности), можно выделить основные группы лидерства.

Динамика поведения отражает то, как рассматривается лидер: в статике (анализ лидерских качеств) или в динамике (анализ образов лидерского поведения). В первом случае лидерство трактуется главным образом в терминах относительно постоянных и устойчивых качеств характера индивида, т.е. считается, что лидер как бы имеет определенные врожденные черты, которые необходимы ему для того, чтобы быть эффективным. В противоположность этому поведенческий подход основан на выводах, сделанных из наблюдаемых исследователями образов лидерского поведения, т.е. действий лидера, а не наследованных им качеств.

Второе измерение связано с уровнем, или степенью принятия ситуационности за основу анализа в рамках того или иного подхода к изучению лидерства. На одном полюсе находятся подходы, подводящие к идее универсальности, на другом – ситуационность признается критической, решающей для эффективного лидерства.

Комбинация двух переменных приводит в конечном счете к выделению четырех типов подходов к изучению лидерства в организации. Первый тип включает подходы, основанные на анализе лидерских качеств (теории лидерских качеств, теория «Х» и теория «У» Дугласа Мак-Грегора), необходимых эффективному лидеру в любом организационном контексте.

Второй тип рассматривает лидерство как набор образцов поведения, присущий лидеру также в любом организационном окружении (исследования Мичиганского университета и Университета штата Огайо, системы управления Линкерта и управленческая сетка Блейка и Моутон).

Третий тип предполагает изучение лидерских качеств, но уже в зависимости от конкретной ситуации (концепции ситуационного лидерства: Танненбаума – Шмидта, Фидлера, Херсея – Бланшарда, Хауза – Митчелла, Стинсона – Джонсона, Врума – Йеттона – Яго).

Четвертый тип представляет ряд новых подходов, вновь изучающих лидерские качества, но уже в связи с конкретной ситуацией (причинно-следственный подход, или «атрибутивная» теория, концепции лидера-преобразователя и харизматического лидера). В указанных подходах делается попытка определить набор качеств и образцов поведения, необходимых лидеру в специфическом организационном контексте. Ниже будут подробно рассмотрены каждый из указанных подходов с целью оценки его значимости и полезности в объяснении лидерства и возможности предсказания с его помощью лидерского поведения.

12.3 Концепции и теории лидерства

1 Теория лидерских качеств (с конца XIX в. до середины 80-х годов XX в.), согласно которой лидеры в отличие от масс обладают уникальным набором достаточно устойчивых и не меняющихся во времени качеств. Исходя из этого, ученые пытались определить лидерские качества, научиться измерять их и использовать для выявления лидеров (базировались на вере в то, что лидерами рождаются, а не становятся). Рольф Стогдилл в 1948 г. и Ричард Мани в 1959 г. попытались обобщить и сгруппировать все ранее выявленные лидерские качества. Так, Р. Стогдилл выделил пять качеств лидера:

- ум или интеллектуальные способности;
- господство или преобладание над другими;
- уверенность в себе;
- активность и энергичность;
- знание дела.

Р. Мани различал семь качеств лидера, главным из которых ум. Однако качеств, выделенные и Р. Стогдиллом и Р. Манном не объясняли появление лидера, многие люди с этими качествами так и оставались последователями.

Американский консультант Уоррен Беннис, исследовал 90 успешных лидеров и определил четыре группы лидерских качеств:

- управление вниманием, или способность так представить сущность результата или исхода, цели или направления движения/действий, чтобы это было привлекательным для последователей;
- управление значением, или способность так передать значение созданного образа, идеи или видения, чтобы они были поняты и приняты последователями;
- управление доверием, или способность построить свою деятельность с таким постоянством и последовательностью, чтобы получить полное доверие подчиненных;
- управление собой, или способность настолько хорошо знать и вовремя признавать свои сильные и слабые стороны, чтобы для усиления своих слабых сторон умело привлекать другие ресурсы, включая ресурсы других людей.

При этом У. Беннис предлагает лидерам делиться властью в организации для создания среды, в которой люди почувствуют значимость и возможность познания того, что они делают, а также то, что они часть этого общего дела. Последующее изучение привело к выделению четырех групп лидерских качеств:

- физиологические (рост, вес, сложение или фигура, внешний вид или представительность, энергичность движений и состояние здоровья);
- психологические, или эмоциональные (характер человека);
- уметвенные, или интеллектуальные (способности и умения решать проблемы и принимать правильные решения);
- личные деловые (приобретенные и развитые у лидера навыки и умения в выполнении своих функций).

Недостатки теории лидерских качеств:

- бесконечность перечня потенциально важных лидерских качеств;
- отсутствие возможности измерения многих лидерских качеств, а также тесной связи между рассмотренными качествами и лидерством, а, следовательно, практического выявления лидера.

2 Концепция лидерского поведения (конец 1930, середина 1960гг. XX в.), согласно которой осуществлялся поиск одного единственно верного пути лидерского поведения; при этом, данная концепция предполагала возможность подготовки лидеров по специально разработанным программам, в отличие от врожденных качеств лидера согласно теории лидерских качеств. Концепции лидерского поведения не дали ответа на вопрос о связи лидерства с такими важными показателями выполнения работы, как эффективность, производительность и удовлетворенность.

2.1 Концепция трех стилей руководства Курта Левина (американский ученый-бихевиорист, эмигрировал из Германии перед II-ой мировой войной). Четырехмесячный эксперимент, проводившийся в трех группах десятилетних мальчиков, каждая из групп возглавлялась руководителем, использовавшим один из трех стилей лидерского поведения: авторитарный, демократический и пассивный, а также оценивалась эффективность деятельности с позиций результата. Оказалось, что, хотя ребята предпочитали демократического лидера, более продуктивны они были при авторитарном руководстве;

- авторитарный стиль (сосредоточение всей власти и ответственности в руках лидера, в том числе в отношении целей и выбора средств, нисходящие коммуникационные потоки, сдерживание индивидуальной инициативы, внимание срочности и порядку);

- демократический стиль (делегирование части полномочий, поуровневое принятие решений, двусторонность коммуникационных потоков, участие в управлении);

- пассивного (передача власти в пользу группы, возможность группового самоуправления, горизонтальность коммуникационных потоков, возможность потери времени и направления движения).

В конечном счете, так и не было найдено прямой связи какого-либо стиля с эффективным лидерством.

2.2 Исследования Университета штата Огайо, целью которых была разработка двухфакторной теории руководства. За основу были взяты две переменные:

- структура отношений (образцы поведения, с помощью которых лидер организует и определяет структуру отношений в группе);

- отношения в рамках этой структуры (образцы поведения, отражающие уровень или качество отношений между лидером и последователями).

В ходе исследования была установлена связь между указанными двумя переменными и различными критериями эффективности.

2.3 Исследование Мичиганского университета, целью которого являлось определить различия в поведении эффективных и неэффективных

лидеров. За основу были взяты две переменные в поведении лидера: концентрация внимания лидера на работе и на работниках, при этом эффективный лидер:

- имеет тенденцию к оказанию поддержки работникам и развитию хороших отношений с ними;
- использует групповой, а не индивидуальный подход к управлению работниками;
- устанавливает предельно высокий уровень выполнения работы и напряженные задания.

2.4 Концепция «Системы управления 1, 2, 3 и 4», разработанная Ренсисом Ликертом, согласно которой условием эффективного лидерства является оказание поддержки работникам и привлечение их к принятию решений. Р. Ликерт различал две категории лидеров:

- лидеры, ориентированные на работников;
- лидеры, ориентированные на работу.

Дальнейшие исследования позволили выделить четыре преобладающих стиля управления:

- система 1 представляет собой ориентированный на выполнение задания, сильно структурированный авторитарный лидерский стиль;
- система 2 – снисходительная уверенность и доверие, сочетание в рамках мотивации вознаграждения и наказания, слабое взаимодействие с подчиненными, вызывающее осторожность последних;
- система 3 – значительное доверие подчиненным при соответствующем контроле, привлечение к участию в управлении в рамках мотивационного механизма, умеренное взаимодействие с подчиненными;
- система 4 – это стиль, ориентированный на развитие отношений с подчиненными и групповую, совместную работу с ними (полная уверенность и доверие).

На основе своей модели Р. Ликерт разработал вопросник, позволяющий определять стили руководства и управленческую культуру.

2.5 Управленческая сетка Блейка и Моутон представляет собой матрицу, образованную пересечениями двух переменных (измерений) лидерского поведения:

- интерес к производству;
- интерес к людям.

Шкалирование каждой из осей матрицы от 1 до 9 даст возможность очертить зоны пяти основных лидерских стилей.

2.6 Концепция «вознаграждения и наказания» лидерского поведения основана на положениях теории о закреплении поведения. В данной концепции лидер рассматривается в качестве человека, управляющего процессом изменения поведения подчиненных в желательном направлении. Концепция выделяет четыре типа лидерского поведения в зависимости от применения вознаграждения или наказания.

2.7 Так, С. Керр и Дж. Джермейер выдвинули предположение о наличии переменных или так называемых заменителей лидерства.

3 Концепция ситуационного лидерства, основной идее которой было предположение о том, что лидерское поведение должно быть разным в различных ситуациях. Ситуационный подход к изучению лидерства исследует взаимодействие различных ситуационных переменных с целью определения причинно-следственной связи в отношении лидерства, позволяющей предсказать возможное поведение лидера и последствия этого поведения.

3.1 Континиум лидерского поведения Тавненбаума – Шмидта.

В соответствии с данной моделью лидер выбирает один из семи возможных образцов поведения в зависимости от силы воздействия на отношения лидерства трех факторов:

- самого лидера;
- его последователей;
- создавшейся ситуации.

Различие между этими двумя крайними лидерскими стилями (демократическим и авторитарным) основано на предположениях лидера об источниках его власти и природе человека.

Демократ полагает, что власть ему дается последователями, которых он ведет, и что люди в своей основе обладают способностью к самоуправлению и творческой работе в условиях правильного мотивирования (возможность участия в управлении).

Автократ считает, что власть дается его позицией в группе/организации и что люди внутренне ленивы и на них трудно полагаться (цели, средства и политику определяет сам лидер). По мнению авторов модели, между этими двумя крайностями существуют еще пять промежуточных лидерских стилей.

Последующее развитие данной модели столкнулось с трудностями учета всех возможных взаимодействий между лидером, последователями и ситуацией при установлении причинно-следственных связей в отношении лидерства. Так, развитие процессов интернационализации в бизнесе и резкое увеличение количества участников этих процессов сломали традиционные представления об управлении и сделали переход к отношениям лидерства еще более трудным.

3.2 Модель ситуационного лидерства Фидлера (середина 60-х гг. XX в.), которая позволяет предсказать эффективность рабочей группы, возглавляемой лидером. В модели используются три ситуационные переменные, дающие возможность определить степень благоприятности или контролируемости ситуации для определенного лидерского стиля:

- отношения в коллективе;
- структурированность работы;
- должностная власть.

Для измерения и определения лидерского стиля Фидлер предложил использовать разработанную им шкалу характеристик наименее предпочитаемого работника (НПР). В соответствии с этой шкалой, респонденты, отмечая баллы по каждой из позиций шкалы, должны описать гипотетическую личность, с которой они могли бы работать наименее успешно.

После того как баллы подсчитаны по всем позициям шкалы, определяется стиль лидера. Так, лидеры-респонденты, набравшие более высокие баллы, т.е. описавшие своего НПР очень позитивно, обладают стилем, ориентированным на отношения, а набравшие более низкие баллы – имеют стиль, ориентированный на работу. Соответственно, эти два типа лидеров получили названия: лидер с высоким НПР и лидер с низким НПР.

Согласно выводам Фидлера, лидерский стиль остается относительно постоянным и почти не меняется от ситуации к ситуации, так как в стиле отражены основы мотивации индивида: мотивированность на отношения и мотивированность на работу.

Контролируемость или благоприятность ситуации определяется в модели как степень, с которой ситуация позволяет лидеру ее контролировать и оказывать влияние на последователей. Эта степень может быть высокой (решения лидера дадут предсказуемые результаты, так как он имеет способность влиять на исход дела) или низкой (решения лидера могут не привести к желаемым результатам).

Степень контроля ситуации определяется в модели следующими тремя переменными.

Отношения «лидер — последователи». Данная переменная отражает уровень лояльности, доверительности, поддержки и уважения, испытываемых и проявляемых последователем по отношению к лидеру. Речь идет о признании лидера последователями, что является наиболее важным условием обретения контроля над ситуацией. Приняв лидера, последователи будут делать все возможное для достижения поставленных им целей.

Структурированность работы. Эта переменная отражает уровень структурированности решаемых группой проблем или выполняемых ею заданий и измеряется посредством следующих составляющих:

- ясность цели – степень, с которой проблема или задание четко сформулированы или поставлены и знакомы исполнителям;
- множественность средств по достижению цели – степень возможности использования различных способов и путей достижения цели;
- обоснованность решения – степень «правильности» решения, подтверждаемая уровнем его принятия, его логикой или результатами.
- специфичность решения – степень возможности принятия альтернативных решений.

Поскольку высокоструктурированная работа сама по себе содержит указания, что и как делать, то лидер получает в данной ситуации большой контроль над исполнителями.

Должностная власть. Рассматриваемая переменная отражает уровень формальной власти лидера, получаемой им на основе занимаемой в организации позиции, в частности, достаточность формальной власти для того, чтобы адекватно вознаграждать или наказывать подчиненных, повышать их в должности или увольнять.

Модель эффективного лидерства строится на том, что лидерство ситуационно. Благоприятность ситуации по отношению к конкретному

используемому стилю определяется через три ранее рассмотренные переменные: уровень отношений, структурированность работы и лидерская власть. Это означает, что эффективность лидерства зависит от того, насколько ситуация даст лидеру возможность влиять на других людей [3].

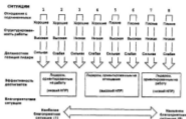


Рисунок 12.1 – Континиум ситуационной модели лидерства Фидлера

Три ситуационные переменные в сочетании с двумя лидерскими стилями дают восемь типов ситуаций. Лидеры с низким НТР могут быть более эффективны, чем их коллеги с высоким НТР, в ситуациях наибольшего благоприятствования 1–3, а также – при наименее благоприятных условиях 8. Объясняется это, например, тем, что, будучи мотивированными в основном на выполнение работы/задания, они в ситуации 1 будут стремиться устанавливать хорошие отношения по работе со своими подчиненными. При этом они принимают во внимание благоприятность ситуации и высокую предсказуемость в выполнении работы/задания. Таким образом, возникает ситуация, при которой они могут уделять больше внимания улучшению отношений с подчиненными вместо того, чтобы вмешиваться в их работу. Работникам обычно это нравится, и они стараются работать хорошо. В наименее благоприятной ситуации 8 эти же лидеры будут стремиться к достижению организационных целей путем вмешательства в работу подчиненных, указывая им, что и как делать.

На рисунке 12.1 также показаны ситуации, в которых лидер с высоким НТР, возможно, будет более эффективен, чем лидер с низким НТР. Лидер с высоким НТР добивается лучших результатов в условиях умеренной благоприятности (ситуации 4–7). Ситуации 4 и 5 представляют собой случаи, когда последователи выполняют структурированное задание, но в то же время имеют наилучшие отношения с лидером. Соответственно, лидер в этих условиях вынужден проявлять интерес к эмоциям подчиненных. Возможна и другая ситуация, когда лидер обожает, но задание слабо структурировано. В этом случае лидер зависит от наличия у последователей желания и творческой

инициативы для выполнения поставленной задачи. Поэтому ему необходимо перевести внимание с отношений на работу как таковую.

В модели Фидлера имеется ряд неясных моментов. Первый относится к уровню точности и полноты измерения лидерского стиля с помощью показателя НПР, предполагающего делать это в одномерном пространстве. Вызывает сомнение утверждение Фидлера об относительном постоянстве величины НПР во времени, о его слабой подверженности изменениям. Модель также не предполагает поиск эффективности для лидера сразу по двум направлениям: отношения и работа. Однако, несмотря на эти замечания, модель широко используется в решении проблем лидерства в организациях.

Использование рассматриваемой модели ведется по следующим основным направлениям. Модель позволяет подбирать руководителя в соответствии со сложившейся в организации или группе ситуацией. Модель также подсказывает путь изменения ситуации, если нельзя по каким-то причинам сменить руководителя. В конце концов руководитель сам может сделать что-нибудь для изменения ситуации в свою пользу. Подобные меры рассмотрены ниже:

1 Изменение уровня отношений с подчиненными:

– больше (или меньше) тратить свое неформальное время на общение с подчиненными (обед, спорт и т.д.);

– подобрать нужных себе людей;

– выявить наставников к тем, в ком не уверены;

– поднять мораль у подчиненных, добившись осязаемых результатов.

2 Изменение уровня структурированности работы:

2.1 В случае желания иметь менее структурированную работу:

– попроситься на трудное и необычное задание;

– передать часть решений по работе подчиненным.

2.2 В случае желания иметь более структурированную работу:

– заручиться инструкциями сверху;

– разделить работу на более мелкие и структурированные части или

этапы.

3 Изменение уровня позиционной власти в организации:

3.1 В сторону повышения:

– используя всю имеющуюся власть, показать подчиненным, кто есть кто;

– обеспечить получение информации последователями только через вас.

3.2 В сторону понижения:

– призвать подчиненных к участию в управлении

– делегировать часть власти заместителям и помощникам

Модель дает основания для утверждения того, что руководителя, несмотря на то, что это очень трудно, можно обучить тому, как стать эффективным лидером. Это намного труднее, чем изменить ситуацию, в которой находится лидер. Однако, по мнению Фидлера, через обучение и опыт все-таки можно улучшить способности лидера использовать власть и влияние

в условиях наилучшего благоприятствования. Это означает, что программа обучения может быть полезной лидеру, ориентированному на отношения. Но, в то же самое время, она может принести вред лидеру, ориентированному на работу.

3.3 Модель ситуационного лидерства Херсея и Бланшарда.

Данная модель, равно как и другие концепции ситуационного лидерства, не предвлагает поиска одного единственно верного пути для достижения эффективного лидерства. Вместо этого она делает упор на ситуационность лидерской эффективности. Одним из ключевых факторов ситуационности модель называет зрелость последователей, которая определяется степенью наличия у людей способностей и желания выполнять поставленную лидером задачу. Зрелость включает две составляющие. Первая составляющая – профессиональная – это знания, умения и навыки, опыт, способности в целом. Высокий уровень этой составляющей означает, что последователь не нуждается в директивах и указаниях. Вторая составляющая – психологическая зрелость – соответствует желанию выполнять работу или мотивированности работника. Высокий уровень этой составляющей у последователей не требует от лидера больших усилий по воодушевлению первых к работе, так как они уже внутренне замотивированы.

Авторами модели были выделены четыре стадии зрелости последователей:

M1. Люди не способны и не желают работать. Они либо некомпетентны, либо не уверены в себе.

M2. Люди не способны, но желают работать. У них есть мотивация, но нет навыков и умений.

M3. Люди способны, но не желают работать. Их не привлекает то, что предлагает руководитель.

M4. Люди способны и желают делать то, что предлагает им лидер.

В зависимости от степени зрелости последователей лидер должен корректировать свои действия, относящиеся к установлению отношений с подчиненными и по структурированию самой работы. Таким образом, модель строится на определении лидером соответствующих сложившейся ситуации уровней для поведения в области отношений (поддержка последователей) и для поведения, относящегося к работе (директивность).

Поведение в области отношений связано с необходимостью для лидера больше прислушиваться к подчиненным, оказывать им поддержку, воодушевлять их и привлекать к участию в управлении.

Поведение, относящееся к работе, требует от лидера проведения разъяснительной работы с последователями по поводу того, что и как они должны делать для того, чтобы выполнить поставленную перед ними задачу. Лидеры, ориентированные на такое поведение, структурируют, контролируют и внимательно следят за тем, как подчиненные работают. Сочетание этих двух типов лидерского поведения позволило в рамках данной модели выделить четыре основных лидерских стиля, каждый из которых наиболее соответствует

определенной степени зрелости последователей: указывающий, убеждающий, участвующий, делегирующий (рисунок 12.2).

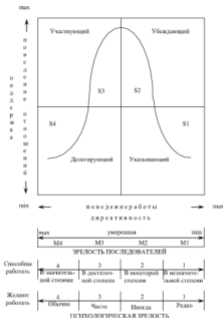


Рисунок 12.2 – Модель ситуационного лидерства Херсея и Бланшарда

Указывающий стиль (S1) является лучшим в случае низкой зрелости последователей. Лидер вынужден проявлять высокую директивность и тщательный присмотр за работниками, помогая таким образом людям, не способным и не желающим взять на себя ответственность по работе, устранить неуверенность в том, что работа будет закончена.

Убеждающий стиль (S2) является лучшим для использования в условиях умеренно низкой зрелости последователей, реализуя в равной мере директивность и поддержку тем, кто не способен, но желает работать.

Руководитель, использующий этот стиль, помогает им путем объяснения и вселяет в них уверенность в возможности выполнения задания.

Участвующий стиль (S3) является лучшим при умеренно высокой зрелости последователей. Способные к работе, но не желающие ее выполнять, подчиненные нуждаются в партнерстве со стороны лидера, чтобы быть более мотивированными на выполнение работы. Предоставляя таким людям возможность участвовать в принятии решений на своем уровне, руководитель использует данный стиль, чтобы вызвать у последователей желание выполнять задание.

Делегирующий стиль (S4) является лучшим для руководства высокозрелыми последователями. Стиль характеризуется незначительной директивностью и поддержкой работников. Это позволяет последователям, способным и желающим работать, взять на себя максимум ответственности за выполнение задания. Данный лидерский стиль способствует развитию творческого подхода к работе.

Модель наглядно демонстрирует то, что на взросление последователей лидер реагирует путем сокращения уровня своего поведения. Так, в квадранте S1 последователи нуждаются в ясных и определенных директивах лидера. В квадранте S2 к этому добавляется активная поддержка лидером самостоятельности и инициативы последователей. Высокая директивность в этой ситуации компенсирует все еще недостаточную способность последователей выполнять работу на требуемом уровне. Активная поддержка подготавливает последователей принять или, как выражаются авторы модели, «купить» решения лидера.

В квадранте S3 последователи уже обладают достаточными способностями и часто проявляют желание взять на себя часть лидерской ответственности. Поэтому лидер должен в этой ситуации уделять больше внимания мотивированию последователей. Этому помогает использование стиля поддержки, недирективности и привлечения к участию в управлении. И, наконец, в квадранте S4 минимизируются оба типа поведения лидера за счет все большего делегирования им своих полномочий последователям. Это становится возможным, поскольку последователи способны в значительной степени самостоятельно решать рабочие проблемы и проявляют при этом высокое желание принятия на себя части лидерской ответственности. Нижняя левая точка квадранта S4 образно означает ситуацию самоуправления.

Данная модель корреспондирует со многими признанными управленческими и поведенческими концепциями. Так, например, в управленческой сетке Блейка и Моутон стили лидера находятся в следующем соответствии с рассматриваемой моделью: 9,1 = S1; 9,9 = S2; 1,9 = S3; 1,1 = S4. Однако в отличие от управленческой сетки в модели ситуационного лидерства Херсея и Бланшарда не заявляется об одном единственно верном для всех ситуаций стиле. Другим отличием модели является то, что она переносит упор в описании стилей с расположения лидера по отношению к работникам и работе на само лидерское поведение.

Отмечено, что менеджеры проявляют большой интерес к этой модели в связи с ее относительной простотой и гибкостью в выборе необходимого стиля в соответствии со степенью зрелости последователей. Вместе с тем модель порождает ряд вопросов. В частности, она не объясняет, что делать, если зрелость последователей очень разная. Не ясно также, достаточно ли иметь только один ситуационный фактор зрелости последователей, чтобы полностью определить характер ситуации, или же все лидеры могут своевременно менять стиль в зависимости от ситуации.

3.4 Модель лидерства «путь - цель» Хауза и Митчелла.

Рассматриваемая модель ситуационного лидерства получила свое развитие в 70-е гг. В своей основе она базируется на мотивационной теории ожидания. Исходной посылкой является предположение, что работники удовлетворены и производительны тогда, когда имеется жесткая связь между их усилиями и результатами работы, а также между результатом работы и вознаграждением. Отсюда модель получила свое название. Существует прямая связь у последователей. Идеальным является вариант, когда вознаграждение полностью соответствует результату. Модель констатирует, что эффективный лидер – это тот, кто помогает подчиненным идти путем, ведущим к желаемой цели. При этом предлагаются различные варианты поведения лидера в зависимости от ситуации.

Директивное лидерство – высокий уровень структурирования работы, объяснение подчиненным, что и как делать, а также что и когда от них ожидается.

Поддерживающее лидерство – большое внимание нуждам работников и их благополучию, развитие дружественного рабочего климата и обращение с подчиненными как с равными.

Лидерство, ориентированное на достижение, – установление напряженных, но притягательных целей, огромное внимание качеству во всем, уверенность в возможностях и способностях подчиненных достичь высокого уровня выполнения работы.

Участвующее лидерство – совет с подчиненными и внимание к их предложениям и замечаниям в ходе принятия решений, привлечение подчиненных к участию в управлении.

В отличие от концепции Фидлера данная модель предполагает, что лидеры могут менять свое поведение и проявлять один или все из указанных стилей. Согласно модели эффективная комбинация лидерских стилей зависит от ситуации.

Для анализа ситуации в модели предлагаются два типа ситуационных факторов: характеристики последователей и факторы организационной среды. Для описания характеристик последователей и выбора того или иного лидерского стиля используются следующие параметры.

Вера в предопределенность происходящего от действий индивида. Выделяются два типа поведения подчиненных:

– люди внутренне уверены, что полученное вознаграждение определяется их усилиями;

– люди считают, что размер полученного вознаграждения контролировался внешними силами.

Первые предпочитают участвующий стиль лидерства, а вторые более удовлетворены директивным стилем.

Склонность к подчинению. Данный параметр связан с наличием у индивида желания быть руководимым, внутренне соглашаться с влиянием других. Те, кому присуще это, предпочитают в большей степени директивный стиль. Другие стремятся активнее участвовать в управлении.

Способности. Способности и имеющийся у последователей опыт определяют, насколько успешно они могут работать с лидером, ориентированным на достижение, или с лидером, привлекающим их к участию в управлении.

В модели выделяются следующие факторы организационной среды, влияющие на выбор соответствующего лидерского стиля:

- содержание и структура работы;
- формальная система власти в организации;
- групповая динамика и нормы.

Эти три фактора могут влиять на эффективность выбранного лидерского стиля в различных направлениях. Так, высокоструктурированное задание не требует от лидера быть крайне директивным в управлении. Вместе с тем в организации с жесткой иерархией власти директивный лидер более эффективен, чем лидер, стремящийся привлечь подчиненных к участию в управлении. Забота лидера о нуждах подчиненных будет выглядеть несколько искусственно в группе с высокой степенью сплоченности. В целом, как показано в таблице 12.1, в рамках того или иного лидерского стиля происходит взаимодействие между характеристиками последователей и организационными факторами, оказывающее влияние на восприятие мотивации последователями. В свою очередь, восприятие последователями ситуации и уровень мотивации последователей определяют их удовлетворенность работой, уровень выполнения работы и признание лидера.

Практическое применение модели менеджерами ориентирует их на использование различных стилей в зависимости от ситуации. При этом следует помнить, что не результаты работы подчиненного должны влиять на выбор руководителем того или иного стиля, а наоборот, выбранный стиль должен способствовать повышению уровня выполнения работы.

3.5 Модель ситуационного лидерства Стивенса – Джонсона.

Данная модель исходит из того, что зависимость между поведением (стилем) лидера и структурой работы/задания является более сложной, чем это представлено в модели «путь - цель». Модель констатирует, что хотя интерес к отношениям со стороны лидера более важен в случае, когда последователи выполняют высокоструктурированную работу, уровень интереса к работе при этом должен определяться лидером в зависимости как от характеристик последователей, так и характера самой работы, выполняемой ими.

Согласно модели высокий интерес к работе со стороны лидера эффективен в следующих двух ситуациях:

– работа высоко структурирована, и последователи, имеют сильную потребность в достижении и независимости. При этом они обладают большими знаниями и опытом, чем им необходимо для выполнения работы;

– работа неструктурирована, и последователи не испытывают потребности в достижении и независимости. К тому же их знания и опыт ниже необходимого уровня.

Низкий интерес к работе эффективен для лидера в следующих двух ситуациях:

– работа высоко структурирована и последователи не испытывают потребности в достижении и независимости при наличии у них достаточных знаний и опыта для выполнения данной работы;

– работа не структурирована, и последователи имеют сильную потребность в достижении и независимости при наличии у них больших знаний и опыта для выполнения данной работы.

Ситуация	Стиль лидера	Воздействие на подчиненного	Результат
Амбициозное задание	Директивный стиль	Обеспечивает направленность и ясность в действиях	Прилагается больше усилий
Недостаточное вознаграждение	Директивный стиль	Разъясняет путь к вознаграждению или увеличивает вознаграждение	Прилагается больше усилий
Утомительная и наименее интересная работа	Поддерживающий стиль	Увеличивает интерес к работе	Прилагается больше усилий
Неуверенность в силах	Поддерживающий стиль	Облегчает понимание роли и усиливает ожидание вознаграждения	Прилагается больше усилий
Отсутствие возможностей отличиться	Стиль, ориентированный на достижения	Обеспечивает напряжение и делегацию вызовов цели	Прилагается больше усилий
Задачи или цель не определены	Участвующий стиль	Выясняются цели и параметры работы	Прилагается больше усилий

В таблице 12.1 показано поведение лидера в различных комбинациях структурированности работы и возможностей последователей. Модель убеждает ее последователей, что характеристики последователей (их потребность в достижении и независимости и их уровень знаний и опыта) являются критическими при выборе лидером эффективного стиля.

Таблица 12.1 – Поведение лидера в различных комбинациях

3.6 Ситуационная модель принятия решений Врума – Йеттона – Яго.

Одной из наиболее современных в объяснении ситуационного лидерства является модель, предложенная Виктором Врумом и Филиппом Йеттоном, которая позже была существенно дополнена с участием Артура Яго. Аналогично модели «путь – цель» данная модель предлагает определять

эффективный лидерский стиль в зависимости от ситуации. Предполагается также, что один и тот же лидер может использовать различные стили. Основным отличием модели является ее ориентированность только на один аспект лидерского поведения – привлечение подчиненных к участию в принятии решений. Соответственно лидеру предлагается концентрировать внимание на проблеме, которая должна быть решена, и на ситуации, в которой проблема возникла. Подразумевается также, что ряд социальных процессов может оказать влияние на уровень участия подчиненных в решении проблем.

Главной идеей модели является то, что степень или уровень привлечения подчиненных к участию в принятии решения зависит от характеристик ситуации. В соответствии с моделью не существует одного единственно верного способа принятия решения, пригодного для всех ситуаций. После анализа и оценки каждого аспекта проблемы лидер определяет, какой стиль, с точки зрения участия подчиненных в принятии решения, ему лучше использовать.

$$P_{эфф} = P_{кач} + P_{обяз} - P_{время}.$$

Полная критериальная основа «общей эффективности решения» ($O_{эфф}$) предполагает учет в ней факторов «стоимости» и «развития»:

$$O_{эфф} = P_{эфф} - \text{Стоимость} + \text{Развитие}.$$

В рассматриваемой модели эффективность решения ($P_{эфф}$) определяется на основе уравнения, показывающего, что она зависит от качества решения ($P_{кач}$) и уровня принимаемых подчиненными обязательств по выполнению решения ($P_{обяз}$), а также от степени срочности решения ($P_{время}$). Предпосылкой модели является представление, что отведенное ситуацией для решения время наряду с остальными двумя является критическим фактором. Ситуация, в которой ограничение времени не играет роли, определяет этот показатель на нулевом уровне.

В приведенной формуле показатель «стоимость» означает потерянное из-за решения время, которое в другом случае могло принести больше пользы. Показатель «развитие» отражает тот выигрыш, который получен за пределами единично принятого решения.

Последний разработанный вариант модели предлагает использование дерева решений для определения лидерского стиля, наиболее соответствующего сложившейся ситуации. При использовании модели менеджер как бы следует по ветвям этого дерева слева направо. Делая это, он сталкивается с десятью проблемными ситуациями. Оценка ситуаций делается им по восьми аспектам проблемы с выбором по каждому из них ответа: высокий/высокая или низкий/низкая. Эти ответы выводят менеджера в конце концов на конкретную проблемную ситуацию и рекомендуемый для нее стиль принятия решения.

Для принятия решений в модели в зависимости от ситуации и степени привлечения подчиненных предлагается использовать пять стилей:

автократический I (AI), автократический II (AII), консультативный I (KI), консультативный II (KII), групповой, или совместный II (GII). Каждый из указанных стилей применительно к руководству группой означает следующее:

AI. Руководитель принимает решение сам, используя имеющуюся у него на данное время информацию.

AII. Руководитель получает необходимую информацию от своих подчиненных и затем сам принимает решение. Работники привлекаются только на этапе сбора информации. Выработку решения и его принятие осуществляет руководитель.

KI. Руководитель на индивидуальной основе делится соображениями по проблеме с имеющими к ней отношение подчиненными с целью получения от них идей и предложений, не собирая при этом их в группу. Затем он сам принимает решение, которое может основываться на вкладе подчиненных, а может и нет.

KII. Руководитель делится соображениями по проблеме с подчиненными, собрав их вместе. В ходе совещания он собирает их идеи и предложения. Затем он принимает решение, которое может либо отражать, либо не отражать их вклад.

GII. Руководитель делится соображениями по проблеме с подчиненными, собрав их в группу. Они вместе с ним вырабатывают и оценивают альтернативы и пытаются достичь консенсуса относительно решения. Роль, выполняемая при этом руководителем, больше похожа на роль председателя собрания, координирующего дискуссию, концентрирующего внимание на проблеме и делающего все для того, чтобы рассматривались наиболее важные аспекты проблемы. Руководитель не пытается влиять на группу с тем, чтобы она приняла его решение, и проявляет готовность принять и выполнить любое решение, получившее поддержку всей группы. В раннем варианте модели существовал стиль П. Однако позже он был исключен, так как мало отличался от стиля GII.

Одной из отличительных особенностей модели является то, что в целом она делает больший упор на изучение ситуации, чем на изучение личности лидера. Действительно, может быть, имеет больше смысла говорить об автократической ситуации и ситуации участия, чем об автократическом лидере или участвующем лидере.

4 Новое в теориях лидерства

Рассмотренные выше традиционные и ситуационные концепции лидерства в своей основе имеют предположение, заключающееся в том, что лидерство и его управленческий эффект могут быть измерены и легко определены. К сожалению, на практике это не всегда так. Потребность в разработке новых подходов к изучению лидерства была вызвана также еще тем, что традиционные и ситуационные подходы делали односторонний упор либо на черты и поведение лидера, либо на ситуацию, в которой он выбирал нужный ему стиль. Поэтому появившиеся в последнее время концепции лидерства пытаются соединить эти две хорошо изученные стороны вместе, т.е.,

провести ситуационный анализ эффективного лидерства как совокупности лидерских черт и их проявления в поведении.

4.1 Концепция атрибутивного лидерства (причинно-следственный подход к изучению лидерства)

Данная концепция опирается на теорию атрибуции, объясняющую причинно-следственную связь между тем, что произошло, и тем, что люди считают причиной происшедшего. Атрибутивный подход к лидерству исходит из того, что выводы лидера в равной мере, как и поведение последователей, обусловлены реакцией лидера на поведение последних. Наблюдая за работой подчиненных, лидер получает информацию о том, как она выполняется. В зависимости от этого он делает свои выводы о поведении каждого из работников и выбирает стиль своего поведения таким образом, чтобы адекватно реагировать на поведение подчиненного. Например, если лидер приписывает плохие результаты работы подчиненного его лени, то за этим может последовать выговор. Если же лидер считает, что виной являются внешние по отношению к подчиненному факторы, например, резко возросший объем работы, то лидер постарается решить проблему по-другому.

Рассматриваемый подход предполагает, что знание причин, создавших ситуацию, усиливает лидерское понимание и способность предсказать реакцию людей на ситуацию. Концепции и модели, разработанные на этой основе, пытаются ответить на вопрос, почему люди ведут себя так, а не иначе. При этом учитывается то, что в большинстве случаев лидер не имеет возможности непосредственно наблюдать за работой подчиненного.

В рамках данного подхода лидер главным образом выполняет роль информационного процессора. Он ведет поиск информационных подсказок, помогающих ему ответить на вопрос, почему то или иное происходит. Найденное таким образом объяснение причин направляет его лидерское поведение.

Определение лидером причин поведения подчиненного базируется на трех составляющих: личность, сама работа, организационное окружение или обстоятельства.

В поиске причин лидер пытается получить три различных вида информации о поведении подчиненного: степень отличия, последовательность и степень уникальности. Первое связано с желанием руководителя понять связь между поведением и работой с той точки зрения, насколько данное поведение можно приписать отличительным особенностям задания. Во-вторых, лидера интересует то, насколько подчиненный последователен в проявлении данного поведения или как часто такое поведение у него проявляется. И наконец, лидер учитывает, насколько другие подчиненные ведут себя таким же образом. То есть, является ли данное поведение уникальным, характерным для одного подчиненного или наблюдается у многих.

На описанный выше процесс определения лидером причин случившегося влияют атрибутивные регуляторы или помехи, искажающие его восприятие и заставляющие лидера быть непоследовательным в своем поведении. Чем

больше поведение подчиненного видится лидеру как результат его личностных характеристик (внутренние причины), тем больше лидер возлагает на подчиненного ответственности за результаты. В этом случае отдельные черты личности подчиненного становятся атрибутивными помехами.

Исследования свидетельствуют, что руководителям свойственно приписывать успех в работе у женщин внешним причинам, а неудачи – внутренним. По-другому рассуждают руководители в отношении работников мужского пола.

Модель атрибутивного лидерства имеет существенные отличия от ранее рассмотренных традиционных моделей, являющихся излишне описательными и, главное, не отвечающих на вопрос, почему.

В модели имеются две важные связи. Первая связь отражает стремление лидера определить причины плохой работы. Этот поиск регулируется тремя типами информации о поведении подчиненного: отличительные особенности, последовательность и степень уникальности. Вторая связь отражает ответное лидерское поведение, являющееся следствием того, что, по мнению лидера, является причиной плохой работы. Взаимосвязь между установленными лидером причинами результатов работы и его последующим поведением определяется тем, кто, по мнению лидера, должен нести ответственность за происшедшее. Если лидер считает, что причины носят внутренний характер, то ответственность, по его мнению, должен нести подчиненный и к нему принимаются соответствующие меры.

Приводимые ниже результаты исследований по данной модели представляют большой практический интерес:

- подчиненные склонны видеть причины их плохой работы вне, а руководители – в подчиненных;
- руководители, склонные отдавать предпочтение внутренним причинам при объяснении плохой работы подчиненных, обычно проявляют большую пунктуальность и направляют свое воздействие непосредственно на подчиненных;
- плохая работа подчиненного в прошлом, согласно всем трем типам информации, скорее всего, приведет к выявлению руководителем внутренних причин;
- серьезность сложившейся ситуации приводит руководителя, скорее всего, к выявлению внутренних причин и к высокой степени пунктуальности в ответных мерах;
- уклонение (с объяснением) подчиненного от ответственности или его извинение за случившееся делает руководителя менее суровым и пунктуальным в ответном поведении;
- неизменный уровень выполнения работы переключает внимание руководителя с причин, связанных со способностями подчиненного, на причины, имеющие отношение к количеству прилагаемых усилий.

Поведение руководителя или принятие им по корректировке поведения подчиненного

Последующие исследования показали, что в рамках данной модели, скорее всего, происходит не воздействие лидера на поведение подчиненного, а взаимодействие между лидером и подчиненным, т.е. подчиненный своей реакцией на меры руководителя оказывает влияние на последующее поведение последнего. При этом в зависимости от эффективности лидерства спираль отношений «лидер – последователь» может раскручиваться вверх (отношения дают больший эффект) или вниз (отношения дают меньший эффект). Последнее может, в конечном счете, привести к разрыву отношений между участниками – увольнению работника или уходу руководителя.

Поведение подчиненного или уровень выполнения им работы

Изучая взгляды подчиненных на действия руководителя, исследователи столкнулись с фактом, что в этих взглядах отражается уже сложившееся у подчиненного ясное представление о том, что такое эффективный лидер и как он должен действовать в определенной ситуации. Это явление получило название стереотипного лидерства. Стереотип лидера вырастает в сознании людей как набор специфических, а также более общих характеристик.

Подмечено, что помимо институциональных (имидж лидера для определенного типа организаций) существуют национальные стереотипы лидерства. Например, восточная и азиатская культуры в силу имеющейся в них большой «дистанции власти» приписывают лидеру как необходимые следующие качества: директивность, высокая структурированность заданий, широкое использование тактики манипулирования. Большой упор на участие подчиненных в управлении присущ лидерам в малых странах Западной Европы и Скандинавии, где национальная культура ориентирует людей на небольшую «дистанцию власти». Групповой подход к работе считается типичным для лидеров в странах Средиземноморья и Юго-Восточной Азии, национальные культуры которых поддерживают дух истинного, а не навязанного коллективизма.

4.2 Концепция харизматического лидерства.

Парадоксально, но имеются две противоположные позиции формирования имиджа лидера. Одна отрицает вообще какое-либо влияние лидера на организационную эффективность, а другая ведет к лидерской харизме и попытке последователей приписать лидеру почти магические, а в отдельных случаях и божественные качества. Харизма является формой влияния на других посредством личностной привлекательности, вызывающей поддержку и признание лидерства, что обеспечивает обладателю харизмы власть над последователями. Как источник лидерской власти харизма относится к власти примера, связанной со способностью руководителя влиять на подчиненных в силу своих личных качеств и стиля руководства. Харизма дает руководителю преимущества эффективнее оказывать свое влияние на подчиненных. Многие считают, что получение харизмы связано со способностью лидера находить своих обожателей и почитателей и даже менять их состав в зависимости от ситуации. Другие определяют харизму как набор специфических лидерских качеств. Последнее легло в основу рассматриваемой ниже концепции харизматического лидерства, являющейся, по сути,

продолжением концепции атрибутивного лидерства, строящейся на комбинации качеств и поведения лидера.

Харизматическим считается тот лидер, который в силу своих личностных качеств способен оказывать глубокое воздействие на последователей. Лидеры этого типа испытывают высокую потребность во власти, имеют сильную потребность в деятельности и убеждены в моральной правоте того, во что они верят. Потребность во власти мотивирует их в стремлении стать лидерами. Их вера в свою правоту усиливает эту потребность. Желание у такого человека быть деятельным передает людям чувство того, что он способен быть лидером. Эти качества развивают такие черты харизматического поведения, как моделирование роли, создание образа, упрощение целей (фокус на простые и драматического характера цели), упор на большие ожидания, проявление доверительности и инспирирование у последователей импульса к действиям.

Исследования свидетельствуют, что у харизмы есть негативная сторона, связанная с узурпацией личной власти или полным фокусом лидера на самого себя, и позитивная – связанная с упором на разделяемую власть и тенденцией к делегированию части ее последователям. Это помогает объяснить разницу между такими лидерами, как Гитлер, Ленин, Сталин, и такими, как Сахаров, Мартин Лютер Кинг и им подобные. В целом харизматическому лидеру приписывают наличие уверенности в себе, высокой чувствительности к внешнему окружению, видения решения проблемы за пределами статус-кво, умения свести это видение до уровня, понятного последователям и побуждающего их к действиям; неординарного поведения в реализации своего видения.

Модели харизматического лидерства различаются количеством стадий развития самой харизмы и отношений с последователями. Считается, что вначале необходимо развить чувствительность к обнаружению проблемы, на которую можно было бы обрушиться с критикой. Затем необходимо развить в себе видение идеализированных путей решения этой проблемы. В видение должно быть включено что-то новое, ранее никем не предлагавшееся и относительно которого кажется, что оно может немедленно продвинуть решение проблемы.

Следующий шаг связан со способностью лидера передать значение своего видения посредством межличностной коммуникации (публикации, речь, жесты, позы и т.п.) последователям таким образом, чтобы это произвело на них сильное впечатление и стимулировало к действиям. Далее лидеру для сплочения последователей вокруг себя важно развить отношения доверия с ними, проявляя такие качества, как знание дела, умение добиваться успеха, принятие на себя риска и совершение неординарных действий или поступков. На заключительном этапе лидер обязан продемонстрировать способность к реализации своего видения через делегирование полномочий последователям. Это возможно сделать, ставя последователям напряженные и значимые задачи, привлекая их к участию в управлении, ослабляя бюрократические пути, вознаграждая их за результаты соответствующим образом.

Исследование практики деловых организаций показало, что в обычной ситуации харизматическое лидерство не всегда требуется для достижения в бизнесе высоких результатов. Чаще оно подходит к тем случаям, когда последователи сильно идеологизируют свои желания и пути их выполнения. Это во многом объясняет более частое наличие харизмы у лидеров, проявляющих себя в политике, религии, военных действиях. Для бизнеса важность харизматического лидерства возрастает по мере необходимости проведения в организации радикальных изменений в связи с критичностью ситуации. Однако в этих обстоятельствах возникает другая концепция лидерства: концепция лидера-преобразователя или лидера-реформатора.

4.3 Концепция преобразующего лидерства или лидерство для изменений.

Понятие преобразующего или реформаторского лидерства имеет много общего с харизматическим лидерством, но трактуется существенно иначе. Лидер-реформатор мотивирует последователей путем повышения уровня их сознательности в восприятии важности и ценности поставленной цели, предоставления им возможности совместить свои личные интересы с общей целью, создания атмосферы доверительности и убеждения последователей в необходимости саморазвития. Лидер-реформатор – это преобразователь, а не спаситель, он проявляет творчество, а не кудесничество, за ним стоят реалии, а не мифы, он ведет последователей от результата к результату, а не от обещания к обещанию, он ориентирует людей на труд, а не на дивиденды, его цель – не изменить мир, а измениться в мире через развитие.

Модель преобразующего или реформаторского лидерства предполагает наличие у лидера и последователей определенного поведения, пригодного, по мнению разработчиков модели, для творческого решения проблемы в кризисной ситуации. Модель имеет ряд отличительных моментов. Во-первых, признается необходимым для лидера влиять на последователей через привлечение их к участию в управлении, быть самому частью группы/организации, а не «стоять над ней», с энтузиазмом поддерживать совместные усилия. От последователей требуется не слепое следование за лидером, а критическая оценка предоставляемых возможностей и осознанный подход к своим действиям, уменьшение влияния эмоций и увеличение значимости рациональности в поведении. Во-вторых, поскольку атмосфера доверия развивает сильную взаимозависимость между лидером и последователями, то возникает серьезная опасность того, что руководитель окружит себя соглашателями, либо же, наоборот, руководитель пойдет на поводу у подчиненных. Эти два традиционных подхода не пригодны для лидера-преобразователя.

Вопросы к теме:

- 1 Определите качества менеджера и основные типы руководителей.
- 2 Определите следующие понятия: «лидерство», «власть» и «стиль управления».

- 3 Каковы основы и источники власти?
- 4 Раскройте подходы к лидерству.
- 5 Теории и концепции лидерства.

Темы рефератов:

- 1 Континuum лидерского поведения Ташненбаума-Шмидта.
- 2 Преобразующий лидер, или лидерство для изменений.
- 3 Теории и концепции лидерства.

Литература:

- 1 Веснин В.Р. Менеджмент: учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. – 504 с.
- 2 Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И.Наумов. 3-е изд. - М., 2001. - 528с.
- 3 Друкер, П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. /П.Ф. Друкер/— М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. — 272 с.
- 4 Зайцева Н.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме / Н.А. Зайцева – М.: Издательский центр «Академия», 2003. – 224с.
- 5 Коротков Э.М. Концепция российского менеджмента. М. 2005. CD ROM / Сценарий – д.э.н., профессор Э.М. Коротков. Программирование и дизайн – ООО «Русский импульс», E - mail : rus-impulse@mail.ru. Исполнители – Владимир Ламзин, Денис Иванов, Владимир Мартеев. – М. 2005.
- 6 Кравченко А.И. История менеджмента: учебное пособие. – М.: Академический проект, 2007.
- 7 Менеджмент: Учебное пособие / Под ред. В.В. Лукашевича, Н.И. Астаховой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
- 8 Маркова, В.Д., Кузнецова, С.А. Стратегический менеджмент. /В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова/– М. - Новосибирск: ИНФРА-М - Новосибирское соглашение, 2007. – 125 с.
- 9 Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1999.
- 10 Семенова И.И.История менеджмента: учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 222 с.

ТЕМА 13. ЭТИКА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

План:

13.1 Менеджмент: опыт и искусство

13.2 Признаки и характеристики культуры управления

13.1 Менеджмент: опыт и искусство

В деятельности менеджера существует три взаимосвязанных фактора успеха: научность, опыт и искусство.

Что является основанием выделения этих трех элементов деятельности менеджера? Ведь существуют кроме них долг, ответственность, позиция и многое другое.

Деятельность менеджера может быть описана разными характеристиками. И все они, так или иначе, присутствуют в данной концепции. Каждая из них играет свою роль в эффективности менеджмента. В данном случае, в этой главе рассматриваются роли использования знаний, навыков и индивидуально-личностных качеств менеджера. Они связаны диалектически, формируются и изменяются в процессе деятельности. Они отражают методологическую основу деятельности менеджера. Из научного подхода, богатства и значительности опыта и человеческих качеств возникают цели и методы управления.

Научность отражает комплекс знаний, которыми располагает менеджер, знаний позволяющих делать объективную оценку ситуаций, проводить анализ проблем, учитывать все факторы изменяющейся обстановки и тенденций развития в их взаимозависимости и системе.

Научность - это не только обладание знаниями, но и подход к управлению, основанный на использовании знаний, поиск объективных факторов и оценка объективных условий управления.

Научность определяется образованием менеджера, комплексом знаний, полученных в процессе образования и получаемых в процессах непрерывного самообразования. Очень важно понимание того, что научность зависит не просто от объема знаний, их энциклопедического характера, а главным образом от структуры знаний, методологии их освоения, формы и расположения в долгосрочной памяти. Как это ни странно звучит, но знания могут быть балластом, мертвым грузом, но могут быть основой и инструментом эффективной деятельности.

Какие знания необходимы современному менеджеру? Это очень важный вопрос в проблеме научности управления. Более того, по мере развития науки и практики управления, развития производства и общества, наконец, развития человека как социального существа система знаний для эффективного управления меняется. И это обстоятельство нельзя игнорировать. Сегодня основу научной подготовки менеджера составляют знания в области экономики, социологии и психологии, права, теории организации,

информатики, математического моделирования. Главным систематизирующим фактором всех этих знаний является научная концепция менеджмента. Она помогает разложить по полочкам и связать все эти знания в комплекс профессионального образования. Она формирует ценностную значимость каждой из этих областей знаний по потребностям эффективного управления.

Но профессиональные знания только тогда могут иметь практический эффект, когда они базируются на общегуманитарном и естественнонаучном образовании, когда формируются в среде высокой общей культуры. Поэтому в подготовке менеджера надо избегать изоляции специальных знаний от общекультурных.

Существует восточная мудрость: «Если знания не пополняются, то они убывают».

Научность управления зависит также и от системы непрерывного образования менеджера, которое может быть организованным извне или осуществляться в виде самообразования.

Но научность – это не только знания, но и умения ими распорядиться. Альтернативой научности управления может быть здравый смысл. Иметь здравый смысл и использовать его в работе не является отрицательным качеством. Но полагаться только на здравый смысл не всегда полезно, не всегда это ведет к успеху. Между тем управлять по здравому смыслу легче, чем по научному подходу. Второй требует дополнительных затрат усилий на обдумывание, анализ, поиск дополнительной информации. Следует также помнить, что научность это, как правило, точность в оценках, расчеты вариантов, моделирование, проверка и т.д. Именно в этом она и проявляется, в этом ее ценность.

Формирование опыта управленческой деятельности

Опыт характеризует освоенные навыки работы, большой объем практической информации о различных ситуациях, позитивных и негативных последствиях принятых ранее решений, рациональных подходах к выполнению тех или иных работ.

Обладание богатым опытом позволяет не только находить удачные решения, но и экономить время. Во многих случаях положительное качество опыта проявляется в автоматизме действий, работе по типовым проверенным схемам или выборе варианта из типовых схем. В этом как ни странно и положительное и отрицательное качество опыта. Бывает негативный опыт и позитивный. Первый характеризует закрепление присмов, дающих временный успех, но противоречащих морали и нравственности, иногда законодательству, иногда здравому смыслу и объективным тенденциям. Несколько раз повторенный случайный успех (такое возможно) может превратиться в фактор опыта.

Позитивный опыт представляет собой не всегда осознанные, но постепенно накопленные навыки в действительности закономерного успеха.

В деятельности каждого менеджера опыт негативный и позитивный находятся в определенном сочетании. Преобладание позитивного опыта

должно стимулироваться. Необходимо обдумывание каждого успеха, оценка факторов, которые к нему привели.

В формировании позитивного опыта большое значение имеют знания и методология их получения. Знания помогают видеть и распознавать проблему, это способствует успеху в ее решении, успех решения проблемы формирует опыт.

Но опыт может стареть. Он всегда привязывается к определенному классу проблем, а жизнь подбрасывает все новые и новые проблемы, отличающиеся от ранее возникающих. Опыт должен трансформироваться под тенденции развития реальности, изменяться в процессах развития управления.

Этому способствуют системы дополнительного и непрерывного образования, предназначенные для корректировки опыта и его обогащения. Большую роль в этом играет также ротация персонала, позволяющая создавать обстановку новизны и корректировать сложившиеся приемы работы. Наконец, самообразование влияет также и на осмысление собственного опыта, его корректировку по реальным условиям действительности.

Иновационный подход к управлению предполагает и использование опыта менеджера, и разрушение негативных факторов его проявления. Опыт является одной из причин, определяющих необходимость иновационного менеджмента.

Искусство менеджмента

Искусство управления – это комплекс характеристик управленческой деятельности, отражающих роль индивидуальных качеств менеджера в достижении успеха или эффективности управления. К числу таких характеристик относятся развитость интуиции, осознанный опыт работы, характер образования, профессионализм, коммуникабельность, тип мышления, устойчивость убеждений, решительность, инициативность.

В определенной мере эти характеристики должны быть присущи каждому менеджеру, осуществляющему профессиональное управление. Но искусство управления определяется не общей мерой наличия этих качеств, а сочетанием их и соответствием конкретным обстоятельствам деятельности, востребованностью и возможностью реализации.

Искусство управления наиболее ярко проявляется в общении менеджера с людьми, в способностях неформального воздействия на человека, воодушевления его на эффективную работу и ответственное отношение к делу. Именно искусство управления определяет соотношение формального и неформального управления, формирование авторитета менеджера и проявление его лидерства.

Искусство управления проявляется также в методологии разработки управленческих решений, т.е. в тех подходах к оценке, анализу проблем, которые позволяют менеджеру увидеть невидимое, почувствовать главное, определить перспективное.

Не следует полагать, что искусство управления – это только то, что дается человеку природой. Качества деятельности, характеризующие искусство управления, проявляются, формируются и оттачиваются постепенно

и последовательно. Никто не знает, что ему дает природа, но каждый знает, что и благодаря чему ему удалось развить в себе. Искусство управления – это индивидуальный сплав следующих качеств менеджера: образование, опыт и индивидуальность.

Искусство отражает творческий элемент деятельности, способность почувствовать интуитивно удачные решения, увидеть скрытые и невидные возможности успеха, черты зарождающегося нового.

Взаимодействие научности, опыта и искусства в практической деятельности менеджера.

Взаимодействие факторов научности, опыта и искусства отражает существенные стороны деятельности менеджера. Овладение научными знаниями ускоряет приобретение и накопление опыта и способствует превращению его в искусство, а также дальнейшему развитию искусства управления.

С другой стороны искусство управления создает мотивационную основу для овладения научными знаниями, использования науки в практической деятельности, осознания и накопления опыта.

Можно ли противопоставлять или даже выделять, отделять научность, опыт и искусство управления? Не является ли такое деление искусственным? Они так тесно взаимосвязаны, что найти границы между ними, а это главное условие выделения, невозможно.

Богатый позитивный опыт – это овладение научными приемами управления и в то же время это характеристика искусства управления. Можно ли представить себе искусство без накопленного опыта? Например, искусство исполнения музыкального произведения без опыта (многолетней тренировки) игры на фортепиано.

Конечно, нет водораздела между этими необходимыми факторами управления. Но теснота и характер их связи не обязательно свидетельствуют о невозможности их отдельного рассмотрения и изучения. Ведь в реальной действительности опыт и искусство управления могут находиться в противоречии, мешать друг другу. Их надо изучать в отдельности и анализировать для того, чтобы иметь возможность гармонизировать, обеспечивать взаимную дополняемость и взаимоусиление.

А разве научность всегда отражает накопленный опыт? Часто для ее реализации не хватает опыта.

В реальной действительности, конечно, многое нельзя разорвать, но для глубокого понимания реальной действительности надо сначала изучить все элементы в отдельности, а потом в практической деятельности соединить их в целое.

Связь научности, искусства и опыта всегда индивидуализирована и находится в постоянной динамике. Но если представить ее в некотором соотношении, то, вероятно, следовало бы так выразить ее динамику. В процессах развития научности (образования менеджера), накопления и приобретения опыта, проявляются способности человека, которые по достижению определенного уровня развитости начинают характеризовать

искусство деятельности. В дальнейшем именно искусство начинает определять и потребности научности, и дальнейшее накопление опыта. Оно становится ведущим. Если этого не происходит, менеджер превращается в чиновника, имеющего большой опыт (негативный и позитивный), но не осуществляющий научный подход к управлению и не проявляющий искусство управления в подлинном смысле этого явления. Часто он становится хорошим исполнителем, но не более того. Искусство одушевляет работу.

Надо ли преувеличивать роль искусства в достижении эффективности управления? В менеджменте главное – мастерство. В этом суть профессионализма. Профессиональных музыкантов множество, как и менеджеров. Но подлинное искусство исполнения музыкальных произведений присуще единицам. Если это не так, то искусство перестает быть искусством и фактически речь идет о мастерстве.

Искусство управления может быть по-разному выражено. У одних менеджеров оно весьма заметно, у других нет. Но оно всегда присутствует в деятельности менеджера. Оно находится в динамике. Накапливаемый опыт и обогащающие знания превращаются в новое свое качество – искусство управления.

Мастерство – это навыки эффективной работы, искусство – это эффективность, возникающая из реализации индивидуальных способностей менеджера, его личности. В этом и различие, и связь мастерства и искусства.

Искусство управления нельзя связывать только с аналитической работой по оценке ситуаций и поиску удачных решений. Следует помнить, что работа менеджера – это не только выбор решения, это работа с людьми, коммуникативная, мотивационная и информационная деятельность. Поэтому многие аспекты искусства управления уходят в область организационного поведения, социально-психологических факторов общения, навыков информационной работы, которая сводится не только к рациональной обработке информации, но и к созданию в управляемом объекте, в управляемой группе определенного информационного поля деятельности. Оно определяет доверие, уверенность, стабильность, понимание, готовность к восприятию решений.

Есть выражение: «Организационный талант – самый ценный и великий в мире талант». Талант реализуется в искусстве. Он дается природой и оформляется в определенных социально-экономических условиях. Талант менеджера необходимо возвращать и поощрять. Отношение к таланту других людей также характеризует искусство управления. Менеджер не должен упиваться собственным талантом, он должен способствовать проявлению и развитию организационных способностей своих сотрудников. Настоящее искусство рождает атмосферу творчества, которая передается другим.

Понятие «искусство» мы часто относим к характеристикам творческих профессий – артист, музыкант, художник и пр. Но разве работа менеджера не может и не должна быть работой творческой? Именно в понятии «творчества» находит свое истинное выражение связь искусства, научности и опыта.

Творчество – это способность создавать нечто новое, оригинальное, неожиданное. Оно отражает индивидуальность и талант, опыт и знания. Творчество присутствует в той или иной мере в любом виде деятельности человека. Оно выражается в поиске наилучших решений, в стремлении к гармонии и красоте.

Работа менеджера разнообразна, но сводится в конечном итоге к разработке, выбору и принятию управленческого решения. Управленческое решение можно отождествить с произведением искусства. Оно может быть и гармоничным, и красивым, и удачным, и оригинальным. В работе менеджера много творчества. Ведь он ищет разрешения проблем, многие из которых не имеют типовых, надежных решений, он часто работает в области неизведанного. Но даже и типовые решения требуют творческого осмысления, они не могут быть абсолютной копией прежних решений.

Творчество менеджера, возведенное в обязательный и важнейший атрибут его деятельности, существенно влияющее на качество управленческих решений, и, в значительной мере, определяющее успех их реализации, характеризует искусство менеджмента.

Культура общества в тенденциях менеджмента

В переводе с латинского термин «культура» означает возделывание, воспитание, развитие, образование, формирование.

Существует множество различных определений культуры. Так, например, П.Б. Вейл утверждает: «Культура – это система отношений, действий и артефактов, которая выдерживает испытание временем и формирует у членов данного культурного общества довольно уникальную, общую для них психологию».

М.Х Мескон утверждает: «Атмосфера или климат в организации называется ее культурой. Культура отражает преобладающие обычаи, нравы и отношения в организации».

Исторически в общественном сознании закрепилось понимание культуры, как комплекса характеристик, отражающих уровень развития общества, творческих сил и способностей человека, выраженный в типах и формах организации жизни и деятельности людей, а также в создаваемых ими материальных и духовных ценностях.

Можно говорить о разных видах культуры: общества, человека, социальной группы, культуры организационной, информационной, технологической и т.д., а также и о культуре менеджмента.

В более конкретном своем проявлении культура – это комплекс привычек, социальных норм, установок, определяющих поведение человека, его отношение к людям, обществу, природе, деятельности, это совокупность ценностей, господствующих в обществе, принятых большинством людей. Культура – это одна из характеристик человека, которая проявляется во всех актах его поведения и деятельности. Мы всегда склонны оценивать человека с позиций культуры. Часто можно слышать: «Какой культурный человек» или обратное утверждение. И мы понимаем, почему дается такая оценка.

Если некультурным человеком окажется случайно встреченный, от него можно отойти, но если таким окажется, человек, с которым вы работаете, возникают трудности общения и совместной работы. А если этот человек является руководителем, менеджером, отдающим распоряжения и контролирующим работу? Трудности увеличиваются во много раз. Отсюда и вытекает особая роль культуры управления. И эту проблему нельзя сводить только к морализированию. Надо видеть глубины ее возникновения, проявления и разрешения.

По мере развития человека и общества культура изменяется вслед за развитием образования, искусства, науки и техники, производства, условий жизнедеятельности человека. Уровень развития культуры оценить очень сложно, но почувствовать и увидеть можно из сравнительного анализа прошлого и настоящего, из анализа изменений поведения человека, его отношения к окружающей действительности.

Понятно, что такое культура, но какое специфическое отношение она имеет к управлению? Может быть, культура мешает успешному решению проблем в процессах управления? Многие случаи практики управления показывают, что управлять человеком с высоким потенциалом культуры (интеллект, образование, интерес к искусству и пр.) труднее. Он оценивает решения менеджера и часто находит их неудачными. Это мешает ему быть исполнительным. У человека большой культуры менеджеру труднее завоевывать авторитет. Культура часто бывает причиной конфликтных ситуаций (религиозные обряды, оценки событий, позиции в полемике и пр.).

Но ведь культура – естественная характеристика поведения всякого человека. Она способствует профессионализации управления. Культуру надо учитывать и уметь опираться на нее в практике управления. Сложно управлять лишь в условиях диссонанса культуры менеджера и культурной среды его управленческой деятельности.

В любой деятельности человека культура играет важную роль. Она является составляющей профессионализма. Так, например, в деятельности менеджера имеет большое значение организационная культура, интеллектуальная (методологическая), культура общения с людьми, информационная культура и т.д.

Культура является характеристикой и объекта, и субъекта управления. Всегда управление осуществляется в определенной культурной среде и это нельзя не учитывать. Но с другой стороны, всякий менеджер является носителем определенной культуры, которая может соответствовать или противоречить в каких-то своих чертах культурной среде. В этом факте кроется много проблем управления.

Культуру можно рассматривать как своеобразное энергетическое поле деятельности человека. Оно может рождать ощущения неуверенности, растерянности, непонимания, дезориентации и пр. Но и, наоборот, может способствовать уверенному поведению, быстрой адаптации, ощущению общности. Есть известные русские выражения: «Чувствует себя как рыба в воде», «Находится в своей тарелке». Они отражают взаимоотношения

культуры человека и группы, в которой он находится. Многие ощущали чувство неловкости, когда за границей попадали в иную культурную среду. Часто в этом случае возникает вопрос: «Как себя вести в этой ситуации?». Культуру можно освоить в некоторых ее чертах, понять, но не всегда можно принять в целом. В жизни человека можно наблюдать сосуществование разных культур, их частичное слияние, но редко наблюдается полное тождество, потому что культура – это продукт глубоких исторических тенденций, передающихся, как говорится, с «молоком матерю».

В процессах управления и проявляется, и учитывается культура, и формируются некоторые ее новые черты в зависимости от тенденций общественного развития и научно-технического прогресса.

Отношение человека к определенной культуре проявляется в первую очередь через эмоции. Они, отражая отношение человека к событиям, могут быть или позитивными или негативными. Опираясь на эмоциональное восприятие, человек переживает события, и то, как он их переживает, показывает тип и особенности его культуры. Вот почему, опираясь на культуру можно воздействовать на поведение и деятельность человека. Культура может стать своеобразным инструментом управления. В таком понимании культура – это среда, образ, образец поведения и деятельности, который можно создавать сознательно и влиять таким образом на результаты деятельности.

13.2 Признаки и характеристики культуры управления

Культура управления – это признаки общей культуры, которые находят свое выражение в управленческой деятельности и используются для повышения эффективности этой деятельности.

В каждом действии менеджера, в каждом акте его организационного поведения, в каждом управленческом решении можно обнаружить признаки культуры и увидеть, в какой мере они способствуют достижению успеха.

Управление всегда опирается на определенный вид интересов, проявляющихся в отношениях между людьми. По основным видам отношений или факторам поведения человека в организации можно выделить и виды культуры. Так, очевидно, можно назвать организационную культуру, культуру социально-психологических отношений, экономическую культуру. Культура может быть индивидуальной и коллективной, а также культурой общества. По главным факторам взаимоотношений между людьми можно выделить культуру речи, методологическую культуру (культуру мышления), информационную культуру, техническую культуру. Каждой из этих видов культур присущ определенный набор навыков, приемов, привычек, оценок, поведенческих реакций, отражающих традиции и обычаи, установки и подходы, ценности и интересы, артефакты (искусственные образования, проявляющиеся только в определенных ситуациях, но отражающие природу и суть натуры человека).

Все это находится в бесконечном разнообразии сочетаний, которое и характеризует понятие культуры.

Понятие культуры кажется таким обширным, что оно поглощает все характеристики управления. Разве, например, в функциях управления не находит свое отражение культура, или в использовании методов управления? Получается, что методы управления характеризуют не столько управление как таковое, сколько культуру управления. Допустимы ли в науке управления такие категории как культура управления?

Не только допустимы, но и необходимы. Культура – это синтетическая, обобщающая характеристика управления. Это и значит, что она в той или иной мере существует и присутствует во всех других характеристиках. Но это не свидетельствует, что культуру надо исключать из проблематики управления.

Каждую характеристику управления надо изучать по-своему. В этом суть проблемы культуры.

Менеджер с одной стороны является носителем и проводником определенной культуры, с другой – опирается в своей деятельности на существующую культуру в управляемом объекте (группе, подразделении, организации и т. д.).

Этот процесс опоры на культуру и формирование ее новых элементов может происходить стихийно, но может быть процессом, сознательно осуществляемым. В последнем случае культура является предметом специального анализа и исследования, она структурируется по основным признакам, которые показывают, в каких случаях она помогает эффективной деятельности, а в каких она сводит на нет усилия управления. Менеджеру также необходимо знать, что в культуре, господствующей в организации, можно изменить или добавить, какие противоречия можно устранить.

Большое значение имеет аналитический подход к организационной культуре, которая отражает отношение человека к определенному типу организации работы, и его взаимоотношения с коллегами.

Тип организации может помогать или препятствовать реализации способностей и интересов человека. Он влияет на процессы дисциплины, творческого подхода к работе, мотивации эффективной деятельности. Организация изменяется по потребностям развития, и направление этих изменений могут быть различными. Культура «держит» организацию, стабилизирует изменения, препятствует разрушительным тенденциям. Понимание этого является важнейшим фактором управления.

Взаимоотношения с коллегами также определяются культурой. Взаимоотношения могут быть дружескими, доброжелательными, корректными, уважительными, равными, но могут быть и антагонистическими, амбициозными, конфликтными, холодными, подчеркнуто формальными. Все это определяется культурой. Но разве на взаимоотношения в группе не может влиять менеджер? Иногда именно поведение менеджера рождает конфликтные ситуации или наоборот разрешает конфликты.

Изменения, которые происходят в культуре, всегда являются системными изменениями и затрагивают глубокие пласты социальной и индивидуальной психологии. Вот почему управление культурой организации

является весьма сложным делом и требует глубоких знаний человеческих отношений и психологии поведения человека.

Всегда ли можно и нужно управлять культурой? Нельзя ведь полагать, что все процессы функционирования организации должны быть обязательно управляемыми. Пусть культура складывается естественно, как закономерный результат управления другими процессами деятельности.

Можно посмотреть на проблему управления культурой и с другой стороны. Не являются ли такие попытки манипулированием личностью, его сознанием, привычками, поведением?

Это очень важные вопросы осмысления проблем управления культурой. Опасность манипулирования существует всегда в управлении. Ведь управление – это воздействие на деятельность человека. И эти воздействия могут либо отражать интересы человека, либо прямо или косвенно им противоречить. Вот когда они противоречат интересам человека, когда деформируют осознание этих интересов, тогда и возникает манипулирование. Манипулирование – это всегда ложь, обман, видимость. Управление может превратиться в манипулирование независимо от того, какие процессы являются управляемыми. Если управление культурой ведет к улучшению содержания труда, дисциплины, развитию способностей человека, обеспечению условий самореализации, можно ли такое управление считать манипулированием?

А если говорить об управляемости процессов изменения и функционирования культуры, то надо стремиться управлять любыми процессами, которыми управлять возможно, не нарушая принципов этики. Главное, как понимать миссию организации и какие механизмы управления использовать.

Культура – это определенный набор установок, норм, привычек и правил поведения. При этом данные характеристики дифференцированы в нашем сознании и подсознании по определенным видам ситуаций. Например, встречаясь друг с другом на похоронах, неприлично улыбаться, хотя в другой ситуации приветливая улыбка при встрече является признаком культуры общения.

Если культура – это комплекс характеристик, отражающих отношение человека к личности, обществу, коллективу, работе, менеджеру, тем или иным типовым ситуациям поведения, то культура управления отражает эти же характеристики, но относительно не человека вообще, а человека, наделенного властью и реализующего власть и тем самым как бы передающего свои стереотипы отношения другим людям.

Менеджер воздействует на людей, принимая управленческие решения. При этом каждое воздействие несет в себе элементы определенной культуры, т.е. предполагает определенный тип восприятия решения, отношения к его исполнению, авторитета менеджера. Каждое решение показывает, уважает ли менеджер своих коллег, допускает ли творческий подход к его исполнению, учитывает ли оно особенности личности, создает ли атмосферу спокойствия и

уверенности или наоборот нервозности и возбужденности, на какие ценности опирается решение. Все это элементы культуры управления.

Но культуру управления нельзя видеть только в индивидуальной деятельности менеджера. Она характеризует и групповую работу, тип отношений между людьми, выполняющими совместную работу.

Понятие культуры управления перекликается с понятием стиля. Действительно это два взаимосвязанных понятия, но есть между ними и отличия. Стиль - одна из характеристик культуры. Но понятие стиля не дает полного представления о культуре управления. Они соотносятся как часть и целое. Стиль отражает реализацию полномочий в деятельности менеджера и аппарата управления в целом, тогда как понятие культуры управления выходит за границы процессов управления. Оно отражает такие личностные и групповые характеристики, которые идут от природы общественного развития, определяются во многом функционированием подсознания человека, включают традиции и обряды, доминанты общественного сознания.

Стиль определяется личностью и ситуацией, культура помимо этого – историческими факторами социально-экономического развития, национальными и этническими особенностями, социально-географическими условиями, научно-техническим прогрессом, идеологическими факторами. Понятие культуры является более широким понятием, нежели стиль управления. Культура является фактором формирования стиля, а не наоборот.

Ярким примером использования культуры в совершенствовании управления является опыт Японии. Многие успехи экономического развития этой страны связывают с умелым использованием в управлении национальной культуры. Изучив и восприняв зарубежный опыт управления, японцы обогатили его собственной культурой и получили на этой основе весьма эффективное управление.

Культура личности менеджера

Культура личности менеджера характеризуется следующими параметрами. Прежде всего, это организационная культура, которая проявляется в его способности организовать свою личную работу, четко, последовательно и эффективно. Менеджер работает на виду у всего персонала и, если он хотел бы, чтобы все работало согласованно, он должен сам быть организованным. Его действия и отношение к работе передается служащим и тиражируется ими.

Управление построено на общении, и поэтому большое значение имеет культура речи. Каждодневно менеджеру приходится давать задания, объяснять их, убеждать, обосновывать и т.д. Грамотная, хорошая речь помогает ему в этом.

Культура имиджа отражает образ менеджера в сознании служащих. Она является составляющей его авторитета.

Надо указать и на методологическую культуру. Это культура мышления - доказательного, логичного, четкого, ясного. Без культуры мышления затрудняется деловое общение.

Уровень образования и способность к самообразованию также характеризуют культуру менеджера. При этом имеется в виду не только специальное образование, но и общее образование человека, которое определяет способность менеджера понять не только мысли служащего, но и их человеческие мотивы, эмоциональную основу.

Важным элементом культуры менеджера является и физическая культура, определяющая его облик здорового, уверенного в себе человека.

Вопросы к теме:

- 1 Этика менеджмента.
- 2 Научность, опыт и искусство менеджмента.
- 3 Культура менеджмента.

Темы рефератов:

- 1 Этика менеджмента.
- 2 Научность, опыт и искусство менеджмента.
- 3 Культура менеджмента.

Литература:

- 1 Веснин В.Р. Менеджмент: учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. – 504 с.
- 2 Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И.Наумов. 3-е изд. - М., 2001. - 528с.
- 3 Друкер, П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. /П.Ф. Друкер/— М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. — 272 с.
- 4 Зайцева Н.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме / Н.А. Зайцева – М.: Издательский центр «Академия», 2003. – 224с.
- 5 Коротков Э.М. Концепция российского менеджмента. М. 2005. CD ROM / Сценарий – д.э.н., профессор Э.М. Коротков. Программирование и дизайн – ООО «Русский импульс», E - mail : rus-impulse@mail.ru. Исполнители – Владимир Ламзин, Денис Ивалин, Владимир Мартеев. – М. 2005.
- 6 Кравченко А.И. История менеджмента: Учебное пособие. – М.: Академический проект, 2007.
- 7 Менеджмент: учебное пособие / Под ред. В.В. Лукашевича, Н.И. Астаховой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
- 8 Маркова, В.Д., Кузнецова, С.А. Стратегический менеджмент. /В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова//– М. - Новосибирск: ИНФРА-М - Новосибирское соглашение, 2007. – 125 с.
- 9 Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1999.

ТЕМА 14. ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА

План:

- 14.1 Роль эффективности менеджмента в развитии организации
- 14.2 Основные факторы эффективности менеджмента
- 14.3 Проблематика эффективного менеджмента

14.1 Роль эффективности менеджмента в развитии организации

Рассмотрим эффективность менеджмента как комплексную и обобщающую характеристику. Каждая работа характеризуется производительностью и эффективностью. Но для каждой работы эти характеристики специфичны, ибо они отражают особенности ресурсов, предмета деятельности, результата, методов, технологии. Управленческая деятельность предполагает использование особой структуры ресурсов и представляет собой работу с человеком (организация труда), с информацией (распределение и обработка информации), с использованием компьютерной техники и методов анализа проблем, с разработкой управленческих решений, которые являются специфическим непосредственным результатом управленческой деятельности.

Эффективность менеджмента характеризует социально-экономическую и организационную стороны работы. Она не только построена на соизмерении затрат на ее выполнение и полученного результата, но и отражает степень организованности работы, удовлетворенность трудом, общую целенаправленность деятельности, экономический результат, положение организации во внешней среде. Можно иметь хорошую прибыль, но при этом высокую социально-психологическую напряженность в коллективе. Эффективность общей деятельности приемлема, но эффективность менеджмента оказывается низкой. В конечном счете, это приведет к кризису.

Эффективность менеджмента определяет устойчивость и перспективность развития. Она не всегда тождественна эффективности общей деятельности, может быть ниже ее, но желательно, чтобы она ее опережала.

Эффективность менеджмента – это сотрудничество людей в последовательном движении к общей цели, ценность которой превышает затраты ресурсов, энергии или усилий. Для обеспечения сотрудничества предназначен менеджмент, и эффективность его определяется всеми позитивными характеристиками этого сотрудничества – деловые отношения, условия и оплата труда, перспективы карьеры, занятость, напряженность деятельности (нагрузка, ритм, отдых), уверенность в будущем, техническая вооруженность труда и пр. Организация функционирует в определенной среде. Поэтому нельзя эффективность менеджмента рассматривать только по внутренним характеристикам функционирования организации. Существует и внешняя эффективность, которая проявляется в сотрудничестве с поставщиками и потребителями, финансистами (инвесторами) и

административно-государственным аппаратом. При этом внешняя и внутренняя эффективность менеджмента должны быть сбалансированными.

Получается, что концепция эффективности менеджмента становится тождественной концепции самого менеджмента. Если эффективность затрагивает и включает все стороны и характеристики менеджмента, то в чем особенность этой характеристики?

Эффективность – отражает не столько существование характеристик менеджмента, сколько их полноту учета, сочетание и комбинацию относительно цели и ресурсов. Но чем тогда отличается понятие качества менеджмента от его эффективности?

Качество – это характеристика результата, его соответствие определенному стандарту, отражающему интересы потребителя, эффективность – сопоставление достигнутых характеристик с использованными ресурсами. Понятия качества и эффективности менеджмента имеют отличие и связь.

14.2 Основные факторы эффективности менеджмента

Для обеспечения эффективности менеджмента необходимо учитывать все ее факторы. Но это можно сделать только тогда, когда эти факторы систематизированы, когда выделены основные и определяющие.

Факторы эффективности разнообразны и могут быть представлены в различных ракурсах. При проведении практического исследования обычно называют инвестиционный климат, методологию менеджмента, обоснование инвестиций, информационное обеспечение, инфраструктуру менеджмента.

С позиций подходов к управлению можно сгруппировать еще и факторы искусства, опыта и научности управления. Эти факторы характеризуют разнообразие подходов к менеджменту, суть научного подхода. Вообще, в практическом управлении прагматизм всегда противостоит научно-профессиональному управлению. Устойчивый и долгосрочный эффект может дать только анализ, диагностика и проектирование методологии и организации менеджмента, а не слепое использование рецептов. При этом рецепты не исключаются, а проверяются, заменяются и формируются.

Для обеспечения внутренней эффективности менеджмента надо учитывать три группы факторов: использование ресурсов, получение результата, соответствующего движению к цели, фактор времени.

Использование ресурсов проявляется в их структуре, качестве и возможностях сбалансированного пополнения. Для обеспечения эффективности менеджмента необходима экономия ресурсов.

Результат управленческой деятельности материализуется и обнаруживает себя в конечном результате функционирования организации – продукте, услуге, прибыли. Однако можно и необходимо для понимания

эффективности менеджмента говорить и о непосредственном результате менеджмента и его соответствии цели.

Непосредственный результат менеджмента обнаруживает себя в характеристиках управленческого решения, в оценке того, в какой мере решение согласует деятельность людей и направляет ее на достижение цели. Исходя из этого, эффективность менеджмента определяется факторами целеустановки (качество цели), стратегии, качества управленческого решения, удовлетворяемой потребности.

Фактор времени находит свое выражение в своевременности решений, экономии времени на их разработку, использовании прогрессивных технологий, потенциале и производительности персонала.

Каждый из этих факторов можно и далее конкретизировать. Но они являются основными и определяющими в эффективности менеджмента.

С другой стороны существуют внешние факторы, влияющие на эффективность. К ним относятся инвестиционный климат, методология, определяющая научный подход к управлению, обоснование инвестиций с позиций стратегии и тенденций развития, информационная поддержка, социальная инфраструктура. Обобщенные результаты исследований показывают, что эти факторы неравнозначны. Экономическая ситуация и инвестиционный климат занимают главное место в обеспечении эффективности менеджмента.

Однако использование возможностей экономической ситуации зависит от методологии менеджмента, точнее, реализации научно-аналитического подхода к построению эффективности.

14.3 Проблематика эффективного менеджмента

По методологии и соответственно организации менеджмента можно выделить два подхода: прагматический и научно-аналитический. Они отличаются распознаванием и выделением проблем и методами их разрешения.

Прагматический подход характеризует поведение менеджера, жестко привязанного к ситуации. Главное в его деятельности - использование известных рецептов успеха, учет непосредственных факторов гарантированного и сиюминутного успеха, ощущение опасности неудачи, которое определяется опытом работы и интуицией, четкая организация деятельности (контроль, ответственность, дисциплина).

В этом подходе нет ничего плохого, и он обеспечивает эффективность менеджмента. Однако, вероятность промахов и ошибок достаточно высока, нет понимания перспективы развития, видения будущего, возможна подмена важных проблем менее важными и второстепенными. Формула: «Проблемы надо решать, а не наблюдать за их проявлением» – хороша, но ее можно заменить формулой: «Проблемы надо решать в определенной последовательности и своевременно. Для этого надо их исследовать».

Научно-аналитический подход к менеджменту и предполагает систематизацию проблем сначала по классам методологии и организации менеджмента, потом по таким факторам эффективности, как концепция и приоритеты управления, исследование проблем образования и компетенции персонала, мотивация деятельности, стратегия и инновации, информационные технологии.

Менеджмент предназначен для построения определенного поведения объекта управления, которое можно разделить на два аспекта: экономическое поведение, отражающееся в комплексе экономических характеристик, и социально-психологическое, характеризующее социальную сторону согласования и сотрудничества. В реальной практике не следует противопоставлять эти два подхода. Формула эффективного практического менеджмента предполагает строить его на использовании научных знаний и рекомендаций, рецептов практического успеха, использовании профессионального опыта, практических навыков и умений, а также искусства управления. И все это должно осуществляться на основе анализа, диагностики проблем, проектирования и обоснованного выбора вариантов их решений.

Рассмотрим принципы эффективного менеджмента.

1 Принципы приоритетов в менеджменте. Главными из них являются приоритеты человеческого фактора, мотивирования деятельности, профессионализма.

2 Принципы ориентирования управленческой деятельности. Разработка цели, миссии и стратегии менеджмента, обеспечение качества, создание условий творчества (система «думай»).

3 Принципы критических факторов. Учет фактора времени, развитие информационных технологий, корпоративность как форма эффективного сотрудничества и партнерства.

Вопросы к теме:

- 1 Определите понятие «эффективность менеджмента».
- 2 Каковы основные факторы эффективности менеджмента?
- 3 В чём заключается проблематика эффективного менеджмента?
- 4 Раскройте принципы эффективного менеджмента.

Темы рефератов:

- 1 Проблематика оценки деятельности управленцев.
- 2 Эффективный менеджер – эффективное управление.

Литература

- 1 Веснин В.Р. Менеджмент: учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. – 504 с.

- 2 Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И.Наумов. 3-е изд. - М., 2001. - 528с.
- 3 Друкер, П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. /П.Ф. Друкер/— М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. — 272 с.
- 4 Зайцева Н.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме / Н.А. Зайцева – М.: Издательский центр «Академия», 2003. – 224с.
- 5 Коротков Э.М. Концепция российского менеджмента. М. 2005. CD ROM / Сценарий – д.э.н., профессор Э.М. Коротков. Программирование и дизайн – ООО «Русский импульс», Е - mail : rus-impulse@mail.ru. Исполнители – Владимир Ламзин, Денис Иванов, Владимир Мартеев. – М. 2005.
- 6 Кравченко А.И. История менеджмента: учебное пособие. – М.: Академический проект, 2007.
- 7 Менеджмент: учебное пособие / Под ред. В.В. Лукашевича, Н.И. Астаховой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
- 8 Маркова, В.Д., Кузнецова, С.А. Стратегический менеджмент. /В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова//– М. - Новосибирск: ИНФРА-М - Новосибирское соглашение, 2007. – 125 с.
- 9 Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурн Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1999.
- 10 Семёнова И.И. История менеджмента: учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 222 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А
ХРОНОЛОГИЯ НАУЧНЫХ ИЗЫСКАНИЙ В УПРАВЛЕНИИ

Таблица А.1 – Хронология научных изысканий в управлении

5 тыс. лет до н. э.	Шумеры. Письменность, регистрация фактов.
4 тыс. лет до н. э.	Древний Египет. Организация, планирование, контроль.
3 тыс. лет до н. э.	Древний Египет. Децентрализация в организации управления, письменные запросы, использование рекомендаций «штаба».
2 тыс. лет до н. э.	Древний Египет. Централизация в организации управления, ответственность.
1 тыс. лет до н. э.	Китай. Признание необходимости организации, планирования, специализации, руководства и контроля.
400 лет до н. э.	Сократ. Формулирование принципа универсальности менеджмента.
400 лет до н. э.	Ксенофонт. Признание менеджмента как особого вида искусства.
350 лет до н. э.	Платон. Формулирование принципа специализации.
325 лет до н. э.	Александр Македонский. Создание штаба.
284 год до н. э.	Диоклетян. Делегирование полномочий.
1436 г.	Арсенал Венеции. Учет издержек производства. Чеки и балансы для контроля, присваивание номеров при инвентаризации, использование метода конвейера, контроль товарных запасов и себестоимости.
1500 г.	Томас Мор. Анализ недостатков плохого менеджмента и руководства.
1525 г.	Никколо Макиавелли. Осознание принципа массового согласия, целеустремленность в организации, определение качеств руководителей.
1725 г.	Иван Тихонович Посошков. Диапазон контроля, равномерная загрузка исполнителей, тестирование, учет, контроль, соблюдение ритмичности трудовых процессов.
1767 г.	Адам Смит. Применение принципа специализации к промышленным рабочим, расчет оплаты труда, потребности «экономического» человека.
1790 г.	Александр Суворов. Принципы обучения и воспитания конюхов. Наука побеждать.
1810 г.	Роберт Оуэн. Обобщение личного опыта управления, ответственность за подготовку рабочих.
1848 г.	Джон Стюарт Милль. Вскрыл негативные последствия неравенства в распределении и незаинтересованность наемного рабочего в труде как следствие такого распределения.
1861 г.	Карл Маркс. Исследовал генезис капитала, процесс труда и увеличения стоимости, рабочий день и его границы, кооперацию, разделение труда, мануфактуру, машины и крупную промышленность, формы и системы заработной платы и др.
1860-1870 гг.	Московское высшее техническое училище (ныне МГУ им. Н.Э. Баумана). Методика рационализации трудовых движений.
1881 г.	Джозеф Вартон. Разработка курса предпринимательского менеджмента для колледжа.
1900-1911 гг.	Фредерик Тейлор. Разработал основы научного менеджмента. Исследовал затраты рабочего времени, ввел двойную систему оплаты работ, указал место и роль менеджера в функционировании организации.
1900-1907 гг.	Макс Вебер. Принципы рациональной бюрократии.
1910 г.	Хьюго Манстерберг. Использование психологии в менеджменте.

Продолжение таблицы А.1

1911 г.	Семенов И., Пайкин А. Курс лекций по организации заводского хозяйства.
1911 г.	Харлоу С. Персон. Организовал первую научную конференцию по менеджменту.
1916 г.	Генри Файоль. Управление как особый вид деятельности: техническая, коммерческая, финансовая, деятельность безопасности, эккаунтинг, управление. Разработал принципы управления, от которых зависит успех управления, указал на необходимость преподавания менеджмента.
1920 г.	Петербургский политехнический институт, Московское высшее техническое училище. Сформулированы «законы» научной организации производства и НОТ (закон наименьшей прицельной связи, закон взаимного замыкания, закон ритма, закон параллельной последовательности работ, закон фронта работ, закон реальности условий).
1920 г.	Богданов А.А. Разработал принципы новой науки о законах организации, действующих в технике, экономике и политике, а также указал на необходимость их системного изучения.
1927 г.	Элтон Мэйо. Социологическая концепция групповых устремлений, перенос центра тяжести с задач на человека, школа человеческих отношений, мотивы человеческой деятельности.
1930 г.	Мери П. Фоллет. Философия менеджмента, основанная на индивидуальной мотивации, групповой подход к решению проблем.
1935 г.	Ерманский О.М. Методология рационализации управленческого труда, закон организационной суммы. Пришел к выводу, что в будущем все станут руководителями. Это отношение исторически складывалось так: XIX в. – 1 : 1000, 1914 г. – 1 : 12, 1920 г. – 1 : 5, в недалеком будущем должно быть 1 : 0. Тейлор считал идеальным соотношение – 1:3.
1938 г.	Честер Бернард. Теория организации, социологические аспекты менеджмента.
1938 г.	Гостев А.К. Разработка концепции узкой базы, узкого места: рабочий у станка есть директор своего предприятия. Формула: «расчет – установка – обработка – контроль – учет – систематика – расчет». НОТ необходимо начинать с отдельного человека.
1939 г.	Керженцев П.М. Теория организационной деятельности. Общие черты управления людьми.
1939 – 1962 гг.	Канторович Л.В., Новожилов В.В., Кузмас Т., Давид Дж., Струминин С.Г. и др. Линейное программирование, математическое моделирование, теория игр, применение системы материальных балансов, методов построения индекса производительности труда, нормативных моделей.
1948 г.	Норберт Винер и др. Упор на системный анализ и теорию информации.
1950 г.	Дуневский Ф.Р. Теория административной емкости, т. е. способность руководить определенным количеством людей.
1960 г.	Дуглас Мак-Грегор. Доказал, что отношение менеджера к подчиненным существенно влияет на продуктивность их работы и климат в организации. В теории «Х» утверждал приоритет контролирующего менеджера, в теории «У» – принцип разделения ответственности.
1965 г.	Косыгин А.П. и др. Разработка направлений совершенствования планирования и экономического стимулирования, путей развития инициативы управляющих на основе хозрасчета.

Продолжение таблицы А.1

1965 г.	Игорь Ансофф. Модель стратегического планирования.
1972 г.	Гвиньяни Д.М. Систематизация и анализ американской теории управления.
1975 г.	Генри Минцберг. Анализ организационных структур от машинной бюрократии до «адхок»-кратии.
1981 г.	Г. Куц и С. О'Донел. Исследование системного и ситуационного подходов к управленческим функциям.
1985 г.	Р. Акофф. Стратегическое планирование развития фирмы, корпорации.
1986 г.	Г. Харрингтон и др. Анализ управления качеством.
1986 – 1990 гг.	Усиление внимания американских и японских менеджеров к организационной культуре.
1990 – 2003 гг.	<p>Новые подходы к определению роли технической и технологической базы современного производства и сферы услуг. Усиление внимания во всех странах к организационной культуре и демократизации управления.</p> <p>Систематизация и анализ процесса управления в условиях международной экономической интеграции, усиления международной конкуренции МНК и ТНК, перехода стран мира к открытой экономике.</p> <p>Критический анализ и переосмысление роли и возможностей административно-командной системы управления, поиск новых, более эффективных в рыночных условиях форм, принципов и методов управленческой деятельности.</p> <p>Возрастание значения в управленческой деятельности проблем охраны окружающей среды, экологической сертификации, вопросов управления качеством и стандартизацией.</p>

ГЛОССАРИЙ

Виды информации. В практике управления используется информация различных видов. Главными среди них являются: информация экономическая, организационная, социальная и социально-психологическая, технологическая. Кроме того, важную роль играет выделение информации оперативной, текущей и стратегической, информации по отдельным функциям управления (плановая, статистическая, по кадрам и пр.).

Внутренний менеджмент (интраменеджмент) – 1) тип управления, отличающийся приоритетами внутренних проблем над внешними, 2) функция управления, выполняемая чаще всего заместителем первого лица и предназначенная для разгрузки его от текущих дел для осуществления стратегического управления или инфраменеджмента.

Воздействие управляющее - сознательное влияние на деятельность человека или коллектива работников, несущее в себе целевую установку, импульс трудовой активности и согласованности совместной работы.

Достоверность информации имеет три уровня: абсолютный (100%), достоверный (более 80%), негативный (менее 80%).

Звенья системы управления – обособленная единица системы управления. Звенья выделяются по специфике функций управления, объему и масштабу полномочий, трудоемкости работы, равномерности распределения нагрузки, квалификационным требованиям к персоналу, информационному обеспечению, возможностям территориального размещения.

Интерес – стремление к удовлетворению потребности, обусловленное осознанием потребности и условий ее реализации.

Интересы человека – стремления к достижению чего-либо, к удовлетворению потребностей. Интересы человека разнообразны. Существуют материальные интересы и духовные; по видам отношений человека в обществе и отдельной группе можно выделить интересы экономические, социальные, социально-психологические, организационные, существуют интересы образовательные, есть смысл говорить и об интересах разнообразия деятельности, ее интеллектуализации; по осознанию человеком своего места в обществе и коллективе можно выделить интересы индивидуальные, коллективные (групповые) и общественные, существуют также интересы эгонистические и патриотические.

Информатика – в широком смысле слова – система знаний, относящихся к производству, переработке, хранению и распространению всех видов информации в обществе, природе и технических устройствах.

Информационное обеспечение управления – совокупность информационных ресурсов, средств, методов и технологий, способствующая эффективному проведению всего процесса управления, в том числе разработке и реализации управленческих решений.

Информационный потенциал менеджмента. Информационные ресурсы и возможности их использования. Характеризуется полнотой и ценностью информации, достоверностью, формой представления, объемом, своевременностью поступления, структурой информации, возможностью

(условиями) использования информации при разработке управленческих решений.

Информация – совокупность сведений о внутреннем и внешнем состоянии управляемой системы (объекта управления), используемых для оценки ситуации и разработки управленческих решений.

Искусство управления – комплекс характеристик управленческой деятельности, отражающих роль индивидуальных качеств менеджера в достижении успеха или эффективности управления.

Классификация целей – способ, позволяющий конкретизировать цель, раскрыть ее содержание, выбрать наилучшие формы, механизмы и методы ее реализации.

Коммуникабельность – способность человека к совместной работе, продуктивному общению.

Коммуникативная структура управления – совокупность каналов, по которым осуществляются коммуникации в организации.

Коммуникационная сеть – это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков.

Коммуникационные роли – способы распоряжения поступающей информацией. Различают следующие роли: «Сторож» – индивид, контролирующий потоки сообщений в организациях; «Связной» – индивид, связывающий на межличностной основе две или более группы в системе; «Лидер мнений» – индивид, к суждениям которого прислушиваются сослуживцы; «Космополит» – индивид, который чаще других контактирует с внешней средой.

Концепция – комплекс ключевых положений (идей, принципов), дающих целостное представление о каком-либо явлении или событии, способствующих достаточно глубокому их пониманию, определяющих методологию и организацию практической деятельности.

Лидерство – возникновение особого статуса у менеджера или иного члена группы. Этот статус характеризуется отношением, в основе которого лежат доверие, авторитет, уважение, признание высокого уровня квалификации, готовность поддерживать во всех начинаниях, личные симпатии, стремление учиться и перенимать опыт.

Массовая коммуникация – процесс распространения информации с помощью технических средств (печать, радио, кинематограф, телевидение) на численно большие рассредоточенные аудитории.

Менеджмент практический – вид менеджмента, ориентированного главным образом на достижение непосредственного практического результата деятельности.

Менеджмент производственный – тип менеджмента, основные черты которого определяются особенностью объекта управления – производством, в отличие, например, от социального менеджмента (управление социальными процессами) или управления культурой, спортом, здравоохранением, образованием и пр.

Менеджмент стратегический – разновидность менеджмента, главной особенностью которого является дальновидность, целеустремленность, перспективность, работа по стратегической программе.

Менеджмент – это комплекс ключевых положений, отражающих содержание и специфику одной из типологических моделей управления, отражающей условия рыночной экономики.

Механизм управления (менеджмента) – совокупность средств воздействия на деятельность людей. К средствам относятся интересы, ценности, мотивы, установки, опасения, приоритеты, стимулы. Средства управления формируются условиями жизнедеятельности и проектируются в процессах установления отношений управления. Использование механизма управления проявляется в учете и способствовании развитию тех качеств человека, которые определяют успех и эффективность его деятельности.

Миссия организации – это набор концептуальных положений, в обобщенной форме раскрывающих то, чему решила посвятить себя организация, своеобразная философская, социальная установка организации, ведущее направление ее деятельности.

Мотив – внутренняя сила, побуждающая человека к осуществлению определенных действий.

Мотивация – использование действующих и формирование необходимых мотивов поведения человека в практике управления его деятельностью.

Насыщенность информации – это соотношение полезной и фоновой информации.

Объем воспринимаемой информации имеет три уровня: информационная избыточность, субминимальный уровень, недостаток информации (информационный голод).

Основные функции управления – виды деятельности, отражающие в своей совокупности содержание и реальность воздействия на объект управления. К ним относятся: предвидение и планирование, организация, контроль, координация и регулирование, активизация и мотивирование, исследование.

Открытость информации – это возможность предоставления ее различным контингентам людей. Существуют три уровня открытости: секретная, конфиденциальная, публичная.

Парадигма – 1) ключевая идея, лежащая в основе построения концепции; 2) исходная позиция (понятие, модель) в постановке проблем, их объяснении и решении.

Подчинение – зависимость деятельности человека от управленческого решения, принимаемого менеджером.

Полномочия – 1) право на принятие управленческих решений, закрепленное организационным положением; 2) реализация власти в действиях менеджера.

Принцип – основное правило, в соответствии с которым осуществляется деятельность, достигается успех, решаются проблемы.

Проектирование систем управления – разработка модели системы управления по показателям ее эффективного функционирования. К числу показателей, по которым можно оценить систему управления или проектировать ее преобразование, относятся следующие: состав и структура функций дифференциации управленческой деятельности, звенья системы управления и их распределение по ступеням иерархии, величины звеньев, распределение полномочий, информационное обеспечение управления, связи и их информационная нагрузка, квалификационные требования.

Противоречие – результат взаимодействия сторон с различной степенью восприятия и оценкой одного и того же явления или объекта, которые вместе с тем находятся во внутреннем единстве (в рамках одной системы) и являются источником развития и познания. Развитие противоречия может иметь четыре ступени: различие, поляризация, столкновение и антагонизм.

Процедуры управления – совокупность операций процесса управления, сгруппированных по принципам обязательной последовательности, общего предмета, необходимого взаимодействия, относительной законченности и одинакового назначения.

Процесс управления (менеджмента) – последовательность и комбинация действий (операций и процедур), из которых складывается управляющее воздействие. Процесс управления характеризуют четыре этапа, по которым распределяются его операции – целеполагание, определение и оценка ситуации, поиск и установление проблемы, разработка и реализация управленческого решения (разрешение проблемы). В осуществлении процесса управления большое значение имеет наличие, ценность, объем информации и возможности ее своевременного поступления и обработки.

Разделение управленческой деятельности – объективный процесс возникновения в управлении разных видов деятельности, которые выполняются различными работниками и из которых складывается воздействие управляющей системы на управляемую (субъекта на объект управления).

Результат управления – это реализация целей промежуточного характера, достижение этапа движения к цели, материальное воплощение задуманного и спланированного.

Решение управленческое – 1) акт деятельности менеджера или управляющей системы, ведущий к разрешению проблемы и тем самым определяющий нормальное функционирование или развитие социально-экономической системы; 2) заключительный этап процесса управления, превращающий его в импульс трудовой активности, целенаправленности и согласованности совместных действий людей.

Риск – принятие решений, вероятность успеха которых недостаточно высока.

Свойства информации. Информация обладает определенными свойствами: накопление, движение, сохранение при использовании, стоимость, измерение, коммуникативность, разнообразие форм.

Система управления – 1) совокупность действий, необходимых для согласования совместной деятельности людей, 2) совокупность звеньев, осуществляющих управление, и связей между ними.

Стимул – фактор воздействия, который менеджер использует для достижения поставленных целей и получения результатов.

Стимулирование – создание атмосферы, условий и возможностей заинтересованности человека в достижении определенного качества своей деятельности. Стимулирование – это использование интересов в управлении, формировании системы интересов.

Субъект управления – звено или часть системы управления, являющееся источником воздействия на объект управления.

Тезаурус представляет собой совокупность гуманитарных, управленческих и специальных знаний, которыми владеет индивид, которые «размещены» в его памяти и актуализируются в процессе восприятия и переработки информации.

Теория управления – 1) комплекс теоретических положений, обобщенных до определенного уровня абстракции, позволяющих дать описание, объяснение и предвидение объективных явлений управления; 2) совокупность категорий, раскрывающих сущность, содержание и специфику управления.

Технология управления – последовательность и комбинация операций, выбираемые менеджером по критериям эффективности воздействия на объект управления.

Управление – целенаправленное воздействие, необходимое для согласования совместной деятельности людей.

Управленческий труд – 1) сознательная деятельность человека по целенаправленному согласованию совместной деятельности других людей; 2) комплексе реализуемых усилий, необходимых для согласования деятельности человека.

Управляемость – 1) реакция управляемой системы на воздействие управляющей системы; 2) характер и мера восприятия коллективом управленческих решений, принимаемых менеджером.

Характеристики информации - объем, достоверность, ценность, насыщенность и открытость.

Целевой тип процесса управления – это отражение особого влияния цели на все этапы управления. Они становятся привязанными к цели, исходят главным образом и непосредственно из цели.

Целеполагание – этап процесса управления, включающий операции по разработке, формулированию и постановке цели управления и цели деятельности людей.

Ценность – свойство любого явления, оцениваемое по критериям значимости его для человека или группы людей.

Ценность информации характеризуется снижением уровня затрат ресурсов (материалов, времени, денег) на принятие правильного решения.

Шум в системе коммуникации определяется как проявление искажения смысла передаваемого сигнала, сообщения. Различают «физический шум», «семантический шум», «прагматический шум».

Эмпатия – это внимание к чувствам других людей и искренняя заинтересованность увидеть ситуацию, поднимаемые вопросы с точки зрения другого человека.

Эффективность управления – сопоставимость результатов управления и ресурсов, затраченных на его достижение.

«Телефон доверия» – разновидность обратной связи коммуникативного общения. Специально созданный рабочий орган систематически в установленное время принимает по телефону самые различные сигналы «снизу». Полученная информация обобщается и докладывается руководству.

Intranet – это закрытая сеть предприятия, использующая проверенные технологии глобальной сети Интернет. Эти технологии обеспечивают простоту работы для пользователей сети Intranet и руководителей предприятий.

Виды информации. В практике управления используется информация различных видов. Главными среди них являются: информация экономическая, организационная, социальная и социально-психологическая, технологическая. Кроме того, важную роль играет выделение информации оперативной, текущей и стратегической, информации по отдельным функциям управления (плановая, статистическая, по кадрам и пр.).

Внутренний менеджмент (интраменеджмент) – 1) тип управления, отличающийся приоритетами внутренних проблем над внешними, 2) функция управления, выполняемая чаще всего заместителем первого лица и предназначенная для разгрузки его от текущих дел для осуществления стратегического управления или инфраменеджмента.

Воздействие управляющее – сознательное влияние на деятельность человека или коллектива работников, несущее в себе целевую установку, импульс трудовой активности и согласованности совместной работы.

Достоверность информации имеет три уровня: абсолютный (100%), доверительный (более 80%), негативный (менее 80%).

Звенья системы управления – обособленная единица системы управления. Звенья выделяются по специфике функций управления, объему и масштабу полномочий, трудоемкости работы, равномерности распределения нагрузки, квалификационным требованиям к персоналу, информационному обеспечению, возможностям территориального размещения.

Интерес – стремление к удовлетворению потребности, обусловленное осознанием потребности и условий ее реализации.

Интересы человека – стремления к достижению чего-либо, к удовлетворению потребностей. Интересы человека разнообразны. Существуют материальные интересы и духовные; по видам отношений человека в обществе и отдельной группе можно выделить интересы экономические, социальные, социально-психологические, организационные, существуют интересы образовательные, есть смысл говорить и об интересах разнообразия деятельности, ее интеллектуализации; по осознанию человеком своего места в

обществе и коллективе можно выделить интересы индивидуальные, коллективные (групповые) и общественные, существуют также интересы эгонистические и патриотические.

Информатика – в широком смысле слова – система знаний, относящихся к производству, переработке, хранению и распространению всех видов информации в обществе, природе и технических устройствах.

Информационное обеспечение управления – совокупность информационных ресурсов, средств, методов и технологий, способствующая эффективному проведению всего процесса управления, в том числе разработке и реализации управленческих решений.

Информационный потенциал менеджмента. Информационные ресурсы и возможности их использования. Характеризуется полнотой и ценностью информации, достоверностью, формой представления, объемом, своевременностью поступления, структурой информации, возможностью (условиями) использования информации при разработке управленческих решений.

Информация – совокупность сведений о внутреннем и внешнем состоянии управляемой системы (объекта управления), используемых для оценки ситуации и разработки управленческих решений.

Искусство управления – комплекс характеристик управленческой деятельности, отражающих роль индивидуальных качеств менеджера в достижении успеха или эффективности управления.

Классификация целей – способ, позволяющий конкретизировать цель, раскрыть ее содержание, выбрать наилучшие формы, механизмы и методы ее реализации.

Коммуникабельность – способность человека к совместной работе, продуктивному общению.

Коммуникативная структура управления – совокупность каналов, по которым осуществляются коммуникации в организации.

Коммуникационная сеть – это соединение определенным образом участвующих в коммуникативном процессе индивидов с помощью информационных потоков.

Коммуникационные роли – способы распоряжения поступающей информацией. Различают следующие роли: «Сторож» – индивид, контролирующий потоки сообщений в организациях; «Связной» – индивид, связывающий на межличностной основе две или более группы в системе; «Лидер мнений» – индивид, к суждениям которого прислушиваются сослуживцы; «Космополит» – индивид, который чаще других контактирует с внешней средой.

Концепция – комплекс ключевых положений (идей, принципов), дающих целостное представление о каком-либо явлении или событии, способствующих достаточно глубокому их пониманию, определяющих методологию и организацию практической деятельности.

Лидерство – возникновение особого статуса у менеджера или иного члена группы. Этот статус характеризуется отношением, в основе которого лежат

доверие, авторитет, уважение, признание высокого уровня квалификации, готовность поддерживать во всех начинаниях, личные симпатии, стремление учиться и перенимать опыт.

Массовая коммуникация – процесс распространения информации с помощью технических средств (печать, радио, кинематограф, телевидение) на численно большие рассредоточенные аудитории.

Менеджмент практический – вид менеджмента, ориентированного главным образом на достижение непосредственного практического результата деятельности.

Менеджмент производственный – тип менеджмента, основные черты которого определяются особенностью объекта управления – производством, в отличие, например, от социального менеджмента (управление социальными процессами) или управления культурой, спортом, здравоохранением, образованием и пр.

Менеджмент стратегический – разновидность менеджмента, главной особенностью которого является дальновидность, целеустремленность, перспективность, работа по стратегической программе.

Менеджмент – это комплекс ключевых положений, отражающих содержание и специфику одной из типологических моделей управления, отражающей условия рыночной экономики.

Механизм управления (менеджмента) – совокупность средств воздействия на деятельность людей. К средствам относятся интересы, ценности, мотивы, установки, опасения, приоритеты, стимулы. Средства управления формируются условиями жизнедеятельности и проецируются в процессах установления отношений управления. Использование механизма управления проявляется в учете и способствовании развитию тех качеств человека, которые определяют успех и эффективность его деятельности.

Миссия организации – это набор концептуальных положений, в обобщенной форме раскрывающих то, чему решила посвятить себя организация, своеобразная философская, социальная установка организации, ведущее направление ее деятельности.

Мотив – внутренняя сила, побуждающая человека к осуществлению определенных действий.

Мотивация – использование действующих и формирование необходимых мотивов поведения человека в практике управления его деятельностью.

Насыщенность информации – это соотношение полезной и фоновой информации.

Объем воспринимаемой информации имеет три уровня: информационная избыточность, субминимальный уровень, недостаток информации (информационный голод).

Основные функции управления – виды деятельности, отражающие в своей совокупности содержание и реальность воздействия на объект управления. К ним относятся: предвидение и планирование, организация, контроль, координация и регулирование, активизация и мотивирование, исследование.

Открытость информации – это возможность предоставления ее различным контингентам людей. Существуют три уровня открытости: секретная, конфиденциальная, публичная.

Парадигма – 1) ключевая идея, лежащая в основе построения концепции; 2) исходная позиция (понятие, модель) в постановке проблем, их объяснении и решении.

Подчинение - зависимость деятельности человека от управленческого решения, принимаемого менеджером.

Полномочия – 1) право на принятие управленческих решений, закрепленное организационным положением; 2) реализация власти в действиях менеджера.

Принцип – основное правило, в соответствии с которым осуществляется деятельность, достигается успех, решаются проблемы.

Проектирование систем управления – разработка модели системы управления по показателям ее эффективного функционирования. К числу показателей, по которым можно оценить систему управления или проектировать ее преобразование, относятся следующие: состав и структура функций дифференциации управленческой деятельности, звенья системы управления и их распределение по ступеням иерархии, величины звеньев, распределение полномочий, информационное обеспечение управления, связи и их информационная нагрузка, квалификационные требования.

Противоречие – результат взаимодействия сторон с различной степенью восприятия и оценкой одного и того же явления или объекта, которые вместе с тем находятся во внутреннем единстве (в рамках одной системы) и являются источником развития и познания. Развитие противоречия может иметь четыре ступени: различие, поляризация, столкновение и антагонизм.

Процедуры управления – совокупность операций процесса управления, структурированных по принципам обязательной последовательности, общего предмета, необходимого взаимодействия, относительной законченности и одинакового назначения.

Процесс управления (менеджмента) – последовательность и комбинация действий (операций и процедур), из которых складывается управляющее воздействие. Процесс управления характеризуют четыре этапа, по которым распределяются его операции – целеполагание, определение и оценка ситуации, поиск и установление проблемы, разработка и реализация управленческого решения (разрешение проблемы). В осуществлении процесса управления большое значение имеет наличие, ценность, объем информации и возможности ее своевременного поступления и обработки.

Разделение управленческой деятельности – объективный процесс возникновения и управления разных видов деятельности, которые выполняются различными работниками и из которых складывается воздействие управляющей системы на управляемую (субъекта на объект управления).

Результат управления – это реализация целей промежуточного характера, достижение этапа движения к цели, материальное воплощение задуманного и спланированного.

Решение управленческое – 1) акт деятельности менеджера или управляющей системы, ведущий к разрешению проблемы и тем самым определяющий нормальное функционирование или развитие социально-экономической системы; 2) заключительный этап процесса управления, превращающий его в импульс трудовой активности, целенаправленности и согласованности совместных действий людей.

Риск – принятие решений, вероятность успеха которых недостаточно высока.

Свойства информации. Информация обладает определенными свойствами: накопление, движение, сохранение при использовании, стоимость, измерение, коммуникативность, разнообразие форм.

Система управления – 1) совокупность действий, необходимых для согласования совместной деятельности людей, 2) совокупность звеньев, осуществляющих управление, и связей между ними.

Стимул – фактор воздействия, который менеджер использует для достижения поставленных целей и получения результатов.

Стимулирование – создание атмосферы, условий и возможностей заинтересованности человека в достижении определенного качества своей деятельности. Стимулирование – это использование интересов в управлении, формировании системы интересов.

Субъект управления – звено или часть системы управления, являющиеся источником воз действия на объект управления.

Тезаурус представляет собой совокупность гуманитарных, управленческих и специальных знаний, которыми владеет индивид, которые «размещены» в его памяти и актуализируются в процессе восприятия и переработки информации.

Теория управления – 1) комплекс теоретических положений, обобщенных до определенного уровня абстракции, позволяющих дать описание, объяснение и предвидение объективных явлений управления; 2) совокупность категорий, раскрывающих сущность, содержание и специфику управления.

Технология управления – последовательность и комбинация операций, выбираемые менеджером по критериям эффективности воздействия на объект управления.

Управление – целенаправленное воздействие, необходимое для согласования совместной деятельности людей.

Управленческий труд – 1) сознательная деятельность человека по целенаправленному согласованию совместной деятельности других людей; 2) комплекс реализуемых усилий, необходимых для согласования деятельности человека.

Управляемость – 1) реакция управляемой системы на воздействие управляющей системы; 2) характер и мера восприятия коллективом управленческих решений, принимаемых менеджером.

Характеристики информации - объем, достоверность, ценность, насыщенность и открытость.

Целевой тип процесса управления – это отражение особого влияния цели на все этапы управления. Они становятся привязанными к цели, исходят главным образом и непосредственно из цели.

Целеполагание – этап процесса управления, включающий операции по разработке, формулированию и постановке цели управления и цели деятельности людей.

Ценность – свойство любого явления, оцениваемое по критериям значимости его для человека или группы людей.

Ценность информации характеризуется снижением уровня затрат ресурсов (материалов, времени, денег) на принятие правильного решения.

Шум в системе коммуникации определяется как проявление искажения смысла передаваемого сигнала, сообщения. Различают «физический шум», «семантический шум», «прагматический шум».

Эмпатия – это внимание к чувствам других людей и искренняя заинтересованность увидеть ситуацию, поднимаемые вопросы с точки зрения другого человека.

Эффективность управления – сопоставимость результатов управления и ресурсов, затраченных на его достижение

ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К ЗАЧЕТУ И/ЛИ ЭКЗАМЕНУ

- 1 Менеджмент и управление, факторы возникновения и развития менеджмента;
- 2 Специфические особенности менеджмента как типа управления
- 3 Функции и принципы менеджмента;
- 4 Задачи и методы менеджмента;
- 5 История менеджмента, переодизация подходов и школ менеджмента
- 6 Понятие интеграции и дифференциации деятельности в процессах менеджмента, факторы и характеристики интеграции менеджмента;
- 7 Понятие цели и миссии управления, функции целей, требования к целям, классификация целей, процесс целеполагания;
- 8 Методология и организация менеджмента, факторы сочетания методологии и организации;
- 9 Понятие стратегии менеджмента, требования к стратегии, основные виды стратегий;
- 10 Процесс разработки стратегии (стадии формирования стратегии); разновидности стратегического анализа на основе матриц (SWOT-анализ, БКГ, матрица Мак-Кински);
- 11 Выработка стратегий на основе статистических зависимостей (кривая опыта, кривая жизненного цикла, модель PIMS, модель взаимосвязи стратегических факторов успеха);
- 12 Тактика менеджмента, разнообразие тактик;
- 13 Понятие интра- и инфраменеджмент, факторы внешней и внутренней среды организации, диапазон интра- и инфраменеджмента;
- 14 Формальное и неформальное управление;
- 15 Понятие диверсификации менеджмента. Типология управления;
- 16 Статика управления: системы менеджмента, типология систем управления; основные характеристики и принципы построения системы управления;
- 17 Механизм управления: средства и методы менеджмента;
- 18 Динамика управления: процессы менеджмента; типология процессов управления;
- 19 Функции менеджмента исходя из содержания управленческой деятельности;
- 20 Понятие планирования, типы планов, принципы планирования;
- 21 Методы планирования, виды планов;
- 22 Понятие организации, цикл жизни организации, признаки организации, законы организации;
- 23 Виды организаций;
- 24 Организационное проектирование, принципы группирования должностных позиций, критерии группирования организационных единиц;
- 25 Понятие организационной структуры, типология организационных структур;

- 26 Понятие организационной культуры, функции оргкультуры, типология оргкультур (типология С. Хонди, У. Оучи), параметры оргкультуры, управление оргкультурой;
- 27 Понятие мотивации, мотивационный механизм, процесс мотивации;
- 28 Содержательные и процессуальные теории мотивации (патерналистская концепция, концепция Ф. Тейлора, концепция А. Маслоу, концепция Д. Мак-Клелланда, концепция К. Альдерфера, концепция К. Мадсена, концепция социальных потребностей Э. Фрейда, концепция двухфакторной модели Ф. Герцберга, теория ожиданий В. Врума, теория справедливости Док. Адамса, теория постановки целей Э. Локка, концепция партисипативного управления, комплексная процессная теория мотивации Л. Портера, Э. Лоулера, теория подкрепления В. Скиннера, теория мотивации Аткинсона, концепция наделяния властью Д. Боуэна, Э. Лоулера, Р. Фрейя);
- 29 Контроль в управлении, функции контроля, принципы контроля, виды управленческого контроля;
- 30 Коммуникационная структура управления, характеристики коммуникационных структур, разновидности коммуникационных структур;
- 31 Управленческие решения, подходы к разработке управленческих решений, виды управленческих решений, принципы разработки управленческих решений, процесс разработки и принятия решения;
- 32 Модели принятия решений (правило простого большинства, правило абсолютного большинства, правило голосования «большинство без худшего», правило голосования большинство из двух лучших», правило Кондорсе, правило Борда, ранжирование, балльное оценивание, модель Виктора Врума и Артура Джаго, интерактивные группы, номинальные группы, группы Дельфи, «Адвокат дьявола», мозговой штурм, метод «6-3-5», цветок лотоса, эталонное тестирование, метод «Наполеона», метод многократного видения, анализ окружающей среды);
- 33 Власть и партнерство;
- 34 Лидерство и стиль управления, концепции лидерства (теория лидерских качеств Р. Стогдилла, Р. Минн, У. Беннис, концепция трех стилей Курта Левина, исследования Университета штата Огайо, исследования Мичиганского университета, концепция «системы управления 1, 2, 3, 4» Р. Ликерта, управленческая сетка Блэйка и Мойтона, концепция «вознаграждение и наказание», заместители лидерства С. Керра и Дж. Джермейер, континуум Танненбаума-Шмидта, модель ситуационного лидерства Фидлера, модель ситуационного лидерства Херсея и Бланшарда, модель лидерства «путь-цель» Хауза и Митчелла).

ТЕСТЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ ОСТАТОЧНЫХ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ

ЗАДАНИЕ № 1 (выберите несколько вариантов ответа)

К основным функциям менеджмента, входящим в общепринятую классификацию, относятся...

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- финансирование
- мотивация
- планирование
- контроль

ЗАДАНИЕ № 2 (выберите один вариант ответа)

ЗАДАНИЕ № 3 (выберите один вариант ответа)

Согласно теории менеджмента к социотехническим системам относятся

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- станки с программным управлением
- люди, участвующие в процессе производства
- компьютер
- компьютерные системы, заменяющие определенное число работников

ЗАДАНИЕ № 4 (выберите несколько вариантов ответа)

К портфельным методам анализа в стратегическом менеджменте относят...

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- матрицу жизненного цикла отрасли
- матрицу стратегических соответствий
- единичную матрицу
- матрицу Бостонской консалтинговой группы

ЗАДАНИЕ № 5 (выберите один вариант ответа)

Раздел менеджмента, в котором рассматриваются вопросы планирования и организации внешнеторговой деятельности организации, называется...

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- инновационный менеджмент
- логистический менеджмент
- инвестиционный менеджмент
- международный менеджмент

ЗАДАНИЕ № 6 (выберите один вариант ответа)

Власть, построенная на силе личных качеств или способности лидера, является...

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- экспертной
- харизматической
- диктаторской
- принудительной

ЗАДАНИЕ № 7 (выберите один вариант ответа)

Отличительным признаком конфликта в организации является...

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- деятельность людей, преследующих различные цели
- невозможность реализации целей какой-либо из взаимодействующих сторон
- социально-психологическая напряженность, порождающая изменения в деятельности организации
- реальная борьба между действующими людьми или группами

ЗАДАНИЕ № 8 (выберите несколько вариантов ответа)

К элементам имиджа руководителя, придерживающегося авторитарного стиля управления, в менеджменте относят...

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- строгий деловой костюм
- доброжелательную атмосферу общения
- яркие краски в одежде
- классический стиль кабинета

ЗАДАНИЕ № 9 (- выберите один вариант ответа)

Заключительным этапом фазы подготовки управленческого решения является...

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- разработка вариантов решения
- выбор оптимального варианта решения
- постановка задачи
- ужесточение проблемы

ЗАДАНИЕ № 10 (- выберите несколько вариантов ответа)

К функциям менеджмента, выполнение которых возможно только на основе накопленного опыта, относятся...

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- организация
- планирование
- прогнозирование
- мотивация

ЗАДАНИЕ № 11 (выберите несколько вариантов ответа)

Решение специальных вопросов деятельности предприятия одной структурной единицей осуществляется при использовании таких типов организационных структур, как...

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- функциональная
- линейная
- линейно-функциональная
- матричная

ЗАДАНИЕ № 12 (выберите несколько вариантов ответа)

Согласно теории менеджмента увеличение количества звеньев организационной структуры управления приводит к...

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- увеличению расходов на координацию деятельности организации

- сокращению расходов на координацию деятельности организации
- специализации управленческой деятельности
- увеличению времени реакции управляющего органа на изменения внешней среды

ЗАДАНИЕ № 13 (выберите несколько вариантов ответа)

Согласно теории менеджмента организацию как открытую систему характеризуют...

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- способность адаптировать методы ведения бизнеса к изменяющимся условиям внешнего окружения
- обмен ресурсами с внешней средой
- сильное лидерство
- правильный подбор персонала

ЗАДАНИЕ № 14 (выберите один вариант ответа)

Согласно теории менеджмента под термином «методы управления» следует понимать...

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- общие закономерности и устойчивые требования, при соблюдении которых обеспечивается эффективное развитие организации
- наиболее общие и фундаментальные понятия, отражающие существенные свойства и устойчивые отношения в процессах управления организацией
- совокупность способов и средств воздействия управляющего субъекта на объект управления для достижения определенных целей
- устойчивый состав специфических видов управленческой деятельности, характеризующихся однородностью целей, действий или объектов их приложения

ЗАДАНИЕ № 15 (выберите один вариант ответа)

Управленческое решение является бинарным, если оно...

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- предполагает два достаточно различающихся варианта действий
- принимается впервые
- характерно для ситуаций, из которых есть только один выход
- разрабатывается коллективом

ЗАДАНИЕ № 16 (выберите один вариант ответа)

По нисходящим коммуникационным связям осуществляется движение информации от...

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- служб снабжения к производственным подразделениям
- подчиненных к руководителям
- руководителей к подчиненным
- поставщиков к потребителям

ЗАДАНИЕ № 17 (выберите несколько вариантов ответа)

Оценка финансовой несостоятельности предприятия в менеджменте может производиться с помощью...

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

коэффициентов текущей ликвидности и обеспеченности собственными оборотными средствами

коэффициентов восстановления и утраты платежеспособности предприятия

модели банкротства Альтмана

коэффициентов оборачиваемости дебиторской задолженности

ЗАДАНИЕ № 18 (выберите один вариант ответа)

В инновационном менеджменте под венчурной фирмой понимается организация,....

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- действующая в виртуальной реальности, например, в сети Интернет
- структура управления которой основана на функциональном разделении труда
- создаваемая для реализации инновационных проектов, связанных с риском
- структура управления которой построена на принципе единоначалия

ЗАДАНИЕ № 19 (выберите варианты согласно тексту задания)

Установите соответствие между американской, японской, российской моделями менеджмента и их характеристиками по критерию «преобладающий метод управления»:

1. американская модель менеджмента
2. японская модель менеджмента
3. российская модель менеджмента

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- экономический, дополнен социально-психологическим
- экономический, дополнен командным
- командный, дополнен экономическим и незначительно социально-психологическим

ЗАДАНИЕ № 20 (выберите один вариант ответа)

Власть, построенная на силе личных качеств или способности лидера, является...

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- диктаторской
- харизматической
- экспертной
- принудительной

ЗАДАНИЕ № 21 (выберите несколько вариантов ответа)

В теории менеджмента основаны на достижении временного результата такие виды разрешения конфликтов, как...

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- избегание
- компромисс
- подавление
- сотрудничество

ЗАДАНИЕ № 22 (выберите несколько вариантов ответа)

В теории управления самоменеджмент как вид деятельности включает ...

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- формулирование организационных целей
- анализ личных результатов
- анализ деятельности руководимой группы
- установление личных ценностей

ЗАДАНИЕ № 23 (выберите варианты согласно указанной последовательности)

Расставьте в правильном порядке этапы реализации управленческого решения:

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- установление обратной связи с объектом управления
- реализация решения
- доведение информации о решении до исполнителей
- принятие решения

ЗАДАНИЕ № 24 (выберите один вариант ответа)

Увеличенное/уменьшенное описание объекта исследования составляет сущность _____ модели выработки управленческого решения.

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- экономической
- физической
- аналоговой
- математической

ЗАДАНИЕ № 25 (выберите несколько вариантов ответа)

Для оценки эффективности управленческого решения могут применяться _____ критерии.

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- оперативные
- экономические
- тактические
- социальные

ЗАДАНИЕ № 26 (выберите несколько вариантов ответа)

В теории менеджмента по целевой ориентации различают следующие виды планирования:

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- стратегическое
- оперативное
- долгосрочное
- краткосрочное

ЗАДАНИЕ № 27 (выберите варианты согласно тексту задания)

Соотнесите виды структур управления и характерные для них недостатки

1. Бюрократическая
2. Дивизиональная
3. Адаптивная

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- слабая способность к введению новшеств

- постоянные изменения в зависимости от состояния внешней среды.
- внутренняя конкуренция за ресурсы

ЗАДАНИЕ № 28 (выберите варианты согласно тексту задания)

Соотнесите основные элементы системы мотивации персонала и их характеристики

1. Потребность
2. Первичные потребности
3. Вторичные потребности
4. Вознаграждение

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- ценность, полученная в результате выполнения работы
- осознание недостатка чего-либо, вызывающее побуждение к действию
- возникновение на генном уровне человека в соответствии с его физиологической природой
- возникновение в соответствии с социальной природой человека

ЗАДАНИЕ № 29 (выберите несколько вариантов ответа)

Обязательным условием эффективной координации в менеджменте является...

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- наличие обратной связи
- линейная организационная структура
- мотивация персонала
- анализ результатов деятельности предприятия

ЗАДАНИЕ № 30 (выберите несколько вариантов ответа)

В теории управления содержание понятия «эффективность управления» выражается следующими утверждениями:

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- отношение результатов деятельности к затратам
- отношение затрат к результатам деятельности
- качественная характеристика результатов деятельности исполнителей
- относительная характеристика результативности деятельности конкретной управляющей системы

ЗАДАНИЕ № 31 (выберите варианты согласно указанной последовательности)

Разместите в хронологическом порядке основные подходы и школы управления:

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- административного управления
- человеческих отношений
- количественных методов
- научного управления

ЗАДАНИЕ № 32 (выберите один вариант ответа)

Под открытой системой в менеджменте понимается система,...

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- в которой выходные элементы можно прогнозировать лишь с известной долей вероятности

- объединяющая в себе все элементы и связи, влияющие на ее функционирование

- взаимодействующая с внешней средой

- состоящая из элементов и подсистем

ЗАДАНИЕ № 33 (- выберите несколько вариантов ответа)

Согласно теории менеджмента увеличение количества звеньев организационной структуры управления приводит к...

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- сокращению расходов на координацию деятельности организации

- увеличению расходов на координацию деятельности организации

- увеличению времени реакции управляющего органа на изменения внешней среды

- специализации управленческой деятельности

ЗАДАНИЕ № 34 (выберите один вариант ответа)

к основным функциям управления организацией относится...

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- обмен информацией

- побуждение

- планирование

- анализ

ЗАДАНИЕ № 35 (выберите несколько вариантов ответа)

Информационным критерием эффективности межличностной коммуникации в менеджменте является...

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- доброжелательная атмосфера общения

- удовлетворенность партнеров по коммуникации

- идентичность смысла принятого сообщения смыслу посланного сообщения

- точность формулировок

ЗАДАНИЕ № 36 (выберите один вариант ответа)

К основным функциям финансового менеджера на предприятии не относится ...

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- финансовое планирование

- определение кредитоспособности предприятия

- работа с инвесторами и акционерами

- ведение бухгалтерского учета

ЗАДАНИЕ № 37 (выберите один вариант ответа)

К эталонным стратегиям развития бизнеса не относится стратегии...

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- интегрированного роста

- диверсифицированного роста

- поглощения

- сокращения

ЗАДАНИЕ № 38 (выберите несколько вариантов ответа)

В инновационном менеджменте к основным типам технологических инноваций относятся...

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- новшества
- продуктовые инновации
- патентные инновации
- технологические инновации

ЗАДАНИЕ № 39 (выберите один вариант ответа)

Основная сущность международного менеджмента характеризуется...

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- международным разделением труда
- продажей товаров за рубежом
- стремлением приобрести известность экспортёра в своей стране
- частой сменой и разделением труда

ЗАДАНИЕ № 40 (выберите один вариант ответа)

Функции менеджера использовать возможные ресурсы предприятия на достижение определённых целей обозначаются в теории управления термином...

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- «лидерство»
- «имидж»
- «полномочия»
- «ответственность»

ЗАДАНИЕ № 41 (выберите один вариант ответа)

В теории менеджмента конфликт как ситуацию, при которой участники процесса по-разному видят желаемое состояния объекта в будущем, называют конфликтом ...

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- целей
- вариантов действий
- чувственным
- идей, взглядов

ЗАДАНИЕ № 42 (выберите один вариант ответа)

Основополагающим принципом самоменеджмента является ...

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- двойственность самопроявления
- самопроизвольность
- сочетаемость скачкообразных и эволюционных процессов
- ресурсная поддержка

ЗАДАНИЕ № 43 (выберите варианты согласно указанной последовательности)

Расположите в правильной последовательности элементы цепи управления:

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- ситуация – состояние объекта управления
- проблема
- решение

- цель субъекта управления

ЗАДАНИЕ № 44 (выберите один вариант ответа)

Заполните пропуск.

_____ – это этап процесса разработки и принятия управленческого решения, выполняющий функцию восприятия организацией внешней и внутренней среды.

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- анализ ситуации
- идентификация проблемы
- разработка альтернатив
- контроль и оценка результатов

ЗАДАНИЕ № 45 (- выберите один вариант ответа)

В теории менеджмента сущность понятия «эффективность управленческого решения» заключается в ...

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- отношении полученного результата от принятого решения к затратам на его реализацию
- разнице между прибылью от реализации решения и затратами на его реализацию
- произведении стоимости реализации решения на время его исполнения
- сумме затрат на реализацию решения и затрат на его разработку

ЗАДАНИЕ № 46 (выберите несколько вариантов ответа)

В мировой практике менеджмента выделяют такие группы теорий мотивации, как...

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- процессуальные
- координационные
- содержательные
- количественные

ЗАДАНИЕ № 47 (- выберите один вариант ответа)

Под границами контроля в управлении следует понимать...

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- количество функций, выполняемых руководителем
- число функциональных специалистов в структурном подразделении
- объем работ, за выполнение которых несет ответственность определенное лицо
- количество уровней управления в организационной структуре управления

ЗАДАНИЕ № 48 (выберите один вариант ответа)

Согласно теории менеджмента соотношение результата и обуславливающих его затрат определяет суть понятия...

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- «эффект»
- «качество»
- «интенсивность»

- «эффективность»

ЗАДАНИЕ № 49 (выберите один вариант ответа)

Вклад школы научного управления в развитие теории и практики менеджмента заключается в...

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- разработке универсальных принципов управления организацией
- создании системы научной организации труда, основанной на анализе процессов труда рабочих и их организации
- разработке подходов к решению комплексных проблем управления с использованием экономико-математических методов
- обосновании необходимости изучения поведения человека в деятельности организации

ЗАДАНИЕ № 50 (выберите один вариант ответа)

С точки зрения менеджмента совокупность потребностей людей, на удовлетворение которых они направляют свою деятельность, определяет _____ направленность методов управления.

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- организационную
- мотивационную
- контролирующую
- систематизирующую

ЗАДАНИЕ № 51 (выберите один вариант ответа)

Английское слово «МЕНЕДЖМЕНТ» происходит от латинского слова «МАНУС», которое на русском языке означает...

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- воин
- купец
- рука
- деньги

ЗАДАНИЕ № 52 (выберите несколько вариантов ответа)

В теории менеджмента категория «функция управления» как специализированный вид управленческой деятельности характеризуется ...

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- целевой направленностью и четко выраженным содержанием
- однородностью содержания выполняемых работ (операций)
- неявно выраженным содержанием
- широким разнообразием содержания выполняемых работ

ЗАДАНИЕ № 53 (выберите несколько вариантов ответа)

В теории менеджмента к запрограммированным управленческим решениям относят решения, которые ...

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- реализуются на основе использования программного продукта
- принимаются в типовых, повторяющихся ситуациях
- характеризуются стандартными операциями и ограниченным набором альтернатив

- требуют высокой квалификации менеджера

ЗАДАНИЕ № 54 (выберите один вариант ответа)

Согласно теории менеджмента информация, поступающая без использования речевых и письменных знаков, лежит в основе _____ коммуникации.

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- невербальной
- вербальной
- открытой
- закрытой

ЗАДАНИЕ № 55 (выберите один вариант ответа)

Сущность деятельности в сфере финансового менеджмента организации заключается в...

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- управлении финансовой информацией
- проведении финансового анализа результатов деятельности организации
- управлении материальными потоками организации
- управлении финансовыми потоками организации

ЗАДАНИЕ № 56 (- выберите несколько вариантов ответа)

К портфельным методам анализа в стратегическом менеджменте относят...

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- матрицу жизненного цикла отрасли
- матрицу парных сравнений
- единичную матрицу
- матрицу Бостонской консалтинговой группы

ЗАДАНИЕ № 57 (выберите несколько вариантов ответа)

В теории менеджмента к принципам управления изменениями в организации относятся принципы ...

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- немедленного противодействия источникам сопротивления
- осуществления необходимых и полезных изменений
- вовлечения работников в процесс осуществления перемен
- проведения революционных преобразований

ЗАДАНИЕ № 58 (выберите варианты согласно тексту задания)

Соотнесите виды экономического роста и их содержание

1. Нейтральный рост
2. Импортозаменяющий рост
3. Экспорторасширенный рост

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- все факторы производства во всех странах прирастают одинаково
- наблюдается быстрый рост факторов производства, занятых в отраслях, конкурирующих с импортом
- наблюдается рост производства в отраслях, ориентированных на экспорт

ЗАДАНИЕ № 59 (выберите варианты согласно тексту задания)

Соотнесите стиль управления и его характеристику

1. Авторитарный

2. Демократический

3. Либеральный

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- сосредоточение всей власти и ответственности в руках менеджера, опора на низменные потребности подчиненных
- высокая степень децентрализации полномочий, участие подчиненных в постановке целей и принятии решений
- минимальное участие менеджера в принятии управленческих решений, предоставление группе возможности самоуправления

ЗАДАНИЕ № 60 (выберите несколько вариантов ответа)

К элементам имиджа руководителя, придерживающегося авторитарного стиля управления, в менеджменте относят...

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- доброжелательную атмосферу общения
- классический стиль кабинета
- яркие краски в одежде
- строгий деловой костюм

ЗАДАНИЕ № 61 (выберите несколько вариантов ответа)

В соответствии с теорией менеджмента на начальном этапе процесса принятия управленческого решения необходимо ...

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- выбрать лучшее решение
- спланировать реализацию решения
- определить цели решения
- описать и проанализировать проблемную ситуацию

ЗАДАНИЕ № 62 (выберите один вариант ответа)

Модель проблемной ситуации с учетом вероятности наступления событий, оценки результативности каждого этапа и взаимосвязи событий представляет собой метод ...

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- синектики
- многомерных матриц
- мозгового штурма
- «дерево решений»

ЗАДАНИЕ № 63 (выберите один вариант ответа)

Какова экономическая эффективность принятия управленческого решения в области снижения себестоимости, если начальный уровень себестоимости составлял 250 тыс. руб., в результате реализации управленческого решения сопоставимый уровень себестоимости составил 150 тыс. руб., затраты на принятие и реализацию решения составили 50 тыс. руб., капитальные расходы – 100 тыс. руб?

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- 1,5
- 0,67
- 2,0

- 1,0

ЗАДАНИЕ № 64 (выберите несколько вариантов ответа)

К функциям менеджмента, выполнение которых возможно только на основе накопленного опыта, относятся...

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- прогнозирование
- мотивация
- организация
- планирование

ЗАДАНИЕ № 65 (выберите несколько вариантов ответа)

Основными задачами организации как функции управления являются следующие:

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- установление режима работы
- учет использования финансовых, материальных, информационных и трудовых ресурсов
- определение горизонта прогнозирования деятельности
- формирование организационной структуры, установление соподчиненности и взаимосвязей структурных подразделений

ЗАДАНИЕ № 66 (выберите варианты согласно указанной последовательности)

Определите правильный порядок элементов модели мотивации поведения:

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- потребность (недостаток в чем-либо)
- побуждения (мотивы)
- поведение (действие)
- конечная цель (результат удовлетворения потребностей)

ЗАДАНИЕ № 67 (- выберите один вариант ответа)

Под границами контроля в управлении следует понимать...

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- количество уровней управления в организационной структуре управления
- число функциональных специалистов в структурном подразделении
- количество функций, выполняемых руководителем
- объем работ, за выполнение которых несет ответственность определенное лицо

ЗАДАНИЕ № 68 (выберите несколько вариантов ответа)

Назовите методы, входящие в группу организационно-регламентирующих методов управления.

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- убеждение
- инструкция
- премирование
- приказ

ЗАДАНИЕ № 69 (выберите несколько вариантов ответа)

В теории управления эволюцию концепций менеджмента представляют такие школы, как ...

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- научного управления, административная (классическая)
- человеческих отношений и поведенческих наук
- комплексного и маркетингового управления
- социально-этического управления

ЗАДАНИЕ № 70 (выберите один вариант ответа)

Главным признаком организации считается...

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- разделение труда
- наличие цели
- объединение коллектива людей
- наличие зарегистрированного Устава

ЗАДАНИЕ № 71 (выберите один вариант ответа)

Категорию «функция менеджмента» можно характеризовать как...

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- получение информации, необходимой для диагностики проблем организации
- проект реструктуризации организации
- регулярную проверку соответствия стратегической установки фирмы имеющимся рыночным возможностям
- вид деятельности, с помощью которого субъект управления воздействует на управляемый объект

ЗАДАНИЕ № 72 (выберите один вариант ответа)

В содержание понятия «кадровая политика организации» не входит...

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- выработка целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала
- генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм работы с персоналом
- создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива
- государственная кадровая политика в области трудового коллектива

ЗАДАНИЕ № 73 (- выберите один вариант ответа)

Индикативное планирование с точки зрения его использования в управлении организацией носит _____ характер.

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- рекомендательный
- приказной
- обязательный
- директивный

ЗАДАНИЕ № 74 (выберите один вариант ответа)

Горизонтальные связи в структуре управления организацией являются одноуровневыми и носят характер...

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- согласования
- кооперации
- доверия
- взаимного подчинения

ЗАДАНИЕ № 75 (выберите один вариант ответа)

Заполните пропуск.

В теории менеджмента под _____ понимается передача задач управления и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение на основе использования полученных полномочий.

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- централизацией
- "маятником концентрации"
- делегированием
- децентрализацией

ЗАДАНИЕ № 76 (выберите один вариант ответа)

В менеджменте некая группа может считаться организацией, если члены этой группы...

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- тесно связаны друг с другом
- намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели
- связаны друг с другом с помощью информационных потоков
- работают в одном офисе

ЗАДАНИЕ № 77 (выберите один вариант ответа)

Понятие менеджмент можно трактовать как:

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- особую функцию в деятельности организации
- деятельность, ориентированную на анализ рыночной среды
- организационное решение
- особую систему взглядов руководства на организацию

ЗАДАНИЕ № 78 (выберите один вариант ответа)

Функция менеджмента, задачей которой является количественная и качественная оценка и учет результатов работы организации, называется...

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- «мотивация»
- «контроль»
- «планирование»
- «координация»

ЗАДАНИЕ № 79 (выберите несколько вариантов ответа)

По способу воздействия на персонал в менеджменте выделяют следующие группы методов управления:

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- подкрепляющие
- коллективные
- социально-психологические

- административные, экономические

ЗАДАНИЕ № 80 (выберите один вариант ответа)

В менеджменте под финансовыми ресурсами организации понимают...

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- прибыль, остающуюся в распоряжении организации после осуществления всех текущих расходов за период
- денежные средства, за счет которых осуществляется финансирование деятельности организации
- величину денежных поступлений, необходимых для осуществления текущих расходов организации
- денежные доходы и поступления, находящиеся в распоряжении организации

ЗАДАНИЕ № 81 (выберите несколько вариантов ответа)

К экономическим факторам, влияющим на деятельность организации на международных рынках, относятся ...

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- общепринятые нормы поведения
- темпы экономического развития страны
- доходы на душу населения страны
- стабильность государственной власти

ЗАДАНИЕ № 82 (- выберите один вариант ответа)

К основным функциям кадровой службы организации относится...

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- начисление заработной платы
- организация корпоративного досуга
- анализ рынка труда
- анализ деятельности кадровых агентств

ЗАДАНИЕ № 83 (- выберите один вариант ответа)

Если в рамках управления деловой карьерой работник перемещается из производственного отдела в отдел маркетинга, его карьера определяется как...

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- параллельная
- специализированная
- неспециализированная
- вертикальная

ЗАДАНИЕ № 84 (выберите несколько вариантов ответа)

В поведенческих теориях лидерства теоретики менеджмента рассматривают следующие стили руководства (лидерства):

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- иерархический
- харизматический
- авторитарный
- демократический и либеральный

ЗАДАНИЕ № 85 (выберите несколько вариантов ответа)

В теории менеджмента возникновение конфликта предполагает обязательное наличие ...

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- неудовлетворенности условиями труда
- инцидента
- внешнего окружения
- конфликтной ситуации

ЗАДАНИЕ № 86 (- выберите один вариант ответа)

Целью _____ планов является комплексное обоснование проблем организации в процессе развития и определение показателей ее развития на перспективу.

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- стратегических
- функциональных
- оперативных
- тактических

ЗАДАНИЕ № 87 (выберите несколько вариантов ответа)

Контроль как функция менеджмента включает следующие составляющие:

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- организацию рабочего места
- фиксацию (фиксирование) результатов работы
- сопоставление фактических результатов работы с запланированными
- поведение прогнозных расчетов

ЗАДАНИЕ № 88 (выберите варианты согласно тексту задания)

Установите соответствие вида эффективности деятельности организации и показателей, которыми она могла бы быть оценена

1. Внутренняя эффективность
2. Внешняя эффективность
3. Общая эффективность

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- производительность труда
- рентабельность продаж на новом сегменте рынка
- ускорение складского документооборота в результате внедрения АСУП

ЗАДАНИЕ № 89 (выберите варианты согласно тексту задания)

Установите соответствие между школами управления и их представителями

1. Школа научного менеджмента
2. Административная школа
3. Школа человеческих отношений
4. Школа поведенческих наук

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- Фредерик У. Тейлор
- Анри Файоль
- Элтон Мэйо
- Дуглас МакГрегор

ЗАДАНИЕ № 90 (выберите варианты согласно тексту задания)

Установите соотношение функциональных обязанностей топ-менеджмента и их процентного распределения в совокупном времени работы

1. Запланированные заседания и встречи
2. Работа с бумагами
3. Незапланированные встречи
4. Разговоры по телефону
5. Поездки

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- 10%
- 4%
- 58%
- 22%
- 6%

ЗАДАНИЕ № 91 (выберите один вариант ответа)

Годом признания менеджмента как науки считается...

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- 1911 г.
- 1885 г.
- 1903 г.
- 1893 г.

ЗАДАНИЕ № 92 (выберите один вариант ответа)

В теории менеджмента решение, не зависящее от прошлого опыта, а основанное на объективном аналитическом процессе, является...

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

- интуитивным
- рациональным
- аналитическим
- основанным на суждении

ПРОГРАММА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Курс «Основы менеджмента» является одной из дисциплин в структуре учебного плана специальности 080507.65 «Менеджмент организации» и содержит изложение последних достижений практики управления.

Методология преподавания данной дисциплины предполагает сочетание лекционных, практических и семинарских занятий с современными технологиями обучения: деловыми играми, дискуссиями, тестированием, анализом ситуаций, компьютерными технологиями обучения и др.

Обязательным условием усвоения учебного материала является самостоятельная работа студентов, которая предусматривает разнообразные формы занятий студентов во внеаудиторное время с целью углубления и повышения качества знаний.

Цель данной разработки состоит в оказании методической помощи студентам в закреплении основных теоретических положений и выработке практических навыков анализа направлений деятельности торговой организации (предприятия), оценки ее результатов и оптимизации для повышения эффективности и конкурентоспособности в целом посредством организации самостоятельной работы.

Содержание представленных заданий соответствует требованиям Программы курса «Основы менеджмента» и утвержденным учебно-методическим материалам.

С целью оказания методической помощи студентам по организации самостоятельной работы в данной разработке приведены задания для самостоятельного выполнения, темы рефератов, вопросы для самоконтроля, рекомендуемая литература (основная и дополнительная).

Данные материалы рассчитаны в основном на студентов очной формы обучения, в то же время они могут быть рекомендованы студентам заочной формы обучения.

Выполнение приведенных заданий способствует масштабному видению студентами проблем менеджмента.

Самостоятельная работа включает все виды внеаудиторной работы студентов и осуществляется в разнообразных формах:

- дополнительное изучение вопросов, освещаемых в ходе лекционных занятий;
- проработка вопросов, вынесенных преподавателем на самостоятельное изучение;
- подготовка к выступлению на семинарском занятии;
- решение задач, выполнение упражнений, тестов, заданий, анализ практических ситуаций;
- написание научных работ, докладов, рефератов, отчетов;
- подготовка к текущим и итоговым формам контроля;
- подготовка к выступлению на заседании научного кружка, конференции;
- сбор, анализ, обобщение материала и курсовой работы;

- изучение учебной, методической, научной литературы, практических материалов, периодических изданий, Интернет - ресурсов и др.

Перечень основной и дополнительной литературы по курсу приведен в данном учебно-методическом комплексе. Из числа профессионально значимых изданий, научных и периодических материалов также следует использовать:

- собрание законодательства Российской Федерации о труде, по общим вопросам хозяйственной деятельности, о предприятиях и предпринимательской деятельности и др.;

- кодексы Российской Федерации, компьютерные базы данных нормативных и правовых документов Российской Федерации;

- периодические журналы «Проблемы теории и практики управления», «Менеджмент в России и за рубежом», «Бизнес (международный журнал менеджера)», «Управление персоналом», «Искусство управления», «Экономист», «Эксперт» и др.;

- реферативные журналы «Экономика», «Организация управления», «Кадры» и др.;

- газеты «Российская газета», «Экономика и жизнь», «Экономика и время» и др.;

- отраслевые газеты и журналы «Современная торговля», «Новости торговли», «Торговая газета» и др.;

- сборники научных статей и тезисов;

- статистические материалы и сборники;

- Интернет-ресурсы и др.

В процессе самостоятельной работы студенты должны приобретать навыки работы с программными продуктами и информационно-поисковыми системами («Кодекс», «Гарант», «Консультант-плюс»), библиотечными комплексами, многофункциональными программными комплексами («Галактика», «1С: Предприятие», «БЭСТ-ПРО»)

Самостоятельная работа студентов предполагает реализацию ими следующих установок:

- самостоятельная формулировка ключевых понятий и определений курса;

- систематизация и обобщение основных понятий;

- наглядное (графическое) представление материала;

- анализ реальных хозяйственных ситуаций;

- выполнение заданий, решение ситуационных задач;

- формулировка выводов, их аргументация и др.

Организация самостоятельной работы студентов осуществляется как в индивидуальной, так и в групповой формах под руководством ведущего преподавателя и направляется на текущих консультациях.

Выполнение заданий для самостоятельной работы следует оформлять соответствующими записями в тетрадях для практических (семинарских) занятий. Некоторая часть заданий предполагает использование компьютерных технологий. В этом случае предоставляется компьютерная распечатка и анализ

полученных результатов, выполненный студентом. Выполненные задания должны быть сданы на проверку преподавателю в установленные сроки.

Задания рекомендуется выполнять не менее чем за одну неделю до практического (семинарского) занятия по соответствующей теме.

Результаты самостоятельной работы контролируются ведущим преподавателем, который определяет уровень текущей успеваемости при работе на занятиях, проверяет письменные работы, оценивает знания при проведении текущих и итоговых форм контроля.

Надлежащее выполнение студентами заданий для самостоятельной работы способствует формированию профессионально значимых знаний и навыков, их развитию и в целом содействует подготовке квалифицированных специалистов в области менеджмента.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ ОЧНОЙ И ЗАОЧНОЙ ФОРМ ОБУЧЕНИЯ

Тема 1 Менеджмент и управление: понятия, сущность и специфика России, менеджмент за рубежом

Вопросы к теме:

- 1 Можно ли что-нибудь делать, не управляя собой или людьми?
- 2 Почему деятельность человека нуждается в управлении?
- 3 Что такое управление в практике и научном понимании?
- 4 В какой мере и как зависит результат деятельности от управления?
- 5 Определить специфические особенности менеджмента как типа управления
- 6 Каковы принципы, функции, задачи и методы менеджмента?

Литература:

- 1 Веснин В.Р. Менеджмент: учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. – 504 с.
- 2 Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И.Наумов. - 3-е изд. - М., 2001. - 528с. Виханский О.С. Наумов А.И. Практикум по курсу «Менеджмент». – М.: Гардарика,
- 3 Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. 96.
- 4 Менеджмент: Учебное пособие / Под ред. В.В. Лукашевича, Н.И. Астаховой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
- 5 Огаркова А.А. Управление организацией: учебник. – М.: Эксмо, 2006.

Темы рефератов:

- 1 Менеджмент и управление: специфика России
- 2 Менеджмент за рубежом: американская, японская, шведская модели

Тема 2 Менеджмент: история и современность

Вопросы к теме:

- 1 Каковы факторы возникновения и развития менеджмента как науки?
- 2 Школа научного менеджмента: область исследований, представители и эксперименты
- 3 Административная (классическая) школа: область исследований, представители и достижения
- 4 Школа человеческих отношений и поведенческих наук (неоклассическая школа)
- 5 Подходы к управлению в рамках периодизации этапов развития менеджмента
- 6 НОТовское движение в России

Литература:

1 Веснин В.Р. Менеджмент: учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. – 504 с.

2 Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И.Наумов. - 3-е изд. - М., 2001. - 528с. Виханский О.С. Наумов А.И. Практикум по курсу «Менеджмент». – М.: Гардарики,

3 Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. 96.

4 Менеджмент: Учебное пособие / Под ред. В.В. Лукашевича, Н.И. Астаховой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.

5 Огаркова А.А. Управление организацией: учебник. – М.: Эксмо, 2006.Кравченко А.И. История менеджмента: учебное пособие. – М.: Академический проект, 2007.

6 Семенова И.И.История менеджмента: учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 222 с.

Темы рефератов:

- 1 Законы Хамурапи
- 2 Управление революции
- 3 Генри Форд и компания «Форд»: управление поточным производством
- 4 Абри Файоль и 14 принципов управления

Тема 3 Дифференциация и интеграция менеджмента

Вопросы к теме:

- 1 Каково значение и существо дифференциации и интеграции?
- 2 Раскройте факторы и характеристики интеграции менеджмента

Литература:

Веснин В.Р. Менеджмент: учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. – 504 с.

Коротков Э.М. Концепция российского менеджмента. М. 2005. CD ROM / Сценарий – д.э.н., профессор Э.М. Коротков. Программирование и дизайн – ООО «Русский импульс», E - mail : rus-impulse@mail.ru. Исполнители – Владимир Ламзин, Денис Иванов, Владимир Мартеев. – М. 2005.

Темы рефератов:

- 1 Пределы и возможности дифференциации менеджмента
- 2 Централизация и децентрализация

Тема 4 Методология и организация менеджмента

Вопросы к теме:

- 1 Раскройте понятие методологии и организации менеджмента
- 2 Каковы факторы сочетания и взаимодействия методологии и организации менеджмента?
- 3 Охарактеризуйте методы менеджмента
- 4 «Организация» – как процесс (функция организирования)

Литература:

1 Коротков Э.М. Концепция российского менеджмента. М. 2005. CD ROM / Сценарий – д.э.н., профессор Э.М. Коротков. Программирование и дизайн – ООО «Русский импульс», E - mail : rus-impulse@mail.ru, Исполнители – Владимир Ламзин, Денис Иванов, Владимир Мартеев. – М. 2005.

2 Менеджмент: учебное пособие / Под ред. В.В. Лукашевича, Н.И. Астаховой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.

Тема 5 Цели и функции менеджмента

Вопросы к теме:

- 1 Что такое миссия, а что такое цель?
- 2 Охарактеризуйте на примере требования, предъявляемые к формулировке целей
- 3 Раскройте функции целей
- 4 Каковы функции менеджмента?
- 5 Раскройте функции менеджмента исходя из содержания управленческой деятельности
- 6 Определите понятие «план» и «планирование»
- 7 Что такое предплановый прогноз, и какие существуют типы планов, виды планов, методы планирования?
- 8 Определите понятие «организация», что представляет собой цикл жизни организации?
- 9 Каковы признаки организации, законы организации?
- 10 Раскройте многообразие видов организаций
- 11 Существо организационного проектирования?
- 12 Организационная культура (понятие, типология, управление)
- 13 Определите понятие «мотивация», «мотивационная структура», «мотивационный механизм»
- 14 Раскройте концепции и теории мотивации
- 15 Определите Понятие «контроль»
- 16 Каковы принципы контроля, виды контроля, этапы процесса контроля?

Литература:

1 Веснин В.Р. Менеджмент: учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. – 504 с.

2 Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И.Наумов. - 3-е изд. - М., 2001. - 528с. Виханский О.С. Наумов А.И. Практикум по курсу «Менеджмент». – М.: Гардарика,

3 Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.

4 Менеджмент: Учебное пособие / Под ред. В.В. Лукашевича, Н.И. Астаховой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.

5 Огаркова А.А. Управление организацией: учебник. – М.: Эксмо, 2006.

Темы рефератов:

- 1 Госплан: положительное и отрицательное
- 2 Департаментализация и ее типы
- 3 Теория ожидания Виктора Врума
- 4 Ошибки контроля

Тема 6 Стратегия и тактика менеджмента

Вопросы к теме:

- 1 Раскройте понятия «стратегия» и «тактика» и определите основные требования, предъявляемые к стратегиям
- 2 Каковы основные виды стратегий?
- 3 SWOT-метод формирования стратегий, матрица BCG, матрица Мак-Кински
- 4 Кривая опыта и стратегические факторы успеха – как выработка стратегий на основе статистических зависимостей
- 5 Модель PIMS – как выработка стратегий на основе статистических зависимостей
- 6 Жизненный цикл организации и его этапы: эксплорантный, патентный, вольентный, коммутантный и леталентный – как выработка стратегий на основе статистических зависимостей

Литература:

- 1 Веснин В.Р. Менеджмент: учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. – 504 с.
- 2 Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: Экономика, 2005. – 416 с.
- 3 Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурн Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1999.
- 4 Огаркова А.А. Управление организацией: учебник. – М.: Эксмо, 2006.
- 5 Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: Дело, 2005. – 448 с.

Темы рефератов:

- 1 Стратегии корпоративных образований
- 2 Затраты и эффективность разработки стратегий

Тема 7 Внутренняя и внешняя среда

Вопросы к теме:

- 1 Организация как социально-экономическая система
- 2 Раскройте понятие «внутренняя среда» и «внешняя среда» организации

- 3 Какова структура внешней среды?
- 4 Перечислите факторы внутренней среды организации

Литература:

- 10 1 Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: Дело, 2005. – 448 с.
- 11 2 Веснин В.Р. Менеджмент: учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. – 504 с.
- 12 3 Огаркова А.А. Управление организацией: учебник. – М.: Эксмо, 2006.

Темы рефератов:

- 1 Адаптивные организационные структуры как противодействие изменению внешних условий деятельности организации
- 2 Реакция на изменения внешней среды

Тема 8 Типологии управления, система, механизм и процесс управления

Вопросы к теме:

- 1 Раскройте типологию управления
- 2 Определите понятия «система управления», механизм управления» и «процесс управления»
- 3 Представьте факторы формирования системы управления и определите разнообразие систем управления
- 4 Раскройте разнообразие средств и методов управления
- 5 Принципы формирования и использования механизма управления
- 6 Этапы процесса управления, свойство процессов управления, типология процессов управления

Литература:

- 1 Веснин В.Р. Менеджмент: учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. – 504 с.
- 2 Коротков Э.М. Концепция российского менеджмента. М. 2005. CD ROM / Сценарий – д.э.н., профессор Э.М. Коротков. Программирование и дизайн – ООО «Русский импульс», E - mail : rus-impulse@mail.ru. Исполнители – Владимир Ламзин, Денис Иванов, Владимир Мартеев. – М. 2005.

Темы рефератов:

- 1 Административный менеджмент
- 2 Корпоративный менеджмент
- 3 Антимотивационный менеджмент

Тема 9 Разработка и реализация управленческих решений

Вопросы к теме:

- 1 Определите понятие «управленческое решение»
- 2 Каковы подходы к разработке управленческих решений, виды, принципы и процесс разработки и принятия управленческих решений?
- 3 Модели принятия решений

Литература:

- 1 Веснин В.Р. Менеджмент: учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. – 504 с.
- 2 Огаркова А.А. Управление организацией: учебник. – М.: Эксмо, 2006.
- 3 Тебекин А.В., Касаев Б.С. Менеджмент организации: учебник. – М.: КНОРУС, 2007.

Темы рефератов:

- 1 Модели принятия решений: «цветок лотоса», «метод Наполсона»
- 2 Правила принятия решений: Кондорсе, Борда

Тема 10 Информационное обеспечение менеджмента. Управление коммуникациями

Вопросы к теме:

- 1 Определите понятие «информация в управлении»
- 2 Каковы требования, предъявляемые к информации, источники информации?
- 3 Этапы обмена информацией, помехи движению информации
- 4 Контроллинг и информационное обеспечение менеджмента
- 5 Управление коммуникациями

Литература:

- 1 Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. – 504 с.
- 2 Коротков Э.М. Концепция российского менеджмента. М. 2005. CD ROM / Сценарий – д.э.н., профессор Э.М. Коротков. Программирование и дизайн – ООО «Русский импульс», E - mail : rus-impulse@mail.ru. Исполнители – Владимир Ламзин, Денис Иванов, Владимир Мартеев. – М. 2005.

Темы рефератов:

- 1 Системы обработки информации, базы данных
- 2 Контроллинг: учет потребностей современного управления

Тема 11 Управление человеком и управление группой, управление конфликтами

Вопросы к теме:

- 1 Определите понятия «личность», «социальная роль» и «группа»?
- 2 Темперамент и его разновидности, или кто такие флегматики, холерики, сангвиники и меланхолики
- 3 Понятие трудовой коллектив, виды коллективов
- 4 Что такое конфликт, виды конфликтов?
- 5 Опишите процесс конфликта, стратегии преодоления конфликта

Литература:

- 1 Веснин В.Р. Менеджмент: учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. – 504 с.
- 2 Менеджмент: учебное пособие / Под ред. В.В. Лукашевича, Н.И. Астаховой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
- 3 Вачутов Д.Д. Практикум по менеджменту: деловые игры: учеб. пособие / Д.Д. Вачутов,

Темы рефератов:

- 1 Методы формирования трудовых коллективов
- 2 Функциональные конфликты: необходимость и возможность эффективного использования

Тема 12 Качества менеджера, лидерство и стиль

Вопросы к теме:

- 1 Определите качества менеджера и основные типы руководителей
- 2 Определите следующие понятия: «лидерство», «власть» и «стиль управления»
- 3 Раскройте подходы к лидерству
- 4 Теории и концепции лидерства
- 5 Основы и источники власти

Литература:

- 1 Веснин В.Р. Менеджмент: учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. – 504 с.
- 2 Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И.Наумов. - 3-е изд. - М., 2001. - 528с. Виханский О.С. Наумов А.И. Практикум по курсу «Менеджмент». – М.: Гардарика, 1998.

Темы рефератов:

- 1 Континиум лидерского поведения Танненбаума-Шмидта
- 2 Преобразующий лидер, или лидерство для изменений

Тема 13 Этика делового общения

Вопросы к теме:

- 1 Этика менеджмента
- 2 Научность, опыт и искусство менеджмента
- 3 Культура менеджмента

Литература:

- 1 Вачутов Д.Д. Практикум по менеджменту: деловые игры: учеб. пособие / Д.Д. Вачутов,
- 2 Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. – 504 с.
- 3 Коротков Э.М. Концепция российского менеджмента. М. 2005. CD ROM / Сценарий – д.э.н., профессор Э.М. Коротков. Программирование и дизайн – ООО «Русский импульс», E - mail : rus-impulse@mail.ru. Исполнители – Владимир Ламзин, Денис Иванов, Владимир Мартеев. – М. 2005.

Тема 14 Эффективность менеджмента

Вопросы к теме:

- 1 Определите понятие «эффективность менеджмента»
- 2 Каковы основные факторы эффективности менеджмента?
- 3 В чём заключается проблематика эффективного менеджмента?
- 4 Раскройте принципы эффективного менеджмента

Литература:

- 1 Веснин В.Р. Менеджмент: учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. – 504 с.
- 2 Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И.Наумов. - 3-е изд. - М., 2001. - 528с. Виханский О.С. Наумов А.И. Практикум по курсу «Менеджмент». – М.: Гардарики,
- 3 Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. 96.
- 4 Менеджмент: учебное пособие / Под ред. В.В. Лукашевича, Н.И. Астаховой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
- 5 Огаркова А.А. Управление организацией: учебник. – М.: Эксмо, 2006.

Темы рефератов:

- 1 Проблематика оценки деятельности управленцев
- 2 Эффективный менеджер – эффективное управление

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Гражданский Кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.94 №51-ФЗ (ред. От 08.07.99).
- 2 Гражданский Кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.96 №14-ФЗ (ред. От 06.05.97).
- 3 ГОСТ 6.38-90 Унифицированные системы документации. Система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов.
- 4 ГОСТ 6.10.1-88 Унифицированные системы документации. Основные положения.
- 5 Закон РФ от 22.03.91 №498-1 (ред. от 06.05.98). О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках.
- 6 Закон РФ от 10.06.93 №5151-1 (ред. от 31.07.98). О сертификации продукции и услуг.
- 7 Закон РФ от 10.06.93 №5154-1 (ред. от 27.12.95). О стандартизации.
- 8 Федеральный закон от 18.06.95 №
- 9 Ансофф, С. Стратегическое управление/ С. Ансофф, – М.: Экономика, 2006. – 215 с..
- 10 Азрилиян, А.Н. Большой экономический словарь / А.Н.Азрилиян. - М.: 8Фонд «Правовая культура», 2003. — 528 с.
- 11 Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. – 504 с.
- 12 Веснин, В.Р. Стратегическое управление: Учебник/ В.Р. Веснин– М.: ТК Велби, Изд-во «Проспект», 2007. – 321 с.
- 13 Винокуров, В.А. Организация стратегического управления на предприятии/ В.А. Винокуров/– М.: Центр экономики и маркетинга, 2006. – 321с.
- 14 Друкер, П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. /П.Ф. Друкер/— М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. — 272 с.
- 15 Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: Учебник/ Л.Г. Зайцев– М.: Экономистъ, 2005. – 416 с.
- 16 Зайцева Н.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме / Н.А. Зайцева – М.: Издательский центр «Академия», 2003. – 224с.
- 17 Коротков Э.М. Концепция российского менеджмента. М. 2005. CD ROM / Сценарий – д.э.н., профессор Э.М. Коротков. Программирование и дизайн – ООО «Русский импульс», E - mail : rus-impulse@mail.ru. Исполнители – Владимир Ламзин, Денис Иванов, Владимир Мартеев. – М. 2005.
- 18 Красовский, Ю.Д. Организационное поведение/ Ю.Д. Красовский. - М.: ЮНИТИ,2005. – 472 с.
- 19 Карасев, А.Б. О развитии российской системы корпоративного управления предприятием (на примере промышленного производства) / А.Б. Карасев // Менеджмент в России и за рубежом.-2003. - №5.- С 3-15.

- 20 Лавязина, О.В. Жизненный цикл организации, понимаемой как социальная система / О.В. Лавязина // Менеджмент в России и за рубежом.-2008. - №5.- С.47-61.
- 21 Ли, Я. Карьера менеджера / Я. Ли. - М.: Прогресс, 2005. – 121 с.
- 22 Менеджмент: Учебное пособие / Под ред. В.В. Лукашевича, Н.И. Астаховой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. Маркова, В.Д., Кузнецова, С.А. Стратегический менеджмент. /В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова//– М. - Новосибирск: ИНФРА-М - Новосибирское соглашение, 2007. – 125 с.
- 23 Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. – 3-е изд. Перераб. и доп./ Б.З. Мильнер. – М.: ИНФА –М. 2002. - -XVIII. 558 с.
- 24 Окрешилов, В.В. Управление качеством/ В.В. Окрешилов//– М.: Экономика, 2004. – 291 с.
- 25 Симонов, В. П. Диагностика личности и профессионализма / В.П. Симонов. - МПА, 2008. - 189 с.
- 26 Супрун, Т.П., Мясоедова, Т.Г. Классификация должностей и профессий как инструмент управления персоналом /Т.П., Супрун, Т.Г. Мясоедова // Менеджмент в России и за рубежом.-2008. - №5.- С. 103-112.
- 27 Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент / Р.А. Фатхутдинов.– М.: ЗАО «Бизнес-школа Интел-Синтез», 2007 - 256 с.
- 28 Федосеев, В.Н., Капустин С.Н. Управление персоналом организации. Учеб. пособие / В.Н.Федосеев, С.Н. Капустин. - М.: Изд-во «Экзамен», 2005. - 368 с.
- 29 Шеметов, П.В. Теория организации: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации»/ П.В. Шеметов – М.: Издательство «Омега-Л», 2008. – 282 с.

ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЬЮТЕРНЫХ ПРОГРАММ

- 1 Дюк В., Самойленко А. Data Mining: Учебный курс. СПб. 2001. CD-ROM.
- 2 Коротков Э.М. Концепция российского менеджмента. М. 2005. CD ROM / Сценарий – д.э.н., профессор Э.М. Коротков. Программирование и дизайн – ООО «Русский импульс», E - mail : rus-impulse@mail.ru. Исполнители – Владимир Ламзин, Денис Иванов, Владимир Мартеев. – М. 2005.
- 3 Предприниматель: Компьютерный экономический практикум. 1995.
- 4 Профориентационная программа "Profit": Комплексное обеспечение психологической практики, СПб.: ИМАТОН, 1998.
- 5 Рудая И.Л. Управление предприятием в деловой игре Никлорф Дельта: Учебное пособие. – Моск. гос. ун-т экономики, статистики, информатики. 2001.
- 6 Сапунов В.Д., В.Д., Павлов С.Н. Рыночное равновесие: Компьютерный экономический практикум М.: Селена, 1995.