

УДК 65.0(075.8)
ББК 65.290-2я73
М50
КТК 096

Составитель: Руденко В. И

М 50 Менеджмент: Пособие для подготовки к экзаменам /
Сост. Руденко В. И. Изд. 4-е. — Ростов н/Д: Феникс,
2005. — 192 с. (Зачет и экзамен).

Учебное пособие содержит текст лекций на основе программы, соответствующей государственному образовательному стандарту, утвержденному Министерством образования Российской Федерации. Поможет систематизировать и конкретизировать полученные знания, более глубоко изучить отдельные вопросы учебного курса «Менеджмент». Системное изложение материала в форме вопросов и ответов, раскрывающих основные понятия курса, позволит использовать пособие для подготовки к сдаче экзаменов.

Для студентов экономических вузов и колледжей.

УДК 65.0(075.8)
ББК65.290-2я73
КТК 096

ISBN 5-222-06841-2

© Составитель: Руденко В. И., 2005
© Оформление: изд-во "Феникс", 2005

Предмет и сущность менеджмента

- ▲ Понятие менеджмента как науки управления
- ▲ Природа и сущность управления
- ▲ Специфика менеджмента в государственной службе

В условиях рыночной экономики большое внимание уделяется развитию малого бизнеса. В странах Запада более 95 % всех фирм составляют малые предприятия. Они максимально удовлетворяют потребности населения, создают рабочие места, являются местом внедрения различных нововведений. Устойчивость малых предприятий, их выживание в конкурентной борьбе зависит от эффективного менеджмента.

В упрощенном понимании, *менеджмент* — это умение добиваться поставленных целей, использовать труд, интеллект, мотивы поведения других людей. Менеджмент (по-русски «управление») — функция, вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных организациях. Менеджмент — это также область человеческого знания, помогающего осуществлять эту функцию. Наконец, менеджмент как собирательное от менеджеров, — это определенная категория людей, социальный слой тех, кто осуществляет работу по управлению.

Значимость менеджмента была особенно ясно осознана в 30-е годы XX в., когда стало ясно, что эта деятельность превратилась в профессию, область знаний — в самостоятельную дисциплину, а социальный слой — в весьма влиятельную общественную силу. Растущая роль этой общественной силы заставила заговорить о «революции менеджеров», когда оказалось,

что существуют корпорации-гиганты, обладающие огромным экономическим, производственным, научно-техническим потенциалом, сопоставимым по мощи с целыми государствами. Крупнейшие корпорации, банки составляют стержень экономической и политической силы великих наций. От них зависят правительства, многие из них имеют транснациональный характер, простирая свои производственные, сервисные, распределительные, информационные сети по всему миру. А значит, решения менеджеров, подобно решениям государственных деятелей, могут определять судьбы миллионов людей", государств и целым регионов.

Менеджер — это специалист, которого нанимают для организации и управления каким-либо участком, для осуществления управленческой деятельности.

А *Управление* — это процесс планирования организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформировать и достичь цели организации.

Управление представляет собой осознанную целенаправленную деятельность человека, с помощью которой он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внешней среды общества, техники и живой природы. Управление должно быть направлено на успех и выживание. В то же время конечной целью менеджмента является обеспечение прибыльности предприятия (фирмы) путем рациональной организации производственного или торгового процесса, включая управление производством (коммерцией) и развитие технологической базы.

В управлении всегда есть; *субъект* — тот, кто осуществляет управление, и *объект* — тот, кем управляют действия субъекта управления. Таким образом, основная задача управления — организовать работу других людей, при этом высшей формой искусством управления является такая организация, при которой

у объекта управления создается ощущение, что ни кто им не управляет.

Если субъект управления управляет собственными действиями, т.е. субъект и объект объединяются в едином лице, то в этом случае имеет место частные случаи управления, называемые *самоуправлением*.

Различают управление техническими системами, экономическое управление, а также социальное, в ходе которого регулируются различные отношения между людьми.

Управление является реальным, если имеются с одной стороны потребность и возможность субъекта управления управлять, а с другой — потребность и возможность объекта управления выполнять управленческие команды.

Управление может осуществляться только в том случае, если существует реально действующая система, которая является органичной частью любой организации (называется *системой управления*).

А Термин «менеджмент» применим к любым типам организаций, но если речь идет о государственных органах любого уровня, более правильно использовать термин -public administration» — «государственное управление».

Менеджмент в государственной службе — это специальный менеджмент, который изучает особые черты, специфику, тенденции, отличающие менеджмент государственной структуры от коммерческого. Реализация каждой функции менеджмента в госслужбе проявляется, прежде всего, в целях, методах оценки результатов, формах отчетности, процедурах контроля, ответственности и системе стимулов:

- *цель* — развитие региона, защита слабо обеспеченных слоев населения и т.д.;
- в государственной структуре *методом оценки результатов*

является уровень доходов, в коммерческой организации — доход;

- *форма отчетности* — государство отчитывается перед избирателями, коммерческие организации — перед акционерами;
- *степень ответственности* — государство несет ответственность перед народом;
- *система стимулов* в коммерческой организации — материальное стимулирование, в государственной службе — льготы, социальные привилегии (бесплатное лечение, обучение и т.д.).

Принципы управления

- А Понятие принципов управления*
- М Общие принципы управления*

А Наука управления имеет в своей основе систему базовых положений, принципов, которые присущи только ей, и при этом опирается на законы, изучаемые другими науками, связанными с управлением. Основными задачами науки управления являются изучение и практическое применение принципов развития всей совокупности управленческих целей, разработка планов, создание экономических и организационных условий для эффективной деятельности трудовых коллективов. Изучение и овладение этими закономерностями является необходимым условием совершенствования управления общественным и частным производством, улучшения экономической инфраструктуры и подъема экономики страны. Поведение одного из основных и наиболее сложных субъектов управления — человека также строится на определенных принципах, внутренних убеждениях, которые определяют его отношение к действительности, на нормах нравственности и морали.

Принципы управления производством, обществом и личностью опираются на диалектический закон развития, обобщающий опыт человеческой цивилизации. При смене социально-политических формаций, при непрерывном развитии всех явлений в мире изменяются и совершенствуются методы, формы, техника и сами принципы управления.

Принципы управления универсальны, т.е. применимы для воздействия на личность и для оптимального управления любым социумом — официальным (производственным, служеб-

ным, гражданским, общественным) или неофициальным (семейным, дружеским, бытовым). Трудно сказать, где роль этих принципов особенно актуальна и важна, несомненно только, что социальные объекты управления наиболее сложные и ответственные.

Особо сложным объектом управления является коллектив, т.е. группа людей, объединенная на основе общих задач, совместных действий, постоянных контактов. Интеллектуальный, культурный и моральный потенциал членов коллектива настолько разный, что трудно предсказать реакцию каждой личности на управляющее воздействие. Как сохранить доброжелательные отношения, установить и удержать взаимопонимание со своим коллегой, как нужно воздействовать на коллектив, чтобы добиться выполнения поставленных задач без конфликтов и стрессов? Принципы управления как фундамент сложнейшего из видов искусств — искусства управления не претендуют на роль панацеи на все случаи жизни, но во всех случаях не оставят человека без обоснованных, продуманных специалистами-профессорами рекомендаций.

Итак, принципы управления определяют закономерности формирования управляемой системы: ее структуры, методы воздействия на коллектив, формируют мотивацию поведения его членов, учитывают особенности технологии и технического оснащения управленческого труда. Искусство управления не может опираться только на интуицию, талант руководителя. Это искусство основывается на солидной теоретической базе, накопленной за тысячи лет человеческой цивилизации, — на принципах, законах управления.

А Принципы управления, правила, нормы, которыми следует руководствоваться в своей деятельности в ходе решения задач, стоящих перед фирмой, предприятием:

- определение целей и задач управления;
- разработка конкретных мероприятий по их достижению;
- разделение задач на отдельные виды работ;
- координация взаимодействий различных подразделений внутри организации;
- формирование иерархической структуры;
- оптимизация принятия решений;
- мотивация, стимулирование эффективной работы.

История развития менеджмента

- А *Эволюция управленческой мысли*
- А *Классическая школа управления*
- А *Школа «человеческих отношений»*
- А *Теория потребностей Л. Маслоу*
- А *Теория мотивации Ф. Херцберга*
- А *Теория стилей руководства Д. Макгрегора*
- А *"Новая школа науки управления"*
- А *Теория «Z» и теория «A» У. Оучи*
- А *Ситуационный подход*

А Управление, управленческий труд, превращение его в особый вид деятельности, отличной от непосредственного производства, связано с кооперацией труда, которая в примитивной форме существовала уже в первобытнообщинном строе, как простое соединение усилий многочисленных работников. Но исследователи истории менеджмента подчеркивают, что отдельные признаки управления появляются уже в древнейших обществах (Шумер, Египет и др.), где происходит трансформация высшей касты священников в религиозных функционеров, по сути — менеджеров. Этому способствовало изменение религиозных принципов — вместо человеческих жертв стали приносить символические жертвы в виде подношения денег, скота, масла, ремесленных изделий. В результате среди жрецов появляется новый тип деловых людей, которые помимо соблюдения ритуальных почестей заведовали сбором налогов, управляли государственной казной, ведали имущественными делами. Они вели деловую документацию, бухгалтерские расчеты, осуществляли снабженческие, контрольные, плановые и прочие функции, которые сегодня определяют содержание управленческого процес-

са. Побочными результатами такой управленческой деятельности явились появление письменности, так как запомнить весь объем деловой информации было невозможно, и потребности в расчетах. Таким образом, в самом начале менеджмент формировался как инструмент коммерческой и религиозной деятельности, превращаясь со временем в социальный институт и профессиональное занятие.

- Очередной скачок в развитии менеджмента связывают с именем вавилонского правителя *Хаммурапи* { 1792-1750 гг. до н.э.). Для эффективного управления обширными владениями им впервые был выработан так называемый свод Хаммурапи, который содержал 285 законов управления государством, регулировал все многообразие общественных отношений и служил руководством для администраторов всей империи. Нововведением было и то, что Хаммурапи выработал оригинальный лидерский стиль, поддерживая постоянно образ самого себя как опекуна и защитника людей. Итак, впервые в период правления Хаммурапи появляется чисто светская манера управления, возникает формальная система организации и регулирования отношений людей и, наконец, зарождаются первые ростки лидерского стиля.

- Значительно позже царь *Навуходоносор II* (604-562 гг. до н.э.), автор проектов Вавилонской башни и висячих садов, вводит систему производственного контроля на текстильных фабриках и зернохранилищах, применяя в частности цветные ярлыки для определения сроков поступления и хранения пряжи.

- Значительное количество управленческих нововведений имело место в Древнем Риме. Самые знаменитые среди них — система территориального управления *Диоклетиана* (243—313 гг.) и административная организация Римской католической церкви, которая сохранилась без изменений до сегодняшних дней.

• Великая индустриальная революция XVII—XIX вв. оказала гораздо более существенное влияние на теорию и практику управления, чем все предшествующие революции. По мере того как индустрия перерастала границы мануфактуры и созревала современная система акционерного капитала, владельцы капитала все более отдалялись от занятия бизнесом. Руководитель-собственник был заменен сотнями и тысячами акционеров, появились наемные менеджеры, рекрутировавшихся из всех, а не только привилегированных классов. При **этом** под администрированием понималась формулировка общих целей и политики компании, а менеджмент в первоначальном и узкотехническом смысле понимался как контроль за их реализацией.

Именно на этом этапе и начал развиваться менеджмент в том виде, в котором мы привыкли воспринимать это слово. Именно тогда появилась потребность в талантливых управленцах, которое могли бы выработать свою стратегию управления фирмой и развития бизнеса и привести фирму к успеху, или, в крайнем случае, спасти ее от банкротства.

К концу XIX — началу XX в. появились первые работы, в которых была сделана попытка научного обобщения накопленного опыта и формирования основ науки менеджмента. Это было ответом на потребности промышленного развития, которое все больше приобретало такие специфические черты, как массовое производство и массовый сбыт, ориентация на рынки большой емкости и крупномасштабную организацию в форме мощных корпораций и акционерных обществ. Предприятия-гиганты испытывали острую необходимость в рациональной организации производства и труда, в четкой и взаимосвязанной работе всех подразделений и служб, менеджеров и исполнителей в соответствии с научно обоснованными принципами, нормами и стандартами.

Д Основателем *классической школы -научного менеджмента* считается *Фредерик Тейлор* (1856—1915) — инженер-практик и менеджер, решавший в своей повседневной работе проблемы рационализации производства и труда с целью повышения производительности и эффективности. Основные взгляды Тейлора изложены в книгах «Управление предприятием» (1903), «Принципы научного управления» (1911).

Основные идеи указанных работ:

- роль менеджеров;
- стимулирование и вознаграждение;
- нормирование работ.

Главная идея **Тейлора** состояла в том, что управление должно стать системой, основанной на определенных научных принципах, должно осуществляться специально разработанными методами и мероприятиями, т.е. что необходимо проектировать, нормировать, стандартизировать не только технику производства, но и труд, его организацию и управление, следует совершенствовать систему оплаты труда. Практическое применение идей Тейлора доказало всю свою важность, обеспечив значительный рост производительности труда.

Система Тейлора получила весьма широкое распространение в передовых капиталистических странах в первые три десятилетия XX в. — Германии, Швеции и других западноевропейских странах, как движение за научную организацию труда, рационализацию, научное управление и т.д. Создаются школы консультантов, фирмы и т.п.

Таким образом, заслуга Тейлора и его последователей заключается в утверждении принципов научного управления;

- исследование каждого отдельного вида деятельности;
- отбор работников для выполнения определенных операций и их обучение;

- обеспечение работников необходимыми ресурсами;
- систематическое и правильное использование методов стимулирования;
- выделение, планирование в отдельный процесс управления;
- утверждение менеджмента в качестве самостоятельной деятельности.

• Бурное развитие промышленности предопределило дальнейшую эволюцию научных взглядов классической школы. Развитие идей Тейлора было продолжено выдающимся французским инженером *Льри Файо́лем* (1841—1925), который предложил формализованное описание работы управляющих в организациях, выделив характерные для них виды деятельности или функции: планирование, организацию, руководство, координацию и контроль. Им были сформулированы принципы менеджмента, которыми предлагалось руководствоваться при решении управленческих задач и выполнении функций менеджмента. Файоль считается основателем так называемой *классической административной школы управления*. Вклад данной школы заключается в том, что она рассматривает управление, как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций. Она сформировала теорию управления всей организацией.

• К классической теории управления близко примыкает *теория идеального типа административной организации*, названная ее автором, немецким социологом *Максом Вебером* (1864—1920) «бюрократией». Большинство американских теоретиков управления, высоко оценивая эвристическое значение организационной модели Вебера, подчеркивают вместе с тем, что он интересовался лишь формальной организацией управления, а все отклонения от нее рассматривал как «идиосинкразию», которая не представляет интереса для теоретика.

Веберский идеальный тип организации обычно истолковывается как система норм, отклонение от которой является дисфункцией, понижающей эффективность системы. Между тем большинство теоретиков менеджмента, в отличие от Вебера, полагают, что неформальные отношения, неофициальная практика существенно влияют на эффективность деятельности организации.

А Рационализм в менеджменте, при всех его достоинствах, как оказалось, далеко не единственный, а во многих случаях и не лучший путь повышения эффективности работы реальных предприятий и организаций. В качестве реакции на ограниченность управленческого рационализма в системе управленческих знаний прочно утвердилось другое направление — поведенческое, основанное на привлечении достижений психологии, социологии, культурной антропологии для углубления понимания реальной сути управления в организациях, в более крупных социальных системах. На его основе осуществлялась выработка рекомендаций по совершенствованию «человеческих отношений», мобилизации «человеческого фактора», развитию участия трудящихся в управлении, повышению эффективности лидерства. Перенос центра тяжести в управление с выполнением задач на отношения между людьми является основной отличительной характеристикой *школы «человеческих отношений»*.

Считается, что начало этому направлению положил *Элтон Мэйо* (1880—1945), который пришел к сенсационному в то время открытию, исследуя зависимость производительности труда от физических аспектов работы (например, освещения). После многочисленных экспериментов (*хоторнские эксперименты*) был сделан вывод о том, что поведение группы может в большой степени не зависеть от рабочих условий или схемы оплаты труда.

Хоторнские 3Kcnq)HMeHTbи, как и другие наблюдения, демонстрируют тесную связь между моралью и исполнением. Мораль высока, когда человек чувствует, что его личные потребности и цели удовлетворяются окружением, в котором он работает. На мораль влияют товарищеские отношения с людьми со схожими взглядами. Следовательно, мораль является элементом, охватывающим всю фирму. Структура фирмы, ее организация, ее управление, природа контроля и руководства, администрация — все вместе воздействует на уровень морали.

Еще до получения Э. Мэйо практических результатов, их теоретически предвосхитила англичанка *Мэри Фоллет* (1868—1933). Теория управления, доказывала Фоллет, должна базироваться не на интуитивных представлениях о природе человека и мотивах его поведения, а на достижениях научной психологии. В круг вопросов, которые она рассматривала, входили такие категории, как «власть» и «авторитет», их разграничение и неформальное восприятие, ответственность и делегирование ответственности, участие рабочих в управлении, что было принципиально новым для Запада. Фоллет рассматривала проблему конфликтов, классифицируя их на доминирование, компромисс, интеграцию, с выработкой соответствующих рекомендаций. Подобные вопросы имели **элементы** научной новизны либо вообще поднимались впервые.

Однако наиболее последовательное изложение концепций школы «человеческих отношений» содержится в работах Э. Мэйо. Резюмируя основное содержание доктрины «человеческих отношений», современные американские теоретики сводят его к трем положениям:

- человек представляет собой «социальное животное»;
- жесткая иерархия подчиненности, формализация органи-

зационных процессов несовместимы с природой человека;

- решение «проблемы человека» — дело бизнесменов.

Таким образом, на место строгой формализации организационных процессов, жесткой иерархии подчиненности, присущих «классической» теории, приходит необходимость тщательного учета неформальных аспектов организации, создание новых средств повышения производительности труда («просвещение служащих», «групповые решения», «паритетное управление», «гуманизация труда»). Идеологи «человеческих отношений» **концентрируют** внимание на изучении «групповых отношений», полагая, что групповые ценности являются наиболее важным условием научной организации управления. Они подвергают критике тейлоризм, ограничивающий задачи управления стимулированием индивидуальных усилий рабочих, доказывают необходимость стимулирования не индивидов, а группы.

А Большой вклад в развитие школы «человеческих отношений» был сделан в 40—60-е годы, когда учеными-бихевиористами (от англ. behaviour — поведение) было разработано несколько теорий мотивации. Одной из них является *иерархическая теория потребностей Абрахама Маслоу* (1908—1970), который предложил следующую классификацию потребностей личности:

- 1) физиологические;
- 2) в безопасности своего существования;
- 3) социальные (принадлежность к коллективу, общение, внимание к себе, забота о других и пр.);
- 4) престижные (авторитет, служебный статус, чувство собственного достоинства, самоуважение);

5) в самовыражении, полном использовании своих возможностей, достижении целей и личном росте.

Маслоу сделал предположение, что в простейшем случае потребности удовлетворяются одна за другой, т.е. как только удовлетворена одна потребность, она выступает мотивацией для удовлетворения следующей, и т.д. Но если при удовлетворении группы потребностей возникнет какая-либо новая базовая потребность, человек обратит свое внимание в первую очередь на нее. С точки зрения «мотивации в работе» наниматель, считающий, что человек живет лишь хлебом единым, будет поставлен в тупик, поскольку его рабочие будут несчастны, а их действия немотивированы. По мнению Маслоу, «человек лишь там живет хлебом единым, где вообще нет хлеба».

Следует помнить три важных положения теории Маслоу:

1. Иерархия потребностей очень напоминает развитие человека с детства до старости: младенец нуждается в **пище** и тепле, безопасности и любви: по мере роста происходит постепенное развитие самоуважения, и, наконец, появляется «самотивлируемый» взрослый.
2. Исчезновение удовлетворенных потребностей и появление других в виде мотивации является неосознанным процессом: как только вы устроитесь на работу, вы сразу забудете все прошлые невзгоды и начнете думать о продвижении вверх, о статусе и т.д.; если этого вы не получите, вы будете чувствовать себя несчастным, как будто вовсе и не имеете работу.
3. Маслоу отмечает, что пять ступеней не являются чем-то автономным. Существует определенная степень взаимодействия между ними.

Теория Маслоу строится на предположении, что, пока необходимость в удовлетворении базовых потребностей в иерар-

хии так же важна, как, например, потребность в витаминах, здоровый человек будет руководствоваться в основном потребностью самореализации своего потенциала. Если человеку препятствуют в удовлетворении потребностей более низкого уровня, потребности более высокого ранга не могут возникнуть. Однако противодействие удовлетворению потребности происходит по внешним причинам.

А Одной из наиболее известных *концепций мотивации*, продолжающей теорию Маслоу, являются взгляды профессора *Фредерика Херцберга* (род. 1904), обуславливающие мотивацию удовлетворенностью или неудовлетворенностью работой. Этот подход основан на данных экспериментов по выяснению того, что люди думают о своей работе (что делает их счастливыми или несчастными, удовлетворенными или нет); в частности, были опрошены инженеры и бухгалтеры. Подобные исследования проводились неоднократно другими учеными в других странах, в том числе и называвших себя социалистическими. И везде имела место высокая степень достоверности и результаты.

Было допущено, что факторы, вызывающие удовлетворение от работы, более разнообразны, чем те, что вызывают неудовлетворение. Исходя из этого, удовлетворенность — не просто результат отсутствия факторов, ведущих к неудовлетворенности, т.е. удовлетворенность и неудовлетворенность не являются противоположностями. С точки зрения Херцберга, противоположностью удовлетворенности от работы является удовлетворенность «неработой», а противоположностью неудовлетворенности работой — неудовлетворенность «неработой».

Факторы, влияющие на устранение неудовлетворенности, Херцберг назвал гигиеническими, факторы, влияющие на удовлетворенность, — мотиваторами.

Рабочая ситуация (т.е. фактическая работа, которую делает работник, и окружающие его условия — зарплата, контроль и т.д.) может рассматриваться как совокупность мотиваторов и гигиенических факторов. Самое главное — не смешивать их друг с другом.

Исследования Херцберга показали, что можно разграничить и классифицировать гигиенические и мотивирующие факторы.

Гигиенические факторы: политика компании, безопасность, статус, производственные отношения, зарплата, рабочие условия, надзор, поведение администрации.

Мотивирующие факторы: психологический рост (самореализация, по Маслоу), прогресс, ответственность, работа сама по себе, признание, успех.

С точки зрения гигиенических факторов и мотиваторов, потребности человека подразделяются на две группы;

потребности животного характера — это такие потребности, как стремление избежать боли, голода и т. п., что вынуждает зарабатывать деньги;

духовные потребности — эта группа относится к тем качествам, которые присущи только человеку и обеспечивают психологический рост.

Херцберг также отмечал, что реализация этих двух групп факторов будет выгодна и для работника, и для нанимателя. Гигиенические факторы улучшают исполнение, но мотивирующие факторы необходимы для достижения реальных успехов.

Д. Долгое время происходил количественный рост поведенческой школы, пока в 1560 г. не осуществился качественный скачок: взгляды Э. Мэйно и его последователей получили свое дальнейшее развитие в трудах *Дугласа Макгрегора* (1906—1964). Макгрегор описал различные допущения, которые менеджеры делают для поведения работников. Он сравнил философию гра-

дидионного менеджмента "с более современным подходом к удовлетворению от работы и выделил «человеческий дух» как основную мотивирующую силу. Два своих предположения он назвал теориями -Икс* и «Игрек».

• *Теория «Икс»* (традиционная точка зрения) формулирует философию управления и контроля традиционного менеджмента. Менеджер сообщает людям, что нужно сделать, и часто прибегает к поощрению или наказанию в ходе работы. Он действует, исходя из следующих допущений:

- средний индивидуум имеет стойкую нелюбовь к работе и, насколько возможно, будет избегать ее;
- в связи с этим большинство людей следует принуждать к работе и контролировать. Ими необходимо управлять, угрожая наказанием, чтобы заставить их приложить усилия к достижению целей организаций;
- средний индивидуум предпочитает быть руководимым, желает избегать ответственности, имеет относительно слабые амбиции и больше всего хочет безопасности и покоя.

• *Теория «Игрек»* (современная точка зрения) — новый подход в менеджменте, основанный на последних исследованиях. Она имеет следующие допущения:

- расходование физической и духовной энергии в работе так же естественно, как и при игре или отдыхе;
- внешний контроль и угроза наказания не являются единственным средством заставить человека добросовестно работать. Это можно сделать, используя самоуправление и самоконтроль работника;
- соответствие целям является функцией вознаграждения, ассоциированного с их достижением. Наиболее значи-

тельными из этих наград являются удовлетворение своего «я» и самоудовлетворение потребностей;

- средний индивидуум желает при определенных условиях не только принимать на себя ответственность, но и стремиться к ней;
- способность к проявлению высокой степени воображения, изобретательности и творчества при решении проблем организации широко распространена среди индивидуалов;
- в условиях современной производственной жизни интеллектуальный потенциал среднего индивидуума используется далеко не полностью и должен быть максимально раскрыт.

Как видно, теория «Х» воплощает чисто авторитарный стиль управления, теория «У» является демократическим стилем управления и предполагает делегирование полномочий, улучшение взаимоотношений в коллективе. Это деление чисто теоретическое и на практике имеет место комбинация различных стилей управления. Такое явление называется сочетанием стилей руководства.

А «Новая школа науки управления» объявляет своей задачей внедрение методов и аппарата точных наук в исследование управленческой деятельности. Ее представители занимаются главным образом исследованием процессов принятия такого класса решений, которые позволяют применять новейшие математические методы и технические средства. Цель, которую ставит перед собой эта школа, формулируется как повышение рациональности решений. Среди ее различных течений можно выделить такие направления, как «исследование операций», «системный анализ», «общая теория систем», эконометрика и др. В качестве представителей данной школы можно назвать Л. Бер-

аланфи, А. Рапопорта, Р. Акоффа, Л. Клейна, А. Гольдбергера, В. Леонтьева и др.

Первые шаги «новой школы» были связаны с применением метода исследования операций в управлении производством, что находило свое выражение в построении математических моделей наиболее часто встречающихся задач управления, процессов принятия решений, оптимизации их, а также попытки применить статистические методы, теорию игр и т.д.

Исследование управления как процесса привело к широкому распространению системных методов анализа. Так называемый системный подход в менеджменте был связан с применением общей теории систем для решения управленческих задач. Он предполагает, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимосвязанных элементов, таких как люди, структура, задачи, технология, ресурсы.

Главная идея *системной теории* состоит в том, что ни одно действие не предпринимается в изоляции от других. Каждое решение имеет последствия для всей системы. Системный подход в управлении позволяет избежать ситуаций, когда решение в одной области превращается в проблему для другой.

А в 70-е годы XX столетия появилась идея *открытой системы*. Организация как открытая система имеет тенденцию приспосабливаться к весьма многообразной внутренней среде. Такая система не является самообеспечивающейся, она зависит от энергии, информации и материалов, поступающих извне. Она имеет способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде.

На этом фоне Уильям Оучи предложил свое понимание рассматриваемого вопроса, получившее название *теории «Z»* и *теории "А"*, чему в немалой степени способствовали отличия в управлении соответственно в японской и американской экономиках (табл. 1),

Таблица 1

Модели управления людскими ресурсами

Подход	Тип «А» Американские организации	Тип «Z» Японские организации
Человеческий капитал	Малые вложения в обучение. Обучение конкретным навыкам. Формализованная оценка.	Крупные вложения в обучение. Общее обучение. Неформализованная оценка.
Трудовой рынок	На первом месте внешние факторы. Краткосрочный найм. Специализированная лестница продвижения.	На первом месте-внутренние факторы. Долгосрочный найм. Неспециализированная лестница продвижения.
Преданность организации	Прямые контракты по найму. Внешние стимулы. Индивидуальное рабочее задания.	Подразумеваемые контракты. Внутренние стимулы. Групповая ориентация в работе.

На более высоком уровне развития тип «А» в тип «Z» (как и теория «X» и «Y») повторяют теорию «кнута и пряника». Понятно, что современная практика отдает предпочтение теориям «Y» и «Z», во всяком случае, все японские и передовые компании других стран не только используют рекомендации именно этих теорий, но и активно развивают их.

Таким образом, следуя теории систем, можно предположить, что любая формальная организация должна иметь систему функционализации (т.е. различные формы структурного деления); систему результативных и эффективных стимулов, побуждающих людей вносить вклад в групповые действия; систему власти; систему логического принятия решений.

А На рубеже 70-х годов XX века широкую популярность завоевали идеи «ситуационного подхода». Его суть состоит в том,

что формы, методы, системы, стили управления должны существенно варьироваться в зависимости от сложившейся ситуации, т.е. центральное место должна занимать ситуация. Это конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время. Другими словами, суть рекомендаций по теории системного подхода состоит в требовании решать текущую, конкретную организационно-управленческую проблему в зависимости от целей организации и сложившихся конкретных условий, в которых эта цель должна быть достигнута, т.е. пригодность различных методов управления определяется ситуацией.

Ситуационный подход внес большой вклад в развитие теории управления. Он содержит конкретные рекомендации, касающиеся применения научных положений к практике управления в зависимости от сложившейся ситуации и условий внешней и внутренней среды организации. Используя ситуационный подход, менеджеры могут понять, какие методы и средства будут наилучшим образом способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации.

Ситуационный подход затронул почти все основные школы американской теории управления и проявился при изучении всех элементов управления: организационной структуры, категорирования различных типов и ситуаций группового поведения людей в организации, стилей руководства, влияния различных методов руководства на поведение групп и индивидуумов и др. В этом проявился отход от традиционного стремления формировать универсальные принципы руководства людьми в организации. Ситуационный подход к проблемам управления является в настоящее время доминирующим в американской теории управления.

Менеджер в организации

А Понятие и виды организации

Я Организация и внешняя среда

А Разделение труда в организации

А Уровни управления

А Основные типы организационных структур

А Менеджер — центральная фигура в управлении

А Организация составляет основу мира менеджеров, она является причиной, обуславливающей существование менеджмента. Некая группа должна соответствовать нескольким обязательным требованиям, чтобы считаться организацией. К ним относятся:

1. Наличие по крайней мере двух людей, которые считают себя частью этой группы.
2. Наличие по крайней мере одной цели (т.е. желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как обигую все члены данной группы.
3. Наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Соединив в одно целое эти существенные характеристики, мы получаем важное определение:

Организация — это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей. Это справедливо не просто для организации, а для *формальной* организации. Существуют также *неформальные* организации, группы, которые возникают спонтанно, но где люди вступают во взаимодействие друг с другом достаточно регулярно.

но. Неформальные организации существуют во всех формальных организациях, за исключением, быть может, очень маленьких. И хотя у них нет руководителей, неформальные организации очень важны. Таким образом, когда употребляется слово организация, имеется в виду формальная организация.

Из определения следует, что организация всегда имеет хотя бы одну общую цель, разделяемую и признаваемую таковой всеми ее членами. Но формальное управление редко имеет дело с организациями, имеющими только одну цель. Менеджмент — это управление сложными организациями. Сложные организации имеют набор *взаимосвязанных целей*.

А Одной из самых значимых характеристик организации является ее взаимосвязь с внешней средой. Ни одна организация не может быть «островом в себе». Организации полностью зависимы от окружающего мира — от внешней среды — как в отношении своих ресурсов, так и в отношении потребителей.

Термин *внешняя среда* включает экономические условия, потребителей, профсоюзы, правительственные акты, законодательство, конкурирующие организации, систему ценностей в обществе, общественные взгляды, технику и технологию и другие составляющие. Эти взаимосвязанные факторы оказывают влияние на все, что происходит внутри организации. Например, введение новой автоматизированной технологии может обеспечить организации преимущество в конкуренции. Но, чтобы использовать эту новую технологию, организации придется найти новых людей с определенными навыками, а также определенными взглядами, которые сделают эту новую работу привлекательной для них. Если экономическая конъюнктура повышается или если существует конкуренция на рынке таких специалистов, организации может быть придется повысить заработную плату, чтобы привлечь этих специалистов на работу. При их

наиме организации придется соблюдать государственное законодательство, запрещающее дискриминацию по возрасту, полу и расе. Все эти факторы меняются постоянно. Большое значение имеет и тот факт, что, хотя организация и зависит полностью от внешней среды, среда эта, как правило, находится вне пределов влияния менеджеров.

Различают среду прямого воздействия и среду косвенного воздействия.

• *Среда прямого воздействия:*

- 1) поставщики (нарушение поступлений материалов и сырья от поставщиков приводит к сбоям выпуска продукции, снабжения рынка, получения прибыли);
- 2) трудовые ресурсы (каковы бы ни были современная технология, капитал, материалы, они не могут обеспечить эффективность производства без квалифицированных специалистов различных направлений);
- 3) законы и законодательные учреждения;
- 4) потребители;
- 5) конкуренты.

• *Среда косвенного воздействия:*

- 1) состояние экономики;
- 2) социальные и культурные факторы;
- 3) политические факторы.

Управляя процессами взаимодействия организации с окружающей средой, менеджмент сталкивается с рядом серьезных проблем, порождаемых неопределенностью в состоянии окружающей среды. В связи с этим одной из сложнейших задач, стоящих перед менеджментом, является снижение неопределенности в окружении путем развития адаптивности организации к

внешней среде и установления широких связей с окружением, позволяющих организации органично вписываться в окружающую среду.

А Вероятно, самой очевидной характеристикой организации является *разделение труда*. Если, по крайней мере, два человека работают вместе для достижения одной цели, они должны делить работу между собой. Разделение всей работы на составляющие компоненты обычно называется *горизонтальным разделением труда*. Разделение **большого** объема работы на многочисленные небольшие специализированные задания позволяет организации производить гораздо больше продукции, чем если бы то же самое количество людей работало самостоятельно.

В небольших организациях горизонтальное разделение труда может не проследиваться достаточно четко (например, владельцы, которые являются одновременно и управляющими маленьких ресторанов, могут поочередно то готовить еду, то обслуживать посетителей). Но большинство сложных организаций имеют такого рода горизонтальное разделение, так что можно четко проследить их функции и цели деятельности.

Классическим образцом горизонтального разделения труда на производственном предприятии, например, являются производство, маркетинг и финансы. Они представляют собой основные виды деятельности, которые должны быть успешно выполнены, чтобы фирма добилась поставленных целей.

• Сложные организации осуществляют четкое горизонтальное разделение за счет образования *подразделений*, выполняющих специфические конкретные задания и добывающих конкретные специфические цели. Они носят название отделов или служб (например, производственный отдел, отдел рекламы, информационная служба и пр.). Как и целая организация, частью

которой они являются, подразделения представляют собой группы людей, деятельность которых сознательно координируется и направляется для достижения общей цели. Таким образом, по сути своей, большие и сложные организации состоят из нескольких специально созданных для конкретных целей взаимосвязанных организаций и многочисленных неформальных групп, возникающих спонтанно.

• Поскольку работа в организации разделяется на составляющие части, кто-то должен координировать работу группы для того, чтобы она была успешной. Следовательно, в организации необходимо *вертикальное разделение труда*, при котором руководитель одного подразделения координирует (сопоставляет действия) работу других подразделений, которые в свою очередь координируют работу руководителей следующих подразделений. Деятельность по координированию работы других людей и составляет сущность управления.

А По мере разрастания организации людям сложнее ориентироваться, от кого они должны непосредственно принимать указания. На этом уровне, для того чтобы организация могла действовать успешно, работа по управлению должна быть четко отделена от неуправленческой работы, т.е. организации должны назначать руководителей и определять круг их обязанностей и ответственности. В результате такого разделения труда образуются *уровни управления*.

Условно говоря, в компании существует *иерархия управления* (т.е. структура), состоящая из высшего, среднего и низшего звеньев (рис. 1).

Управляющие высшего звена — представители высшего уровня управленческой иерархии, обладающие наибольшей властью и ответственностью в организации.

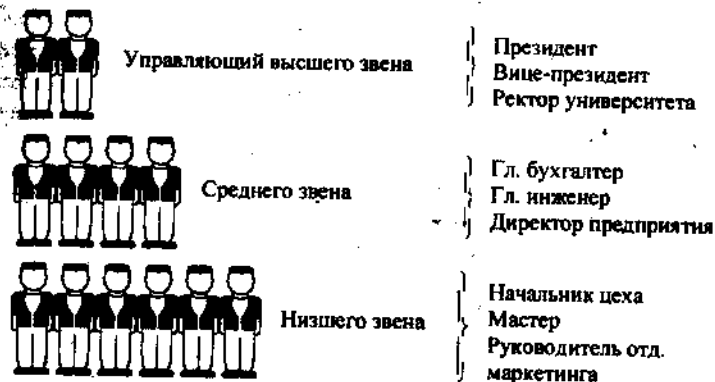


Рис. 1. Иерархия управления

Управление среднего звена — представители среднего уровня в иерархии управления, которые служат связующим элементом между высшим и непосредственным управлением, претворяя в жизнь задачи, поставленные на высшем уровне управления, и координируя работу менеджеров низшего звена.

Управление низшего звена — представители низшего уровня иерархии, чья власть и ответственность сводятся к узкому кругу задач в деятельности организации; называются также менеджерами-контролерами.

А «Структура управления организацией», или «организационная структура управления» (ОСУ) — одно из ключевых понятий менеджмента, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий. В рамках этой структуры протекает весь управленческий процесс (движение потоков информации и приня-

тие управленческих решений), в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональной специализации.

Структуру можно сравнить с каркасом здания управленческой системы, построенным для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно. Отсюда то внимание, которое руководители организаций уделяют принципам и методам построения структур управления, выбору их типов и видов, изучению тенденций изменения и оценкам соответствия задачам организаций.

Подструктурой управления понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. ОСУ определяется также как форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей. С этих позиций структура управления представляется в виде системы оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми.

- Ключевыми понятиями структур управления являются элементы, связи (отношения), уровни и полномочия.

Элементами ОСУ могут быть как отдельные работники (руководители, специалисты, служащие), так и службы либо органы аппарата управления, в которых занято то или иное количество специалистов, выполняющих определенные функциональные обязанности. Различают два направления специализации элементов ОСУ:

а) в зависимости от состава структурных подразделений орга-

низации вычлняются звенья структуры управления, осуществляющие маркетинг, менеджмент производства, научно-технического прогресса И т.п.;

б) исходя из характера общих функций, выполняемых в процессе управления, формируются органы, занимающиеся планированием, организующие производство, труд и управление, контролирующие все процессы в организации.

Отношения между элементами структуры управления поддерживаются благодаря горизонтальным и вертикальным связям, о которых было сказано выше.

В структуре управления организацией различаются линейные и функциональные отношения.

Линейные отношения — это отношения между руководителем и его подчиненными.

Функциональные отношения — это отношения специалиста, который уполномочен выполнять ту или иную функцию в рамках всей организации, с другими членами организации (например, начальник отдела кадров поддерживает функциональные отношения с начальником цеха в вопросах приема на работу).

Отношения управленческого аппарата. Данный тип отношений имеет место в случае представления чьих-либо прав и полномочий. Должностные обязанности при этом состоят в предоставлении рекомендаций, советов (например, помощник начальника управления вступает в отношения с линейными руководителями как бы по поручению начальника управления, выражая волю и желания последнего; в этом случае помощник осуществляет полномочия, которыми обладает начальник управления).

Преимущество: это хороший метод обучения и подготовки

будущих руководителей, экономия рабочего времени для высшего звена руководителей, освобождение от ежедневной чисто административной работы.

Недостатки: помощники руководителей зачастую превышают свои полномочия, неофициально приобретая дополнительные власть и влияние; руководители, ответственные за решение кадровых вопросов, могут пытаться оказывать влияние на линейных руководителей.

Латеральные отношения могут быть двух категорий: коллегиальные (отношения между служащими одного отдела, подчиненными одному начальнику) и параллельные (отношения, которые вызваны необходимостью обмена информацией, идеями в мнениями между служащими, занимающими одинаковое положение в организации, но работающими в разных отделах).

• Анализ взаимоотношений между различными должностями, постами показывает, что существует *пять типов организационных структур*.

Линейная организация управления. Распределение должностных обязанностей осуществлено таким образом, чтобы каждый служащий был максимально нацелен на выполнение производственных задач организации. Все полномочия — прямые (линейные) — идут от высшего звена управления к низшему (рис. 2).

В числе преимуществ линейной организации — ответственность, установленные обязательства, четкое распределение обязанностей и полномочия; оперативный процесс принятия решений; простота в понимании и использовании, возможность поддерживать необходимую дисциплину. Этот тип управленческой структуры обычно ведет к формированию стабильной и прочной организации.

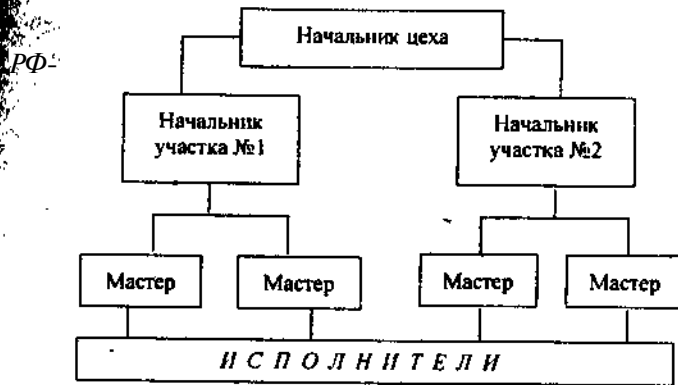


Рис. 2. Линейная структура управления

В числе недостатков линейного построения организации — негибкость, жесткость, непригодность к дальнейшему росту организации. Утрата (отставка, смерть) руководителя может привести к более серьезным последствиям, чем при гибком построении организационной структуры. Метод управления может быть бюрократическим, диктаторским, что уменьшает потенциальные возможности и сдерживает инициативу молодых руководителей; руководящие лица могут быть перегружены обязанностями, ответственностью, что может привести к стрессу и плохому управлению.

Функциональная организация представляет собой схему подчинения нижестоящего подразделения ряду функциональных подразделений, решающих отдельные вопросы управления — технические, плановые, финансовые и т.п. В этом случае указания поступают от компетентных специалистов, групп специалистов (рис. 3). Однако подчиненные подразделения не всегда

знают, как согласовать полученные указания, в какой очередности их выполнять. В чистом виде эта система используется очень редко.

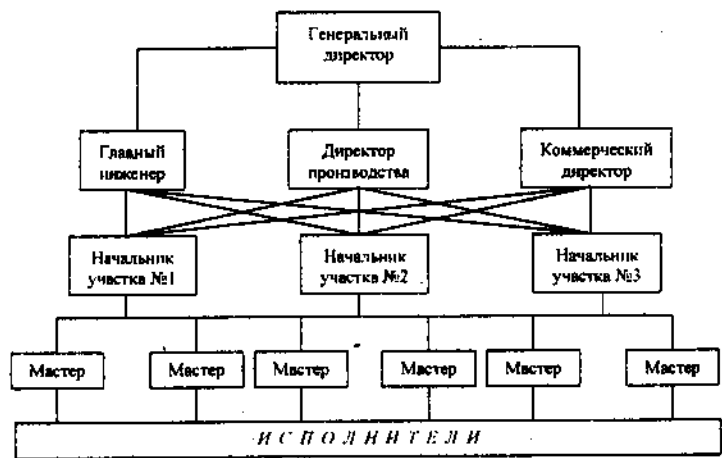


Рис. 3. Функциональная структура управления

Линейно-функциональное построение организации — наиболее распространенный подход. В данном случае линейное управление подкрепляется специальными вспомогательными службами (рис. 4). Иногда такую систему называют штабной, так как функциональные руководители соответствующего уровня составляют штаб линейного руководителя.

Среди недостатков линейно-функционального построения — разногласия между линейными и функциональными служащими. Линейные служащие часто противодействуют работе функциональных экспертов; возникающие разногласия могут выра-

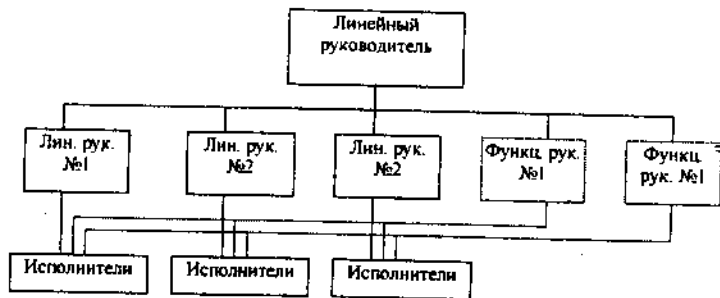


Рис. 4. Линейно-функциональная структура управления

жаться в неправильном толковании полученной от экспертов информации, которая передается линейными служащими непосредственным исполнителям.

Многие учебники называют линейно-функциональное построение функциональным. Это связано с тем, что функциональное построение организации в своем чистом виде — довольно редкое явление.

Матричная система построения организации предназначена для объединения в группу специалистов компании с целью работы над специальным проектом. Она характерна тем, что исполнитель может иметь двух и более руководителей (один — линейный, другой — руководитель программы или направления). Такая схема давно применялась в управлении НИОКР, а сейчас широко применяется в фирмах, ведущих работу по многим направлениям. Она все более вытесняет из применения линейно-функциональную схему.

Построение организации с использованием комиссий. Управленческому аппарату оказывается поддержка со стороны по-

стоянных комиссий, что имеет место сегодня в системе больницы обслуживания. Очень часто комиссия имеет нижестоящую линейную организацию, через которую и осуществляется управление.

А *Менеджер* — человек, занимающий управленческую должность и наделенный полномочным правом принимать решения по определенным видам деятельности организации.

Термин «менеджер» имеет довольно широкое распространение и употребляется применительно к:

- организатору конкретных видов работ в рамках отдельных подразделений или программно-целевых групп;
- руководителю предприятия в целом или его подразделений (управлений, отделений, отделов);
- руководителю по отношению к подчиненным;
- администратору любого уровня управления, организующего работу, руководствуясь современными методами и др.

К менеджеру любого уровня предъявляются высокие требования. Можно выделить несколько ролей, в которых выступает менеджер:

- *Менеджер-дипломат*. Среди навыков и умений менеджера — способность ведения переговоров выступает как значимое свойство. Сейчас менеджеры высшего звена тратят большую часть своего времени на установление контактов.
- *Менеджер-инноватор*. Производительность труда гораздо проще повысить на базе новой техники и технологий, чем постоянно ремонтировать старое оборудование.
- *Менеджер-управляющий*. От него, в частности, требуется:

- наличие общих знаний в области управления предприятием;
- компетентность в вопросе технологии производства в той отрасли производства, к которой относится фирма по виду и характеру своей деятельности;
- владение не только навыками администрирования, но и предпринимательства, умение владеть ситуацией на рынках, проявлять инициативу и активно перераспределять ресурсы фирмы в наиболее выгодных сферах применения;
- принятие обоснованных и компетентных решений на основе согласования с нижестоящими руководителями и работниками и распределение участия каждого в их исполнении.

Цели и функции управления

А Понятие цели в управлении

А Сущность и содержание функций управления

А Характеристика функций управления

. А Большинство фирм, которые терпят неудачу, не имеют хорошо продуманных и реалистичных целей. Цели в управлении не возникают сами по себе, они должны быть сформулированы и поставлены кем-то. Это может сделать как один человек, так и несколько человек, которые составляют вместе орган управления объектом, например, коммерческой фирмы.

Цель — те конечные рубежи, достижению которых через выполнение конкретных задач, функций направлена деятельность коллектива, подразделения.

Типы целей в организации подразделяются на экономические и неэкономические. К последним можно отнести социальные цели, например, улучшение условий труда. Иногда экономические цели могут отличаться от ожиданий некоторых внутренних или внешних сил организации. Так, акционеры могут быть недовольны тем, что организация повышает расходы на переоборудование цеха, потому что такие затраты не создают краткосрочной прибыли.

Экономические цели организации, выраженные в показателе хозяйственной деятельности, можно, в свою очередь, разделить на количественные и качественные. Пример количественной цели — увеличение доли рынка фирмы к 2005 г. на 15%. Пример качественной цели — достижение фирмой технологического превосходства в отрасли.

Как экономические, так и неэкономические цели могут быть

разделены с точки зрения периода их достижения на кратко-, средне- и долгосрочные. Долгосрочные цели, как правило, не имеют чересчур выраженных количественных характеристик, они в большей степени связаны с миссией фирмы. Краткосрочные цели обязательно имеют конкретное содержание и указывают;

- что должно быть достигнуто (в том числе в количественном выражении);
- когда цель должна быть достигнута;
- кто конкретно (какое подразделение организации) выполняет задачу по достижению цели.

В каждой организации свои цели и задачи, яо *главными общими целями* будут следующие:

- выживание;
- прибыль;
- перспектива.

Области целеполагания,

1. Ресурсы.

Цель — эффективное использование ресурсов (материальных, трудовых, природных).

2. Производительность.

Цель — увеличение прибыли.

3. Потребитель.

Цель — признание и успех у потребителей.

4. Репутация.

Цель — устойчивая репутация фирмы.

Требования к целям:

- четкие;
- гибкие;
- реальные;
- достижимые.

• Для выполнения той или иной относительно простой работы необходимо заранее определить, что нужно в итоге получить, как организовать дело, мотивировать и проконтролировать его выполнение. Это и есть функции управления. Хотя со временем техника управления и усовершенствовалась, основополагающие управленческие функции остались сравнительно неизменными.

Функции управления — это конкретный вид управленческой деятельности, который осуществляется специальными приемами и способами, а также соответствующая организация работ.

Функции управления имеют специфический характер, особое содержание и могут осуществляться самостоятельно, быть как не связанными между собой, так и неразрывно связанными, более того, они как бы взаимопроникают друг в друга. Иными словами, в системе управления все управленческие функции объединены в единый целостный процесс.

Ари Файоль (1841—1925), которому принадлежит разработка теории административного управления, в начале XX в. выделил пять исходных функций, или элементов, административного процесса: предвидение, организация, распорядительство, согласование, контроль. Но очень часто говорят лишь о четырех функциях управления — планирование, организация, мотивация и контроль.

Концепция российского менеджмента как процесса выполнения взаимосвязанных функций объединила ряд теорий управления, в частности, школу научного управления, административную теорию, бихевиористическую школу, исследующую тенденции поведения людей исходя из развития потребностей и формирующей теорию мотивации. В дальнейшем развитии процессная модель менеджмента уточнялась и расширялась, углублялась вследствие применения к менеджменту методологии системного и ситуационного подходов, социологических

исследований, экономико-математических методов и моделирования.

А Наиболее полное содержание менеджмента как процесса отражают основные функции, выступающие общим условием управления социальными и социально-экономическими процессами.

Основные функции менеджмента характеризуются полнотой содержания, устойчивостью структуры, системностью и универсальностью использования в разных сферах деятельности. Главная их особенность в том, что каждая основная функция менеджмента представляет собой отдельный процесс управления по выработке методов активизации и средств воздействия на персонал и его деятельность для достижения общих результатов социально-экономической системы.

Функции интересны тем, что в систематизированном виде могут дать полное представление о процессах мотивации, воздействия и взаимодействия от зарождения идей до их реализации, оценки результата и появления последствий. Основные функции характеризуют воздействие, обуславливая его определяющие средства, реализация которых может обеспечить требуемый результат.

На рис. 5 показан состав и взаимосвязь современных функций, формирующих процесс управления.



Рис. 5. Взаимосвязь между основными функциями менеджмента

• *Планирование* как основная функция менеджмента представляет собой виды деятельности по формированию средств воздействия, обеспечивающих единое направление усилий всех членов фирмы на достижение общих целей. Планирование как процесс управления включает разработку и реализацию средств воздействия: концепцию, прогноз, программу, план. Каждое из средств воздействия имеет свою специфику и условия использования.

Концепция — идея, теоретические и методологические основы ее разработки, обоснование, методы и условия реализации. Любая теоретическая экономическая проблема до ее воплощения в экономике проходит стадию формирования концепции.

Прогноз — научное предвидение возможного состояния фирмы, корпорации, экономики, общества в будущем. Прогнозы в бизнесе разрабатываются по сложным социально-экономическим проблемам, как правило, на долгосрочный или среднесрочный период. Чаще всего прогноз используется в стратегическом управлении.

Программа — законченный комплекс заданий, мероприятий, работ, объединенных общей целью, имеющих конкретный конечный результат, требующий привлечения значительных ресурсов, осуществляемый совокупностью взаимодействующих органов, организаций, лиц разных функциональных сфер экономики. Формирование целевых комплексных программ в бизнесе и их реализация играют все возрастающую роль в процессах управления в разных сферах экономики и научных исследованиях.

План представляет собой сложную социально-экономическую модель будущего состояния организации.

• *Регулирование* — вид деятельности по поддержанию режи-

мов функционирования социально-экономической системы в сфере действия объективных законов, принципов и обеспечению условий проявления объективных процессов и тенденций. В процессе регулирования вырабатываются средства воздействия и механизмы реализации взаимодействия государственных и рыночных регуляторов. Данная функция адаптирует менеджмент к устанавливаемым государством параметрам (налоги, процентные ставки, тарифы, валютный курс) и обеспечивает реагирование на изменения макроэкономических параметров (уровня занятости, уровня инфляции, изменения динамики валового внутреннего продукта).

Регулирование как основная функция имеет самостоятельное содержание, и ее нельзя рассматривать как часть системы государственного регулирования. Через функции проявляется непосредственная связь разных видов социального управления.

Содержание функции регулирования по уровням менеджмента изменяется; чем ниже уровень управления, например уровень филиала или цеха, тем в большей степени данной функции свойственна деятельность по обеспечению непрерывности производственных и обслуживающих процессов, поддержание движения материальных, трудовых, информационных, финансовых потоков.

• *Организация* как основная функция менеджмента представляет собой вид деятельности людей для достижения целей. При реализации данной функции оперируют категориями: процесс, система, коммуникации, организационно-стабилизационные методы и организационно-распорядительные средства. Организация как функция менеджмента формирует объект, совершенствует его, разрабатывает режимы функционирования, создает механизмы адаптации в изменениях внешних и внутренних связей в системе управления. Поэтому организация управления —

формирование условий устойчивости и гибкости социально-экономической системы на основе комплексного подхода с учетом системных и ситуационных факторов.

Содержание функции организации управления предполагает формирование и обоснование набора видов работ, необходимых для выполнения организуемой деятельности, определение по каждому виду деятельности:

- компетенций (возможностей или границ действий и принятия решений);
- полномочий (прав на принятие решений);
- ответственности (меры и формы ответственности и санкций за последствия принятых решений).

На базе этих данных устанавливаются перечень и профессиональный состав персонала и создается система информационного обеспечения. При этом формируются уровни управления, подразделения или звенья по уровням управления и система связей между ними. Звено системы управления рассматривается как обособленный элемент по критерию специализации и комбинации функций по объему и масштабу полномочий управления. В качестве звена может выступать должность, отдел, служба, подразделение. Состав звеньев в системе управления разнообразен. Приоритет при характеристике звена отдается критериям вида функции и объема полномочий.

По таким критериям различают:

- линейные звенья (руководитель фирмы, цеха);
- функциональные (планово-экономический отдел);
- л и ней но-функциональное звено (главный инженер);
- функционально-линейное звено (руководитель творческой группы).

Следует отметить, что связи между звеньями и место звена в иерархии системы управления определяются критериями фор-

мирования системы, среди которых важнейшими выступают: целесообразность интеграции функций, управляемость, производственные и жизненные циклы изделий.

• *Координация* как основная функция менеджмента представляет собой вид деятельности по согласованию и упорядочению объединенных общей целью и совместной деятельностью людей в производстве и но-хозяйстве иных организациях. В организациях, ориентированных на долговременное функционирование, координация рассматривается как дополнение и расширение функции организации. В процессе реализации данной функции осуществляется координация преимущественно внешних связей руководителями высших уровней отраслевого, регионального, муниципального управления.

В других случаях, например, при формировании программно-ориентированных систем типа творческих групп, координация становится основной организующей функцией, ибо в данных системах требуется не жесткая формализация, а лишь согласованность творческих усилий, целенаправленность на идеи, их мотивированность.

• *Мотивация* как основная функция менеджмента связана с процессом побуждения себя и других людей к деятельности через формирование мотивов поведения для достижения личных целей и целей организации. В процессе мотивации предполагается использование определенной последовательности взаимозависимых категорий; потребности людей — интересы людей — мотивы деятельности — действия людей.

В качестве мотивов могут выступать причастность к крупной компании, к решению значимых проблем, заинтересованность в интересных коммуникациях, потребность в формировании карьеры. Можно сказать, что мотивы, побуждающие человека к активной, производительной, творческой работе, много-

гранны, как многогранен сам человек и общественные отношения, которые оказывают на него воздействие.

Мотивационный подход к поведенческой деятельности является центральной функцией менеджмента. Менеджер воздействует на другого человека через его реальные цели, жизненные установки и ожидания, создавая эффективную мотивацию производственной деятельности работника. В качестве примера можно указать особенности мотивации разных категорий самих управленцев. Мотивация специалистов — ориентация на профессиональный рост, накопление знаний; они предпочитают, чтобы их оценивали профессионалы.

Мотивация через потребности отражает процесс их возвышения от простых (пища, жилище, безопасность) до сложных (самоутверждение, самосовершенствование, самоуправление). Если мотивация основана на удовлетворении высших потребностей, то такой человек склонен к самоуправлению. Для удовлетворения высших потребностей предварительно должны быть удовлетворены первичные потребности и необходима высокая производственная и управленческая культура.

- *Стимулирование* — основная функция, связанная с процессом активизации деятельности людей и коллективов путем использования стимулов, рычагов и способов формирования интересов и мотивов деятельности. Отсюда следует, что функция стимулирования основывается на процессах мотивации, преобразуя их в стимулы, воздействующие на поведение и деятельность преимущественно коллективов и фирм.

Наиболее действенно в настоящее время экономическое стимулирование работников. Самый чувствительный стимул, применяемый к работнику — размер заработной платы и своевременность ее выплаты. Размер заработной платы сопоставляется с прожиточным минимумом с учетом цен на формирование по-

требительской корзины и другими показателями и служит критерием уровня жизни населения. О недейственности экономических стимулов в период спада производства и кризиса, переживаемого экономикой России на стадии реформирования, свидетельствует значительный разрыв в доходах (в 36 раз) между богатыми и бедными.

- *Гуманизация* как основная функция менеджмента отражает социальный характер менеджмента и роль человеческого фактора как субъекта и объекта менеджмента. Человек в системе менеджмента — не только фактор производства и средство достижения цели, но и цель менеджмента. Поэтому функция гуманизации управленческих отношений и всей системы общественных отношений в условиях переориентации кадров российской экономики на рыночное мышление приобретает особое значение.

В первую очередь гуманизация отношений касается этики деятельности, природы и механизмов воздействия морали как одной из сторон социальной деятельности человека, особой формы общественных отношений и сознания. Этика как система знаний обобщает и систематизирует принципы морали, формируемые в процессе развития общества, представляет собой основу нравственного воспитания, формирования активной жизненной позиции.

Такие черты культурного человека, как вежливость, тактичность, деликатность, должны быть нормой поведения. Доброжелательность, чувство меры, умение управлять эмоциями, стрессами формируют цивилизованный стиль поведения и благоприятный имидж предпринимателя и менеджера.

Важное место в составе функции гуманизации занимает деятельность по формированию и развитию культуры фирмы, культуры управления. При этом исследуются влияние культу-

ры общества на менеджмент и воздействие менеджмента на формирование корпоративной культуры управления (деятельности, поведения, общения).

- *Корпоратизм* — это метод хозяйствования, развития экономики и социальных отношений сообщества, совокупность этических и правовых норм поведения индивидуума в сообществе; это договорное сообщество, в котором главным фактором роста благосостояния человека является баланс личных и корпоративных интересов.

Корпоративность как новая функция менеджмента включает в себя виды деятельности по формированию атмосферы фирмы, ее социально-психологического климата, обеспечивающего решение проблемы удовлетворенности персонала своим трудом, общением, совместной работой с коллегами и непосредственным руководителем. Предусматривается также формирование корпоративной системы целевой ориентации и целевой направленности, что обеспечивается через воспитание и убеждение, осознание общности идей и интересов.

Корпоратизм предполагает формирование корпоративной культуры, которая призвана способствовать широкому участию персонала в творческих процессах разработки и принятия управленческих решений. Результатом должна стать социальная, экономическая и организационная общность коллектива, коллективный дух, например, предпринимательства или настроенности на нововведения. Общинность или коммуникабельность, патриотизм, склонность к взаимопомощи и поддержке можно рассматривать как традиционно свойственные российскому менеджменту.

- *Контроль* как основная функция менеджмента объединяет виды управленческой деятельности, связанные с формированием информации о состоянии и функционировании объекта уп-

равления (учет), изучением информации о процессах и результатах деятельности (анализ), работой по диагностике и оценке процессов развития и достижения целей, эффективности стратегий, успехов и просчетов в использовании средств и методов управления.

Последняя стадия контроля связана с уяснением проблем и причин их возникновения, что и является основанием для активных действий по корректировке отклонений от цели и плана деятельности. Следует отметить, что все рассмотренные стадии функции контроля осуществляются одновременно, т.е. контроль может быть в процессе деятельности и после ее завершения, а система организации контрольной деятельности зависит от конкретной ситуации. В значительной степени эффективность функции контроля определяется методологией, т.е. предварительными исследованиями и разработкой принципов, правил, инструкций, а также критериев оценки и показателей, измеряющих отдельные стороны деятельности и процессы. Кроме того, необходима разработка процедур проведения контрольных операций, подбор и подготовка управленческого персонала, способного к такой работе.

Функцию контроля, исходя из ее роли в процессе управления, называют функцией обратной связи менеджмента с объектом управления. Значение данной функции обусловлено природой экономической деятельности менеджеров, которые осуществляют процесс управления этой деятельностью и через деятельность людей в соответствии с объективным характером производственных процессов, и с учетом субъективных факторов внешней и внутренней среды, влияющих на это развитие.

Формирование организационной структуры

А Понятие системного подхода к формированию структур

А Процесс формирования организационной структуры

А Структура управления организацией, ориентированная на решение стратегических проблем

А Организационная структура ~ это поведенческая система, это люди и их группы, постоянно вступающие в различные взаимоотношения для решения общих задач. Такая многосторонность организационного механизма несовместима с использованием каких-либо однозначных методов — либо формальных, либо неформальных. Поэтому необходимо сочетание научных методов и принципов формирования структур (системного подхода) с большой экспертно-аналитической работой, изучением отечественного и зарубежного опыта. В основу всей методологии проектирования структур должно быть положено: сначала — цели, а затем — механизм их достижения.

Системность самого подхода к формированию структуры проявляется в следующем:

- не упускать из виду ни одну из управленческих задач, без решения которых реализация целей окажется не полной;
- выявить и связать применительно к этим задачам всю систему функций, прав и ответственности по вертикали управления — от генерального директора предприятия до мастера участка;

- исследовать и организационно оформить все связи и отношения по горизонтали управления;
- обеспечить органическое сочетание вертикали и горизонтали управления.

А Процесс формирования организационной структуры включает в себя формулировку целей и задач, определение состава и место подразделений, их ресурсное обеспечение (включая численность работающих), разработку регламентирующих процедур, документов, положений, закрепляющих и регулирующих формы, методы, процессы, которые осуществляются в организационной системе управления.

Весь этот процесс можно организовать по трем крупным стадиям:

- *Формирование общей структурной схемы* во всех случаях имеет принципиальное значение, поскольку при этом определяются главные характеристики организации, а также направления, по которым должно быть осуществлено более углублённое проектирование как организационной структуры, так и других важнейших аспектов системы (способность переработки информации).
- *Разработка состава основных подразделений и связей между ними* заключается в том, что предусматривается реализация организационных решений не только в целом по крупным линейно-функциональным и программно-целевым блокам, но и вплоть до самостоятельных (базовых) подразделений аппарата управления, распределения конкретных задач между ними и построения в ну три организационных связей. Под базовыми подразделениями понимаются самостоятельные структурные единицы (отделы, бюро, управления, секторы, лаборатории), на которые организационно разделяются линейно-функциональные

и программно-целевые подсистемы. Базовые подразделения могут иметь свою внутреннюю структуру.

• *Регламентация организационной структуры* — предусматривает разработку количественных характеристик аппарата управления и процедур управленческой деятельности. Она включает:

- определение состава внутренних элементов базовых подразделений (бюро, групп и должностей);
- определение проектной численности подразделений;
- распределение задач и работ между конкретными исполнителями;
- установление ответственности за их выполнение;
- разработку процедур выполнения управленческих работ в подразделениях;
- расчеты затрат на управление и показателей эффективности аппарата управления в условиях проектированной организационной структуры.

Когда требуется взаимодействие многих звеньев и уровней управления, разрабатываются специфические документы, которые называются *органиграммами*. Последние представляют собой графическую интерпретацию процесса выполнения управленческих функций, их этапов и входящих в них работ, описывающую распределение организационных процедур разработки и принятия решения между подразделениями, их внутренними структурными органами и отдельными работниками.

А Глубокие социально-экономические изменения, развитие демократизации, изменение социальных ценностей, стремление людей к участию в управлении производством, а также возрастающие сложность и взаимозависимость организаций и окружающей среды приводят к пониманию, что выработка плодотворных идей и предложений о перспективах развития организации не является специальной прерогативой его руководителей или профессиональных плановиков. Более того, необходимо создать такую систему управления, которая использовала бы знания, умения и навыки работников всех уровней и подразделений организации. Одновременно этой системе должна быть адекватна организационная структура управления фирмы. Это — непереносимое условие эффективности стратегического управления.

Современный этап перестройки организационных структур управления фирмами, ориентированными на рынок и на создание структур стратегического менеджмента, приобретает форму поиска «золотой середины» между централизацией и децентрализацией властных функций,

Тенденции централизации и децентрализации в системах управления, в формах планирования и управления тесно связаны с производственно-хозяйственными характеристиками организаций и, в первую очередь, с их отраслевой структурой. Там, где производство тяготеет к одноотраслевому, однопродуктовому, где тесны связи между технологическими переделами и велики объемы производства, обоснованно применение функциональных централизованных систем управления. В этих системах ставка делается на четкое планирование и строгий **контроль** производственно-хозяйственной деятельности.

В многоотраслевых организациях, к которым относятся большинство крупных научно-технических и производственных комплексов, где разнообразны рынки сбыта и технологии производства, слабы внутрифирменные производственно-технологические связи, где требуются различные рыночные стратегии по каждой группе продукции и услуг, более целесообразна децентрализация в управлении. Она проявляется в широкой коммерческой самостоятельности стратегических подразделений фирм.

Она проявляется в широкой коммерческой самостоятельности стратегических подразделений фирм.

мы и менее жестком контроле со стороны высшего руководства, который в основном осуществляется по финансовым результатам.

Таким образом, желание найти приемлемые соотношения между централизованным и децентрализованным управлением приводит к необходимости создать систему стратегического управления, которая характеризуется централизованной разработкой стратегии и хозяйственной политики и децентрализованным "оперативным управлением.



Построение организации

А Этапы построения организации

А Масштабы управления

& Определение обязанностей и полномочий

А Централизация и децентрализация

А Существуют три главных этапа в построении любой организации:

- 1) определение характера выполняемой работы;
- 2) распределение работы между отдельными позициями менеджмента;
- 3) классификация позиций менеджмента, построение на этой основе логических групп управления.

Определение характера выполняемой работы. Для выполнения этой задачи данную стадию создания организации полезно также разбить на подпункты, предусматривающие определенные этапы и виды работ. Например, постановка задач, расчет необходимого объема работ для решения поставленных задач, устранение бесполезной работы и дублирования, разработка самого процесса, проверка (чтобы не опустить важную составляющую часть работы). Автор известных книг по вопросам предпринимательства профессор Друкер выделяет три этапа и направления анализа, который необходимо провести на рассматриваемом нами этапе построения организации. Они включают анализ:

- деятельности, определение той работы, которая должна осуществляться, и способов координации взаимодействия;
- решений, какого вида решения будут приниматься, и ка-

кое участие в этом будет принимать тот или иной менеджер;

- • отношений, т.е. определение того вклада в общее дело, который должен внести менеджер; лиц, с которыми менеджер должен взаимодействовать; влияния, оказываемого па менеджера другими лицами, принимающими решения.

Распределение работ между отдельными элементами менеджмента. Этот этап включает в себя: установление норм, стандартов (например, расчет допустимого объема должностных обязанностей для каждого руководителя любого уровня); технические приемы в рамках научных методов управления (например, анализ рабочего времени, изучение методов и организации труда и т.п.); установление полного сотрудничества всех лиц, работающих в рамках организации.

Классификация элементов менеджмента, построение логических групп. В данном вопросе важно, чтобы элементы управления были сгруппированы согласно виду выполняемой работы, а не по другим критериям (например, вокруг пользующихся авторитетом руководителей). Этот способ известен как «принцип ориентации». Распределение производственных обязанностей и формирование логических групп должны неизбежно привести к созданию отделов (подразделений), т.е. коллективов людей, выполняющих некоторую аналогичную работу, как правило, под единым руководством начальника отдела. Создание отделов (подразделений) путем группирования аналогичных производственных функций и служащих позволяет добиться более эффективного управления, необходимой гибкости руководства компанией в период расширения ее хозяйственной деятельности.

А При определении лшщ/чябов *управления* следует учитывать несколько важных факторов. Помимо степени сложности, характера выполняемой работы, необходимо учитывать субъективные возможности менеджера, его способности сотрудничать с коллективом. Менеджер может уменьшить время, необходимое для управления и контроля, путем делегирования полномочий на выполнение четко поставленной задачи: составления ясного и краткого плана, разработки соответствующих приемов и подходов; использования контрольно-проверочных нормативов, чтобы иметь возможность убедиться в соблюдении его подчиненными соответствующего плана, графика.

Огромное значение имеет правильное установление пределов распространения полномочий. В случае необоснованно увеличенных масштабов управления теряется личный контакт между менеджером и подчиненными, менеджер может потерять управление группой, возможно появление подгрупп (с неофициальным руководителем), возникают трудности в проверке результатов деятельности группы, снижается качество профессионального обучения работников, а также ослабляется контроль за выполнением порученных им заданий. Это отрицательно сказывается на моральном состоянии работников и результатах их труда.

С другой стороны, в случае необоснованно сокращенных масштабов управления возникает слишком много уровней управления, возрастают административные затраты (прежде всего в форме выплат жалованья управленческому аппарату), больше времени отводится на принятие решений в связи с необходимостью прохождения всех звеньев управления, возрастает степень контроля. Это может привести к снижению инициативы и творческой активности, неблагоприятно сказаться на моральном состоянии.

А Для реализации планов определенного масштаба и степени сложности необходима работа некоторого количества людей. Не существует указаний относительно числа лиц, которыми менеджер сможет наиболее эффективно руководить. Но в каждом конкретном случае их число ограничено. Этот лимит и определяет границы данной организации, правильного сочетания делегирования полномочий, **Децентрализации**. Идеальное число подчиненных, как считается, составляет от 3 до 30, в зависимости от обстоятельств. Согласно последним теориям, точное число находящихся в подчинении у руководителя определяется после исследования всех факторов производства.

Для эффективной работы организации важно четко и ясно определить функциональные *обязанности и полномочия*, а также их взаимоотношение. Каждый сотрудник компании должен понимать, что ожидается от него, какими полномочиями он обладает, какими должны быть его взаимоотношения с другими служащими. Это достигается с помощью схемы организации, дополненной соответствующими справочниками (инструкциями), и распределения обязанностей.

- *Распределение обязанностей* означает определение масштаба полномочий и меры ответственности по каждой должности.

- Для обеспечения выполнения участком поставленных перед ним задач, руководитель этого участка должен иметь возможность **ВЛИЯНИЯ** на его работу. В формальных организациях такая возможность предоставляется путем передачи полномочий руководителю.

Полномочия — это ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее работников на выполнение задач. Полномочия закрепляются за должностью. Если человек теряет должность, то он теряет право отдавать распоря-

жения своим бывшим подчиненным. Полномочия обычно передаются от высших к низовым уровням организации. Если преследуется цель построения четкой и эффективной организации работы предприятия, полномочия должны предоставляться только в объеме, не большем и не меньшем которого они необходимы для ведения участка к выполнению им его функций и достижения установленных в рамках всей организации целей.

Возможны два направления распределения полномочий:

- делегирование полномочий,
- централизация решения.

- *Делегирование* — это передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Делегирование представляет собой средство, при помощи которого руководство распространяет среди своих сотрудников задачи, подлежащие выполнению для достижения целей всей организации. Главная цель делегирования полномочий — сделать возможной децентрализацию управления организацией. Это необходимо делать, когда масштабы управления слишком велики и сам процесс включает в себя передачу полномочий нижестоящим руководителям на выполнение специальных заданий. Передаются лишь полномочия. Всю ответственность продолжает нести старший руководитель.

- *Ответственность* — обязательство выполнять имеющиеся задачи и обеспечивать их удовлетворительное завершение. Особенностью ответственности является то, что она делегируется лишь на время выполнения работы, но под контролем того лица, за которым закреплена ответственность.

В небольших организациях, где все служащие знают друг друга, легко создается рабочий коллектив, и добиться координации работы не представляется сложной проблемой. Но в круп-

ных организациях с высокой степенью специализации и распределения обязанностей достижение требуемого уровня координации потребует от высшей администрации определенных усилий.

• *Координация деятельности организации* означает синхронизацию прилагаемых усилий, их интеграцию в единое целое. Другими словами, это процесс распределения деятельности во времени, приведение ее отдельных элементов в такое сочетание, которое позволило бы наиболее эффективно и оперативно достичь поставленной цели.

А От масштаба полномочий зависит степень централизации и децентрализации. Делегирование полномочий является составной частью децентрализации. При отсутствии делегирования полномочий управление организацией становится слишком централизованным. Уровень централизации тем ниже, чем больше решений принимается непосредственно на рабочих местах, которые незамедлительно выполняются и носят узкий, специальный характер. Централизация характеризуется отсутствием передачи полномочий и известными пределами компетентности, что ведет к снижению оперативности в принятии решений. Излишняя централизация ущемляет развитие инициативы представителей низшего звена руководителей,

• Среди факторов, влияющих на уровень децентрализации, можно выделить следующие:

- величина затрат (что может быть выражено в деньгах, престиже или мерах субъективного свойства);
- степень унификации (желаемый уровень единообразия может быть более эффективно достигнут с помощью укрепления централизации);
- размеры предприятия (на крупных предприятиях реше-

ния принимаются большим числом руководителей разного уровня, поэтому их сложно координировать; там, где полномочия расщеплены, решения принимаются более оперативно);

- философия менеджмента (руководители могут предпочитать авторитарную структуру управления, где все решения принимаются высшим руководством, или децентрализованную систему, где руководители всех уровней по своему усмотрению определяют сферу полномочий);
- наличие подходящего руководителя (при отсутствии менеджеров требуемого уровня целесообразно сосредоточить полномочия в высших звеньях управления);
- использование приемов контроля (чем выше возможности контролирования, тем большей степени децентрализации можно достичь);
- характер деятельности организации (если осуществляемые коммерческие операции распространяются на большие географические районы, то потребуются и большая степень децентрализации);
- влияние внешней среды (например, политика правительства в области ценообразования, доходов или какие-либо ограничения на использование рабочей силы могут уменьшить степень децентрализации управления организацией, но их четкое формулирование может содействовать решению проблемы).

• *Преимущества централизованного управления:*

- лучший контроль за деятельностью предприятия;
- возможность приведения к единому стандарту всех операций в рамках организации;

- устранение возможного дублирования тех. или иных мероприятий, усилий;
 - более эффективное использование кадров, оборудования, производственных площадей.
- *Недостатки централизованного управления:*
- рост бюрократизма, накопление срочных для решения вопросов, увеличение документации, досье;
 - задержки в принятии решений, в особенности на рабочем месте;
 - решения принимаются теми, кто незнаком с реальной ситуацией на производстве.

Принятие решений в управлении

*А. Понятие и классификация решений
& Сущность процесса принятия решений
А Методология и методы принятия решений*

А На протяжении всего развития общества человеку приходится постоянно сталкиваться с необходимостью выбора одного из нескольких возможных вариантов действия. Результат этого выбора и будет являться решением. Таким образом, *решение* — это выбор альтернативы.

Решения являются универсальной формой поведения как отдельной личности, так и социальных групп. Эта универсальность объясняется сознательным и целенаправленным характером человеческой деятельности. Однако, несмотря на универсальность решений, их принятие в процессе управления организацией существенно отличается от решений, принимаемых в частной жизни.

Что же отличает управленческие (организационные) решения?

1. *Цели.* Субъект управления (будь то индивидуум или группа) принимает решение исходя не из своих собственных потребностей, а в целях решения проблем конкретной организации.
2. *Последствия.* Частный выбор индивидуума сказывается на его собственной жизни и может повлиять на немног их близких ему людей. Менеджер, особенно высокого ранга, выбирает направление действий не только для себя, но и для организации в целом и ее работников, и его решения могут существенно повлиять на жизнь многих людей. Если органи-

запша велика и влиятельна, решения ее руководителей могут серьезно отразиться на социально-экономической ситуации целых регионов. Например, решение закрыть нерентабельное предприятие компании может существенно повысить уровень безработицы.

3. *Разделение труда.* Если в частной жизни человек, принимая решение, как правило, сам его и выполняет, то в организации существует определенное разделение труда: одни работники (менеджеры) заняты решением возникающих проблем и принятием **решений**, а другие (исполнители) — реализацией уже принятых решений.

4. *Профессионализм.* В частной жизни каждый человек самостоятельно принимает решения в силу своего интеллекта и опыта. В управлении организацией принятие решений — гораздо более сложный, ответственный и формализованный процесс, требующий профессиональной подготовки. Далеко не каждый сотрудник организации, а только обладающий соответствующими профессиональными знаниями и навыками наделяется полномочиями самостоятельно принимать определенные решения.

Рассмотрев эти отличительные особенности принятия решений в организациях, можно дать следующее определение управленческого решения:

управленческое решение — это выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации.

- Все виды решений, принимаемых в процессе управления, можно *классифицировать* по многочисленным признакам:
 - по объекту **решения** (ориентированные на цели или средства, основополагающие структурные или ситуационные);

- надежности исходной информации (на основе надежной информации, рисковые и ненадежные);
- в соответствии со временем реализации (долго-, средне-, краткосрочные);
- степени влияния на будущее организации (стратегические, тактические, оперативные);
- частоте повторяемости (случайные, повторяющиеся, рутинные);
- производственному охвату (для всей фирмы, узкоспециализированные);
- числу решений в процессе их принятия (статические, динамические, одно- и многоступенчатые);
- числу лиц, принимающих решения (единоличные, групповые, со стороны менеджеров, со стороны исполнителей);
- учету изменения данных (жесткие, гибкие);
- независимости' (автономные, дополняющие друг друга);
- сложности (простые и сложные).

Наиболее типичные решения, принимаемые менеджерами фирм, можно классифицировать следующим образом (исследования в Германии в 1983 г.):

- ситуационные, рутинные, ведомственные решения;
 - решения средней сложности (текущие уточнения области деятельности, решения под стрессом и при давлении сроков, решения в исключительных случаях);
 - инновационные и определяющие решения.
- *Требования к управленческим решениям:*
 - иметь ясную цель;
 - быть обоснованными;

- иметь адресата и сроки исполнения;
- быть не противоречивыми;
- быть правомерными;
- конкретность, реальность, гибкость, признаваемость, проверяемость, совместимость.

А Принятие решения представляет собой сознательный выбор среди имеющихся вариантов или альтернатив направления действий, сокращающих разрыв между настоящим и будущим желаемым состоянием организации. Таким образом, данный процесс включает много разных элементов, но непременно в нем присутствуют такие элементы, как *проблемы, цели, альтернативы и решения* — как выбор альтернативы.

В общем случае рациональный подход к принятию решений представляет собой следующую последовательность этапов:

1. *Постановка проблемы.* Первый шаг на пути решения проблемы — это ее определение. Существуют два способа рассуждения проблемы. Во-первых, проблемой считается ситуация, когда поставленные цели не достигнуты (вы узнаете о проблеме потому, что не случается то, что должно было случиться). В таком случае наше воздействие на проблемную ситуацию будет реактивным управлением. Во-вторых, как проблему можно рассматривать также потенциальную возможность (например, активный поиск способов повышения эффективности какого-то подразделения, даже если дела идут хорошо, будет упреждающим управлением). В этом случае вы определяете проблему, когда приходите к выводу, что кое-что можно сделать либо для улучшения хода дела, либо для извлечения выгоды из предоставляющейся возможности.

Можно выделить 2 фазы этапа диагностики сложной проблемы:

- Осознание и установление симптомов затруднений или имеющихся возможностей. Симптомы — это видимые проявления интересующей нас проблемы (по аналогии с симптомами болезни). Выявление симптомов помогает определить проблему в общем виде. Это способствует также сокращению числа факторов, которые следует учитывать при принятии управленческих решений.

- Выяснение причин выявленных симптомов. Симптомы организационных проблем могут обуславливаться множеством факторов. Поэтому, как правило, целесообразно избегать немедленного действия для устранения симптома. По аналогии с врачом, который берет анализ и изучает его, чтобы установить истинные причины болезни, руководитель должен глубоко проникнуть в суть для выявления причин неэффективности организации.

2. *Формулировка ограничений и критериев принятия решения.* Чтобы управленческие решения были реалистичными и осуществимыми, необходимо принимать в расчет внутренние (недостаточность ресурсов организации — финансовых, временных, технологических человеческих, а также моральные и этические соображения) и внешние (например, действующее законодательство) ограничения.

Ограничения корректирующих действий сужают возможности в принятии решений. Перед тем как переходить к следующему этапу процесса, руководитель должен беспристрастно выделить суть ограничений и только потом выявлять альтернативы. В дополнение к идентификации ограничений руководителю необходимо определить стандарты, по которым предстоит оценивать альтернативные варианты выбора (критерии принятия решений).

3. *Определение альтернатив.* Следующий этап — форму-

лирование набора альтернативных решений проблемы. В идеале желателен выявить все возможные действия, которые могли бы устранить причины проблемы и, тем самым, дать возможность организации достичь своих целей. На практике руководитель, как правило, ограничивает число вариантов выбора для серьезного рассмотрения всего несколькими **альтернативами**, которые представляются наиболее желательными.

4. *Оценка альтернатив.* Следующий этап — оценка возможных альтернатив. При их выявлении необходима определенная предварительная оценка. Как количество, так и качество альтернативных идей растет, когда начальная генерация идей (идентификация альтернатив) отделена от оценки окончательной идеи. Это означает, что только после составления списка всех идей следует переходить к оценке каждой альтернативы.

Для сопоставления решений необходимо располагать стандартом, относительно которого можно измерить вероятные результаты реализации каждой возможной альтернативы. Подобные стандарты называют критериями принятия решений, устанавливаемыми на этапе 2.

При оценке возможных решений руководитель пытается спрогнозировать то, что произойдет в будущем, поэтому важным моментом в оценке альтернатив является определение вероятности осуществления каждого возможного решения в соответствии с намерениями. Если последствия какого-то решения благоприятны, но шанс его реализации невелик, оно может оказаться менее желательным вариантом выбора.

5. *Выбор альтернативы.* Если проблема была правильно определена, а альтернативные решения тщательно взвешены и оценены, сделать выбор, т.е. принять решение сравнительно просто. Руководитель просто выбирает альтернативу с наиболее ее благоприятными общими последствиями. Однако если проблема сложна и приходится принимать во внимание множество

факторов, или если информация и анализ субъективны, может случиться, что ни одна альтернатива не будет наилучшим выбором. В этом случае главная роль принадлежит хорошему суждению, опыту и интуиции.

Интуиция включает предчувствие, воображение, пронизательность или мысли, которые часто спонтанно проявляются в сознательном постижении проблемы и последующем принятии решения. Интуиция может быть или не быть результатом творчества, которое больше является процессом, происходящим между двумя лицами: начальником и подчиненным.

Творчество можно определить как прикладное воображение.

6. *Реализация решения.* Процесс не заканчивается выбором альтернативы. На стадии реализации принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, т.е. ценность решения состоит в том, что оно осуществлено (реализовано). Уровень эффективности осуществления решения повысится, если оно будет признано теми, кого оно затрагивает. Хороший способ завоевать признание решения состоит в привлечении других людей к процессу его принятия.

7. *Контроль за исполнением решения.* В процессе контроля выявляются отклонения и вносятся поправки, помогающие реализовать решение полностью. С помощью контроля устанавливается своего рода обратная связь между управляющей и управляемой системами.

А Эффективность управления зависит от комплексного применения многих факторов и не в последнюю очередь — от процедуры принимаемых решений и их практического воплощения в жизнь. Но для того, чтобы управленческое решение было действенным и эффективным, нужно соблюсти определенные методологические основы.

Метод — способ, прием выполнения тех или иных действий.

Все методы принятия управленческих решений можно объединить в три группы:

- неформальные (эвристические);
- коллективные;
- количественные.

• *Неформальные* — основанный на аналитических способностях и опыте руководителя. Это совокупность логических приемов и методов выбора оптимальных решений руководителем путем теоретического (мыслительного) сравнения альтернатив с учетом накопительного опыта, базирующихся на интуиции. Преимущество заключается в том, что решения, как правило, принимаются оперативно. Недостаток заключается в том, что данный метод базируется, как правило, на интуиции, а отсюда — довольно высокая вероятность ошибок.

• *Коллективные* — метод «мозговой атаки», «мозговой шторм» — применяется, как правило, при необходимости принятия экстренного, сложного, многопланового решения, связанного с экстремальной ситуацией, требующего от руководителей твердого мышления, умения излагать предложение конструктивно, коммуникабельность, компетентность. В ходе «мозговой атаки» предлагаются различные альтернативы, даже такие, которые выходят за рамки обычных приемов и способов реализации подобных ситуаций в обычных условиях.

Метод Делфи (по названию древнегреческого города Дельфы, известного жившими там мудрецами — предсказателями будущего) — многоуровневое анкетирование. Руководитель объявляет проблему и предоставляет подчиненным возможность формулирования альтернатив. Первый этап формулирования альтернатив проходит без аргументации, т.е. каждым из участников предлагается набор решений. После оценки эксперты предлагают подчиненным рассмотреть данный набор альтернатив.

На втором этапе сотрудники должны аргументировать свои предложения, варианты решения. После стабилизации оценок опрос прекращается и принимается предложенное экспертами или скорректированное наиболее оптимальное решение.

Метод «кингисё» ~ японская кольцевая система принятия решения, суть которой в том, что на рассмотрение готовится проект новации. Он передается для обсуждения лицам по списку, составленному руководителем. Каждый должен рассмотреть предлагаемый проект и дать свои замечания в письменном виде, после чего проводится совещание, на которое приглашаются сотрудники, чье мнение не совсем понятно, либо выходит за рамки обычного решения. Решения принимаются руководителем на основе экспертных оценок с помощью одного из следующих принципов:

- принципа большинства голосов;
- принципа диктатора — за основу берется мнение одного лица группы;
- принципа Курно — каждый эксперт предлагает свое решение; выбор не должен ущемлять интересов каждого в отдельности;
- принципа Парето — эксперты образуют единое целое, одну коалицию;
- принципа Эджворта — эксперты разбились на несколько групп, каждой из которых невыгодно отменять свое решение. Зная предпочтения коалиций, можно принять оптимальное решение, не нанося ущерба друг другу.

• *Количественные* — в их основе лежит научно-практический подход, предполагающий выбор оптимальных решений путем обработки больших массивов информации.'

В зависимости от типа математических функций, лежащих в основе моделей, различают:

- линейное моделирование (используются линейные зависимости);
- динамическое программирование (позволяет вводить дополнительные переменные в процессе решения задач);
- вероятностные и статистические модели (реализуются в методах теории массового обслуживания);
- теорию игр (моделирование таких ситуаций, принятия решения в которых должно учитывать несовпадение интересов различных подразделений);
- имитационные модели (позволяют экспериментально проверить реализацию решений, изменить исходные предпосылки, уточнить требования к ним).

Управление рисками

- *Понятие риска*
- А *Классификация рисков*
- А *Функции риска*
- А *Источники риска*
- А *Анализ риска*

А Понятие риска используется в ряде наук. Право рассматривает риск в связи с его правомерностью. Теория катастроф применяет данный термин для описания аварий и стихийных бедствий. Исследования по анализу риска можно найти в литературе по психологии, медицине, философии; в каждой из них изучение риска основывается на предмете исследования данной науки и, естественно, опирается на собственные подходы и методы. Такое разнообразие направлений исследования риска объясняется многоаспектностью этого явления.

Анализ многочисленных определений риска позволяет выявить основные моменты, которые являются характерными для рискованной ситуации, такие, как:

- случайный характер события, который определяет, какой из возможных исходов реализуется на практике;
- наличие альтернативных решений;
- известны или можно определить вероятности исходов и ожидаемые результаты;
- вероятность возникновения убытков;
- вероятность получения дополнительной прибыли.

Таким образом, категорию «*риск*» можно определить как опасность потенциально возможной, вероятной потери ресурсов или недополучения доходов по сравнению с вариантом, который рассчитан на рациональное использование ресурсов в дан-

ном виде предпринимательской деятельности. Другими словами, риск — это угроза того, что предприниматель понесет потери в виде дополнительных расходов или получит доходы ниже тех, на которые он рассчитывал.

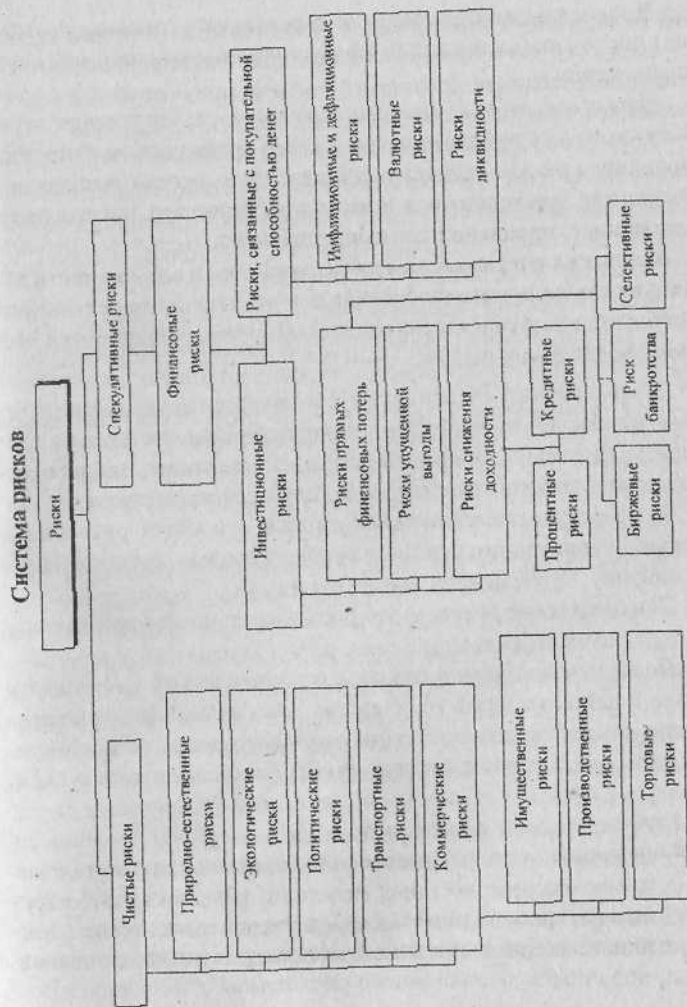
Хотя последствия риска чаще всего проявляются в виде финансовых потерь или невозможности получения ожидаемой прибыли, однако риск — это не только нежелательные результаты принятых решений. При определенных вариантах предпринимательских проектов существует вероятность превысить ожидаемую прибыль. В этом и заключается предпринимательский риск, который характеризуется сочетанием возможности достижения как нежелательных, так и особо благоприятных отклонений от запланированных результатов.

Под предпринимательским понимается риск, возникающий при любых видах предпринимательской деятельности, связанных с производством продукции, товаров и услуг, их реализацией; товарно-денежными и финансовыми операциями; коммерцией, а также осуществлением научно-технических проектов.

А Риском можно управлять, т. е. использовать различные меры, позволяющие в определенной степени прогнозировать наступление рискованного события и принимать меры к снижению степени риска. Эффективность организации управления риском во многом определяется классификацией риска.

Под классификацией риска следует понимать распределение риска на конкретные группы по определенным признакам для достижения поставленных целей.

Научно обоснованная классификация риска позволяет четко определить место каждого риска в их общей системе. Она создает возможности для эффективного применения соответствующих методов, приемов управления риском. Каждому риску соответствует своя система приемов управления риском. Квалификационная система рисков включает группы, категории, виды, подвиды и разновидности рисков (рис. 6).



Ти . 6. Классификация рисков

• В зависимости от возможного результата (рискового события) риски можно поделить на две большие группы: чистые и спекулятивные.

Чистые риски означают возможность получения отрицательного или нулевого результата. К этим рискам относятся следующие риски: природно-естественные, экологические, политические, транспортные и часть коммерческих рисков (**имущественные**, производственные, торговые).

Спекулятивные риски выражаются в возможности получения как положительного, так и отрицательного результата. К этим рискам относятся финансовые риски, являющиеся частью коммерческих рисков.

• В зависимости от основной причины возникновения **чистые риски** (базисный или природный риск), делятся на следующие категории: природно-естественные риски, экологические, политические, транспортные, коммерческие риски.

К *природно-естественным рискам* относятся риски, связанные с проявлением стихийных сил природы: землетрясение, наводнение, буря, пожар, эпидемия и т.п.

Экологические риски — это риски, связанные с загрязнением окружающей среды.

Политические риски связаны с политической ситуацией в стране и деятельностью государства. Они возникают при нарушении условий производственно-торгового процесса по причинам, непосредственно не зависящим от хозяйствующего субъекта.

К политическим рискам относятся:

— невозможность осуществления хозяйственной деятельности вследствие военных действий, революции, обострения внутриполитической ситуации в стране, национализации, конфискации товаров и предприятий, введения эм-

барго, из-за отказа нового правительства выполнять принятые предшественниками обязательства и т.п.;

— введение отсрочки (моратория) на внешние платежи на определенный срок ввиду наступления чрезвычайных обстоятельств (забастовка, война и т.д.);

— неблагоприятное изменение налогового законодательства;

— запрет или ограничение конверсии национальной валюты в валюту платежа (в этом случае обязательство перецектортерами может быть выполнено в национальной валюте, имеющей ограниченную сферу применения).

Транспортные риски — это риски, связанные с перевозками грузов транспортом: автомобильным, морским, речным, железнодорожным, самолетами и т.д.

Коммерческие риски представляют собой опасность потерь в процессе финансово-хозяйственной деятельности. Они означают неопределенность результатов от данной коммерческой сделки.

• По структурному признаку коммерческие риски делятся на имущественные, производственные, торговые.

Имущественные риски — это риски, связанные с вероятностью потерь имущества предпринимателя по причине кражи, диверсии, халатности, перенапряжения технической и технологической систем и т.п.

Производственные риски — риски, связанные с убытком от остановки производства вследствие воздействия различных факторов и, прежде всего с гибелью или повреждением основных и оборотных фондов (оборудование, сырье, транспорт и т.п.), а также риски, связанные с внедрением в производство новой техники и технологии.

Торговые риски представляют собой риски, связанные с убытком по причине задержки платежей, отказа от платежа в период транспортировки товара, непоставки товара и т.п.

• *Финансовые риски* связаны с вероятностью потерь финансовых ресурсов (т.е. денежных средств). Они подразделяются на два вида: риски, связанные с покупательной способностью денег, и риски, связанные с вложением капитала (инвестиционные риски).

К *рискам, связанным с покупательной способностью денег*, относятся следующие разновидности рисков: инфляционные и дефляционные риски, валютные риски, риски ликвидности.

Инфляция означает обесценивание денег и, естественно, рост пен. Дефляция — это процесс, обратный инфляции, выражается в снижении цен и соответственно в увеличении покупательной способности денег.

Инфляционный риск — это риск того, что при росте инфляции получаемые денежные доходы обесцениваются с точки зрения реальной покупательной способности быстрее, чем растут. В таких условиях предприниматель несет реальные потери.

Дефляционный риск — это риск того, что при росте дефляции происходят падение уровня цен, ухудшение экономических условий предпринимательства и снижение доходов.

Валютные риски представляют собой опасность валютных потерь, связанных с изменением курса одной иностранной валюты по отношению к другой, при проведении внешнеэкономических, кредитных и других валютных операций.

Риски ликвидности — это риски, связанные с возможностью потерь при реализации ценных бумаг или других товаров из-за изменения оценки их качества и потребительской стоимости.

Инвестиционные риски включает в себя следующие подвиды рисков: риск упущенной выгоды, риск снижения доходности, риск прямых финансовых потерь.

Риск упущенной выгоды — это риск наступления косвенного (побочного) финансового ущерба (неполученная прибыль) в результате неосуществления какого-либо мероприятия (например, страхование, хеджирование, инвестирование и т.п.).

Риск снижения доходности может возникнуть в результате уменьшения размера процентов и дивидендов по портфельным инвестициям, по вкладам и кредитам.

Портфельные инвестиции связаны с формированием инвестиционного портфеля и представляют собой приобретение ценных бумаг и других активов. Термин «портфельный» происходит от итальянского «portofoglio», означает совокупность ценных бумаг, которые имеются у инвестора.

Риск снижения доходности включает следующие разновидности: процентные риски и кредитные риски.

К *процентным рискам* относится опасность потерь коммерческими банками, кредитными учреждениями, инвестиционными институтами, селинговыми компаниями в результате повышения процентных ставок, выплачиваемых ими по привлеченным средствам, над ставками по предоставленным кредитам. К *процентным рискам* относятся также риски потерь, которые могут понести инвесторы в связи с изменением дивидендов по акциям, процентных ставок на рынке по облигациям, сертификатам и другим ценным бумагам.

Рост рыночной ставки процента ведет к понижению курсовой стоимости ценных бумаг, особенно облигаций с фиксированным процентом. При повышении процента может начаться также массовый сброс ценных бумаг, эмитированных под более низкие фиксированные проценты и по условиям выпуска, досрочно принимаемых обратно эмитентом. Процентный риск несет инвестор, вложивший средства в среднесрочные и долгосрочные ценные бумаги с фиксированным процентом при теку-

шем повышении среднерыночного процента в сравнении с фиксированным уровнем. Иными словами, инвестор мог бы получить прирост доходов за счет повышения процента, но не может высвободить свои средства, вложенные на указанных выше условиях.

Процентный риск несет эмитент, выпускающий в обращение среднесрочные и долгосрочные ценные бумаги с фиксированным процентом при текущем понижении среднерыночного процента в сравнении с фиксированным уровнем. Иначе говоря, эмитент мог бы привлекать средства с рынка под более низкий процент.

Этот вид риска при быстром росте процентных ставок в условиях инфляции имеет значение и для краткосрочных ценных бумаг.

Кредитный риск — опасность неуплаты заемщиком основного долга и процентов, причитающихся кредитору. К кредитному риску относится также риск такого события, при котором эмитент, выпустивший долговые ценные бумаги, окажется не в состоянии выплачивать проценты по ним или основную сумму долга.

Кредитный риск может быть также разновидностью рисков прямых финансовых потерь.

" *Риски прямых финансовых потерь* включают следующие разновидности: биржевой риск, селективный риск, риск банкротства, а также кредитный риск.

Биржевые риски представляют собой опасность потерь от биржевых сделок. К этим рискам относятся риск неплатежа по коммерческим сделкам, риск неплатежа комиссионного вознаграждения брокерской фирмы и т.п.

Селективные риски (лат. *selectio* — выбор, отбор) — это риск не!Правильного выбора видов вложения капитала, вида

ценных бумаг для инвестирования в сравнении с другими видами ценных бумаг при формировании инвестиционного портфеля.

Риск банкротства представляет собой опасность в результате неправильного выбора вложения капитала, полной потери предпринимателем собственного капитала и неспособности его рассчитаться по взятым на себя обязательствам.

А В экономической науке выделяют следующие функции риска:

- *стимулирующую*, которая проявляется в двух аспектах: конструктивном и деструктивном.

Конструктивная стимулирующая функция риска состоит в исследовании источников риска при проектировании операций и систем и конструировании специальных устройств, операций, форм сделок, исключающих или снижающих возможные последствия риска как отрицательного отклонения.

Деструктивная стимулирующая функция риска проявляется в том, что реализация решений с неисследованным или необоснованным риском может приводить к реализации объектов или операций, которые относят-к авантюрным, волюнтаристским;

- *защитную*, которая имеет два аспекта. Первый аспект — и стори ко-генетический, а второй аспект защитной функции — социально-правовой.

Историко-генетический аспект состоит в том, что юридические и физические лица вынуждены искать средства и формы защиты от нежелательной реализации риска. Для такой защиты используют как фондовую, так и нефондовую формы страхования.

Суть *социально-правового* аспекта защитной функции риска состоит в объективной необходимости законодательного чак-

репления понятия "Правомерности риска", правового регулирования страховой деятельности.

Представляется возможным выделить третью — *компенсирующую функцию* риска. Эта функция может обеспечивать компенсирующий успех (положительную компенсацию) — дополнительную прибыль в случае благоприятного исхода (реализации шанса).

А Источниками риска могут быть случайные явления природы, ненадежность технических элементов, неверные решения и запаздывание решений, другие ошибки менеджмента, действия конкурентов. Поэтому представляется возможным классифицировать источники риска на:

- *природные* (тайфуны, сильные морозы, землетрясения, дожди, засухи, нашествия насекомых и др.). Эти источники порождают риски, связанные с тем, что в процессе выполнения операции или функционирования системы внешние условия выходят за пределы заданных и являются причиной отрицательного отклонения;

- *ненадежность элементов операций и систем*. Под надежностью (в широком смысле) понимают способность технического устройства к бесперебойной (безотказной) работе в течение заданного промежутка времени в определенных условиях. При анализе источников рисков в технике все источники отказов делят на конструктивные (связаны с конструктивными особенностями данного товара, определяющими режим эксплуатации деталей) и внутренне присущие материалу, из которого изготовлена деталь.

Конструктивные причины отказов стремятся устранить в ходе испытаний товара.

Внутренне присущие причины можно снизить выбором или

улучшением материала, из которого изготовлена деталь, своевременной профилактикой, заменой деталей и оборудования;

- *человеческий фактор* может быть источником риска вследствие действия конкурентов, тайны, конфиденциальности, которые могут порождать неопределенность знаний об объекте управления (риск изучения) или ошибочные действия менеджера или оператора (риск действия), конфликтов. Поэтому менеджмент и риск неотделимы.

Риск изучения определяется тем, что нельзя эффективно управлять и оценить риск управления объектом, о котором у менеджера имеются только поверхностные, неструктурированные представления.

Риск действия связан с возможностью принятия опасных решений и возникновением риска в процессе исполнения этих решений. Это возможно вследствие того, что любое управленческое решение принимается в условиях, первую часть которых можно считать определенными (детерминированными), вторую — случайными, а третью — неопределенными. Можно утверждать, что чем больше доля случайных и неопределенных условий принятия решений, тем выше риск принятия опасных решений.

А Риск, которому подвергается предприятие, — это вероятная угроза разорения или несения таких финансовых потерь, которые могут остановить все дело. Поскольку вероятность неудачи присутствует всегда, встает вопрос о методах снижения риска. Для ответа на этот вопрос необходимо количественно определить риск, что позволит сравнить величину риска различных вариантов решения и выбрать из них тот, который больше всего отвечает выбранной предприятием стратегии риска.

При анализе риска обычно используются допущения, предложенные известным американским экспертом Б. Берлимером: — потери от риска независимы друг от друга;

- потерт по одному направлению деятельности не обязательно увеличивает вероятность потере по другому, за исключением форс-мажорных обстоятельств;
- максимально возможный ущерб не должен превышать финансовых возможностей участия.

Общая схема проведения анализа рада представлена на рис. 7.

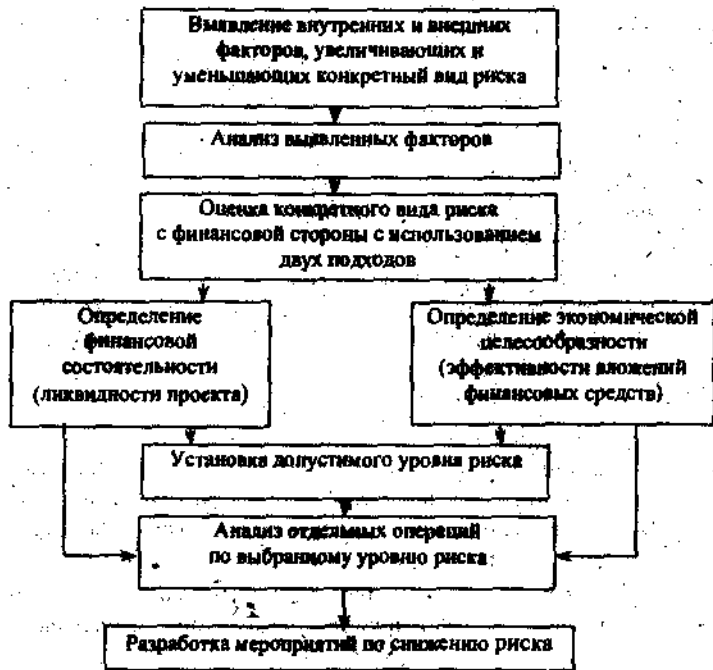


Рис. 7. Блок-схема анализа риска»

- Ааяанз риск» можно подразделить на два дополвляющих друг друга вида: ионественный в количеегвенный.

Качесжпый анализ позволяет опренелить факторы и ионтенпнальныеобластч риска, выявить возможные его виды.

Комташпаяий вишяз направлен на то, чтобы количеественно вырази» риски, првнвеги их анализ » сравнение. При количеественном анализе рыска используются рппячные методы, наиболее распространенными, из доторы являются:

- статнетичесога метод;
- анализ целесообразноств затрат;
- метод экспертных оенок;
- аналитические методы;
- метод аналогий;
- анализ финансовой устойчивости предприятия и оценка его платежеспособности-

- Вляропессе принятия управленческого решения в условиях риск»яопьзуIртся вероятностным подходом, предполагампям прогпозярмае возможных исходов н присвоение им вероятностей. При этом пользуются: *

- известными, таловыми ситуациями (типа — вероятность ооолева* герба при бросании монеты равна 0,5);
- предьдущими рвхяижиеленияи! «ритгостев (например, кз выборочных обследований JUIB статистики предшествующих периодов известна вероятность появления бракованной детали);
- субдктивнымв оценками, сделанными аналтнжком самостоятельно либо с прияечением группы экспертов.

Информация и коммуникация в управлении

А Понятие и значение информации в управлении

& Коммуникационные процессы

А РОЛЬ информационной службы в управлении

А Успех любого дела в немалой степени зависит от того объема информации, которым владеет лицо, принимающее решение. Генри Форд говорил: «Основа успеха в бизнесе — своевременно полученная, правильно понятая и умело использованная информация».

Связь информации с целями и решениями показана в табл. 2.

Таблица 2
Связь характера информации с полнотой решения

Состояние информации	Полная		Неполная	
	с определенностью	с риском	с неопределенностью	с неопределенностью
Решение	с определенностью	с риском	с неопределенностью	с неопределенностью
Объективные ожидания	однозначные	кв ази одно-значные	кв ази одно-значные	кв ази одно-значные
Субъективные ощущения	уверенность	неуверенность		

Важно не просто получить информацию, но и иметь ее в таком виде, который бы обеспечивал ее однозначную интерпретацию и был нагляден для восприятия. Следовательно, для при-

ятия адекватных ситуации решений из всех уровней управления нужна оперативная, доступная и качественная информация.

Частично данная задача решается за счет наличия в фирме референта. Частичность решения заключается в том, что один референт может просмотреть только часть из поступающего потока информации и выделить из него наиболее важные моменты, другая же часть информационного потока остается невостребованной. Вдобавок, референт ориентирован только на высшее руководство, и при этом совершенно не учитывается заинтересованность рядового сотрудника в оперативном получении необходимой ему информации.

Сегодня все крупные коммерческие структуры развитых государств имеют в своем штате подразделения, которые занимаются информационной деятельностью. В одних фирмах это информационно-аналитический отдел, в других — отдел маркетинга, на который руководство фирмы наряду с другими возлагает и информационно-аналитические задачи, в третьих — отдел коммерческой разведки. Часто все зависит от степени понимания руководством фирмы степени важности информационно-аналитической работы для безопасности всех сторон деятельности любой коммерческой структуры.

Вся поступающая в информационную службу информация может рассматриваться как маркетинговая, поскольку она отбирается в интересах предприятия. Задача информационной службы — квалифицированно обработать ее и распределить по потребителям, т. е. обслужить внутренний рынок информационной продукции и услуг на предприятии. При этом происходит специфический переход информационной службы из состояния участника маркетинга продукции предприятия, его информационных аспектов, в производителя информации, осуществляющего маркетинг информационной продукции и услуг.

А В системах с разделением труда ляпа не обладают одинаковой информацией и поэтому необходим ее обмен, или коммуникации.

Коммуникации (от латинского слова сделаю общим, связываю) — процесс передачи информации от источника к получателю с целью изменить его знания, установки или. явное поведение.

• *Процесс коммуникации* понимается следующим образом (рис, 8):



Рис. 8. Процесс коммуникации

• *Базовые элементы* в процессе обмена информацией;
Отправитель — лицо (лица), которое собирает или отбирает информацию и передает ее.

Сообщения — сущность информации, передающейся устно, или закодировано, с помощью символов.

Канал — средства передачи информации.

Получатель — лицо, которому предназначена информация и которое ее воспринимает а декодирует.

• *Коммуникационный процесс* включает в себя следующие этапы:

- формирование идеи (отбор информации);
- кодирование (формирование) и выбор канала;
- передача идей;
- декодирование.

- Коммуникации могут быть:
 - по нисходящей (команды с высшего уровня на низший);
 - по восходящей (команда с низшего уровня на высший);
 - коммуникации между подразделениями, секциями, отделами;
 - коммуникации типа: руководитель — рабочая группа;
 - коммуникации между руководителями;
 - неформальные коммуникации (на основе дружеских отношений);
 - невербальные коммуникации (жесты, мимика и т.д.).

• Квалифицированный менеджер знает, как выбрать наиболее подходящие информационные средства — каналы коммуникации. Такой менеджер понимает, что форма коммуникации влияет на характер сообщения, которое должно быть передано. (Устная форма — личная беседа, групповое сообщение, видеозапись и т.д.; письменная форма — письма, записки или электронная почта).

Устное сообщение занимает большую часть рабочего времени, суть которого состоит в том, чтобы говорить самому и слушать других. Многие руководители используют метод управления посредством «хождения в народ» — способ делового общения руководителей с подчиненными, при котором в личных беседах выясняется реальное положение дел в организации. Личные беседы позволяют участникам видеть выражение лица партнера, слышать голоса и интонации друг друга.

В некоторых «скользких» ситуациях легче справляться, используя письменные формы общения, которые позволяют избежать ненужных эмоций. В организации, особенно крупной, постоянно циркулируют докладные записки, письма, доклады, заявления о целях компании, должностные инструкции. Пись-

менное общение очень важно для представления организации за пределами компании.

4. Предприятие, стремящееся к успешному выходу на рынок, закреплению на нем, усилению конкурентных позиций, а в перспективе — к лидерству, должно в первую очередь обладать как можно более полной информацией о состоянии и динамике внешней среды — о конъюнктуре, объеме и структуре рынков, а также о состоянии внутрифирменной среды — о производственных и интеллектуальных возможностях реализации практических и стратегических задач.

Следовательно, маркетинг информационной продукции и услуг на предприятии должен преследовать, как минимум, две цели;

- 1) реализация задач маркетинга продукции предприятия в части его информационных аспектов;
 - 2) обеспечение аффективной деятельности информационной службы предприятия а условиях рыночной экономики.
- Для достижения первой цели необходимо:
 - создать и вести информационную базу, включающую информацию о сильных и слабых сторонах своего предприятия и его продукции, а также сведения о конкурентах;
 - обеспечить поступление на предприятие необходимой научно-технической и конъюнктурно-экономической информации;
 - обеспечить переработку и распределение этой информации «по принадлежности» между подразделениями предприятия;
 - создать коммуникации для свободной циркуляции идей между участниками маркетинга и потребителями с це-

лю координации усилий в создании продукции, удовлетворяющей потребности данного сегмента рынка.

- Для достижения второй цели необходимо провести;
 - определение возможностей информационной службы и номенклатуры выполняемых работ и услуг;
 - исследование и сегментацию рынка информационной продукции и услуг на предприятии;
 - рекламу информационных работ и услуг, мероприятия по стимулированию сбыта;
 - мероприятия по уменьшению издержек информационного производства;
 - оценку эффективности мероприятий маркетинга информационной продукции и услуг на предприятии с последующей корректировкой плана маркетинга.

Весьма важно, чтобы наряду с количественными оценками в информации содержались также качественные характеристики. Особенно ценны сведения прогнозного характера, дающие представление о намечающихся структурных изменениях и новых тенденциях и имеющие принципиальное значение для выработки стратегий маркетинга.

- Участие информационной службы в маркетинговых исследованиях может осуществляться посредством решения двух равнозначных задач:
 - создания и ведения фактографических баз данных, содержащих количественную информацию (списки поставщиков, данные о фирмах, продукции и т.д.);
 - проведение на этой базе обзорно-аналитической деятельности, результатом которой является получение прогнозных оценок положения продукции предприятия на рынке.

ботку комплекса мероприятий, определяющих последовательность достижения конкретных целей с учетом возможностей наиболее эффективного использования ресурсов каждым производственным подразделением и всей фирмой. Поэтому планирование призвано обеспечить взаимосвязку между отдельными структурными подразделениями фирмы, включающими всю технологическую цепочку: научные исследования и разработку, производство и сбыт. Эта деятельность опирается на выявление и прогнозирование потребительского спроса, анализ и оценку имеющихся ресурсов и перспектив развития хозяйственной конъюнктуры.

Перспективное планирование призвано определить общие стратегические цели и направления развития фирмы, необходимые для этого ресурсы и этапы решения поставленных задач.

Текущее планирование ориентировано на фактическое достижение намеченных целей, исходя из конкретных условий и состояния рынка, на каждом данном этапе развития. •

• *Способы планирования:*

- 1) *От достигнутого уровня.* Этот способ не нацеливает коллектив на изыскание резервов повышения эффективности производства (т.е. как есть сейчас, так планируем и на следующий год).
- 2) *Оптимальное планирование.* Его цель — достижение наиболее высоких конечных результатов (т.е. на данный момент цель определена, в следующем году — рост). Это более прогрессивный способ.
- 3) *Адаптивное планирование.* Позволяет гибко реагировать на изменения во внешней среде, т.е. учитывать их в плане и эффективно к ним приспосабливаться.

• *Виды планов:*

- 1) в зависимости от содержания хозяйственной деятельности — планы НИОКР, производства, сбыта, материально-технического снабжения, финансовый план;
- 2) в зависимости от организационной структуры — планы производственного отделения, планы дочерней компании.

А В зависимости от направленности и характера решаемых задач планирование можно условно разделить на два вида: краткосрочное (оперативное) и долгосрочное (стратегическое)..

• *Стратегическое планирование* заключается в основном в определении главных целей деятельности фирмы и ориентировано на определение намечаемых конечных результатов с учетом средств и способов достижения поставленных целей и обеспечения необходимыми ресурсами. При этом разрабатываются и перспективные планы фирмы, например, расширение производственных мощностей путем строительства новых предприятий или приобретения оборудования, изменение профиля предприятия или радикальное изменение технологии. Стратегическое планирование охватывает период в 10—15 лет, имеет отдаленные последствия, влияет на функционирование всей системы управления и основывается на огромных ресурсах.

Стратегическое планирование связано с определением следующих понятий:

Видение — представление о желаемом будущем организации.

Миссия определяет позитивный смысл всей деятельности организации. Фактически это — заявление о намерениях организации, как бы подводящее философскую основу под ее дальнейшую деятельность. Часто формулировка миссии организа-

ции содержит представления о желаемом будущем по трем основным параметрам:

- 1) положение на рынке (например, «стать одним из крупнейших в стране производителей какого-либо товара», «стать лидером в разработке таких-то новых технологий на московском рынке» и т.д.);
- 2) отношение к потребителям (например, «построить свое взаимодействие с нашими клиентами так, чтобы они стали приверженцами и «пропагандистами» наших товаров и услуг»);
- 3) отношение к собственному персоналу и климат организации (например, «стать не просто источником стабильных доходов для сотрудников, но и действительно коллективом единомышленников, работающим над решением общих задач»).

Стратегические цели — то, чего организация пытается достичь в рамках сформулированной миссии.

Стратегия определяет то, как будет достигнуто намеченное. Каждая организация может иметь некоторый набор возможных стратегий, реализация которых способна устранить существующий разрыв между настоящим и желаемым будущим. На основе анализа всех выработанных вариантов стратегий может быть выбрана одна из них для достижения стратегических целей организации.

Стратегия — это нечто более общее и менее детализированное, нежели план. Стратегия определяет общий подход и направление действий для осуществления миссии организации. Различия между целями, стратегиями и планами действий заключены частично в подробностях описания, а частично в широте рассмотрения. Стратегии лучше всего характеризовать как «выбранные направления действий», в рамках которых состав-

ляются и оцениваются планы действий. Если цель — это конечное состояние деятельности, к которому устремляется организация, то стратегия — это путь его достижения. Тогда план действий — это совокупность способов осуществления стратегий. Стратегическое планирование как бы задает рамки, внутри которых можно проводить бизнес-планирование и более детальное оперативное планирование.

• *Оперативное планирование* затрагивает уровень конкретных задач и заданий: кто и что в ближайшее время должен делать, когда и как. Оперативный план оперирует с количествами, нормами, процедурами, сроками выполнения и затратами. В нем указываются конкретные дела, которые должны быть сделаны за определенный период времени. Оперативное планирование может быть связано с конкретным проектом, т.е. с одноразовым мероприятием с четко установленными началом и концом (например, покупка автомобиля для пополнения автопарка или расширение компьютерной системы). Еще чаще в оперативных планах определяется деятельность подразделения, филиала или штаб-квартиры организации на предстоящие двенадцать месяцев или даже на более короткий период. Его целью является поиск наилучших способов достижения конкретных целей при существующих ресурсах и времени. Иначе говоря, оперативные планы должны подсказывать, как сделать что-то, имея меньше, чем хотелось бы.

Принципы оперативного планирования: ориентация на реальную практику и осязаемые результаты вместо пылких деклараций, умеренные усовершенствования вместо красиво звучащих инноваций.

Реализация оперативных планов осуществляется через систему бюджетов или финансовых планов, которые составляются

обычно на год или на более короткий срок по каждому отдельному подразделению — центру прибыли, а затем консолидируются в единый бюджет или финансовый план организации. Бюджет формируется на основе прогноза сбыта, что необходимо для достижения намеченных планов финансовых показателей. При его составлении прежде всего учитываются показатели, разработанные в стратегических или оперативных планах. Бюджет организации охватывает все стороны ее деятельности и базируется на оперативных планах отделений и предприятий фирмы, поэтому он служит также средством координации работы всех ее звеньев.

* Стратегическое планирование осуществляется в несколько этапов.

1. Определение целей.

Первым этапом всегда должно быть выяснение, чего коллектив собирается достичь, какие результаты желает получить. Постановка целей должна сопровождаться разработкой критериев для оценки прогресса в достижении этих целей.

Принцип SMART описывает требования к хорошо сформулированным целям, которые во многом определяют результаты реализации любого плана. SMART — это аббревиатура английских слов.

Цели должны быть:

- конкретными (Specific);
- измеримыми (Measurable);
- достижимыми (Achievable);
- насущными (Relevant);
- определенными во времени (Timed/Timed-bound).

2. Генерация и оценка вариантов.

После максимально возможного уточнения целей, можно начинать планировать, как они будут достигаться. Этот этап включает в себя генерацию и последующую оценку возможных альтернативных вариантов действий на основе определенных критериев. Его результатом является очень важное решение — предпочитаемый вариант действий.

3. Определение действий.

Этот этап — составление перечня всех возможных действий, необходимых для успешной реализации выбранного пути.

4. Установление очередности действий.

На этом этапе необходимо ответить на вопрос: Каков наилучший порядок осуществления действий? Основная задача — выяснить, какие дела не могут начаться до завершения других. Именно это будет основным фактором, от которого зависит очередность действий.

5. Определение необходимых ресурсов.

На этом этапе необходимо ответить на вопрос: Какие ресурсы необходимы для осуществления плана (материалы, люди, деньги, время и т.д.)? Если план простой, точное определение требуемых ресурсов больших трудностей не составит, если план сложный, то этот этап может оказаться очень трудоемким, требующим детального расчета затрат. Часто бывает просто невозможно точно определить требуемые объемы ресурсов, поэтому приходится прогнозировать, делать предварительные оценки, иногда наугад.

6. Пересмотр плана.

На этом этапе необходимо ответить на вопросы: Будет ли план работать? Приведет ли он к достижению поставленных целей? Не пропущены ли какие-нибудь важные мероприятия? — Укладываются ли траты в бюджет? Насколько этот план гибок?

Если план не так уж хорош, то возможны три варианта действий:

- идти до конца несмотря ни на что;
- вернуться к этапу 2 или 3.

7. Подготовка плана конкретных действий и рабочего графика.

На этом этапе следует составить подробный план действий, точно устанавливающий, кто, что, как и в какие сроки должен сделать. Такой план должен содержать указания и инструкции, которые позволят исполнителям точно знать, что от них ожидается. Кроме того, такой план поможет менеджеру координировать действия и контролировать ресурсы, что часто бывает очень сложно сделать.

8. Мониторинг и контроль; коррекция плана в случае необходимости.

Этот этап связан с практической реализацией плана. Мониторинг — это постоянное отслеживание хода реализации плана, того, как выполняются запланированные действия и используются ресурсы. Методы мониторинга предполагают прямое наблюдение за ходом работ, а также рассмотрение устной, письменной и финансовой информации, предоставляемой другими людьми.

А *Прогнозирование* — определение последовательности действий и событий, необходимых для своевременного получения результатов.

Планирование и прогнозирование всегда ориентируются на данные прошлого, но стремятся определить и контролировать развитие предприятия в перспективе. Поэтому надежность прогнозирования зависит от точности полученной и обработанной информации — фактических показателей прошлого.

Возможные *разновидности прогнозов* можно представить в виде следующего ряда:

- *Экономические прогнозы* — носят преимущественно общий характер и служат для описания состояния экономики в целом по организации или по конкретным изделиям.
- *Прогнозы развития конкуренции* — характеризуют возможную стратегию и практику конкурентов, их долю на рынке и т.д.
- *Прогнозы развития технологии* — ориентируют пользователя относительно перспектив развития технологий.
- *Прогнозы состояния рынка* — используются для анализа рынка товаров.
- *Социальное прогнозирование* — исследует вопросы, связанные с отношением людей к тем или иным общественным явлениям.

Мотивация как функция управления

А Сущность мотивации

А Механизм мотивации

А Теория иерархии потребностей А. Маслоу

А Современные теории мотивации

А Мотивация — это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа действия под влиянием внутренних причин, побуждающих человека действовать (мотивов), и внешних причин, побуждающих человека действовать (стимулов). Мотивация сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, поскольку выступает непосредственной причиной их поведения.

Для эффективной деятельности организации требуются ответственные и инициативные работники, высоко организованные и стремящиеся к трудовой самореализации личности. Обеспечить эти качества работника невозможно с помощью традиционных форм материального стимулирования и строгого внешнего контроля, зарплаты и наказаний. Только те люди, которые осознают смысл своей деятельности и стремятся к достижению целей организации, могут рассчитывать на получение высоких результатов. Формирование таких работников — задача мотивационного менеджмента.

Чтобы эффективно использовать мотивацию для усиления управленческого воздействия, необходимо хорошо представлять ее сущность, т.е. внутриличностные элементы — потребности, интересы, способности, желания, ожидания, ценностные ориентации, установки.

• В основе мотивации лежат *потребности*. Они выступают внутренними, глубинными источниками развития личности и ее деятельности. Более явно выраженную, внешне заметную роль в мотивации играет интерес — форма проявления потребности — глубоко осознанная и воспринятая человеком потребность, обеспечивающая направленность личности на осознание и достижение определенных целей. Интерес — это катализатор мотивации. На базе личностных ценностей работник принимает решение, что делать и как.

• Важное место в мотивации занимает *цель* — осознанно предсказуемый результат деятельности. Правильно выбранная цель, понятная работнику и принятая им как личностью, мобилизует его на достижение результата.

• Сильным мотивирующим элементом является *ожидание* — в какой мере работник превосхищает вознаграждение (стимул), а затем чувствует себя вознагражденным в связи с достижением цели. Если ожидания высоки, сила побудительного мотива возрастает.

Можно сказать, что с точки зрения управления мотивация и стимулирование есть взаимосвязанные средства повышения эффективности труда персонала.

• Центральное место в теории мотивации занимает понятие «мотив».

Мотив — это то, что вызывает определенные действия человека. Мотив находится «внутри» человека, имеет «персональный» характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие. Мотивы поддаются

ся осознанию — человек может воздействовать на свои мотивы, приглушая их действие или даже устраняя их из своей мотивационной совокупности.

Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы могут находиться в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека, поэтому *мотивационная структура* человека может рассматриваться как основа осуществления им определенных действий.

• Существуют различные *способы мотивации*, из которых назовем следующие:

а) *нормативная мотивация* — побуждение человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия: убеждения, внушения, информирования, психологического заражения и т.п.:

б) *принудительная мотивация*, основывающаяся на использовании власти и угрозе ухудшения удовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований;

в) *стимулирование* — воздействие не непосредственно на личность, а на внешние обстоятельства, с помощью благ (стимулов, побуждающих работника к определенному поведению).

Первые два способа мотивации являются прямыми, ибо предполагают непосредственное воздействие на человека, третий способ — стимулирование — косвенный, поскольку в его основе лежит воздействие внешних факторов — стимулов.

Стимул непосредственно ориентирован на потребность, ее удовлетворение, мотив же является главным соединительным

звеном, «искрой», которая при определенных условиях проскакивает между потребностью и стимулом. Для возникновения этой «искры» стимул должен быть более или менее осознан и принят работником.

А Мотивы существуют в системном взаимодействии с другими психологическими явлениями, образуя сложный *механизм мотивации*, который включает в себя потребность, притяжения, стимулы, установки, оценки и т.д.

Мотивационный процесс может быть представлен в виде следующих одна за другой стадий: осознание работником своих потребностей как системы предпочтения, выбор наилучшего способа получения определенного вида вознаграждения, принятие решения о его реализации; осуществление действия; получение вознаграждения; удовлетворение потребности. Стержнем управления на основе мотивации будет воздействие определенным образом на интересы участников трудового процесса для достижения наилучших результатов деятельности (рис. 9).

Учет в процессе руководства действий общего механизма мотивации способствует более компетентному выбору руководителем форм стимулирования, правильному определению степени и быстроты их воздействия на сотрудников, верному объяснению причин низкой эффективности стимулов. Вместе с тем механизм трудовой мотивации, характеризуя лишь общие звенья мотивационного процесса, еще не дает содержательных представлений о формировании, силе и длительности действия, структуре и субординации, направленности и особенностях взаимодействия различных мотивов поведения человека. Анализ этих аспектов процессов побуждения человека к организационной активности содержится в теориях трудовой мотивации.

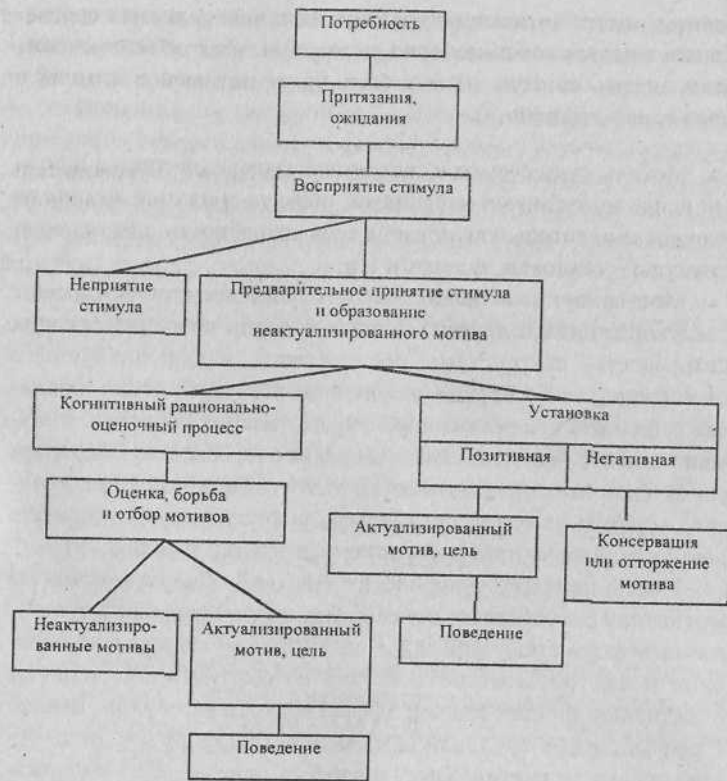


Рис. 9. Механизм мотивации

А К числу основополагающих, классических внутри личностных теорий мотивации принадлежит *теория иерархии потребностей*, разработанная А. Маслоу (1908-1970). Автор теории исходит из того, что все люди постоянно ощущают какие-либо

потребности, которые побуждают их к действию. На человека влияет целый комплекс ярко выраженных потребностей, которые можно объединить в несколько групп, расположив их по принципу иерархии (рис. 10). Обычно человек испытывает одновременно несколько взаимодействующих потребностей, сильнейшее из которых и определяет его поведение. Руководитель, хорошо знающий уровень потребностей своего подчиненного, может предвидеть, какой тип потребностей будет доминировать у него в обозримом будущем, и использовать соответствующий мотиватор для повышения эффективности его деятельности.

Маслоу выделяет пять основных групп потребностей человека.



Рис. 10. Пирамида потребностей по А. Маслоу

- *Физиологические потребности*. К ним относятся потребности в пище, одежде, жилье, сне, отдыхе, сексе и т.п. Их удовлетворение необходимо для поддержания жизни, выживания, поэтому их нередко называют биологическими потребностями. Применительно к производству они проявляются как потребно-

сти в заработной плате, отпуске, пенсионном обеспечении, перерывах в работе, благоприятных рабочих условиях, освещении, отоплении, вентиляции и т.п. Работники, поведение которых детерминируется этими потребностями, мало интересуются смыслом и содержанием труда, их заботит, главным образом, его оплата и условия.

• *Потребности в безопасности.* Под ними имеются в виду и физическая (охрана здоровья, безопасность на рабочем месте), и экономическая безопасность (денежный доход, гарантированность рабочего места, социальное страхование по старости и на случай болезни). Эти потребности актуализируются и выходят на первый план, как только удовлетворяются физиологические потребности человека. Удовлетворение потребностей в безопасности обеспечивает уверенность в завтрашнем дне. Они отражают желание сохранить уже достигнутое положение, в том числе уровень зарплаты и различные льготы, защитить себя от опасности, травм, потерь или лишений. В организациях эти потребности выражаются в форме борьбы трудящихся за стабильную занятость, безопасность работы, создание и (или) сохранение профсоюзов, социального страхования по старости и на случай утраты трудоспособности, выходное пособие и т.п.

• *Социальные потребности.* К ним относятся общение и эмоциональные связи с другими работниками: дружба, любовь, принадлежность к группе и принятие ею. Они актуализируются и приобретают ведущую поведенческую значимость после того, как удовлетворятся физиологические потребности и потребности в безопасности. Будучи существами социальными, коллективными, люди испытывают желание нравиться другим и общаться с ними. В организации это проявляется в том, что они входят в формальные и неформальные группы, так или иначе сотрудничают с товарищами по работе. Мотивированный соци-

альными потребностями человек рассматривает свой труд как частичку деятельности всего коллектива. Руководство такими людьми должно иметь характер дружеского партнерства.

• *Потребности в уважении (личностные потребности).* К ним относятся потребности как в самоуважении, так и в уважении со стороны других, в том числе потребности в престиже, авторитете, власти, служебном продвижении. Самоуважение обычно формируется при достижении цели, кроме того, оно связано с наличием самостоятельности и независимости. Потребность в уважении со стороны других людей ориентирует человека на завоевание и получение общественного признания, репутации, статуса внутри группы, внешними проявлениями которых могут выступать выражение признания, похвала, почетные звания, продвижение по службе и т.д.

• *Потребности в самореализации (самовыражении).* Они включают в себя потребности в творчестве, в осуществлении собственных замыслов, реализации индивидуальных способностей, развитии личности, в том числе познавательные, эстетические и т.п. потребности. По своему характеру потребности в самореализации более индивидуальна, чем другие. Они характеризуют наиболее высокий уровень проявления человеческой активности.

Важную практическую значимость имеют выводы Маслоу о динамике потребностей, о способе актуализации потребностей, согласно которому, по мере удовлетворения более низких потребностей, происходит актуализация все более высоких устремлений. На практике это означает, что если сотрудник в настоящее время больше всего озабочен, например, проблемами сохранения работы, то после обретения уверенности в стабильности рабочего места можно рассчитывать на актуализацию у него социальных, а затем и других, более высоких потребностей.

&, В управления рассматриваются и другие теории мотивации, отличные или близкие по смыслу теории Маслоу. К примеру, теория *Д. Мак-Киеланда* делает упор на потребности высшего уровня; власть, успех, причастность. У разных людей может доминировать та или другая из них.

Люди, ориентированные на власть, проявляют себя как откровенные и энергичные индивидуумы, стремящимися отстаивать свою точку зрения, не боящиеся конфликтов и конфронтации. При определенных условиях из них вырастают руководители высокого уровня.

Люди, у которых преобладает потребность в успехе, как правило, не склонны к риску, способны брать ответственность на себя. Таким людям организация должна предоставлять большую степень самостоятельности и возможность самим доводить дело до конца.

Мотивация на основании потребности в причастности характерна для людей, заинтересованных в развитии личных связей, налаживании дружеских отношений, оказании помощи друг другу. Таких сотрудников следует привлекать к работе, которая даст им возможность широкого общения.

• Широкий резонанс среди ученых и менеджеров вызвала теория двух факторов *Ф. Херцберга*. Главный практический вывод из его теории заключается в том, что руководители должны дифференцированно и весьма осторожно подходить к использованию различных стимулов и, когда потребности низшего уровня достаточно удовлетворены, не делать ставку на гигиенические факторы {политика фирмы, условия работы, заработок, межличностные отношения и степень непосредственного контроля за работой) как на основные. И напротив, им не следует тратить время и средства на использование мотиваторов (успех, продвижение по службе, признание и одобрение результатов

работы, самостоятельность (сноп участок работы) и ответственность, возможности личностной самореализации), пока не удовлетворены гигиенические потребности сотрудников.

Для того чтобы не появилась неудовлетворенность трудом, достаточно наличия гигиенических факторов в обычном объеме, повышение же производительности труда достигается с помощью мотиваторов.

• Теория мотивации *Л. Портера — Э. Лоулера* построена на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости. Суть ее в том, что введены соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами. Портер и Лоулер ввели три переменные, которые влияют на размер вознаграждения: затраченные усилия, личностные качества человека и его способности и осознание своей роли в процессе труда.

Элементы теории ожидания здесь проявляются в том, что работник оценивает вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и верит в то, что это вознаграждение будет адекватно затраченным им усилиям. Элементы теории справедливости проявляются в том, что некоторые работники имеют собственное суждение по поводу правильности или неправильности вознаграждения по сравнению с другими сотрудниками и, соответственно, и степень удовлетворения. Следовательно, именно результаты труда являются причиной удовлетворения сотрудника, а не наоборот. Согласно такой теории, результативность должна неукоснительно повышаться.

Контроль за деятельностью

А Понятие контроля

А Виды контроля

А Процесс контроля

А Критерии оценки эффективности в системе контроля

А В процессе управления страной, отраслью, регионом, предприятием или отдельным структурным подразделением возникает множество не предусмотренных процедурой управления ситуаций и неопределенностей. В самом общем виде контроль можно определить как процесс соизмерения (сопоставления) фактически достигнутых результатов с запланированными.

Контроль — процесс обеспечения достижения организацией своих целей, который заключается в сопоставлении фактического состояния фирмы с определенными критериями. Контроль призван обеспечить правильную оценку реальной ситуации и тем самым создать предпосылки для внесения корректив в запланированные показатели развития как отдельных подразделений, так и всей фирмы.

Без данной функции управления не могут быть организованы все другие функции: планирование, организация и мотивация.

Контроль в управлении объективно необходим для успешного функционирования системы, так как его отсутствие приводит к самым непредвиденным социально-экономическим последствиям.

Контроль входит в обязанности руководителя любого уровня. Правильная организация контроля очень важна и во многом

зависит от искусства менеджера. Он должен быть достаточно требователен, чтобы подчиненные всегда чувствовали ответственность за свои действия и решения. В то же время по-настоящему умный менеджер знает, что непрерывно контролировать своих подчиненных вредно — это мешает их самостоятельности, и они начинают верить, что без менеджера действительно не могут сделать ни шагу.

А Устранение возникающих ситуаций во многом зависит от системы контроля. Именно она паает основание судить о правильности принятого руководством решения по конкретной проблеме. И насколько необходима была корректировка ранее принятого решения.

Деятельность руководителей прежде всего направлена на то, чтобы предупредить возникновение возможных неопределенностей и критических ситуаций. Поэтому успех системы контроля зависит от правильности выбранного направления деятельности предприятия, наиболее предпочтительного для достижения поставленной цели.

Для эффективного контроля в структурном подразделении разрабатываются свои системы контроля применительно к целям и задачам, решаемым предприятием с учетом специфики его функционирования. Система контроля управления производством на предприятии разрабатывается таким образом, чтобы обеспечить оптимальный ритм производства продукции, ее сбыта, правильного формирования запасов сырья, готовых изделий, незавершенного производства.

Однако контроль затрагивает не только производственный процесс, но всю многообразную деятельность предприятия:

- информационную систему, включающую в себя создание вычислительного сектора или сети персональных компьютеров, программное обеспечение;

- финансы и бухгалтерский учет (дебиторы, кредиторы, учет основных средств производства, налоги, страховка, правовые вопросы и т.д.);
- внутренние расчеты по предприятию (расчет расходов и стоимость, выручка, рентабельность, анализ отклонений);
- планирование и доклады (бюджет, отчеты, статистика, капитальные вложения, анализ отклонений, контроль плановых целей и их результатов).

Систему контроля за принятым решением можно подразделить на несколько видов контроля;

- предварительный;
- текущий;
- заключительный;
- с обратной связью;
- по стандартам;
- по показателям результативности;
- по показателям допустимых отклонений.

Система контроля не может функционировать изолированно, она прежде всего направлена на выполнение конкретных функций управления (планирование, производство, маркетинговая деятельность) и должна предусматривать интеграцию всех видов контроля.

• В соответствии с указанным выше делением системы контроля на отдельные виды, направленность и целесообразность проведения *предварительного контроля* продиктована следующими обстоятельствами:

Основными функциями предварительного контроля можно считать разработку процедур и правил поведения работников в процессе реализации принятых планов. Обязательное выполнение этих правил — условие для всех работников при осуществлении контроля во всех областях деятельности по управлению

материально-сырьевыми, финансовыми ресурсами и живым трудом.

Предварительный контроль в управлении живым трудом (людьми) состоит в анализе деловых качеств работников, их профессионально-квалификационных качеств, необходимых для выполнения конкретных функциональных обязанностей.

Предварительный контроль в области управления материально-сырьевыми ресурсами предусматривает предварительный входной контроль всех материально-сырьевых ресурсов, поступающих на предприятие для производственной деятельности как внутри страны, так и за рубежом по действующим стандартам.

Предварительный контроль в области финансовых ресурсов осуществляется путем анализа финансового состояния через бюджет, который предусматривает предельные ассигнования по статьям затрат.

• *Текущий контроль* осуществляется в процессе производственно-хозяйственной деятельности по всей цепи иерархии управления и направлен на предупреждение возможных отклонений в производственном процессе и возможных трудностей.

• В системе контроля важное место занимает *система обратной связи*, которая позволяет менеджерам всех уровней управления своевременно выявить непредвиденные ситуации и корректировать свои действия, чтобы максимально избежать нежелательные отклонения.

По мнению М. Мескона, все системы контроля обратной связи состоят из 5 главных элементов:

- имеют цели;
- используют внешние ресурсы;
- преобразуют внешние ресурсы для внутреннего использования;

- следят за значительными отклонениями от намеченных целей;
- корректируют эти отклонения.

• *Заключительный контроль*, в отличие от текущего, применяется по результатам производственной деятельности, когда продукция уже изготовлена и нужно только сравнить полученные результаты с требуемыми.

А В процессе контроля есть три четко различимых этапа: разработка стандартов и критериев, сопоставление с ними реальных результатов и принятие необходимых корректирующих действий. На каждом этапе реализуется комплекс различных мер.

• Первый этап процесса контроля — это *установка стандартов*, т.е. конкретных, поддающихся измерению целей, имеющих временные границы. Для управления необходимы стандарты в форме показателей результативности объекта управления для всех его ключевых областей, которые определяются при планировании.

• На втором этапе *сравнения показателей* функционирования с заданными стандартами определяется масштаб допустимых отклонений. В соответствии с принципом исключения, только существенные отклонения от заданных стандартов должны вызывать срабатывание системы контроля, иначе она станет неэкономичной и неустойчивой.

• Следующий этап — *измерение результатов* — является обычно самым хлопотным и дорогостоящим. Сравнивая измеренные результаты с заданными стандартами, менеджер получает возможность определить, какие действия необходимо предпринимать. Такими действиями могут быть изменения некоторых внутренних переменных системы, изменение стандартов или невмешательство в работу системы.

А Эффективность контроля зависит от многих факторов, но прежде всего — от временного аспекта, на стадии которого осуществляется предварительный, текущий и заключительный контроль, и диапазона контроля, предполагающего организацию контроля по всем фазам управленческой системы контроля (планирование, разработка оргструктур, мотивация и т.д.).

Чтобы результаты контроля можно было оценить наиболее эффективно, конечные цели, ключевые результаты должны быть хорошо определены. С точки зрения оценки результатов коммерческой деятельности контроль направлен на оценку стратегических альтернативных вариантов, долгосрочных ключевых результатов, степени их достижения, прежде всего в разрезе года. Это оценивают на уровне фирмы, подразделения, работника. Контроль должен быть направлен на результаты как коммерческой, так и вспомогательной деятельности.

Оценка эффективности системы контроля производится по следующим фазам:

- стратегический контроль;
- контроль с ориентацией на результаты;
- контроль за соответствием контролируемому виду деятельности;
- справедливость;
- гибкость;
- простота;
- экономичность.

• *Стратегический контроль* осуществляется исходя из разработанной предприятием концепции на перспективу и является достаточно сложным по отношению к предприятию. Может применяться к отдельным стратегическим областям деятельности.

• *Контроль с ориентацией на результаты.* Суть этого вида контроля состоит в том, чтобы своевременно реагировать на решение стоящих перед предприятием задач на основе собранной информации и действующих стандартов по всем функциям управления.

• *Контроль на соответствие делу.* Данный вид контроля нацелен на объективную оценку и измерение наиболее важных действий менеджера по отдельным областям его деятельности.

• *Регулярность и своевременность контроля.* Данный вид контроля может быть эффективным при условии, что он проводится регулярно и своевременно, в зависимости от явлений, происходящих в управлении предприятием. Основной задачей контроля является устранение возникших частных проблем, прежде чем возникнут более серьезные проблемы общего характера.

• *Гибкость контроля.* Данный вид контроля может осуществляться применительно к происходящим в управлении реальным изменениям.

• *Простота контроля.* Каждый из рассмотренных видов контроля должен быть максимально простым, так как простейшие методы контроля требуют меньших усилий по количеству привлекаемых специалистов для проведения контроля, а следовательно, более экономичны по затратам.

Самоменеджмент

А Знания и умения менеджера

А Понятие самоменеджмента

А Правила и функции самоменеджмента

А Менеджер, его личные качества сильно влияют на процесс управления и его эффективность, которая обеспечивается прежде всего соединением воедино пяти факторов производства: капитала, информации, материалов, людей и организации, самым главным из которых является человек. В связи с этим необходима разработка общей модели современного менеджера.

Современный менеджер во всем мире воспринимается как эффективный, инновационный руководитель (лидер + власть + стиль работы + карьера). Менеджер должен иметь широкий кругозор и системное нестандартное мышление по вопросам внутренней взаимосвязи, факторов корпорации и взаимодействия последних с внешней средой. Он должен иметь высокие общечеловеческие качества и психологические способности, обладать способностями идти на разумный и взвешенный риск, уметь осуществлять бизнес-проектирование, разрабатывать, корректировать и осуществлять бизнес-план. Уметь осуществлять маркетинговые исследования, прогнозировать развитие организации с учетом потребностей и занятие в нем новых инновационных ниш.

• *Личные качества менеджера.* Менеджеру необходимо иметь;

— жажду знаний, профессионализм, новаторство и творческий подход к работе;

— упорство, уверенность в себе и преданность делу;

- нестандартное мышление, изобретательность, инициативность и способность генерировать идеи;
- психологические способности влиять на людей;
- коммуникабельность и чувство успеха;
- эмоциональную уравновешенность и стрессоустойчивость;
- открытость, гибкость и легкую приспособляемость к происходящим изменениям;
- ситуационное лидерство и энергию личности в корпоративных структурах;
- внутреннюю потребность к саморазвитию и самоорганизации;
- энергичность и жизнестойкость;
- склонность к успешной защите и столь же эффективно-му нападению;
- ответственность за деятельность и за принятые решения;
- потребность работать в коллективе и с коллективом.

• *Этические нормы менеджера.* Менеджер в своей деятельности с коллегами и партнерами руководствуется общепринятыми нравственными правилами и нормами:

- следовать методам честной конкуренции;
- не использовать «грязные деньги» в своей деятельности;
- «играть в открытую», если партнер делает также;
- стараться выполнить данное им обещание при любых условиях;
- использовать только честные методы при попытке влиять на подчиненных;
- быть требовательным, но не оскорблять достоинство;
- быть внимательным и предупредительным.

• *Личные ресурсы менеджера.* Основными ресурсами менеджера являются: информация и информационный потенциал,

время и люди, умело используя которые руководитель обеспечивает получение высоких результатов, постоянно повышая конкурентоспособность руководимой им организации.

• *Навыки и способности менеджера эффективно управлять.*

На эффективность управления могут влиять:

- способность управлять собой;
- разумные личные ценности;
- четкие личные цели;
- упорный постоянный личный рост;
- навыки и упорство решать проблемы;
- изобретательность и способность к инновациям;
- высокая способность влиять на окружающих;
- знание современных управленческих подходов;
- способность формировать и развивать эффективные рабочие группы;
- умение обучать и развивать подчиненных.

• *Ограничение саморазвития менеджера.* К таким недостаткам следует отнести:

- неумение управлять собой;
- размытые личные ценности;
- смутные личные цели;
- остановленное саморазвитие;
- недостаточность навыка решать проблемы;
- недостаток творческого подхода;
- неумение влиять на людей и их консультировать;
- недопонимание особенностей, процессов управления;
- слабые навыки управления людьми и ресурсами;
- неумение обучать и устанавливать требования на саморазвитие;
- низкая способность формировать коллектив.

А Самоменеджмент, а более правильно самоуправление — самостоятельность и личное управление самим собой. Эффективное самоуправление связано как с человеческой природой, так и организацией, социальным управлением.

Самоменеджмент руководителя предполагает последовательное и целенаправленное использование эффективных методов работы в личной повседневной практике для того, чтобы оптимально и со смыслом использовать свое время.

А У самоменеджмента есть определенный круг правил и функций (рис. 11):



Рис. 11. Процесс постановки целей

• *Постановка цели.* Для самоменеджмента фундаментальное значение имеет осознание того, куда мы хотим прийти и куда мы попасть не хотим, а также не попасть туда, куда нас хотят привести другие. Если у руководителя существует осознанная цель, то туда же направлены и все неосознанные силы руководителя, т.е. цели служат концентрация сил на важных направлениях. «Случайные успехи хороши, но редки. Запланирован-

ные успехи лучше, поскольку они управляемы и случаются чаще».

• *Нахождение целей.* Для того чтобы добиться успеха, необходимо правильно выбрать цели, добиться ясности цели. Для этого могут использоваться различные технологии. Необходимо ответить для себя на следующие вопросы:

Каких целей вы хотите достичь?

Согласуются ли они между собой?

Существуют ли так называемая высшая цель и определенные промежуточные цели на пути к главной?

Знаете ли вы, что вы сами можете сделать для этого (сильные стороны) и над чем вам еще надо работать (слабые стороны)?

• *Ситуационный анализ.* Представляет собой своего рода реестр личных ресурсов (средств для достижения целей) и позволяет выяснить, что следует поощрять (сильные стороны) и над чем еще надо работать (слабые стороны). Путем анализа своих способностей мы определяем, что вообще мы можем совершить, т.е. каким личным потенциалом для достижения своих целей располагаем. Речь идет о дальнейшем развитии этого потенциала. С другой стороны, мы должны ясно представлять себе свои слабости, чтобы избежать действий, которые могут способствовать проявлению подобных «качеств», или принять меры к избавлению от ЭГИХ недостатков. -Знать свои слабости — значит, укреплять свои сильные стороны».

• *Анализ «цель — средство».* В процессе анализа необходимые для достижения желаемых целей средства (личные, финансовые, временные ресурсы) сравниваются с реальной ситуацией.

• *Формулирование целей.* Это последняя ступень при постановке целей. Это конкретное формулирование практических целей для последующей стадии планирования. «Установить сроки — сформулировать результаты». При этом необходимо помнить о физическом состоянии, здоровье, о самообразовании и о своем культурном просвещении. Необходимо не брать на себя слишком много и устанавливать также краткосрочные цели, согласованные с достижением своих долгосрочных глобальных целей.

Управление персоналом

- А Цели и функции управления персоналом*
- А Планирование потребности в трудовых ресурсах*
- А Методы поиска персонала*
- А Способы оценки персонала и прием на работу*
- А Повышение квалификации персонала*

А Для всех организаций — больших и малых, коммерческих и некоммерческих, промышленных и действующих в сфере услуг — управление людьми имеет важное значение. Без нужных людей ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить. Несомненно, что управление трудовыми ресурсами является одним из важнейших аспектов теории и практики управления. Зачастую «менеджмент» трактуется именно как «управление людьми в организации», связующее звено между «интересами предприятия» и «интересами человека».

Управление персоналом — это комплексное, целенаправленное воздействие на коллектив и отдельных работников в целях создания оптимальных условий для творческого, инициативного, созидательного труда для достижения целей предприятия.

• Менеджмент любого предприятия включает два основных аспекта.

Первый — это определение целей организации, разработка мероприятий по их осуществлению и соответственно контроль за результатами. В данном случае менеджмент направлен на

решение материально-логических задач, организацию событий на предприятии и управление ими.

Второй аспект предполагает, что руководить предприятием означает также и управлять людьми. В этой связи представляется, что удовлетворение потребностей работающих в организации сотрудников — одна из важнейших целей, залог ее эффективной работы. Успех в этом деле обеспечивают функционирование организации, а также жизненные потребности его сотрудников.

Иначе говоря, задачи управления персоналом можно свести к двум: как сформировать кадровый потенциал предприятия и как сделать труд этих «кадров» производительным. Причины неудовлетворенности руководителей работой своих подчиненных практически всегда лежат в неадекватном решении одной из этих задач.

• Управление трудовыми ресурсами включает в себя следующие этапы:

1. Планирование ресурсов: разработка плана удовлетворения будущих потребностей в людских ресурсах.
2. Набор персонала: создание резерва погенпиальных кандидатов по всем должностям.
3. Отбор: оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора.
4. Определение заработной платы и льгот: разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения служащих.
5. Профориентация и адаптация: введение нанятых работников в организацию и ее подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от него организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку.

6. Обучение: разработка программ для обучения трудовым навыкам, требующимся для эффективного выполнения работы.
7. Оценка трудовой деятельности: разработка методик оценки трудовой деятельности и доведения ее до работника.
8. Повышение, понижение, перевод, увольнение: разработка методов перемещения работников на должности с большей или меньшей ответственностью, развития их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма.
9. Подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе: разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров.

А Результаты деятельности многих предприятий и накопленный опыт их работы с кадрами показывают, что формирование производственных коллективов, обеспечение высокого качества кадрового потенциала являются решающими факторами эффективности производства и конкурентоспособности продукции. Проблемы в области управления персоналом и повседневная работа с кадрами, по оценке специалистов, в ближайшей перспективе будут постоянно находиться в центре внимания руководства. В будущем с развитием научно-технического прогресса содержание и условия труда приобретут большее значение, чем материальная заинтересованность.

Планирование персонала по существу есть процесс определения потребностей организации в кадрах. Для удобства можно считать, что процесс планирования включает в себя три этапа:

- 1) оценка наличных ресурсов;
- 2) оценка будущих потребностей;
- 3) разработка программы удовлетворения будущих потребностей.

Важная задача менеджера по персоналу или руководителя — оптимизировать процессы подбора персонала, сделать их максимально эффективными и низко затратными, без потеря качества.

• Процесс подбора персонала необходимо начинать с нормирования труда, анализа трудозатрат и эффективности использования рабочего времени. Это сложные процессы, но только они позволяют определить, действительно ли необходима эта должность и в какой момент она реально должна быть заполнена. Руководство должно определить, сколько человек занято выполнением каждой операции, требующейся для реализации конкретной цели.

Определение потребности в персонале — одно из важнейших направлений маркетинга персонала, позволяющее установить на заданный период времени качественный и количественный состав персонала.

Качественная потребность — потребность по категориям, профессиям, специальностям, уровню квалификационных требований к персоналу. Она рассчитывается исходя из:

- профессионально-квалификационного деления рабочих, зафиксированных в производственно-технологической документации на рабочий процесс;
- требований к должностным и рабочим местам, записанных в должностных инструкциях или описаниях рабочих мест;

- штатного расписания организации и ее подразделений, где фиксируется состав должностей;
- документации, регламентирующей различные организационно-управленческие процессы с выделением требований по профессионально-квалификационному составу исполнителей.

Задача определения *количественной потребности в персонале* сводится как к выбору метода расчета численности сотрудников, так и к установлению исходных данных для расчета и непосредственному расчету необходимой численности работников на определенный временной период.

В управленческой теории и практике при определении количественной потребности в персонале применяются следующие методы:

- метод, основанный на использовании данных о времени трудового процесса;
- метод расчета по нормам обслуживания;
- метод расчета по рабочим местам и нормативной численности.

• *Прогнозирование потребностей* в персонале организации может быть выполнено при использовании ряда методов. Понятно, что независимо от используемого метода прогнозы представляют собой определенные приближения и не должны рассматриваться в качестве абсолютно верного результата. Методы для прогнозирования потребностей в персонале могут быть основаны либо на суждениях (метод Делфи), либо на использовании математики (метод экстраполяции; перенесение сегодняшнего положения фирмы в будущее).

- Один из методов определения потребности в кадрах заклю-

чается в оценке штатных расписаний организации, анализе стоящих задач (анализ затрат времени). Формула расчета общей потребности в кадрах имеет следующий вид:

$$ПК = \frac{Q_i \cdot t_i}{НРВ \cdot 60} \cdot ПВ,$$

где Q_i — количество рабочих операций / в плановом периоде;
 t_i — затраты времени на единицу продукции i , мин;
 $НРВ$ — нормативное (тарифное) рабочее время планового периода, ч;
 $ПВ$ — потери времени с учетом перерывов, отпусков, болезни.

А Когда организация необходимо принять новых работников, появляется два вопроса: где искать потенциальных работников и как известить будущих работников об имеющихся рабочих местах? Следовательно, планирование должно включать в себя не только сроки, но и *методы поиска персонала*.

Есть два возможных источника набора: *внутренний* (из работников организации) и *внешний* (из людей, до того никак не связанных с организацией). Набор персонала за счет внутренних источников во многом зависит от кадровой политики администрации организации в целом. Разумное использование имеющихся людских ресурсов может позволить организации обойтись без нового набора. Если среди кандидатов внутри компании не найдется достойных занять данную должность, компания обращается к внешним источникам — собственным базам данных на специалистов, приславших некогда информацию о себе, к средствам массовой информации, фирмам по подбору персонала, конкурирующим компаниям и компаниям-партнерам и пр.

• Альтернативой найму новых работников может быть

сверхурочная работа, когда организации необходимо увеличить объем выпускаемой продукции. При этом отпадает необходимость в дополнительных затратах на наем и прием на работу новых сотрудников. А сама сверхурочная работа может обеспечить имеющихся работников дополнительным доходом, хотя здесь возникают проблемы усталости, увеличения производственного травматизма. Длительные или частые сверхурочные приводят к росту затрат на персонал и снижению производительности труда.

• Для удовлетворения потребности организации во временном найме существует *система кадрового лизинга*. Временный работник, обладающий необходимыми для данной должности навыками, может выполнять особые задания. Преимущество, которое дает использование временных работников, состоит в том, что организации не приходится выплачивать им премии, обучать их, обеспечивать компенсациями и заботиться о последующем продвижении по службе. Временного работника можно как принять, так и уволить в любое время в зависимости от требований выполняемой им работы. Недостатком временных работников является то, что они-обычно не знают специфики работы организации, у них нет стимула трудиться с полной отдачей, что в целом мешает эффективной работе организации.

А *Оценка персонала* — это целенаправленный процесс установления соответствия деловых и личных качеств личности требованиям должности или рабочего места.

Основным фактором в пользу решения о приеме на работу в большинстве случаев является *собеседование*, в процессе которого выясняется, есть ли смысл подвергать претендента дальнейшим обследованиям (оценивается поведение, способность к общению, системы мотивации, жизненные планы, образ жизни и т.д.). В отличие от более или менее объективных, сравни-

мых между собой цифровых результатов тестов, итоги собеседования могут быть основаны в большей степени на интуиции руководителя или менеджера по персоналу.

Известны ошибки восприятия в общении, которых следует опасаться при проведении отборочного собеседования:

- «проекция» — приписывание оцениваемому собственных чувств и мыслей;
- «эхо» — перенесение успеха кандидата в какой-либо сфере деятельности на другую профессиональную сферу, в которой он еще не имеет опыта работы;
- «атрибуция» — подсознательное приписывание кандидату характеристик, подмеченных у другого человека;
- «по контрасту» — определение качеств собеседника на основе сравнения его с предыдущими кандидатами;
- «с первого взгляда» — уверенность в том, что первое впечатление всегда верное.

Авторы литературных источников, посвященных проблемам управления персоналом и особенностям кадровой работы, предлагают различные способы организации интервью в целях избежания этих и других ошибок. Среди них структуризация интервью, определение времени проведения в 1–1,5 ч, выделение главных тем для разговора до его начала на основе резюме или развернутой анкеты. Надо легко переключаться с одной темы разговора на другую, уметь выходить из проблемных ситуаций в беседе и при этом выдерживать тематическую линию, избегать субъективных оценок в разговоре, быть эмоционально сдержанным и терпимым к любым, в том числе и возможным невротическим срывам собеседника.

Предварительное собеседование с кандидатом в крупных компаниях, имеющих самостоятельную службу по работе с персоналом, обычно проводит менеджер по персоналу, а отбороч-

ное собеседование — руководитель подразделения. Если организация имеет сложную многоступенчатую структуру, кандидат должен пройти несколько собеседований с руководителями разных уровней вплоть до директора, курирующего данное подразделение и принимающего окончательное решение о приеме. В небольших (до 30 человек) фирмах кандидат проходит только одно собеседование с директором, который определяет его соответствие необходимым требованиям (при этом ни профессиональное, ни психологическое, ни какое-либо другое тестирование, как правило, не используется).

• Последующую *оценку претендента можно проводить различными методами*, которые объединяются в три группы:

- *прогностический метод*, когда широко используются анкетные данные; письменные или устные характеристики; мнения и отзывы руководителя и коллег по работе; личные беседы; психологические тесты;
- *практический метод*, когда проверяется пригодность работника к выполнению служебных обязанностей на основе результатов его практической работы (для этого используется техника пробных перемещений);
- *имитационный метод*, когда претенденту предлагается решать конкретную ситуацию (ситуации).

В конечном итоге проводится экспертная оценка свойств и деловых качеств личности. В каждом конкретном случае набор критериев оценки будет зависеть от содержания и качества выполняемой в будущем работы. Предпочтение может быть отдано либо профессиональным, либо личным качествам.

• *Типичный процесс принятия решения по отбору персонала:*

1. Отбор кандидатов на занятие должности.
2. Предварительная отборочная беседа.

3. Заполнение бланка заявления и анкеты претендента на должность.
4. Беседа по найму.
5. Тестирование.
6. Проверка рекомендаций и послужного списка.
7. Медицинский осмотр.
8. Принятие предложения о приеме.

• Процедура оценки и выявления из ряда кандидатов одного, получившего наивысшую оценку и согласие руководителя подразделения быть принятым на работу в организацию, завершается заключением *трудового соглашения (контракта)*, которому придается особое значение.

Термин «контракт» означает юридически оформленный договор между двумя сторонами. Любой контракт подразумевает, что кто-то делает предложение, а кто-то принимает его. Минимальный объем информации, который должен быть представлен работнику, включает следующие сведения:

- имена сторон (работодатель и работник);
- наименование работы;
- дата начала работы (и дата окончания срока действия контракта, если данный контракт заключается на определенный срок);
- тарифная ставка или указание способа расчета зарплат;
- периодичность оплаты труда (еженедельная, месячная или иная);
- обычное рабочее время или иной порядок работы;
- праздничные дни и их оплата;
- правила оформления отпусков в связи с заболеванием или несчастным случаем и их оплата;
- схема расчета пенсии и указание о том, распространяется

или не распространяется на работника государственная система пенсионного страхования;

- процедура подачи жалоб;
- срок, за который работник должен получить уведомление или подать заявление о прекращении работы до ее фактического прекращения.

Указанный документ должен содержать все перечисленные пункты и может адресовать работника к другим документам.

А. Профессиональная деятельность рассматривается как способ социально-экономического и духовного взаимодействия индивидуума и трудового коллектива. Это связано с тем, что одним из основополагающих признаков профессиональной деятельности является ее социально-экономический характер, обусловленный, с одной стороны, развитием экономических отношений, а с другой — развитием личности.

Профессионализм — это синоним компетентности, обладания способностями и умением выполнять функции определенного рода. Это совокупность качеств, способных обеспечивать наибольшие результаты в соответствующей сфере деятельности, экономические, социальные и т.д. Поэтому характерной чертой любого общества, стремящегося к процветанию, является повышенное внимание к системе образования от начального до повышения квалификации дипломированных специалистов.

Организации имеют постоянную потребность в повышении производительности труда своих работников. Многие организации при этом заботятся и об общем качестве трудовых ресурсов. Одним из способов достижения этой цели является набор и отбор наиболее квалифицированных и способных новых работников. Однако этого недостаточно. Руководство должно также проводить программы систематического обучения и подготовки

работников, помогая полному раскрытию их возможностей в организации.

• Получение в процессе профессиональной подготовки новых знаний способствует общему интеллектуальному развитию человека, расширяет его эрудицию и круг общения, укрепляет уверенность в себе. Подготовка представляет собой обучение работников навыкам, позволяющим поднять производительность их труда. Конечная *цель обучения* заключается в обеспечении своей организации достаточным количеством людей с навыками и способностями, необходимыми для достижения целей организации.

Обучение полезно и требуется в трех основных случаях. Во-первых, когда человек поступает в организацию. Во-вторых, когда служащего назначают на новую должность или когда ему поручают новую работу. В-третьих, когда проверка установит, что у человека не хватает определенных навыков для эффективного выполнения своей работы.

Обучение — это большая, специализированная область. Специфические методы обучения весьма многочисленны, причем их нужно приспособлять к требованиям профессии и организации. Некоторые основные требования, обеспечивающие эффективность программ обучения, сводятся к следующему:

1. Для обучения нужна мотивация. Люди должны понимать цели программы, каким образом обучение повысит их производительность и, тем самым, их собственное удовлетворение своей работой.
2. Руководство должно создать климат, благоприятствующий обучению. Это подразумевает поощрение учащихся, их активное участие в процессе обучения, поддержку со стороны преподавателей, желание отвечать на вопросы. Важным моментом может оказаться и создание определенной физи-

ческой среды. Некоторые организации предпочитают проводить обучение в специальных центрах, а не в своей организации.

3. Если навыки, приобретаемые посредством обучения, являются сложными, то процесс обучения следует разбить на последовательные этапы. Участник программы должен иметь возможность отработать на практике навыки, приобретенные на каждом этапе обучения, и только после этого двигаться дальше.
4. Учащиеся должны почувствовать обратную связь по отношению к результатам обучения, необходимо обеспечить положительное закрепление пройденного материала. Это может происходить в форме похвалы или признания успехов со стороны преподавателя, либо, в случае компьютеризированных современных систем обучения, в виде непосредственной обратной связи при правильном решении задач, предложенных программой.

• *Подготовка* — целенаправленно организованный процесс овладения знаниями для определенной профессиональной деятельности.

• *Профессиональная подготовка* — получение новых знаний для выполнения нового вида профессиональной деятельности.

• *Переподготовка* — обновление теоретических и практических знаний в соответствии с повышающимися требованиями. Цели переподготовки — это не только зеркальное отражение потребностей, интересов и проблем работников, но и отражение борьбы, требований и условий окружающего мира. Изменения в окружающей среде, обществе, экономике, философии автоматически вызывают изменения в представлении о цели переподготовки.

В связи с этим можно сформулировать основные и дополнительные цели переподготовки.

Основные; передача профессиональных знаний, общеобразовательных знаний, знаний в области методики.

Дополнительные: обучение установлению и поддержанию контактов, проведению переговоров, новым знаниям, методике обучения, сотрудничеству с внутренней и внешней средой, решению стратегических задач, развитию способностей и умению расслабляться, отдыху и сохранению хорошей физической формы, разнообразно жить и украшать жизнь.

Управленческая культура

А Понятие культуры организации

А Факторы, влияющие на культуру организации

А Формирование культуры организации

А Типы организационной культуры

А Структура управленческой культуры

А Этика фирмы

А Слово «культура» (от лат. *cultūra*) буквально означает возделывание, обрабатывание. Однако определений культуры имеется немало, в том числе и такое: воспитание, образование. В широком смысле термин «управленческая культура, употребляется для характеристики организационно-технических условий и традиций управления, профессионального и нравственного развития менеджера. В узком значении культура управленческого труда может трактоваться как служебная этика руководителя. Следовательно, *управленческую культуру* можно представить как совокупность типичных для менеджера ценностей, норм, точек зрения и идей, которые образ его поведения.

Организационная культура — специфическая характеристика для данной организации система связей, взаимодействий и отношений, осуществляющихся в рамках конкретной деятельности, способа постановки и организации дела.

Корпоративная культура — то, что определяет, что хорошо и что плохо для фирмы. Свод писанных и неписанных правил, некий образ поведения. Корпоративная культура определяет все — от внешнего вида до образа мыслей.

Элементы корпоративной культуры:

- лидерство;
- дар предвидения;
- отслеживание динамики изменения отрасли;
- работа со СМИ;
- кредо фирмы;
- установление высоких стандартов деятельности, их соблюдение;
- гласность при достижении любого положительного результата;
- обязательное вознаграждение за успехи и наказание нерадивых;
- сотрудничество, партнерство, дисциплина, лояльность, корпоративная гордость.

Культура организации — мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечивать лояльность и облегчать общение.

А Существует очень много факторов, влияющих на организацию, за которые прямую ответственность несет высшее руководство. Они охватывают важные вопросы, которыми должно заниматься руководство, чтобы сохранить нормальное внутреннее и внешнее состояние фирмы. Это экономические, политические, технологические и международные факторы, факторы конкуренции и социального поведения. Помимо этих, существуют и нетрадиционные факторы, которые имеют решающее значение для успешной деятельности организации в долгосрочной перспективе. К ним относятся культура корпорации и ее образ.

- На культуру предприятия существенно влияет организация, т. е. группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

- На организацию влияют внутренние и внешние факторы.

Внутренние переменные — это ситуационные факторы внутри организации. Поскольку они представляют собой созданные людьми системы, то они полностью контролируются руководством. Основные переменные в самой организации, которые требуют внимания руководства, это цели, задачи, структура, технология и люди, которые оказывают влияние на культуру предприятия.

Одной из самых значимых характеристик организации является ее взаимосвязь с внешней средой. Организация полностью зависит от окружающего мира, от внешней среды — как в отношении своих ресурсов, так и в отношении потребителей, пользователей их результатами, которые они стремятся достичь.

Термин внешняя среда включает экономические условия, потребителей, профсоюзы, правительственные акты, законодательство, конкурирующие организации, систему ценностей в обществе, общественные взгляды, технику и технологию и другие составляющие.

- Важной областью управления культурой является кадровая система. Процесс начинается с подбора людей, их тщательной оценки с учетом прежде всего их соответствия организации и ее преобладающей культуре. Основная направленность этого процесса — приобщение людей к доминирующим ценностям организации.

- Управление премированием является потенциальным инструментом создания и развития организационной культуры. За счет этого осуществляется продвижение и поощрение тех, кто в наибольшей степени соответствует преобладающим ценностям данной организации. Задача лидера — обеспечить соответствие организации ее внешней среде.

А Организационная культура формируется в процессе совместного преодоления людьми, работающими в данной организации, трудностей внешней адаптации и внутренней интеграции. К трудностям внешней адаптации относится все, что связано с выживанием организации во внешнем окружении — определение своей рыночной ниши, установление контактов с партнерами и потребителями, выстраивание отношений с властями, победы в соревновании с конкурентами и т.д. Преодолевая трудности внешней адаптации, организация учится выживать. Результатом этого научения становятся согласованные представления о миссии (основном предназначении) организации, о целях, о средствах достижения этих целей, о критериях оценки результатов работы и о стратегиях корректировки направлений развития случаях неудач.

• *Внутренняя интеграция* — это сплочение отдельных людей коллектива в эффективную команду. К проблемам внутренней интеграции можно отнести: распределение власти, преодоление конфликтов между отдельными людьми или группами, притирку стилей работы, поведение, общения и т.д. Преодолевая трудности, связанные с объединением отдельных людей в единую команду, организация приобретает знания о том, как следует работать вместе. Формируются общие для всех: язык общения, критерии определения того, кто «наш», а кто «не наш», критерии и правила распределения власти и статуса, правила неформальных отношений внутри организации, критерии распределения поощрений в наказаний, внутренняя идеология. Формируется «внутренний устав» (часто негласный) — свод норм и правил поведения и взаимоотношений внутри организации.

В разных фирмах появляются программы развития корпоративной культуры, включающие различные мероприятия — от

достаточно простых (типа пошива флагов и написания гимнов) до комплексных, длительных и дорогостоящих (проведение исследований, совещаний, тренингов и т.д.).

А В организациях имеются сложившиеся убеждения относительно того, как должна быть организована работа, как должно осуществляться руководство, как нужно премировать и контролировать работников. Культура организации отражается на оформлении помещений, общественном статусе организации, образовании и типе нанимаемых на работу людей, их отношении к карьере.

Типы организационной культуры.

1. «*Культура власти*»/. Пример культур власти часто можно обнаружить в маленьких предпринимательских организациях, в компаниях, занимающихся собственностью, торговлей, финансами. Такую структуру лучше всего представить в виде паутины. Она зависит от центрального источника власти, власть исходит из центра, а распространяется в виде центральных волн. Контроль осуществляется централизованно через отобранных для этой цели лиц, с учетом некоторых правил и приемов и небольшой доли бюрократизма; проблемы решаются на основе баланса влияний, а не на процедурной или частично логической основе.

Эти культуры опираются на отдельные личности, а не на советы. Выполнение заданий оценивается по результатам, а к средствам относятся терпимо. Они могут быть жестокими и колючими, их успех может сопровождаться низкой моралью и большими потрясениями. Эти культуры могут быть настолько же плохи, насколько и эффективны.

Чтобы ужиться с культурой власти, служащий должен быть сориентирован на власть (силу), интересоваться полити-

кой, не бояться рисковать в небезопасных ситуациях. Он должен быть уверен в себе, а не в других членах команды, сориентирован на результат, быть достаточно «толстокожим», чтобы выдержать жесткую конкуренцию.

2. «*Ролевая культура*». Олицетворением ролевой культуры является классическая, строго распланированная организация (бюрократия), которую можно представить в виде храма. Этот тип организации характеризуется строгими функциональными и специализированными участками, такими, как финансовый и торговый отделы (ее колонны), которые координируются узким связывающим звеном управления сверху. Степень формализации и стандартизации велика; деятельность функциональных областей и их взаимодействие регулируются по определенным правилам и процедурам, определяющим разделение работы и власти, способы связи и разрешение конфликтов между функциональными участками.

В ролевой культуре основным источником силы является сила положения. Для исполнения роли выбираются отдельные лица, к силе личности относятся с неодобрением, а сила специалиста ценится только в надлежащем ей месте. Влияние регулируется правилами и процедурами. Эффективность этой культуры зависит от рационального распределения работы и ответственности, а не от отдельных личностей. Этот тип организации, вероятно, будет успешно действовать в стабильном окружении, со стабильным рынком, и где «жизнь» продукта длительна. Ролевая организация обнаруживается там, где стабильность производства важнее гибкости или где техническая компетентность и глубина специализации важнее внедрения новой продукции или стоимости обслуживания.

Ролевая культура дает защищенность и возможность стать компетентным специалистом; исполнительность в определенных пределах поощряется по соответствующей шкале оплаты и

продвижением по службе внутри функциональной области. Она подойдет менеджерам, которые любят безопасность и предсказуемость, которые хотят достигнуть цели, выполняя роль, а не делая выдающийся личный вклад, и тем, кого интересует возможность квалифицированно применять принятую методологию, а не окончательный результат,

3. «*Культура задачи*». Эта культура сориентирована на проект или работу. Ее структуру лучше всего представить в виде сетки, где некоторые нити толще и сильнее других, причем власть и влияние расположены в узлах этой сетки. Организация с «матричной структурой» является одним из примеров культуры задачи.

Основное внимание в этой культуре уделяется скорому завершению работы. Организация с такой культурой пытается соединить соответствующие ресурсы и подходящих сотрудников на нужном уровне и дать им возможность хорошо завершить работу. Культура задачи зависит от способности коллектива повысить эффективность работы и объединить личные цели сотрудника с целями организации. Это культура команды, где результат команды важнее индивидуальных целей, положения и стилевых различий. Влияние базируется больше на силе эксперта, специалиста, а не на силе, положении или силе личности. Влияние здесь распространяется шире, чем в других культурах.

Для этой культуры характерны высокая степень автономии, оценка работы по результатам и легкие рабочие отношения внутри группы, причем обоюдное уважение основано на способностях, а не на возрасте или положении. Поэтому культура задачи подходит для рынка, где «жизнь» продукта скоротечна, и где важна скорость реакции. Этим преимуществам противостоят трудности управления большой подвижной организацией, трудности, связанные с созданием рациональной структуры, трудно-

сти достижения профессионализма. У культуры задачи есть тенденция перейти к ролевой культуре или культуре власти, когда ограничены ресурсы или предприятие функционирует плохо.

Этот тип культуры, когда делается акцент на группы, возможности специалиста (эксперта), вознаграждение по результату и объединение личных и групповых целей, предпочитает большинство менеджеров на среднем или низшем уровне. Эффективность определяется высоким профессионализмом сотрудников и кооперативным групповым эффектом. Культура эффективна, когда ситуативные требования являются определяющими в деятельности организации.

4. «Культура личности». Этот тип культуры обнаруживается не везде, однако многие отдельные лица придерживаются некоторых его принципов. В этой культуре личность находится в центре; если есть некая структура и организация, она существует только для обслуживания и помощи личностям в этой организации, для содействия выполнению собственных интересов без какой-либо цели. Эту культуру лучше всего представить как пчелиный рой или звездную галактику.

Немногие организации могут существовать с таким видом культуры, ибо организации склонны иметь некие корпоративные цели, возвышающиеся над личными целями своих участников. Для этой культуры невозможен контроль или даже иерархия управления, за исключением обоюдного согласия. Организация подчиняется личности и обязана своим существованием этой личности. Влияние распределяется поровну, а основа власти при необходимости — это обычно сила специалиста: человек делает то, что хорошо умеет делать, поэтому к нему прислушиваются.

Хотя организации с культурой личности встречаются редко, но все же приходится сталкиваться с личностями, отдающими предпочтение личным интересам и подходящими пол этот тип культуры личностями, но работающими в типичных организа-

циях (консультанты в больницах, архитекторы в местных советах, университетские преподаватели). Они рассматривают организацию как место совершения своих собственных дел с некоторой выгодой для работодателя. Такими личностями нелегко управлять (являясь специалистом, им легко найти другую работу; сила положения, не подкрепленная силой ресурсов, не работает; обычные групповые нормы и отношения с коллегами здесь «не работают»). Но даже в культуре личности людям нужны средства для достижения своих целей, и личность, контролирующая доступ к этим средствам, может оказывать некоторое давление и настаивать на подчинении за использование этих ресурсов.

А В основе культуры управленческого труда лежат определенные нормы, которые должны строго соблюдаться менеджером. Наиболее важные из них следующие:

- 1) *юридические нормы* — знание и выполнение юридических норм, отраженных в государственно-правовых нормативных актах;
- 2) *моральные нормы* — регулируют поведение менеджера в области нравственности и морали;
- 3) *организационные нормы* — подчинение структуре организации, учитывать состав и порядок деятельности функциональных подразделений и их руководителей; подчиняться правилам внутреннего распорядка и другим нормам организационного плана, принятым в организации;
- 4) *экономические нормы* — регулируют экономическую деятельность организации, в том числе и менеджера.

Эти и другие виды норм (технические, эстетические и др.) определенным образом формируют управленческую культуру. В результате образуется совокупность элементов, аттестующая

деятельность менеджера в рамках культуры управленческого труда.

- *Основные элементы культуры управленческого труда:*

- личная культура менеджера;
- культура содержания рабочего места;
- рациональное распределение рабочего времени;
- культура в работе с письмами клиентов и других лиц;
- культура проведения массовых мероприятий;
- организационная культура;
- культура приема посетителей;
- культура речи.

А С нормативными требованиями к управлению и политикой управления жестко связано представление о морали деловых взаимоотношений — *этика предприятия*. Эти нормы должны обязательно вводиться для обеспечения стабильности предприятия и с целью максимизации прибыли.

- Этические ценности по отношению к сотрудникам могут включать:

- учет их индивидуальных особенностей;
- предоставление возможности полного раскрытия индивидуальности;
- защиту от необоснованного вмешательства;
- гарантию прав;
- справедливую оплату;
- социальные гарантии;
- учет сфер персональной ответственности;
- участие в управлении и т.д.

- Этические ценности по отношению к рыночному партнеру могут включать;

- доверительность в совместной работе;

- отказ от обмана;
- гарантированное оптимальное снабжение;
- внимание к потребителям;
- честность в конкуренции и т.д.

- Этические ценности по отношению к акционерам могут включать;

- соразмерное участие в прибыли;
- честное информирование;
- совместные действия;
- защита интересов собственников и т.д.

Руководство. Власть. Лидерство

- А *Руководство в организации*
- А *Понятие и модели лидерства*
- А *Понятие и формы власти*
- А *Стили руководства*

А В литературе основное внимание уделяется методам управления персоналом, но на современном этапе рыночных отношений не менее важен личный вклад руководителя в развитие организации.

Руководитель — это человек, который одновременно является лидером и эффективно управляет своими подчиненными. Его цель — влиять на других таЮш образом, чтобы они выполняли работу, порученную организации.

Всю работу по управлению можно разделить на две части (рве. 12):

- управление деятельностью фирмы;
- управление людьми (персоналом).

Руководитель должен иметь:

- широкое обще^ представление о положении дел за пределами своего подразделения, осознание изменений во внешней среде и возможностях их использования;
- чуткость к ситуациям внутри и вне фирмы;
- творческий подход и умение мотивировать действия, решения свои и персонала;
- желание и способность сотрудничать;
- понимание результатов, умение планировать и выполнять планы;

- способность идти на риск;
- способность принимать решения;
- готовность дать оценку полученным результатам и определить программу развития фирмы и ее персонала.

В повседневной работе руководитель должен постоянно (а не случайно) получать результаты, иметь личный план работы, четко планировать деятельность подчиненных, делегировать им необходимые права и ответственность, обеспечивать четкую оценку деятельности подчиненных, обеспечить деятельность подразделения независимо от себя (например, подготовив заместителя), гордиться собою и подчиненными, желать сотрудничать, разрешать конфликты и т.д.

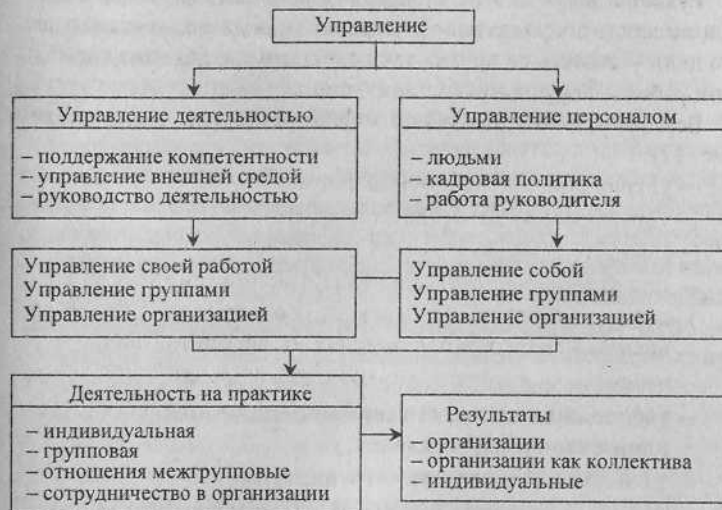


Рис. 12. Основные виды управления

А По своему отношению к работе руководители делятся на пассивных и активных. Пассивные используют, как правило, принципы деятельности, выработанные другими, замыкаются преимущественно на своих подчиненных, пытаясь контролировать все их действия. В повседневной работе такие менеджеры ограничиваются решением узких проблем, причем с рутинных позиций. Они берутся лишь за то, что служит на пользу их карьеры и позволяет «набрать очки», действуя только наверняка, не пытаются расширить кругозор, а нехватку знаний и идей пополняют их воровством у своих подчиненных.

В противоположность пассивному руководителю активный тип не сидит на месте, стремится к испытаниям, полностью отдает себя работе. Он обладает четкими жизненными установками, требователен к себе и окружающим, стремится к совершенству. Такой руководитель постоянно находится в гуще жизни, непрерывно вырабатывает и пересматривает в соответствии с обстановкой принципы деятельности для себя и для других. Он стремится конструктивно использовать любые, даже конфликтные ситуации, не боясь риска и ответственности. Активный менеджер ищет и устанавливает срочные контакты с окружающими, поощряет их самостоятельность, дает возможность выдвинуться. У активного менеджера есть все необходимые задатки для того, чтобы стать лидером коллектива, совмещающим в себе официальное признание руководства и неофициальное — подчиненных.

Окружающие, как считают психологи, воспринимают лидера по четырем основным моделям:

- один из нас;
- лучший из нас — образец для подражания;
- воплощение добродетелей;
- оправдание всех ожиданий.

В соответствии с этим окружающие строят свое отношение к лидеру, позволяют ему распространять свое влияние на коллектив и каждого в отдельности.

Лидер — лицо, эффективно осуществляющее формальное и неформальное руководство.

Лидерство — это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации.

Влияние — это любое поведение одного индивидуума, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения и т.п. другого индивида. Конкретные средства, с помощью которых одно лицо может влиять на другое, могут быть самыми разнообразными: расположение, просьба, приказ, пожелания, угроза увольнения. Руководители должны оказывать влияние таким способом, который легко предсказать и который ведет не просто к принятию данной идеи, а к действию — фактическому труду, необходимому для достижения целей организации.

- Лидер предан своей фирме, он не принижает свою фирму в глазах сотрудников и не унижает своих сотрудников в глазах руководства фирмы.
- Лидер должен быть оптимистом. Оптимист всегда охотно выслушивает других и их идеи, потому что он всегда ждет хороших новостей. Он думает, что люди по преимуществу готовы прийти на помощь, обладают творческим началом, стремятся к созиданию.
- Лидер любит людей. Лучшие лидеры заботятся о своих сотрудниках. Их интересует, что делают другие. Хороший лидер доступен и не прячется за дверью кабинета. Лучшие лидеры человечны, они отдают себе отчет в собственных слабостях, что делает их терпимее к слабостям других.
- Лидер должен быть смелым. Он всегда попытается найти новый способ выполнить задачу только потому, что этот способ лучше. Но он никогда не делает это необоснованным. Если он разрешит работнику провести эксперимент и тот окончится неудачей, то он не возложит вину на работника и не потеряет в него веру.

- Лидер обладает широтой взглядов. Он никогда не скажет: «Это не мое дело». Лидер проявляет большой интерес ко всем аспектам деятельности фирмы.
- Руководитель должен быть решительным. Лидер всегда готов принимать решения. Когда есть вся необходимая информация, то правильное решение всегда лежит на поверхности, однако когда известны не все исходные данные, а решение все равно необходимо принять, то требуется настоящая смелость, чтобы принять решение и сознавать при этом, что оно может быть ошибочным.
- Лидер тактичен и внимателен. Основной принцип: критиковать работу, а не человека, ее выполняющего. Один мудрец сказал, что каждое критическое замечание нужно упаковать как бутерброд — меж двух ломтей хвалы.
- Справедливость — тоже важная черта лидера. Например, если сотрудник получает надбавку, а он ничего не сделал, чтобы ее заслужить, появится много недовольных. Когда подчиненный совершает ошибку, ему следует указать на нее, он должен ее признать, а потом надо забыть об этом.
- Лидер всегда честен. Быть честным по отношению к руководству — это говорить вышестоящим менеджерам то, что им, возможно, не всегда приятно слышать. Быть честным по отношению к подчиненным — это говорить, когда они правы и когда они неправы. Быть честным — это умение признавать свои ошибки. Не всегда легко сказать правду, не ущемив чувства других и не показавшись бестактным, но честность в интересах общего блага — фирмы и ее сотрудников — всегда должна быть превыше всего.
- Лидер честолюбив. Он радуется не только за себя, но и за достижения сотрудников и разделяет их успех.
- Лидер последователен и скромнен. Он не нуждается в лесть окружающих, к тому же ему не надо скрывать свои ошибки.

- Лидер должен быть наставником. Он помогает своим подчиненным развивать в себе уверенность, любовь к людям, честолюбие, энтузиазм, честность, уравновешенность и решительность.
- Лидер уверен в себе. Уверенность в себе без заносчивости, вера в свои силы без высокомерия — вот отличительные черты сильного лидера.

Таким образом, нельзя обозначить лидерство какой-то формулой. Это искусство, мастерство, умение, талант. Некоторые люди обладают им от природы. Другие — обучаются этому. А третьи никогда этого не постигают. В конце концов, каждый находит свой стиль. Нужно иметь в виду, что не существует и не будет существовать менеджера, обладающего универсальными способностями и одинаково эффективно действующего в любой ситуации.

А Для того чтобы сделать свое лидерство и влияние эффективным, руководитель должен развивать и применять власть.

Власть — это возможность влиять на поведение других.

В дополнение к формальным полномочиям руководителю требуется власть, так как он зависит от людей как в пределах своей цепи команд, так и вне ее. Власть и влияние, инструменты лидерства, являются фактически единственными средствами, которыми располагает руководитель для разрешения разнообразных ситуаций. Если руководитель не обладает достаточной властью, чтобы влиять на тех, от кого зависит эффективность его деятельности, он не сможет получить ресурсы, необходимые для определения и достижения целей через других людей. Таким образом, власть является необходимым условием успешной деятельности организации.

Во всех организациях для достижения эффективного функционирования необходимо надлежащее применение власти. В различных подразделениях организации руководитель зависит от своего непосредственного начальства, подчиненных и коллег.

Без содействия этих людей он не может эффективно осуществлять свои функции. Многие руководители также напрямую зависят от людей и организации, находящихся вне их собственной организации — поставщиков, заказчиков, конкурентов, регулирующих их деятельность, ведомств и профсоюзов.

Влияние и власть в равной мере зависят от личности, на которую оказывается влияние, а также от ситуации и способности руководителя. Не существует реальной абсолютной власти, ибо никто не может влиять на всех людей во всех ситуациях. Сколько власти имеет тот или иной человек в данной ситуации, определяется не уровнем его формальных полномочий, а степенью зависимости от другого лица. Чем больше зависимость от другого лица, тем больше власть данного лица. Это можно выразить следующей формулой: уровень влияния облеченного властью лица А на лицо Б = степени зависимости лица Б от лица А.

Обычно руководитель имеет власть над подчиненными, потому что те зависят от него в таких вопросах, как повышение заработной платы, рабочие задания, продвижение по службе, расширение полномочий, удовлетворение социальных потребностей и т.п. Однако в некоторых ситуациях подчиненные имеют власть над руководителем, который зависит от них в таких вопросах, как необходимая для принятия решений информация, неформальные контакты с людьми в других подразделениях, чье содействие необходимо для руководителя, влияние, которое подчиненные могут оказывать на своих коллег, и способность подчиненных выполнять задания.

Поскольку подчиненные часто тоже обладают властью, использование руководителем в одностороннем порядке своей власти в полном объеме может вызвать у подчиненных такую реакцию, при которой они захотят продемонстрировать свою собственную власть. Это может привести к напрасной трате усилий и снизить уровень достижения целей, поэтому эффективный руководитель старается поддерживать разумный баланс

власти, достаточной для обеспечения достижения целей, но не вызывающей у подчиненных чувства обездоленности и, отсюда, — непокорности.

Кроме подчиненных, над руководителем могут иметь власть его коллеги. Чем больше необходимой информации, ресурсов или услуг один руководитель дает другому, тем больше его власть над этим другим руководителем.

• Власть может принимать разнообразные формы. **Френч и Рэйвен**, исследователи в области власти и лидерства (руководства), разработали удобную классификацию основ власти, согласно которой имеется пять основных форм власти:

1. *Власть, основанная на принуждении.* Она ассоциируется со страхом лишиться или не получить удовлетворение какой-то насущной потребности (уважения, работы, положения в обществе). Эта форма власти дает временный эффект. Длительное ее применение вызывает скованность, отчуждение, текучесть кадров.
2. *Власть, основанная на вознаграждении.* Здесь имеет место положительное подкрепление воздействия вознаграждением, которое активизирует исполнительную деятельность подчиненного.
3. *Экспертная власть.* Подчиненный убежден, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволяют удовлетворить потребность.
4. *Эталонная власть (власть примера).* Эта власть основана на личных свойствах руководителя и носит название харизма.

Харизма — это влияние, основанное на свойствах личности руководителя или его способности привлекать сторонников.

Харизматическая личность наделена следующими свойствами:

- внушительная внешность;
- умение говорить;
- умение держаться в коллективе;
- независимый характер.

Характеристика стилей руководства

Объект сравнения	Стиль руководства		
	авторитарный	демократический	либеральный
Способ принятия решений	Единоличный	На основе консультаций с подчиненными	На основе указания сверху или мнения группы
Способ доведения решений до исполнителя	Приказ	Предложение	Просьба, упрощивание
Распределение ответственности	Полностью в руках руководителя	В соответствии с полномочиями	Полностью в руках исполнителей
Отношение к инициативе подчиненных	Допускается	Поощряется и используется	Полностью передается подчиненным
Принципы подбора кадров	Исключение от сильных конкурентов	Ориентация на деловых, знающих сотрудников и помощь им в карьере	Полностью передается подчиненным
Отношение к знаниям	Считает, что все сам знает	Постоянно учится и требует того же от подчиненных	Безразличное
Отношение к общению	Отрицательное, соблюдает дистанцию	Положительное, идет на контакты	Инициативы не проявляет
Отношение к подчиненным	По настроению, неровное	Ровное, доброжелательное, требовательное	Мягкое, нетребовательное
Отношение к дисциплине	Жесткое, формальное	Разумное	Мягкое, формальное
Отношение к стимулированию	Наказание с редким поощрением	Поощрение с редким наказанием	Нет четкой ориентации

5. **Законная власть.** Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказания, и что его долг — подчиниться им. Он реагирует не на личность, а на должность. Все руководители пользуются законной властью, потому что им делегированы полномочия управлять другими людьми. Эти основы власти являются инструментом, с помощью которого руководитель может заставить подчиненных выполнять работу, направленную на достижение целей организации.

Страх, вознаграждение, традиция, харизма, разумная вера, убеждение и участие в управлении являются инструментами, которые руководитель использует для влияния на исполнителя, апеллируя к его потребностям. Но даже тот редкий руководитель, который имеет в своем арсенале все эти механизмы, должен принимать во внимание и другие факторы. Недостаточно иметь власть: она должна быть достаточно сильной, чтобы побуждать других к работе — предпочтительно вдохновленной — направленной на достижение целей организации. Наиболее сильным влияние будет тогда, когда исполнитель высоко ценит эту потребность, к которой апеллируют, считает важным ее удовлетворение или неудовлетворение и думает, что его усилия обязательно оправдают ожидания руководителя. И наоборот, если какой-нибудь из этих компонентов отсутствует, власть влияющего уменьшается или исчезает вовсе.

А Поскольку управление является одним из видов профессиональной деятельности человека, то, как и в любом другом виде деятельности, в нем имеет место такое понятие как стиль. Под *стилем руководства* можно понимать общую характеристику способов, с помощью которых происходит взаимодействие руководителей и подчиненных. Он отражает методы работы руководителя, организации деятельности, взаимоотношения в коллективе, приоритеты, позиции администрации, преобладающую систему ценностей, тип культуры и т.п. (табл. 3).

- Исторически первым и до сегодняшнего момента, видимо, наиболее распространенным на практике является *авторитарный стиль*, считающийся универсальным. Он основывается на отдаче подчиненным в приказной форме распоряжений без всяких объяснений их связи с общими целями и задачами деятельности организации. Применяющий его руководитель отдает предпочтение официальному характеру отношений, выдерживает между собой и подчиненными дистанцию, которую те не имеют права нарушить. Но ему нужно обладать достаточной властью, чтобы навязывать свои решения другим.

- Во многом противоположен авторитарному *демократический стиль* руководства, который апеллирует к высшим уровням потребностей. Настоящий демократический руководитель пытается сделать обязанности подчиненных более привлекательными, избегает навязывать им свою волю, вовлекает в принятие решений, предоставляет свободу формулировать собственные цели на основе целей организации, что повышает степень мотивации к работе, и в то же время осуществляет довольно жесткий контроль над ними. Таким образом, демократическое руководство характеризуется разделением власти и участием подчиненных в принятии решений.

Исследования показали, что в условиях авторитарного стиля руководства можно выполнить в два раза больший объем работы, чем в условиях демократического, но ее качество, оригинальность, новизна, присутствие элементов творчества будут настолько же ниже. Из этого можно сделать вывод, что авторитарный стиль предпочтительней для руководства более простыми видами деятельности, ориентированными на количественные результаты, а демократический — сложными, где на первом месте выступает качество.

- Там, где речь идет о необходимости стимулирования творческого подхода исполнителей к решению поставленных задач.

наиболее предпочтителен *либеральный стиль* управления. Его суть в том, что руководитель ставит перед исполнителями проблему, создает необходимые организационные условия для их работы, определяет ее правила, задает границы решения, а сам отходит на второй план, оставляя за собой функции консультанта, арбитра, эксперта, оценивающего полученные результаты. Группа же имеет полную свободу принимать решения и контролировать собственную работу.

- Имея в виду, что стиль работы, принятый руководителем, может быть постоянным в каких-то ситуациях, необходимо учитывать, что при изменении ситуации возможна адаптация и корректировка способа воздействия на подчиненных. Речь идет о том, что большинство руководителей помимо основной модели поведения имеют и вспомогательную модель либо несколько моделей.

Вспомогательная модель управления — это такая манера поведения, к которой прибегает менеджер в стрессовой или конфликтной ситуации, выйти из которой традиционными средствами невозможно.

В управленческой практике выделяются три дополнительных типа управления.

Патернализм (материализм) — это сочетание высокого уровня заботы о производстве с высоким уровнем заботы о людях, однако он носит не интегрированный характер, а дополняющий. Приоритет отдается исполнительности.

Оппортунизм — сочетание любых или всех подходов к управлению, которые способны укрепить положение руководителя или дать ему определенные личные преимущества.

Фасадизм, как и архитектурный термин «фасад», означает лицевую, фронтальную сторону здания. Управленческий фасад аналогичен (фронтальная сторона может быть фальшивой, так как загораживает то, что в действительности находится за ней).

Управленческая психология

A Темперамент личности

A Типы темпераментов

A Характер личности

A Способности личности

A. Среди индивидуальных особенностей личности, которые ярко характеризуют поведение человека, особое место принадлежит *темпераменту*. Под темпераментом следует понимать природные особенности поведения, типичные для данного человека и проявляющиеся в динамике, тоне и уравновешенности реакций на жизненные воздействия. Темперамент окрашивает все психические проявления индивидуума, он сказывается на характере протекания эмоций и мышления, волевого действия, влияет на темп и ритм речи. Вместе с тем нужно помнить, что от темперамента не зависят ни интересы, ни увлечения, ни социальные установки, ни моральная воспитанность личности.

Среди наиболее часто встречающихся типов темпераментов в зависимости от сочетания таких свойств нервной системы, как сила, подвижность и уравновешенность, практический интерес представляют шесть его разновидностей:

- сильный сангвиник (уравновешенность, сила, подвижность);
- подвижный холерик (сила, подвижность, неуравновешенность);
- неуравновешенный холерик (подвижность, неуравновешенность, слабость);
- слабый меланхолик (неуравновешенность, слабость, инертность);

— инертный меланхолик (слабость, инертность, уравновешенность);

— уравновешенный флегматик (инертность, уравновешенность, сила).

A Для анализа служебной деятельности менеджера представляют интерес обобщенные характеристики приведенных выше типов темпераментов.

• Менеджеру с *сангвиническим* темпераментом присущи такие положительные качества, как целеустремленность и настойчивость, большая подвижность и легкая приспособляемость к новой обстановке, умение четко и уверенно действовать в сложных условиях, гибкость ума и сосредоточенность внимания, высокая продуктивность при динамической работе, оптимизм и склонность к юмору, общительность и коллективизм, стремление к лидерству, умение быстро найти контакт с подчиненными и завоевать авторитет, постоянное стремление к духовному обогащению и самовоспитанию.

У недостаточно воспитанного менеджера-сангвиника могут проявиться такие отрицательные качества, как формальное отношение к своим обязанностям при потере интереса к работе, упрямство и раздражительность в ответ на критику, неосмотрительность и беспечность.

• Менеджеру с *холерическим* темпераментом присущи быстрая реакция, подвижность и энергичность в служебной деятельности, постоянное стремление быть впереди всех, умелое руководство подчиненными. В сложных условиях он действует смело, самоотверженно, любит рисковать и преодолевать опасность. В общественной работе проявляет большую активность, критичность, инициативность, самостоятельность. Холерик весьма общителен, легко устанавливает эмоциональные связи, на-

стойчно стремится к лидерству, чрезвычайно чувствителен к общественному мнению и оценкам подчиненных.

У недостаточно культурного менеджера-холерика можно наблюдать такие отрицательные качества, как неуравновешенность и несдержанность, грубость и бестактность, самонадеянность и занайство. Он часто стремится к особому положению в коллективе, легко меняет друзей, открыто высмеивает недостатки слабых, бывает злопамятен, мстителен. Настроение неустойчиво, чувства меняются резко и неожиданно. Холерик может быть источником конфликтов и напряжений в коллективе.

- Менеджер с *неуравновешенным холерическим* темпераментом обладает высокой чувствительностью и подвижностью психических процессов, быстрым восприятием приказаний старших начальников, активностью в общественной работе, умением выдвинуть хорошую идею, провести диспут. В спокойной обстановке хорошо справляется с обязанностями руководителя младшего звена, находится в постоянной готовности к действиям.

Вместе с тем, у него наблюдаются такие недостатки, как вспыльчивость, неуравновешенность, импульсивность, склонность к необдуманным поступкам, проявление грубости и раздражительности, придирчивости и предвзятости. Испытывает неуверенность, и даже страх перед старшим начальником, волнуется перед получением нового задания, с большим трудом его выполняет. Среди подчиненных часто авторитетом не пользуется, конфликтует с другими менеджерами.

- Менеджера со *слабым меланхолическим* темпераментом отличают добросовестность, усердие, старание. Ему свойственны исполнительность, повышенное чувство ответственности, принципиальность, справедливость, отзывчивость, деликатное отношение к подчиненным, критичность и самокритичность. Его

иногда называют добрым и хорошим товарищем, душой коллектива.

Среди типичных недостатков в деятельности и общении такого служащего можно наблюдать быструю утомляемость, нерешительность и осторожность, замкнутость и необщительность, малую инициативность и подверженность чужому влиянию, пессимизм и упрямство.

- Менеджерам с *инертным меланхолическим* темпераментом присущи усердие и аккуратность при выполнении привычных обязанностей, ровное настроение, скромность и тактичность, самокритичность и постоянство в дружбе. С подчиненными поддерживает деловые взаимоотношения, редко спорит, в конфликтах участия не принимает, внимателен к просьбам и предложениям подчиненных, спокойно воспринимает похвалу, тщательно анализирует свою деятельность.

Однако у него могут быть и недостатки такого рода: серьезные затруднения в переключении с одного вида деятельности на другой, неуверенность действий в сложной обстановке, заторможенность реакций и пассивность в учебе, отсутствие решительности и инициативы в кризисных ситуациях, безразличие к мнению коллектива, критике со стороны начальников, попустительство и лень.

- Менеджеру с *флегматическим* темпераментом свойственны надежность в службе и работе, уверенность и самообладание, упорство и настойчивость, терпение, авторитетность среди подчиненных, желание оказать им любую помощь, постоянство в дружбе с одним или двумя коллегами. В сложных условиях он действует бесстрашно, не страшится эмоциональных перегрузок, в конфликты не вступает, стремится до конца выполнить намеченное.

Недостатки менеджера-флегматика: с трудом овладевает но-

выми знаниями и навыками, не умеет быстро реагировать на приказы и распоряжения, не стремится избавиться от плохих привычек и стереотипов мышления, на критические замечания реагирует спокойно, пассивен в общественной работе, с предубеждением относится к отдельным подчиненным, бывает ленив и инертен. Он не способен одновременно решать несколько задач, быстро переключаться с одного задания на другое,

А У каждого человека черты и качества соединены по-разному. Неповторимое, индивидуальное сочетание психологических черт личности представляет собой характер.

Характер — это своеобразие склада психической деятельности, проявляющегося в особенностях социального поведения личности и в первую очередь в отношениях к людям, делу, к самому себе.

Характер формируется в процессе познания окружающего мира и практической деятельности. От круга впечатлений и разнообразия деятельности зависят полнота и сила характера. Основа, главный стержень характера складывается постепенно, укрепляется в процессе жизни и становится типичной для данного человека, а конкретные проявления характера могут видоизменяться в зависимости от ситуации, в которой находится человек, под влиянием людей, с которыми он общается. Оставаясь самим собой, человек может проявлять то большую, то меньшую откровенность или замкнутость, решительность или нерешительность, твердость или мягкость. Некоторые сдвиги в характере наблюдаются при старении организма, продолжительной болезни или других изменениях в психике.

В характере как психическом складе, как целостной системе свойств, отражающих историю взаимодействия личности с условиями жизни, всегда можно выделить основные звенья системы или динамические стереотипы, которые закрепляются вне-

шними воздействиями и которые характеризуют поведение человека в данных условиях жизни. В содержательном плане характер рассматривается как система отношений человека к окружающему миру, деятельности, другим людям, к самому себе.

- Каждый характер индивидуален, но, несмотря на это, характерам можно давать некоторые общие оценки: по содержанию, силе, наличию или отсутствию тех или иных черт.

Оценка по содержанию осуществляется указанием на особенности отношений человека к себе, другим людям, труду, окружающему. Это основная оценка, без которой нельзя конкретно и правильно судить о характере.

Оценка характера по силе. Сильными называют характеры тех людей, чьи поступки, поведение соответствуют их знаниям и убеждениям. Человек с сильным характером — надежный человек. Если знать его взгляды, убеждения, то можно уверенно предвидеть, как этот человек поступит в той или иной ситуации.

Оценка характера по свойственным ему чертам;

- ~ волевые (самостоятельность, самообладание, непреклонность, твердость, упорство);
- эмоциональные (уравновешенность, порывистость, страстность, впечатлительность);
- интеллектуальность (глубокомыслие, сообразительность, находчивость и др.).

- Характер, отражая жизнь, в свою очередь влияет на образ жизни. Человек с твердым и решительным характером может преодолеть любые препятствия и добиться осуществления поставленной цели, используя все возможности и рационально организовав свою жизнь, свой труд.

Характер имеет большое значение не только для самой личности, но и для общества. Жизнь и работа коллектива, особен-

но настроение каждого человека, определяются качествами характеров индивидов. Случается так, что один человек с трудным характером мешает всему коллективу. Из-за такого человека в коллективе возникают нередко конфликтные отношения, склоки, которые отражаются на работе и жизнеощущениях всех людей. Чтобы изучить характер, необходимы длительные наблюдения в различных ситуациях.

А Способности — это совокупность таких психических особенностей человека, которые позволяют ему успешно овладеть и заниматься одним или несколькими видами деятельности и постоянно совершенствоваться в них. Способности проявляются, функционируют и развиваются только в деятельности.

Исследования ученых, опирающихся на современную методологию, раскрывают сложную структуру способностей:

- социальная сторона способностей, которая проявляется в характере общественных отношений, определенном виде деятельности и выбранной специальности, условий жизни и службы и т.п.;
- психологическая сторона способностей, т.е. особенности протекания психических познавательных, эмоциональных и волевых процессов, проявления свойств и качеств, наличие психических образований и т.д.;
- физиологическая сторона способностей — это анатомо-физиологические особенности организма и нервной системы человека, это задатки, которые являются врожденными особенностями.

• Все способности человека можно классифицировать, исходя из их внутренней структуры.

Первая группа способностей имеет биологическую основу, где различаются:

- элементарные способности, связанные с особенностями протекания первичных познавательных процессов (ощущение, восприятие, внимание, память);
- сложные способности, связанные с особенностями таких форм психического отражения, как мышление, представление, воображение (например, способность критически мыслить, быстро анализировать обстановку и принимать оптимальные решения и т.п.);
- «демонические», связанные с физиологическими особенностями организма человека.

Вторая группа базируется на социальной основе и подразделяется на способности общие, которыми в той или иной степени наделены все люди. Это способности к общечеловеческим видам деятельности, общению друг с другом. Речь идет о благоприятном сочетании многих особенностей и качеств ЛИЧНОСТИ, проявляющихся в деятельности; специальные (профессиональные), дающие возможность достичь высоких результатов в определенной деятельности, выбранной профессии; частные — это способности человека в неосновном для него виде деятельности.

• Связующим звеном между способностями первой и второй групп является особый вид способностей — творческие.

Творчество — деятельность, порождающая нечто новое, никогда ранее не существовавшее. Оно ориентировано не на приспособление к сложившимся конкретно социальным, логическим, психологическим установлениям, стереотипам и т.п., а на их ломку, преобразование, нередко связанные даже с риском. Творческие способности человека проявляются в любой деятельности — научной, художественной, производственной, общественной, воинской.

• Исходя из определения видно, что способности позволяют

человеку заниматься одним или несколькими видами деятельности. В зависимости от сложности, многообразности и общественной значимости деятельности различают три уровня развития способностей.

Одаренность — благоприятное сочетание способностей обеих групп, позволяющих человеку успешно заниматься несколькими видами деятельности.

Талант — совокупность способностей, которые позволяют получать продукт деятельности, отличающейся оригинальностью и новизной, высоким совершенством и общественной значимостью.

Гениальность — высшая степень одаренности, позволяющая человеку достичь общественно значимых, имеющих революционное значение результатов.

Управление конфликтами и стрессами

А Природа конфликта в организации

А Типы конфликтов

А Причины конфликтов

А Методы разрешения конфликтов

А Причины и природа стресса

А СЛОВО «конфликт» — латинского корня, и в буквальном переводе означает «столкновение». Как и у множества других понятий, у конфликта имеется множество толкований и определений. Одним из них является такое: конфликт — это отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами лиц. Каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.

Когда люди думают о конфликте, они чаще всего ассоциируют его с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью, войной и т.п. В результате бытует мнение, что конфликт — явление всегда нежелательное, что его необходимо избегать, если есть возможность, и что его следует немедленно разрешать, как только он возникает. Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но и желательны.

Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. В некоторых случаях он может мешать удовлетворению потребностей отдельной личности и достижению целей организации в целом. Однако во многих случаях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную ин-

формацию, показывает большее число альтернатив или проблем, и г.д. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти. Это также может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов, поскольку обсуждение различных точек зрения на них происходит до их фактического исполнения.

Таким образом, конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации. Или он может быть дисфункциональным и приводить к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации. Роль конфликта, в основном, зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы управлять конфликтом, необходимо знать причины его возникновения, тип, возможные последствия для того, чтобы выбрать наиболее эффективный метод его разрешения. Модель конфликта показана на рис. 13.

А Результат конфликта в основном зависит от того, насколько эффективно им управляет менеджер. Поэтому нужно знать не только природу, но и типы конфликтов. Ниже приведены *четыре основных типа конфликта*. Нередко встречаются конфликты смешанного типа.

- *Внутриличностный конфликт.* Этот тип конфликта может принимать различные формы, и из них наиболее распространена форма ролевого конфликта, когда одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы или, например, когда производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Исследования показывают, что такой конфликт мо-

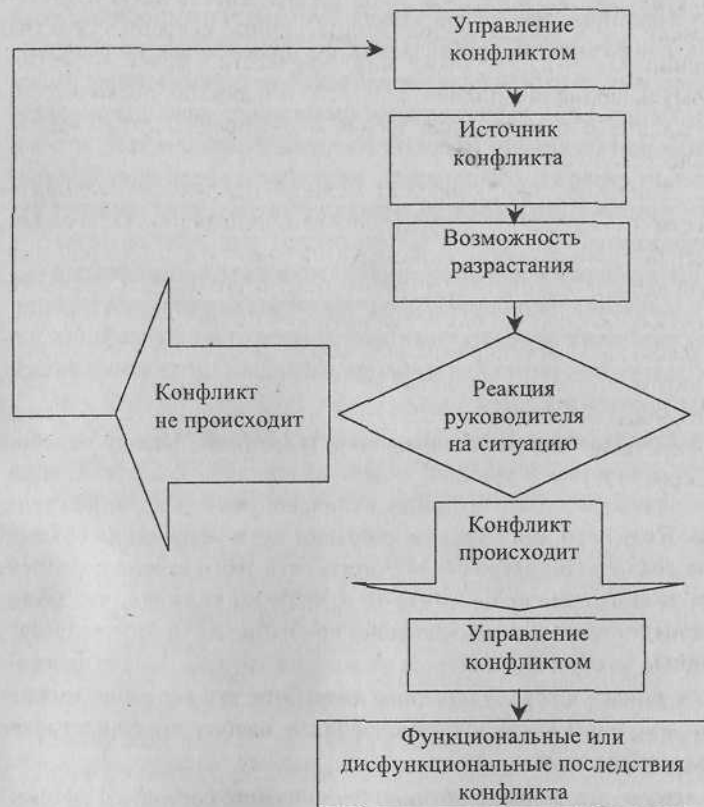


Рис. 13. Модель конфликта

жет возникнуть при низкой удовлетворенности работой, малой уверенностью в себе и в организации, а также со стрессом.

- *Межличностный конфликт.* Это самый распространенный тип конфликта. В организациях он проявляется по-разному. Чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Каждый из них считает, что поскольку ресурсы ограничены, он должен убедить вышестоящее руководство выделить эти ресурсы ему, а не другому руководителю.

Межличностный конфликт также может проявляться и как столкновения личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Как правило, взгляды и цели таких людей различаются в корне,

- *Конфликт между личностью и группой.* Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиций группы. Например, обсуждая на собрании пути увеличения объема продаж, большинство будет считать, что этого можно добиться путем снижения цены. А кто-то один будет убежден, что такая тактика приведет к уменьшению прибыли. Хотя этот человек, мнение которого отличается от мнения группы, может принимать близко к сердцу интересы компании, его все равно можно рассматривать как источник конфликта, потому что он идет против мнения группы.

- *Межгрупповой конфликт.* Организации состоят из множества формальных и неформальных групп. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникнуть конфликты. Неформальные группы, которые считают, что ру-

ководитель относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться «рассчитаться» с ним снижением производительности. Яркий пример межгруппового конфликта — конфликт между профсоюзом и администрацией.

- Кроме того, конфликты классифицируют и по степени проявления: *скрытый* и *открытый*.

Скрытые конфликты затрагивают обычно двух человек, которые до поры до времени стараются не показывать вида, что конфликтуют. Но как только у одного из них «сдадут» нервы, скрытый конфликт превращается в открытый. Различают также случайные, стихийно возникающие и хронические, а также сознательно провоцируемые конфликты.

Как разновидность конфликта выделяют и *интриги*. Под интригой понимается намеренное нечестное действие, выгодное инициатору, которое вынуждает коллектив или личность к определенным негативным поступкам и этим наносит коллективу и личности ущерб. Интриги, как правило, тщательно продумываются и планируются, имеют свою сюжетную линию.

А Очень важно определить *причины конфликта*, так как зная причины возникновения того или иного феномена, легче предпринять какие-то конкретные шаги по блокированию их (причин) действия, предотвращая тем самым вызываемый ими негативный эффект. У всех конфликтов есть несколько причин, основными из которых являются ограниченность ресурсов, которые надо делить, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения, уровне образования и т.п.

- *Распределение ресурсов.* Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство может решить,

как распределить материалы, людей, финансы, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Не имеет значения, чего конкретно касается это решение — люди всегда хотят получать больше, а не меньше. Таким образом, необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различным видам конфликта.

" *Взаимозависимость задач.* Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задач от другого человека или группы. Определенные типы организационных структур увеличивают возможность конфликта. Такая возможность возрастает, например, при матричной структуре организации, где умышленно нарушается принцип единоначалия.

- *Различия в целях.* Возможность конфликта растет по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что подразделения могут сами формулировать свои цели и большее внимание уделять их достижению, чем достижению целей организации. Например, отдел сбыта может настаивать на производстве как можно более разнообразной продукции и ее разнообразностей, потому что это повышает конкурентоспособность и увеличивает объем сбыта. Однако цели производственного подразделения, выраженные в категориях затраты-эффективность, выполнить легче, если номенклатура продукции менее разнообразна.

- *Различия в представлениях о ценностях* — весьма распространенная причина конфликта. Представление о какой-то ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели. Вместо того чтобы объективно оценить ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуа-

ции, которые, по их мнению, благоприятны для группы или личных потребностей. Например, подчиненный может считать, что всегда имеет право на выражение своего мнения, в то время как руководитель может полагать, что подчиненный может выражать свое мнение только тогда, когда его спрашивают, и беспрекословно выполнять то, что ему говорят.

- *Различия в манере поведения и жизненном опыте.* Эти различия также могут увеличить возможность возникновения конфликта. Нередко встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность и которые готовы оспаривать каждое слово. Такие личности часто создают вокруг себя атмосферу, чреватую конфликтом.

- *Неудовлетворительные коммуникации.* Плохая передача информации может быть как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Например, если руководство не может донести до сведения рабочих, что новая схема оплаты труда, увязанная с производительностью, призвана не «выжмать соки» из рабочих, а увеличить прибыль компании и укрепить ее положение среди конкурентов, подчиненные могут отреагировать так, что темп работы замедлится. Другие распространенные проблемы передачи информации, вызывающие конфликт — неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе. Эти проблемы могут возникнуть или усугубиться из-за неспособности руководителей разработать и довести до сведения подчиненных точное описание должностных обязанностей.

А К настоящему времени специалистами разработано немало всевозможных рекомендаций, касающихся различных аспектов поведения людей в ситуациях конфликта, выбора соответствующих стратегий и средств их разрешения, а также управления ими. В идеале считается, что менеджер должен не устранять конфликт, а управлять им и эффективно его использовать. Важно рассмотреть как действия самих участников конфликта, так и действия, роль посредника, которым может быть и руководитель. Нужно начать с анализа фактических причин, а затем применить соответствующую методику.

• Существующие эффективные способы управления конфликтной ситуацией можно разделить на две категории: структурные и межличностные.

Структурные методы разрешения конфликтов:

- через разъяснение требований к работе;
- с помощью создания новых координационных и интеграционных механизмов;
- установление общей цели для всех подразделений и организаций;
- через систему вознаграждений.

Межличностные стили разрешения конфликтов:

- уклонение от конфликта;
- сглаживание причин конфликта;
- принуждение одной из сторон;
- компромисс;
- решение проблемы.

Последний стиль является наиболее эффективным в решении проблем организации. Ниже приведены некоторые предложения по использованию этого стиля разрешения конфликта:

- определите проблему в категориях целей, а не решений;
- после того, как проблема определена, определите решения, приемлемые для всех сторон;
- сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны;
- создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией;
- во время общения создайте положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнение другой стороны.

• В интересах эффективного функционирования коллектива руководителю не следует втягиваться во всевозможные внутренние конфликты, принимая точку зрения той или другой стороны. Разумнее всего находиться как бы «над схваткой», однако не в позиции стороннего наблюдателя, что делает организационный процесс неуправляемым, а в качестве лица, заинтересованного в нормализации возникших межличностных осложнений, пытающегося влиять на происходящие процессы. Для разрешения конфликтной ситуации наличие посредника чрезвычайно важно в психологическом плане, поскольку позволяет участникам конфликта, несмотря на взаимные уступки, «сохранить лицо». Кроме того, успешная реализация посреднической функции повысит психологический авторитет руководителя, что немаловажно в повседневной управленческой деятельности.

А Стресс — это измененное от нормы состояние эмоциональной сферы человека, при котором восприятие окружающей среды и его поведенческие реакции становятся неадекватными ситуации.

Стресс — обычное и часто встречающееся явление (повышенная раздражительность или бессонница перед ответственным событием и т.п.). Но если незначительные стрессы неизбежны и безвредны, то чрезмерный стресс создает проблемы. В этой связи важно научиться различать допустимую степень стресса и слишком большой стресс. Нулевой стресс невозможен.

Тот стресс, который имеет отношение к руководителям, характеризуется чрезмерным психологическим или физиологическим напряжением. К физиологическим признакам стресса относятся язвы, мигрень, гипертония, астма, боли в сердце и др. Психологические проявления включают раздражительность, потерю аппетита, депрессию и пониженный интерес к межличным и сексуальным отношениям, и др.

Снижая эффективность и благополучие индивидуума, чрезмерный стресс дорого обходится организациям. Многие проблемы сотрудников, которые отражаются как на их зарплатке и результатах работы, так и на здоровье и благополучии коллег, коренятся в психологическом стрессе. Стресс прямо и косвенно увеличивает затраты на достижение целей организаций и снижает качество жизни для большого числа трудящихся.

• *Причины стресса:*

- организационный фактор (недогрузка, перегрузка, конфликт ролей, неинтересная работа, плохие условия работы);
 - личностный фактор (семейное положение и т.п.);
 - неправильное соотношение между полномочиями и ответственностью.
- Если человек хочет направить свои усилия на сохранение здоровья, то на стрессовый импульс он должен осознанно отвечать релаксацией.

Релаксация — это метод, с помощью которого можно частично или полностью избавляться от физического или психического напряжения. Для его освоения не требуется специального образования или природного дара, но есть одно неперемное условие — мотивация, т.е. каждому необходимо знать, для чего он хочет освоить релаксацию. Активизируя деятельность нервной системы, релаксация регулирует настроение и степень психического возбуждения, позволяет ослабить или сбросить вызванное стрессом психическое и мышечное напряжение.

С помощью **этого** вида активной защиты человек в состоянии вмешиваться в любую из трех фаз стресса. Тем самым он может помешать воздействию стрессового импульса, задержать его или (если стрессовая ситуация еще не наступила) ослабить стресс, предотвратив тем самым психосоматические нарушения в организме.

- Для повышения производительности труда и снижения стрессанеобходимо:
 - выделять приоритеты в работе;
 - научиться говорить «нет»;
 - наладить отношения с руководителем;
 - не соглашаться с руководителем, когда возникает конфликт или неопределенность ролей;
 - постоянно обсуждать с кем-нибудь свои проблемы, не держать их в себе;
 - каждый день уметь «отключаться»;
 - быть в нормальной физической форме и знать, что физическая нагрузка способствует снижению уровня стресса.
- Рекомендации руководителю по повышению производительности труда и снижению стресса:

Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления: Учебник для вузов по специальности «Менеджмент». — М., 1999.

Комаров М.А. Менеджмент. — М., 1998.

Короткое Э.М. Концепции менеджмента. — М., 1997.

Кохно П.А. Менеджмент. — М., 1993.

Кричевский Р.Л. Если вы руководитель. — М., 1993.

Курс экономической теории (Под общ. ред. Ю.И. Чепурина, Е.А. Киселевой). — М., 1995.

Лебедев О.Т., Каньковская А.Р. Основы менеджмента. — СПб., 1998.

Максимцов М.М, Игнатьева А.В. Менеджмент. — М., 1998.

Менеджмент (Современный Российский менеджмент) (Под ред. М.Л. Разуй Ф.М. Русинова). — М., 1998.

Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М., 1995.

Паркинсон С.И., Рустомджи М.К. Искусство управления. — М., 1998.

Пригожий А.И. Современная социология организаций. — М., 1995.

Пугачев В.П. Управление персоналом организации: Учебник. — М., 1998.

Радугин А.А. и др. Основы менеджмента, — М., 1998.

Речмен Д.Дж. и др. Современный бизнес: Учебник в 2-х т. Т. 1. Пер. с англ. — М., 1995.

Румянцева З.П. и др. Менеджмент организации: Учебное пособие. — М., 1996.

Словарь-справочник менеджера. (Под ред. М.Г. Лапусты). — М., 1996.

Смирнов С.В. Организация управления предприятием. — СПб., 1993.

Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. — М., 1995.

Управление персоналом: Учебник (Под ред. Т.Ю. Базарова). — М., 1998.

Управление персоналом организации: Учебник (Под ред. А.Я. Кибанова). — М., 1999.

Учебник по основам экономической теории. (Под ред. В. Камаева). — М., 1994.

Хоскинг А. Курс предпринимательства. — М., 1993.

Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд. 3-е перераб. и доп. — М., 1998.

Экономика: Учебник (Под ред. А.С. Булатова). 2-е изд., перераб. и доп. — М., 1997,

Экономика предприятия: Учебник (Под ред. О.И. Волкова). — М., 2001.

Экономика предприятия (Под ред. Н.А. Сафронова). — М., 1998.

Содержание

Лекция 1. Предмет и сущность менеджмента	3
Понятие менеджмента как науки управления	
Природа и сущность управления	
Специфика менеджмента в государственной службе	
Лекция 2. Принципы управления	7
Понятие принципов управления	
Общие принципы управления	
Лекция 3. История развития менеджмента	10
Эволюция управленческой мысли	
Классическая школа управления	
Школа «человеческих отношений»	
Теория потребностей А. Маслоу	
Теория мотивации Ф. Херцберга	
Теория стилей руководства Д. Макгрегора	
«Новая школа науки управления»*	
Теория «Z» и теория «А-У. Оучи	
Ситуационный подход	
Лекция 4. Менеджер в организации	26
Понятие и виды организации	
Организация и внешняя среда	
Разделение труда в организации	
Уровни управления	
Основные типы организационных структур	
Менеджер — центральная фигура в управлении	

Лекция 5. Цели и функции управления	40
Понятие цели в управлении	
Сущность и содержание функций управления	
Характеристика функций управления	
Лекция 6. Формирование организационной структуры . . .	52
Понятие системного подхода к формированию структур	
Процесс формирования организационной структуры	
Структура управления организацией, ориентированная на решение стратегических проблем	
Лекция 7. Построение организации	57
Этапы построения организации	
Масштабы управления	
Определение обязанностей и полномочий	
Централизация и децентрализация	
Лекция 8. Принятие решений в управлении	65
Понятие и классификация решений	
Сущность процесса принятия решений	
Методология и методы принятия решений	
Лекция 9. Управление рисками	75
Понятие риска	
Классификация рисков	
Функции риска	
Источники риска	
Анализ риска	
Лекция 10. Информация и коммуникация в управлении . . .	88
Понятие и значение информации в управлении	
Коммуникационные процессы	
Роль информационной службы в управлении	

<i>Лекция 11. Прогнозирование и планирование работы</i>	95
Планирование как функция управления	
Виды планирования	
Этапы процесса планирования	
Прогнозирование	
<i>Лекция 12. Мотивация как функция управления</i>	104
Сущность мотивации	
Механизм мотивации	
Теория иерархии потребностей А. Маслоу	
Современные теории мотивации	
<i>Лекция 13. Контроль за деятельностью</i>	114
Понятие контроля	
Виды контроля	
Процесс контроля	
Критерии оценки эффективности в системе контроля	
<i>Лекция 14. Самоменеджмент</i>	121
Знания и умения менеджера	
Понятие самоменеджмента	
Правила и функции самоменеджмента	
<i>Лекция 15. Управление персоналом</i>	127
Цели и функции управления персоналом	
Планирование потребности в трудовых ресурсах	
Методы поиска персонала	
Способы оценки персонала и прием на работу	
Повышение квалификации персонала	
<i>Лекция 16. Управленческая культура</i>	141
Понятие культуры организации	
Факторы, влияющие на культуру организации	
Формирование культуры организации	
Типы организационной культуры	
Структура управленческой культуры	
Этика фирмы	
<i>Лекция 17. Руководство. Власть. Лидерство</i>	152
Руководство в организации	
Понятие и модели лидерства	
Понятие и формы власти	
Стили руководства	
<i>Лекция 18. Управленческая психология</i>	164
Темперамент личности	
Типы темпераментов	
Характер личности	
Способности личности	
<i>Лекция 19. Управление конфликтами и стрессами</i>	173
Природа конфликта в организации	
Типы конфликтов	
Причины конфликтов	
Методы разрешения конфликтов	
Причины и природа стресса	
<i>Литература</i>	185