

abc

СРЕДНЕЕ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ
ОБРАЗОВАНИЕ

УЧЕБНОЕ
ПОСОБИЕ

В.Д. Грибов

МЕНЕДЖМЕНТ

КНОРУС

УДК 65.0(075.32)
ББК 65.290-2я723
Г82

Рецензенты:

Н.А. Фалькевич, проф. Государственного университета управления, д-р экон. наук,

А.А. Степанов, заведующий кафедрой «Управление и менеджмент» Московского экономического института, д-р экон. наук, проф.

Грибов В.Д.
Г82 Менеджмент : учебное пособие / В.Д. Грибов. — М. : КНОРУС, 2007. — 280 с. — (Среднее профессиональное образование).

ISBN 978-5-85971-588-6

В данном учебном пособии рассматривается весь круг вопросов, содержащихся в Государственном образовательном стандарте среднего профессионального образования по дисциплине «Менеджмент».

Содержание работы достаточно полно отражает современную проблематику вопросов управления организацией в условиях рыночных отношений. Рассмотрены цели, функции и методы управления, вопросы стратегического, инновационного и финансового менеджмента, управления персоналом, конфликтами и стрессами, другие аспекты современного менеджмента.

Изложение каждой главы сопровождается схемами, рисунками, таблицами.

Пособие содержит практикум по всем темам курса, включающий вопросы для обсуждения, тесты, практические задания. Книга завершается словарем основных терминов и понятий.

Для студентов и преподавателей колледжей, а также практических работников.

УДК 65.0(075.32)
ББК 65.290-2я723

© Грибов В.Д., 2007
© КНОРУС, 2007

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	6
Глава 1. СУЩНОСТЬ, ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ И ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА	7
1.1. Сущность менеджмента	7
1.2. Основные этапы развития менеджмента	10
1.3. Развитие управления в России	17
1.4. Особенности современного менеджмента	21
Глава 2. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ	26
2.1. Понятие и виды организаций	26
2.2. Внутренняя среда организации	29
2.3. Внешняя среда организации	32
2.4. Жизненный цикл организации	38
Глава 3. МИССИЯ И ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ. ФУНКЦИИ И ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА	42
3.1. Миссия организации	42
3.2. Выбор целей организации	43
3.3. Функции менеджмента	45
3.4. Принципы менеджмента	55
3.5. Предпринимательское управление	57
Глава 4. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ	60
4.1. Сущность и система методов управления	60
4.2. Организационно-административные методы управления	61
4.3. Экономические методы управления	64
4.4. Социально-психологические методы управления	69
4.5. Менеджер – организатор эффективного управления	73

Глава 5. УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ	76
5.1. Содержание и виды управленческих решений	76
5.2. Требования, предъявляемые к управленческим решениям ...	81
5.3. Процесс принятия решений.....	82
5.4. Методы принятия решений.....	86
Глава 6. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ	90
6.1. Понятие организационной структуры.....	90
6.2. Основные характеристики структур управления.....	91
6.3. Проектирование организационных структур.....	99
Глава 7. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ	104
7.1. Сущность и значение стратегического управления	104
7.2. Виды деловых стратегий.....	105
7.3. Выбор стратегии деятельности.....	109
7.4. Стратегическое планирование.....	112
Глава 8. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ	116
8.1. Основные направления работы с персоналом.....	116
8.2. Критерии подбора персонала.....	116
8.3. Подбор кадров.....	117
8.4. Обучение персонала.....	118
8.5. Организация работы командой.....	121
8.6. Принципы эффективного управления персоналом	123
8.7. Оценка результатов работы персонала.....	125
Глава 9. ОСНОВЫ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА	128
9.1. Понятие инноваций и их роль в развитии организации.	128
9.2. Инновационная деятельность организаций.....	132
9.3. Организация инновационной деятельности.....	136
Глава 10. ЛИДЕРСТВО И РУКОВОДСТВО	140
10.1. Понятие лидерства.....	140
10.2. Стиль руководства.....	141
10.3. Власть и влияние.....	145
10.4. Качества менеджера.....	151

Глава 11. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ	153
11.1. Сущность и типы конфликтов	153
11.2. Причины конфликтов	154
11.3. Управление конфликтом	156
11.4. Управление стрессами	159
Глава 12. ОСНОВЫ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА	163
12.1. Сущность, цели и задачи финансового менеджмента	163
12.2. Финансовое планирование	166
12.3. Управление прибылью и рентабельностью	170
12.4. Анализ финансового положения предприятия	174
Глава 13. ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ	181
13.1. Сущность и содержание делового общения	181
13.2. Виды и формы делового общения	184
13.3. Организация делового общения	187
Глава 14. САМОМЕНЕДЖМЕНТ	193
14.1. Управление временем	193
14.2. Организация трудового процесса	198
14.3. Информация и коммуникации	202
14.4. Самоконтроль	207
Глава 15. РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ	210
15.1. Понятие результативности и эффективности управления	210
15.2. Показатели эффективности управления	216
Практикум	222
Словарь основных терминов и понятий	255
Литература	275

ВВЕДЕНИЕ

Переход к рыночным отношениям требует изучения и применения новых подходов к управлению организациями, предполагающих использование инициативы и творческих способностей людей, поиск новых взглядов, норм и ценностей, открытый доступ к информации, адаптацию организаций к изменяющимся условиям внешней среды и ориентацию на достижение целей деятельности этих организаций.

Цель изучения дисциплины «Менеджмент» — дать основополагающие представления о сущности, развитии и современном состоянии теории и методологии менеджмента, основных направлениях эффективного управления предприятиями и учреждениями в условиях рыночной системы отношений.

В рыночной экономике выживают лишь те организации, руководство которых грамотно и умело осуществляет эффективное управление своей деятельностью. Помочь в изучении этой дисциплины — таково назначение данного учебного пособия.

СУЩНОСТЬ, ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ И ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

1.1. Сущность менеджмента

Понятие «менеджмент» достаточно быстро и прочно вошло в современный отечественный экономический лексикон, став по своей сути аналогом понятия «управление». Термин «менеджмент» многие полностью отождествляют с понятием «управление», считая введение слова «менеджмент» лишь данью моде. В настоящее время понятия «менеджмент» и «управление» чаще всего используются как понятия идентичные, взаимозаменяемые. Однако понятие «управление» более широкое.

В фундаментальном смысле «управление» — это всеобщая человеческая деятельность, являющаяся неотъемлемым элементом большинства видов труда, даже если в отношении их данный термин не употребляется. Именно отделение управленческой работы от производственной привело к возникновению самостоятельного вида деятельности — менеджмента, а затем и соответствующей специфической науки, обеспечивающей потребности профессионалов.

Иными словами, появление термина «менеджмент» — это необходимое уточнение понятия «управление» применительно к хозяйственной сфере, бизнесу, управлению в условиях рынка, т.е. менеджмент — это управление организацией, хозяйствующей в условиях рынка.

В основе термина «менеджмент» лежит английский глагол «to manage» (управлять), который происходит от латинского «manus» (рука). Отсюда термин «менеджмент» буквально означает «руководство людьми». Поэтому и в современной теории и практике под менеджментом понимается процесс руководства (управления) группами, коллективами.

Менеджмент можно определить как совокупность принципов, методов, средств и форм управления, направленную на рациональное использование всех ресурсов предприятия (организации) во имя достижения поставленных целей.

В этом определении важно обратить внимание прежде всего на то, что вся указанная совокупность действий направлена на достижение целей

организации. Цели — это те ключевые результаты, к которым стремится предприятие (организация) в своей деятельности. Именно с определения целей работы организации начинается современный эффективный менеджмент. Цели задают вектор необходимых усилий и направленность этих усилий. Для достижения поставленных целей необходимо, согласно определению менеджмента, рациональное использование всех ресурсов, которыми располагает предприятие (организация). Менеджмент дает возможность управлять организацией таким образом, что ее деятельность оптимизируется, т.е. дает максимальный результат в данных конкретных условиях.

Рассматривая менеджмент как разновидность управления, следует отметить, что главным в характеристике его сущности является то, что это один из видов *человеческой* деятельности. Все прочие аспекты имеют место именно потому, что это самостоятельный, значимый, особенный и критически важный вид человеческой деятельности. Как вид человеческой деятельности менеджмент является искусством, наукой, функцией, процессом, профессией людей, аппаратом управления.

Таблица 1.1

Подходы к определению сущности и роли управления и менеджмента		
Управление	Искусство (практика) выполнения работы	Менеджмент
	Наука (область человеческого знания)	
	Функция (вид деятельности)	
	Процесс	
	Люди, управляющие организацией	
	Орган или аппарат управления	

Коротко рассмотрим указанные подходы к определению сущности менеджмента.

Управление как искусство означает способность эффективно применять накопленный опыт на практике. Искусство управления накапливалось в течение всей истории развития менеджмента.

Понимание менеджмента как искусства управления базируется на том, что организации — это сложные системы, на деятельность которых воздействуют разнообразные факторы внешней и внутренней среды. Люди, работающие в организации, представляют собой самый главный фактор, учет которого требует не только использования научного подхода, но и искусства его применения в конкретных ситуациях. Ведь каждый работник обладает своим особенным характером, имеет свою систему ценностей и мотивы к труду. Чтобы люди направляли свои усилия

на достижение целей организации, менеджеры должны постоянно взаимодействовать с ними и создавать условия для наиболее полного раскрытия потенциала работников.

Управление как наука имеет предмет изучения, специфические проблемы и подходы к их решению. Научную основу этой дисциплины составляет сумма знаний об управлении, накопленная за многие годы и представленная в виде концепций, теорий, принципов, способов и форм управления. Усилия этой науки направляются на объяснение природы управленческого труда, установление связей между причиной и следствием, выявленных факторов и условий, при которых совместный труд людей оказывается более полезным и эффективным. На всем протяжении более чем вековой истории наука управления разрабатывает свою теорию, содержанием которой являются законы и закономерности, принципы, функции, формы и методы целенаправленной деятельности людей в процессе управления.

Управление как функция. Многовековое развитие менеджмента предопределило выделение деятельности по управлению в отдельную функцию, которая по назначению и содержанию выполняемых работ принципиально отличается от производственной функции. Это произошло в XVII—XVIII вв. и связано с зарождением капитализма и началом индустриального прогресса европейской цивилизации. Главным революционным преобразованием этого периода в области менеджмента были его отделение от собственности и зарождение профессионального менеджмента. Управление как функция реализуется через выполнение ряда управленческих действий, получивших название функций управления.

Управление как процесс. Процессный подход к управлению отражает стремление теоретиков и практиков менеджмента интегрировать все виды деятельности по решению управленческих проблем в единую цепочку, разорванную в результате чрезмерного увлечения функциональным подходом, при котором каждая из функций рассматривается вне связи с другими. При подходе к управлению как к процессу внимание фокусируется на взаимосвязанности отдельных действий, каждое из которых, в свою очередь, является процессом. Таким образом, управление представляется как динамически изменяющиеся в пространстве и времени, связанные между собой управленческие функции, целью которых является решение проблем и задач организации.

Управление — это люди, руководящие организацией. Данный процесс обеспечивается профессионально подготовленными специалистами в области управления, формирующими организации и управляющими ими путем постановки целей и разработки способов их достижения. При этом важно умение ставить и реализовывать конкретные цели. Осно-

ватель школы научного менеджмента Ф.У. Тейлор определял управление как искусство точно знать, что предстоит сделать, и как сделать это самым лучшим и дешевым способом. Данным искусством должна обладать определенная категория людей — это менеджеры, чья работа состоит в организации и руководстве усилиями всего персонала для достижения определенных целей. Они обеспечивают условия для производительного и эффективного труда занятых в организации работников и для получения результатов, соответствующих этим целям.

Управление — это аппарат. Управление нередко идентифицируется с органами или аппаратом управления. Менеджмент — специфический орган управления современных организаций (как коммерческих, так и некоммерческих). Без него организация как целостное образование не может существовать и работать эффективно. Поэтому аппарат управления является составной частью любой организации и ассоциируется с понятием менеджмента.

1.2. Основные этапы развития менеджмента

Как самостоятельная наука менеджмент зародился на рубеже XIX—XX вв. Именно в этот период появились первые работы, посвященные управлению хозяйственной деятельностью. В своем развитии за более чем вековой период менеджмент прошел несколько этапов.

Школа научного менеджмента. Основателем этой школы принято считать *Фредерика Тейлора* (1856—1915), американского инженера, разработавшего первую целостную концепцию управления, которую в его честь назвали *тейлоризмом*. Свои идеи он сформулировал в книгах «Управление предприятием» и «Принципы научного управления», которые посвящены научному управлению в четырех основных областях: нормирование труда, роль менеджеров, отбор и обучение персонала, вознаграждение и принуждение.

Тейлор получил образование инженера-механика и работал в сталелитейной компании, в которой и были воплощены основные идеи тейлоризма. Необходимо отметить, что во времена Тейлора свой расцвет переживал монополистический капитализм. Предприятия очень быстро росли, а это требовало унификации и стандартизации производства, более эффективного использования материальных ресурсов, времени и рабочей силы. А потому основную цель менеджмента Тейлор видел в повышении производительности труда. Достичь этой цели, с точки зрения Тейлора, можно было на основе создания научно обоснованных норм выработки, оптимальных приемов и действий. Для этого требовалось тщательное изучение каждого элемента трудового процесса путем выработки многочисленных правил, по которым совершаются операции и которые дол-

жны заменить суждения рабочего. Фактически это означало, что основную роль в управлении производством Тейлор отводил инструкциям, в соответствии с которыми должны действовать рабочие. Инструкции выработывались в процессе изучения операций, которые должны выполнять рабочие. В этом заключался недостаток концепции Тейлора: она недостаточно учитывала личность рабочего.

В то же время опора на практические исследования дала возможность установить реалистичные требования относительно продолжительности выполнения рабочих операций. Другими словами, стандарты и нормы, которыми руководствовались сторонники научного управления, в большей степени соответствовали возможностям человека. Это позволило также объективно оценивать вклад каждого рабочего в производство и по достоинству оценивать труд каждого из них. Тейлор своими выводами осуществил прорыв в управленческой мысли, показав, что управлять можно научно. Он предложил строгую научную систему управления трудовым процессом.

Концепция научного управления показала, что оно является самостоятельной областью научных исследований, что его методы и подходы могут быть эффективны в практике достижения конкретных целей организации. Школа научного управления дала немало идей, используемых в современном менеджменте. Среди них:

- научный подход к менеджменту и его принципам;
- анализ содержания работы и способов ее выполнения;
- нормирование труда;
- работа с кадрами (отбор, переквалификация и т.п.).

Классическая, или административная, школа управления. Анри Файоль (1841—1925) — еще один выдающийся представитель классической школы менеджмента первой четверти XX в., разработавший основы административного подхода к управлению. Свои взгляды Файоль изложил в книге «Общая промышленная администрация» (1916).

Объектом интересов Файоля стали организация в целом и процессы управления как таковые, чем до него не занимался никто. Файоль, как и его единомышленники (Л. Урвик, Дж. Муни), имел опыт работы в качестве руководителя высшего звена на крупном предприятии. Именно этот опыт позволил ему сформулировать основы науки об управлении исходя из общих характеристик организации и закономерностей, которым она подчиняется.

С точки зрения Файоля, эффективность производства может быть повышена не только за счет совершенствования приспособлений труда и операций, которые должен выполнять работник, но и за счет правильной организации работы целого предприятия. Следовательно, роль

администрации, согласно концепции Файоля, заметно возрастала. Под эффективным административным управлением он понимал такое управление предприятием, которое позволяет извлечь максимум возможного из имеющихся в его распоряжении ресурсов.

деятельности любой организации Файоль выделял следующие основные стороны:

- *техническую* (т.е. осуществление производственного процесса);
- *коммерческую* (закупка всего необходимого для создания товаров и услуг и сбыт готовой продукции);
- *финансовую* (связанную с привлечением, сохранением и эффективным использованием денежных средств);
- *бухгалтерскую* (закрывающуюся в статистических наблюдениях, инвентаризациях, составлении балансов и т.п.);
- *административную* (призванную оказывать воздействие на работников);
- *защитную* (обеспечивающую защиту жизни, личности и собственности людей).

Каждая из них нуждалась в *управлении*, предполагавшем осуществление процессов планирования, организации, координации, контроля, мотивации в соответствии с принципами, которые сохраняют свое значение и по сей день.

Файоль выделил 14 основных принципов управления: 1) разделение труда; 2) власть и ответственность; 3) дисциплина; 4) единство распорядительства (единоначалие); 5) единство руководства; 6) подчинение частных интересов общим; 7) вознаграждение по труду; 8) централизация и децентрализация; 9) иерархия руководства; 10) порядок; 11) справедливость; 12) постоянство состава персонала; 13) инициатива; 14) единение персонала (корпоративность).

Основной вклад исследователей классической школы управления в современный менеджмент состоит в рассмотрении управления как процесса, состоящего из взаимосвязанных функций, в изложении основных принципов управления, а также в разработке концепции менеджмента персонала.

Классическая школа заложила фундамент мировой управленческой науки.

Школа человеческих отношений. Во второй трети XX в. ведущие позиции в менеджменте как науке занимает *школа человеческих отношений*, которую также называют *неоклассической школой* (Г. Мюнстерберг, М. Фолетт, Э. Мейо и др.). Формирование этой школы было обусловлено тем, что принципы тейлоризма не могли удовлетворить потребности развивающегося капитализма: они не учитывали личность человека.

Сторонники психологического подхода полагали, что основной акцент в менеджменте должен быть смещен на человека и человеческие отношения. Они исходили из того неоспоримого факта, что деятельностью человека управляют не экономические силы, а разнообразные потребности, причем деньги далеко не всегда способны эти потребности удовлетворить.

Особая заслуга в создании данной школы принадлежит психологу *Элтому Мейо* (1880—1949). Мейо провел ряд испытаний, получивших название «хоторнских экспериментов». Опыты проводились в американской компании «Western Electric». Хоторнские эксперименты показали, что социальные и психологические факторы оказывают на рост производительности труда значительно большее влияние, чем физические условия труда (однако в том случае, если сама его организация уже в достаточной степени рациональна и эффективна). Мейо обнаружил, что четко разработанные рабочие операции и достаточно высокая заработная плата не всегда вели к повышению производительности труда, как считали представители школы научного управления.

Американский психолог *Абрахам Маслоу* (1908—1970) и другие психологи по-своему попытались понять причины этого явления. Согласно учению А. Маслоу, человек имеет множество различных потребностей, которые можно расположить в виде строгой иерархической структуры (в этом, собственно, и заключается достоинство рассматриваемой концепции — в ее «двигательной пружине», т.е. принципе иерархии). Теория Маслоу внесла важный вклад в понимание того, что заставляет работников трудиться более эффективно.

Представители школы человеческих отношений утверждали, что эффективным управление может быть только в том случае, если руководители в достаточной степени знают личностные особенности своих подчиненных, их сильные и слабые места. Лишь в этом случае руководитель может полно и продуктивно использовать их возможности.

Поведенческая школа. Традиции школы человеческих отношений были продолжены в рамках *школы поведенческих наук* (Р. Лайкерт, Д. Макгрегор, К. Арджирис, Ф. Герцберг), идеи которой впоследствии легли в основу такого раздела менеджмента, как управление персоналом. В основе этой концепции лежали представления бихевиоризма (от англ. behavior — поведение) — психологического направления, рассматривавшего поведение человека как реакцию на стимулы внешнего мира. Сторонники этого подхода полагали, что эффективности производства можно достигнуть, только воздействуя на каждого конкретного человека при помощи различных стимулов. Этот метод ставил во главу угла раскрытие и развитие индивидуальных возможностей и способностей каждого работника в отдельности, направляя их на службу интересов организа-

ции в целом. Представители этой школы исследовали аспекты социального взаимодействия работников и руководителя, мотивации, власти, авторитета, коммуникаций и т.п.

Видный представитель школы поведенческих наук *Дуглас Макгрегор* (1906—1964) предложил два взгляда на человеческую природу, условно обозначенные им символами «Х» и «У».

Положения теории «Х» представляют работников по природе ленивыми, безответственными, требующими непосредственного контроля и не способными трудиться без принуждения. Положения теории «У», напротив, представляют работников трудолюбивыми, ответственными, жаждущими одобрения и поддержки.

Школы человеческих отношений и поведенческих наук, рассматриваемые зачастую как единая школа, внесли свой вклад в современный менеджмент. Вот основные идеи, применяемые в настоящее время:

- отношение к работникам организации как к активным человеческим ресурсам;
- использование факторов коммуникации, групповой динамики, мотивации и лидерства;
- учет роли социальных, возрастных, половых, этнических и других факторов, влияющих на эффективность труда.

Количественная школа управления. Становление этой школы является следствием применения ЭВМ и математических методов в управлении. Ее концепция опирается на экономико-математический аппарат, теорию систем, достижения кибернетики и вычислительной техники, с помощью которых осуществляется интеграция математического анализа и субъективных решений менеджера. Характерной особенностью количественной школы управления является замена словесных рассуждений моделями, символами и количественными значениями.

Усилия исследователей при этом были направлены на решение следующих проблем:

- управление и оптимизацию запасов ресурсов организации и их распределение;
- использование теории игр при принятии решений;
- системный анализ целей организации;
- выбор стратегии поведения в условиях неопределенности;
- статистические методы анализа и оценки различных ситуаций;
- сетевое планирование;
- прогнозирование и др.

Существенную роль в применении количественных методов в управлении сыграло развитие компьютеров, которые позволили конструировать математические модели возрастающей сложности, в большей степени

приближающие к реальности и более точно отражающие происходящие процессы.

Вклад количественной школы управления в становление современного менеджмента заключается в развитии и использовании современных количественных методов обоснования решений путем внедрения в науку управления аппарата точных наук и компьютеров. На базе количественной школы сложилась такая научная дисциплина, как теория управленческих решений, которая в настоящее время занимается математическим моделированием процессов выработки решений в коллективах, алгоритмов определения оптимальных решений с применением теории статистики, теории игр, количественных прикладных и абстрактных математических моделей экономических явлений.

Современные научные подходы к менеджменту. Наибольшую значимость приобрел в настоящее время системный подход в управлении.

Системный подход — метод, рассматривающий связи и целостность сложных открытых систем. В рамках этого подхода организация рассматривается как открытая социальная система, которая приспосабливается к своей многообразной внешней и внутренней среде, а главные причины того, что происходит внутри организации, следует искать вне ее.

Системой называется совокупность взаимосвязанных элементов, образующих единое целое. Существует два основных типа систем: закрытые и открытые. **Закрытая система** имеет четкие фиксированные границы, ее действия относительно независимы от среды, окружающей систему. Часы — характерный пример закрытой системы. Они работают непрерывно и очень точно, если заведены или в них вставлена батарейка. И пока в часах имеется источник энергии, их система независима от окружающей среды.

Открытая система характеризуется взаимодействием с внешней средой и способна приспосабливаться к ее изменениям в целях успешного функционирования.

В социальных системах взаимосвязь элементов характеризуется наличием общих целей или одинаковых интересов, что является решающим фактором совместной деятельности людей. Будучи элементами организации (социальной системы), люди попадают в зависимость от результатов работы друг друга. Целостность системы определяется постоянством отношений и связей между людьми.

Представителем системы выступает орган управления (руководитель), который определяет общие цели и задачи каждого элемента системы (подразделения, работника). Роль руководителя в системе вызвана необходимостью разделения труда.

Управляющий орган или руководитель должны стремиться к тому, чтобы цели организации в как можно большей степени отражали потребности и интересы людей — ее работников.

Ситуационный подход сводится к тому, что в каждом конкретном случае (производственной ситуации) следует применять свои определенные методы управления. Поскольку на организацию оказывает влияние множество различных внешних и внутренних факторов (разных по составу и интенсивности), то наиболее эффективным способом управления в конкретной ситуации будет тот, который обеспечит оптимальный результат работы всей организации. Центральным фактором ситуационного подхода является сама ситуация, т.е. комплекс обстоятельств, влияние которых на организацию в данный момент самое сильное.

Ситуационный подход эффективно увязывает конкретные приемы управления и научные воззрения исторически предшествующих школ с конкретной ситуацией для достижения цели организации. Часто ситуационный анализ проводят методами экспертных оценок и мозгового штурма.

Ситуационный подход требует от менеджеров глубоких знаний, умения быстро ориентироваться в меняющейся обстановке, творческого подхода к делу, способности не только решать производственные проблемы самому, но и эффективно организовывать коллективную работу подчиненных.

Управление по целям (результатам) организации, согласно выдающемуся современному теоретику в области управления Питеру Друкеру, основывается на следующих принципах: система управления должна обеспечивать достижение всех целей и задач организации; каждый руководитель (сверху донизу) должен иметь четкие цели в рамках своих обязанностей; цели и задачи всех менеджеров согласуются, в идеальном случае формируется иерархия целей, конкретизируемых на каждом последующем уровне при движении сверху вниз. Нетрудно заметить, что в основе суждений Друкера лежит концепция, в соответствии с которой во главу управления ставятся цели организации. Лишь после их выработки, как считал Друкер, можно определять ее функции, систему и методы взаимодействия элементов процесса управления.

В 80-е гг. XX в. одной из наиболее популярных теорий стала **концепция «7-S»**, разработанная Э. Атосом, Т. Питерсом и др. «7-S» — это семь взаимосвязанных переменных, названия которых в английском языке начинаются с буквы «S»: «стратегия», «структура», «система управления», «персонал», «квалификация сотрудников», «организационные ценности», «стиль руководства». Изменение в одной переменной через систему связей оказывает влияние на состояние остальных, поэтому поддер-

жание баланса и гармонии между ними — главная задача современного менеджмента.

1.3. Развитие управления в России

Как известно, рыночные отношения в России на протяжении всей ее истории были развиты очень слабо, а в период 30—90-х гг. XX в. полностью отсутствовали. Это же можно сказать и о самостоятельных хозяйствующих субъектах. Таким образом, необходимых предпосылок для развития теории и практики менеджмента в том его виде, как этого требует рыночная экономика, в России не было.

Однако необходимость координировать деятельность людей и производственные процессы существует как при рыночных отношениях, так

и при командно-административной системе, которая существовала в нашей стране в период 30—90-х гг. XX в. Следовательно, имеются

определенные общие моменты, без которых не может обойтись никакое управление. Именно на этих моментах сосредоточивали свое внимание отечественные специалисты, игнорировать вклад которых в эволюцию мировой управленческой мысли было бы недопустимо.

К чести российских ученых первые шаги в области научного менеджмента в России были сделаны еще до Ф. Тейлора. Так, в 1860—1870-х гг. сотрудники Московского технического училища (ныне МГТУ им.

Н.Э. Баумана) разработали собственную методику рационализации трудовых движений, которая получила «медаль преуспевания» на Всемирной торговой выставке в Вене в 1873 г. В 1911—1912 гг. в Петербургском политехническом институте И. Семёновым был прочитан курс «Организация заводского хозяйства».

Инженер *К. Адамецкий* (1866—1933), окончивший в 1893 г. Петербургский технологический институт, проводил на металлургических заводах Екатеринослава эксперименты по рационализации трудовых и производственных процессов. Информация об их результатах появилась раньше, чем о достижениях Тейлора. Адамецкий одним из первых обратил внимание на важность контроля с целью выявления и определения причин отклонений в достижении намеченных результатов. Подобный контроль, по его мнению, необходим независимо от степени совершенства анализа, плана и исполнителя.

Прерванные Первой мировой и Гражданской войнами отечественные исследования в области управления производством и научной организации труда возобновились в начале 1920-х гг. Наиболее плодотворными в развитии отечественной управленческой мысли были 1920-е гг., когда в период нэпа допускалась определенная свобода не только предпринимательства, но и научной мысли в ряде областей. В 1921 г. состоя-

лась I Всероссийская инициативная конференция по организации труда и производства, рассмотревшая вопрос о преподавании в учебных заведениях дисциплин, связанных с организацией труда и управлением производством, а в 1924 г. — II Всесоюзная конференция.

Их результатом стала формулировка «основных законов научной организации производства и научной организации труда (НОТ)», во многом сохраняющих значение до сегодняшнего дня¹:

1) *закон наименьших при цепной связи*, гласящий, что конечный объем выпуска продукции, последовательно проходящей обработку в нескольких подразделениях, определяется возможностями слабейшего из них, как бы ни были сильны остальные;

2) *закон взаимного замыкания*, суть которого состоит в том, что сначала создают подразделения основного производства, а затем подсобные, работающие на них и друг на друга, а после удовлетворения внутренних потребностей — на удовлетворение внешних потребностей;

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

4) *закон параллельности — последовательности работ*, требующий, чтобы частные производственные и трудовые процессы совершались не только последовательно, но и параллельно, «дабы общий конечный результат не задерживался отстающими»;

5) *закон фронта работ*, предполагающий, что нагрузка на людей должна соответствовать их реальным возможностям, иными словами, «не нужно ставить двух человек там, где с работой может справиться один»;

6) *закон реальных условий*, говорящий о необходимости при организации любой деятельности ставить только достижимые цели, исходящие из реальных условий, наличных потребностей и возможных результатов.

Наиболее плодотворными в развитии отечественной управленческой мысли явились 1920-е гг. В этот период были сформулированы основные принципы управления социалистической экономикой:

1) *демократический централизм*, суть которого состояла в сочетании централизованного руководства и хозяйственной самостоятельности коллективов предприятий;

2) *единоначалие и коллегиальность*, предполагавшие железную дисциплину во время труда, беспрекословное подчинение воле руководителя и одновременно широкое участие масс в управлении;

¹ См.: Веснин В.Р. Менеджмент : учебник. М., 2006. С. 59—61.

3) *единство политического и хозяйственного руководства*, означавшее, что политические задачи определяются с учетом состояния экономики, уровня ее развития, действия экономических законов;

4) *сочетание отраслевого и территориального подходов* (производство управляется преимущественно отраслевыми органами, а инфраструктура, определяющая социальные условия жизни людей,— территориальными);

5) *планирование* на всех уровнях экономики темпов, пропорций, показателей и направление усилий каждого члена коллектива на выполнение этих планов;

6) *распределение вознаграждения* в соответствии с количеством и качеством затрат труда, его материальное и моральное стимулирование;

7) *построение системы управления производством на основе научных достижений*;

8) *ответственность* каждого работника предприятия за порученное дело на основе четкого распределения прав и обязанностей;

9) *подбор и расстановка кадров* таким образом, чтобы каждый сотрудник соответствовал своей должности и наиболее эффективно справлялся с работой;

10) *рациональное сочетание и использование ресурсов*, наибольшая экономия сил;

11) *преемственность хозяйственных решений*, отражающая единство и последовательность экономических явлений и процессов.

В это время четко обозначились две группы концепций управления: организационно-техническая и социальная.

Значительный интерес представляют исследования *А.А. Богданова* (1873—1928), выдающегося экономиста, философа, естествоиспытателя. Его взгляды содержали ценные идеи для развития современной кибернетики и сетевых методов планирования, в частности, положения о структурной устойчивости систем, их уровнях и организационных механизмах формирования.

О.А. Ерманский (1866—1941) в своих работах сформулировал предпосылки науки об организации труда и управления, связав ее необходимость с появлением прежде всего крупного машинного производства, все факторы которого нужно было использовать рационально. Одним из основных законов организации Ерманский считал «закон организационной суммы», которая превышает «арифметическую составляющую ее сил», когда все вещественные и личные элементы производства гармонично сочетаются и усиливают друг друга.

Видный представитель отечественной науки *А.К. Гастев* (1882—1941), трагически погибший в годы сталинских репрессий, считал, что

всю работу в области НОТ и управления нужно начинать с отдельного человека, кем бы он ни был — руководителем или исполнителем. Методологической основой такого подхода стала разработанная им и его коллегами (сотрудниками Центрального института труда, директором которого он был многие годы) концепция трудовых установок, содержащая зачатки кибернетики, инженерной психологии, эргономики. Составными элементами этой концепции были теория трудовых движений в производственном процессе, организация рабочего места, методика рационального производственного обучения и т.д. Практические положения и выводы концепции позволяли задавать определенные стандарты для производственных операций, облегчать адаптацию работников к их непрерывному изменению, стимулировать личную инициативу. Гастев не только искал пути рационализации трудовых достижений и оптимальной организации рабочего места, но пытался активизировать работника, развить в нем потребность к самосовершенствованию.

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

Он считал, что в руководстве организациями разных сфер деятельности есть общие черты, поэтому возможна формулировка определенных общих принципов управления. К ним он отнес постановку целей и задач, разработку планов, учет, контроль, координацию использования людских и материальных ресурсов. Керженцев был убежден, что инициатива подчиненных исполнителей придает организации дополнительные жизненные силы. Он также подчеркивал важную роль профессиональных руководителей, считая ее определяющей, так как в их руках сосредоточены рычаги воздействия на трудовой коллектив.

Другой сторонник социального подхода к управлению, *Н.А. Витке*, в своей *социально-трудовой концепции* управления производством четко разграничил управление вещами и людьми и сконцентрировался на последнем. Главную задачу управления он видел в целесообразной организации людей как участников единой трудовой кооперации, сформулировав требования к руководителям: умение правильно подбирать персонал управленцев, четко распределять обязанности, намечать цели, координировать работу, осуществлять контроль.

Важной вехой в развитии социального подхода к управлению можно считать теорию *административной емкости*, выдвинутую *Ф.Р.Дунаевским* (1887—1960). Под административной емкостью он понимал способность управляющих руководить определенным числом подчиненных, что в настоящее время называют диапазоном контроля (нормой управляемости).

В последующие годы в управленческих исследованиях стал преобладать отраслевой или народно-хозяйственный подход, а на уровне отдельных организаций исследования были сосредоточены на решении технических проблем. И лишь с 1960-х гг. начал постепенно возрождаться интерес к первичному хозяйственному звену. Толчком к этому послужили два обстоятельства. Во-первых, повсеместное внедрение автоматизированных систем управления предприятием (АСУП) и, во-вторых, развертывание знаменитых косыгинских реформ, когда предприятиям была предоставлена определенная самостоятельность в рамках централизованного плана, основанная на внедрении хозяйственного расчета и экономических методов управления. В результате научных исследований сформировалась идея комплексного подхода к управлению и концепция хозяйственного механизма как единства организационной, экономической и социальной систем управления.

1.4. Особенности современного менеджмента

Современная система взглядов на управление сформировалась под воздействием объективных изменений в мировом общественном развитии. Первая половина XX в. для многих стран мира была периодом индустриального развития общественного производства, начало которому положила промышленная революция предыдущего столетия. Во второй половине XX в. страны-лидеры (занимающие первые места по уровню производительности труда) констатировали начало перехода к эре постиндустриального развития, для которой характерны принципиально новые черты и закономерности.

Во-первых, коренным образом изменилась роль человека в производстве. Прежде он воспринимался лишь как один из его факторов, наряду с машинами и оборудованием; сегодня же человек превратился в основной стратегический ресурс организации. Люди теперь рассматриваются не как винтики, а как главное достояние компании в конкурентной борьбе и как источник прибыли. Это обусловлено их способностью к творчеству, которая сейчас становится решающим условием успеха любой деятельности.

Сегодня затраты, связанные с персоналом, представляются уже не досадными расходами, а инвестициями в «человеческий капитал». Их

объектами являются организация медицинского обслуживания, отдыха, занятий спортом; создание условий творчества; развитие личных способностей и т.п. Наступает эра человеческого измерения экономики.

Во-вторых, производство все в большей мере ориентируется не на удовлетворение массовых потребностей, а на специализированные запросы потребителей, т.е. на небольшие по емкости рынки. Это привело к невиданному росту предпринимательских структур, образованию большого числа малых и средних предприятий, усложнению всей системы связей между организациями, к высокой значимости таких критериев жизнеспособности бизнеса, как гибкость, динамичность и адаптивность к требованиям внешней среды.

В-третьих, во второй половине XX в. сформировалась концепция *социальной ответственности менеджмента перед обществом*, которая реализуется путем принесения общественной пользы через прибыль и участие в решении широкого спектра социальных проблем.

В результате в 80-х гг. XX в. проявилась ограниченность традиционного рационального менеджмента, считавшего фирму закрытой системой с заданными стабильными целями, глубокой специализацией, централизацией управления, ориентацией на упорядоченность и четкую регламентированность деятельности, а также обеспечение ее устойчивости с помощью методов жесткого планирования, администрирования, контроля и т.п. Это потребовало смены управленческой парадигмы (греч. *paradeigma* — пример, образец), т.е. базовой концептуальной модели, объединяющей целостный комплекс идей, принципов, подходов к осуществлению управленческой деятельности, принятой в качестве образца для определенного периода.

Суть перехода к новой парадигме, основывающейся на системном и ситуационном подходе к управлению, состоит в основном в следующем.

Во-первых, фирма рассматривается как открытая система, главные предпосылки успеха которой находятся в ее окружении. В связи с этим первостепенной задачей менеджмента является адекватное реагирование на различные внешние события. Успех такого реагирования обеспечивается на основе:

- ориентировки на предвидение в деле принятия решений;
- интеграции всех функций и сторон деятельности фирмы;
- учета интересов собственников, деловых партнеров, персонала, управленцев, местных властей.

Во-вторых, главное внимание уделяется человеческим ресурсам: их творчеству, предприимчивости, максимальной автономии работника, что позволяет организации обеспечивать гибкость и адаптивность.

В-третьих, другим становится подход к разработке и реализации управленческих решений. Ориентация на прошлый опыт и традиции —

единовластие, конформизм, слепая исполнительность, неприятие риска — постепенно сменяется устремленностью в будущее; поощрением творчества, в том числе и коллективного; допущением разумного риска.

В-четвертых, ориентация менеджеров на обеспечение точности и бесперебойности технологических и хозяйственных процессов сменилась нацеленностью на достижение конкретного результата, необходимого потребителю (повышение качества, экономия расходов, снижение цен). Иными словами, произошел переход от производственного к маркетинговому подходу в сфере управления.

Организации все чаще обращаются к методам стратегического планирования и управления, рассматривая внезапные и резкие изменения во внешней среде, технологиях, в конкуренции и рынках как реальность современной экономической жизни, требующей новых приемов менеджмента. Соответственно меняются и структуры управления, в которых предпочтение отдается децентрализации; организационные механизмы больше приспосабливаются к выявлению новых проблем и выработке новых решений, чем к контролю уже принятых; маневр в распределении ресурсов ценится выше, чем пунктуальность в их расходовании.

Глобальный и крутой поворот в истории развития нашей страны от социалистического хозяйства к экономике рыночно-предпринимательского типа вызвал также необходимость разработки новой парадигмы управления.

Таблица 1.2

Старая и новая система взглядов на управление предприятиями и организациями Российской Федерации	
Старая (сформировавшаяся в дореформенный период)	Новая (период перехода на рыночные рельсы хозяйствования)
1. Централизация управления единым народно-хозяйственным комплексом	1. Децентрализация на базе сочетания рыночного и государственного регулирования социально-экономических процессов
2. Моноцентрическая система хозяйствования	2. Переход к полицентрической системе хозяйствования
3. Прямое государственное управление предприятиями	3. Управление предприятиями государственного сектора на основе сочетания рыночных и административных методов
4. Ограниченная хозяйственная самостоятельность предприятий, жесткая система распределения и связей между ними	4. Самоуправление организаций негосударственного сектора как открытых, социально ориентированных систем

Децентрализация системы управления, проводимая в процессе реформирования, не предполагает полного отказа от государственного регулирования социально-экономических процессов, протекающих на уровне организаций и предприятий. Необходимость такого подхода вызывается тем, что движение к рынку — это сложный процесс, неизменно и активным участником которого должно быть государство. Известно, что рынок не способен решить многие проблемы, связанные с нуждами всего общества, социальным единством страны, проведением фундаментальных научных исследований, долгосрочных программ и т.д.

Роль государства состоит в том, что оно должно устанавливать и охранять общие правила функционирования рынка, используя такие формы вмешательства, как законодательство (в том числе антимонопольное), государственные заказы, лицензирование экспорта и импорта, установление кредитных ставок, различные формы стимулирования и контроля рационального использования природных ресурсов и т.д.

Переход к полицентрической системе хозяйствования должен обеспечить значительное повышение роли самоуправления на всех уровнях. В условиях Российской Федерации центры хозяйствования все больше перемещаются на уровень регионов, экономическая самостоятельность которых должна расти. С одной стороны, это приводит к увеличению количества и сложности задач, решаемых в регионах, с другой — существенно упрощает систему управления народным хозяйством в целом, снижает энтропию (элемент случайности) и способствует росту управляемости экономики России.

Важным положением новой парадигмы является установка на *сочетание рыночных и административных методов управления предприятиями государственного сектора*. Государственный сектор экономики будет сокращаться за счет расширения сферы рыночного предпринимательства и приватизации. Однако на его долю будет приходиться существенная часть внутреннего валового продукта страны, а значение крупных и сверхкрупных предприятий для экономики вряд ли уменьшится. Но управление этими предприятиями должно базироваться на комбинации методов, носящих рыночный и административный характер. Преобладание той или иной группы методов зависит от статуса предприятий в экономической системе страны.

Концепция управления организациями негосударственного сектора как открытыми, социально ориентированными системами означает поворот к рынку и потребителю. Каждая организация, функционирующая в рыночной среде, должна самостоятельно решать вопросы не только внутренней организации, но и всей совокупности связей с внешней средой. Маркетинговые исследования, расширение внешнеэкономических

связей, привлечение иностранного капитала, налаживание коммуникаций — это далеко не полный перечень тех задач, которые раньше были за пределами компетенции организаций, а теперь стоят в ряду важнейших. Социальная ориентация организации означает, что наряду с экономической функцией она выполняет и социальную роль. Последняя может рассматриваться в двух аспектах: 1) с точки зрения ориентации на потребителя и его запросы, т.е. удовлетворения потребностей общества в товарах и услугах, производимых предприятием; 2) с позиций решения важнейших социальных проблем трудовых коллективов и среды обитания организации.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение менеджмента.
2. Назовите подходы к определению сущности и роли менеджмента.
3. В чем состоит суть школы научного менеджмента?
4. В чем заключается вклад классической школы управления?
5. В чем суть школы человеческих отношений?
6. Каково содержание поведенческой школы?
7. Назовите современные подходы к менеджменту.
8. Каковы основные вехи развития управления в России?
9. Назовите особенности современного менеджмента.
10. Какова новая система взглядов на управление в России?

ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

2.1. Понятие и виды организаций

Организация — это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения значимой для всех членов группы общей цели или целей. Объединение людей может считаться организацией при наличии следующих обязательных признаков:

- не менее двух людей, объединенных в группу и считающих себя частью этой группы;
- одной или нескольких целей, которые принимаются членами группы в качестве общих;
- членов группы, которые сознательно трудятся вместе, чтобы достичь значимой для всех членов группы одной или нескольких целей.

Организация — это система, представляющая собой некую целостность, состоящую из взаимосвязанных и взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого.

Все хозяйствующие организации являются открытыми системами. Они не могут существовать автономно, закрыто. Для осуществления их деятельности необходимо взаимодействие с внешней средой и получение из нее ресурсов в виде рабочей силы, капитала, оборудования, сырья, энергии, информации и т.п. Ресурсы с помощью соответствующих технологий перерабатываются, преобразуются в продукцию и услуги, передаваемые во внешнюю среду (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Организация как открытая система

Таким образом, в любой организации реализуются три ключевых процесса: получение ресурсов из внешней среды, производство продукта и передача его во внешнюю среду.

Задача любой организации заключается в том, чтобы реализовать возможности внешней и внутренней среды. Возможности возникают, исчезают, приводят к появлению новых возможностей. Процесс этот является перманентным. Поэтому организации должны постоянно реагировать на появление новых возможностей, быть адаптивными, гибкими и подвижными, чтобы суметь их реализовать.

Все организации отличаются друг от друга (масштабами, организационно-правовыми формами, методами управления, технологиями и т.д.).

С точки зрения механизма функционирования организации бывают *формальными и неформальными*.

Формальная организация — это организация, намеренно созданная по воле руководства, которая имеет четко поставленные Цели, формализованные правила, структуру и связи. В эту группу входят все организации бизнеса, государственные и международные учреждения.

В рамках формальной структуры всегда существует *неформальная организация*. Это спонтанно образовавшаяся группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели. При этом они не связаны должностной иерархией и объединены на основе дружеских симпатий, общих интересов. Как правило, работники, которые вступают в подобные организации, испытывают потребность в общении, принадлежности, защищенности и взаимопомощи. Неформальная организация оказывает большое влияние на моральное состояние, мотивацию, удовлетворенность работой и производительность персонала.

Однако для организации важно, чтобы неформальные группы не доминировали. Дело в том, что неформальная группа может работать на то, чтобы продвигать вперед или тормозить развитие организации. Задача менеджера состоит в том, чтобы минимизировать влияние этих групп и направлять в нужное русло их власть.

Влияние неформальных отношений может контролироваться, но чтобы этого добиться, менеджер должен иметь четкое представление о том, как и почему функционирует неформальная организация. Когда у менеджера возникает базовая мотивация функционирования неформальной группы, тогда у него появляется возможность разработки соответствующей стратегии поведения.

Формальные хозяйственные организации являются юридическими лицами. Согласно Гражданскому кодексу Российской Федерации, *юридическим лицом* признается организация, которая зарегистрирована

в установленном порядке; имеет расчетный счет в банке; имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество; отвечает по своим обязательствам этим имуществом; может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права; выполняет возложенные обязанности, имеет самостоятельный баланс или смету; может быть истцом и ответчиком в суде.

По отношению к прибыли организации подразделяются на *коммерческие и некоммерческие*.

Коммерческие организации создаются физическими лицами (резидентами страны) на свой страх и риск для производства продукции с целью получения максимальной прибыли в интересах учредителей.

Некоммерческие организации ставят своей основной целью удовлетворение общественных потребностей, при этом вся прибыль идет не учредителям, а на развитие организации.

Организационно-правовые формы организаций (юридических лиц) представлены на рис. 2.2.

Организации могут отличаться по отраслевой принадлежности (промышленные, сельскохозяйственные, транспортные, торговые и др.); по самостоятельности принятия решений (головные, дочерние и зависимые). В связи с масштабами деятельности различают малые, средние



Рис. 2.2. Типология организаций как юридических лиц

и крупные организации. Критерием отнесения организации к той или иной группе обычно является численность работающих. В соответствии Федеральным законом от 14 июня 1995 г. № 88-ФЗ «О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации» численность работников малых организаций в промышленности, строительстве и на транспорте не должна превышать 100 человек, в сельском хозяйстве и научно-технической сфере — 60, в оптовой торговле — 50, в розничной торговле и бытовом обслуживании населения — 30 человек.

По формам собственности различают частные, государственные, муниципальные и иные организации.

Выделяют также бюджетные и небюджетные организации.

Бюджетные организации планируют масштаб своей деятельности исходя из выделенных государством средств.

Небюджетные организации сами изыскивают источники финансирования, заключая договора с другими компаниями, в том числе и бюджетными, на изготовление продукции или оказание услуг.

2.2. Внутренняя среда организации

Внутренняя среда включает те условия производства и реализации продукции (услуг), которые поддаются регулированию со стороны организации в процессе внутрифирменного планирования и управления. В этом состоит основное отличие внутренней среды от внешней (факторы последней необходимо учитывать в работе организации, но влиять на их изменение она не способна).

К факторам внутренней среды относятся структура организации, ее цели и задачи, технология производства и люди — с их способностями, потребностями, квалификацией. Все внутренние факторы взаимосвязаны (рис. 2.3). Изменение одного из них в определенной степени влияет на все другие.

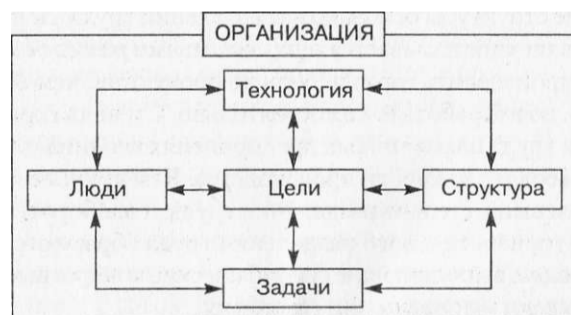


Рис. 2.3. Взаимосвязь внутренних факторов

Задача менеджеров состоит в том, чтобы ясно понимать степень влияния каждого внутреннего фактора на успех дела и изменять его при необходимости в нужном направлении. Поэтому факторы внутренней среды требуют постоянного внимания руководства организации.

Рассмотрим кратко их основные характеристики. Как видно из рис. 2.3, в центре всей совокупности внутренних факторов находятся *цели организации*. И не случайно, так как цели — это конкретное конечное состояние или желаемый результат, к которому стремится коллектив данной организации, работая вместе. В ходе планирования руководство организации разрабатывает цели и сообщает их коллективу. Этот процесс представляет собой мощный механизм координирования действий всех членов коллектива, потому что он дает возможность знать, чего они должны добиться. Ориентация, определяемая целями, пронизывает все последующие решения руководства организации.

Исходя из целей организации осуществляется их выработка для каждого из подразделений. При этом цели последних должны составлять конкретный вклад в развитие предприятия и не вступать в противоречие с задачами других подразделений.

Важнейший элемент внутренней среды — *структура организации*, под которой понимается логическое взаимоотношение уровней управления и функциональных областей, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Задача заключается в том, чтобы создать организационную структуру, которая не только позволяла бы организации постоянно адаптироваться к происходящим переменам, но и активно содействовать этому процессу. Это означает, что структура следует за стратегией организации (а значит, и за требованиями рынка), а не наоборот. Чтобы сделать возможным такой адаптационный процесс, необходима организационная структура, всемерно соответствующая условиям окружающей среды.

Построение структуры основано на разделении труда. Деление всей работы на составляющие называется *горизонтальным разделением труда*. Это позволяет производить гораздо больше продукции, чем если бы то же самое число людей работало самостоятельно. Степень горизонтального разделения труда на различных предприятиях неодинакова; она зависит от масштабов и сложности производства. Чем крупнее и сложнее организация, тем выше степень разделения труда, и наоборот.

На основе горизонтального разделения труда образуются *подразделения организации*, выполняющие специфические конкретные задания. Их обычно называют *отделами* или *службами*.

Поскольку работа людей в организации разбивается на составляющие части, кто-то должен ее координировать, для того чтобы она была

успешной. На этой основе осуществляется *вертикальное разделение труда*.

Таким образом, в организации существуют две внутренние органичные формы разделения труда. Первая — это разделение труда на компоненты, составляющие части общей деятельности, т.е. горизонтальное разделение труда. Вторая называется вертикальным разделением труда, и она отделяет работу по координированию действий людей от самих действий.

Еще одним направлением разделения труда в организации является формулирование задач. *Задача* — это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее оговоренным способом в заранее оговоренные сроки. С технической точки зрения задачи предписываются не работнику, а должности. На основе решения руководства о структуре каждая должность включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации. Считается, что если задача выполняется предписанным способом и в заранее намеченные сроки, организация будет действовать успешно.

Важнейшая внутренняя переменная — это *технология*. Технологию можно определить как сочетание квалификационных навыков, оборудования, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях.

Задачи и технология тесно связаны между собой. Выполнение задачи включает использование конкретной технологии как средства преобразования материала, поступающего на входе, в форму, получаемую на выходе. По сути своей технология представляет собой способ, который позволяет преобразовывать исходные материалы (сырье) в желаемый на выходе продукт.

Никакая технология не может быть полезна и никакая задача не может быть выполнена без сотрудничества коллектива. Руководство достигает намеченных целей организации через других людей. Следовательно, *люди* являются центральным фактором успеха. Понимать и управлять человеческой переменной очень непросто. Поведение человека в обществе является следствием сложного сочетания индивидуальных характеристик личности и внешней среды.

Человек в организации находится в поле взаимодействующих интересов и ценностей, мотивов и установок, стимулов и социальных ограничений. В совокупности это определяет его активность и дисциплинированность в деятельности (готовность следовать требованиям и ограничениям).

Взаимосвязь компонентов, влияющих на активность деятельности человека, показана на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Факторы активности человека

2.3. Внешняя среда организации

Организация является открытой системой, характеризующейся постоянным взаимодействием с внешней средой. Под внешней средой организации понимаются все условия и факторы окружающей среды, которые воздействуют на функционирование организации и требуют его соответствующего реагирования. Организация как открытая система зависит от внешней среды в отношении поставок ресурсов, энергии, кадров, потребителей и т.д. Поэтому организации должны учитывать факторы внешней среды в своей деятельности и приспосабливаться к ним.

В этой связи организации подобны биологическим организмам. Согласно теории эволюции Чарльза Дарвина сохранившиеся виды выжили потому, что смогли приспособиться к изменениям среды обитания. Организация также вынуждена приспосабливаться, чтобы выжить и сохранить эффективность.

Внешняя среда характеризуется сложностью, подвижностью и неопределенностью.

Сложность внешней среды определяется числом факторов, на которые организация должна реагировать, а также их вариативностью. Факторы внешней среды характеризуются многими категориями данных, которые принимаются во внимание при выработке управленческих решений.

Подвижность характеризуется скоростью, с которой происходят изменения факторов окружающей среды. Наибольшие изменения происходят в отраслях, ориентированных на научно-технический прогресс.

Неопределенность внешней среды объясняется недостаточностью информации о факторах и зачастую ее низкой достоверностью. Чем неопределеннее данные, характеризующие факторы внешней среды, тем сложнее принимать эффективные управленческие решения.

Состав внешней среды, организации можно разделить на две группы факторов: прямого и косвенного воздействия. Это облегчает учет степени их влияния на деятельность предприятия (рис. 2.5).

Среда прямого воздействия (микросреда) содержит факторы, которые непосредственно влияют на бизнес и, в свою очередь, испытывают прямое влияние деятельности предприятия: законы и учреждения государственного регулирования, трудовые ресурсы, поставщики, потребители и конкуренты.

Среда косвенного воздействия (макросреда) включает факторы, которые могут и не оказывать прямого немедленного воздействия на



Рис. 2.5. Факторы и переменные внешней среды организации

организацию, но впоследствии сказываются на нем. Речь идет о состоянии экономики, научно-техническом прогрессе, социально-культурных и политических изменениях в обществе, природно-географических и демографических показателях.

Обычно организация сама определяет, какие факторы и в какой степени могут воздействовать на результаты ее деятельности в настоящий период и на перспективу и какие меры необходимо принять для успешного ведения бизнеса.

Рассмотрим основные группы факторов внешней среды организации — экономическую среду, политическую и правовую среду, социально-культурные факторы, научно-технический прогресс, природно-географические условия, рынок труда.

Экономическая среда организации характеризует условия ее создания, функционирования и эффективности. Это — покупательная способность населения, которая, в свою очередь, зависит от уровня текущих доходов и цен, экономического подъема или спада, уровня безработицы, системы налогов и др.

Любая организация подвергается воздействию *социально-культурного фактора*, к которому относятся традиции, стереотипы поведения людей, приверженность определенной торговой марке или, наоборот, отрицательное отношение к какому-либо товару и т.д. Социокультурный фактор в России ввиду ее масштабов, многонациональности, расслоения населения на бедных и богатых является весьма актуальным.

Важную роль в деятельности организации играет *политический фактор*. Он тесно связан с социокультурным фактором и международным окружением. Политический фактор во многом определяет обстановку, в которой функционирует организация. Речь идет о практических действиях административных, законодательных и судебных органов, защищающих права граждан, бизнес, частную собственность; о структуре и соотношении интересов в обществе. Политическая система оказывает существенное влияние на деловую активность организаций.

Правовая среда — это законы и другие правовые акты, устанавливающие допустимые нормы деловых взаимоотношений организаций. От знания и соблюдения принятых законов и правовых норм зависят правомерность заключения и выполнения тех или иных контрактов, законность деловых операций, возможность решения спорных и других вопросов, связанных с деятельностью организаций, осуществляемой в рамках существующего законодательства.

Научно-технический прогресс включает научные и технологические факторы. На их основе организации могут модернизировать старую и выпускать новую продукцию, совершенствовать и разрабатывать новые технологические процессы. При этом можно использовать не только ре-

зультаты научных исследований и разработок, полученных в данной отрасли, но и заимствовать их из других отраслей. Если организации осознали важность технологических инноваций, значит, их бизнес развивается успешно.

Природно-географическая среда характеризует природные условия и экологическую обстановку, в которой осуществляется бизнес. Имеются в виду наличие и доступность сырья, энергоресурсов, климатические, сезонные условия, а также степень загрязнения и нарушения естественного баланса в природе.

Рынок труда включает кадровые агентства, службы занятости, учебные заведения, биржи труда и т.п., с которыми организация устанавливает связи и непосредственно взаимодействует, чтобы обеспечить себя необходимыми трудовыми ресурсами.

Рассмотрим теперь факторы *прямого воздействия (микросреду)*.

Прежде всего, на работу организации непосредственное влияние оказывают *потребители продукции и услуг*. В эту группу входят непосредственные покупатели и клиенты: торговые фирмы, официальные дистрибьюторы, магазины, торговые агенты, фирмы-производители, а также индивидуальные покупатели и клиенты. Конкретный состав потребителей зависит от сферы деятельности фирмы, специфики ее продукции и услуг, масштабов производства, рынков сбыта и других факторов. Кроме непосредственных покупателей в эту группу могут быть включены общества потребителей, общества экологической защиты и другие подобные организации. Их влияние на производителей становится все более заметным, и с ним приходится считаться. Эти организации вступают в непосредственное взаимодействие с производителями по поводу качества продукции, добросовестности рекламы, соблюдения экологических требований и т.д.

Воздействие потребителей находит проявление в различных формах: установлении определенного уровня цен; наличии особых требований к качеству, дизайну и техническим характеристикам продукции, формам оплаты; в угрозе перехода к другому производителю; в предпочтении определенных торговых марок и т.д. С другой стороны, производители могут оказывать существенное влияние на потребителей,

устанавливая более низкие цены, гарантируя высокое качество и сроки поставок, предлагая уникальную продукцию или услуги, являясь монополистами в данной отрасли и т.п. Если позиция производителя достаточно сильна, то существует и потенциальная угроза смены покупателей. Анализ положения потребителей позволяет лучше уяснить, в чем может проявиться их влияние, оказывают ли они давление на производителя, а также понять, насколько сильны позиции организации, как она влияет

на покупателей и в чью пользу складывается баланс сил в этом взаимодействии.

Поставщики материальных и природных ресурсов. Поставщики сырья, материалов, полуфабрикатов, электро- и теплоэнергии, воды, газа могут непосредственно воздействовать на организацию, создавая ресурсную зависимость. Зависимость одних организаций от распределения ресурсов дает власть другим и позволяет им оказывать влияние на себестоимость, качество продукции, сроки ее изготовления и в целом на эффективность деятельности организации. Анализ поставщиков материальных и природных ресурсов позволяет определить, насколько сильна ресурсная зависимость организации и каковы ее причины. При анализе следует обращать внимание на цены товаров и услуг, их качество, соблюдение сроков, условий и объема поставок, а также на то, является ли поставщик монополистом данного вида ресурсов или возможна замена поставщика. Зависимость от поставщиков создает для менеджеров организации большие сложности при обеспечении необходимыми для ее деятельности материальными и природными ресурсами. В таких условиях организация должна направлять свои усилия на то, чтобы минимизировать ресурсную зависимость.

Конкуренты. К ним относятся те организации, которые реализуют на одних и тех же рынках продукцию или оказывают услуги, удовлетворяющие одни и те же потребности. При изучении конкурентной среды менеджеры должны оценить, насколько сильна конкуренция, как она влияет на деятельность организации, определить главных конкурентов, реальные и потенциальные угрозы с их стороны. Вместе с тем менеджерам необходимо знать позиции их организации и каковы ее конкурентные преимущества, чтобы уметь выработать определенную конкурентную стратегию. Если на рынке появляются новые фирмы, имеющие намерение производить аналогичный продукт, или уже существующие выпускают такой же продукт, то их необходимо включить в ту же группу как *потенциальных конкурентов* и тоже начать изучать.

Угрозу для организации могут представлять также фирмы, производящие товары или услуги, которые способны заменить или даже полностью вытеснить ее продукцию. Менеджеры должны проанализировать возможность наличия таких товаров-заменителей или их появления. Чем более полной и достоверной информацией о реальных и потенциальных конкурентах располагают менеджеры организации, тем лучше они сумеют подготовить организацию к ответным действиям на вызов конкурентов, разработав наступательную или оборонительную стратегию.

Инфраструктура. Это часть деловой среды, которая обеспечивает организацию необходимыми для ее деятельности финансовыми, трудовыми, информационными ресурсами, транспортными, консультацион-

ными, аудиторскими, страховыми и другими услугами. В инфраструктуру входят многочисленные организации, такие, как банки, фондовые биржи, рекламные и кадровые агентства, консультационные и аудиторские фирмы, лизинговые компании, арендаторы, охранные агентства, железные дороги.

Государственные и муниципальные организации и органы власти. В деловую среду организации в зависимости от ее формы собственности, размера организации, масштаба ее деятельности, финансирования, видов выпускаемой продукции и других параметров могут входить различные федеральные, региональные и муниципальные организации или органы власти, с которыми она непосредственно взаимодействует (например, местная администрация, налоговая инспекция, суды и др.). Их влияние на организацию может проявляться по-разному: от прямого вмешательства до регулирования ее деятельности. Сюда входит принятие законов и других нормативных актов, определяющих правовую базу предпринимательства, полное или частичное владение акциями, лицензирование, предоставление субсидий, размещение выгодных государственных заказов и их ресурсное обеспечение, взимание налогов и контроль за их уплатой, применение экономических и административных санкций и др.

В условиях ситуации, сложившейся в России, деятельность этой части деловой среды подвержена частым и непредсказуемым изменениям, что создает большие сложности для организаций. Своевременное получение необходимой информации о готовящихся изменениях, улучшение взаимодействия с государственными органами и организациями, несмотря на всю сложность, в ряде случаев позволяет заранее разработать меры, направленные на защиту интересов организаций, уменьшение возможных потерь.

Международный сектор деловой среды все больше начинает оказывать прямое воздействие на деятельность российских организаций. В последние годы появилась опасность конкуренции со стороны иностранных фирм на российском рынке, вытеснения российских производителей иностранными, обеспечивающими лучшее качество товаров, например, таких, как автомобили, компьютеры, бытовая электронная техника, ряд продуктов питания.

Непосредственные отношения российских организаций с международной средой могут возникнуть при создании совместных предприятий, покупке акций компании иностранными инвесторами, при выходе на зарубежные рынки, реализации совместных проектов, осуществлении поставок товаров из-за рубежа и т.п.

Изменения внешней среды оказывают сильное влияние на организации. Это вынуждает их искать способы для улучшения взаимодей-

ствия и развивать способности к адаптации. Важно, чтобы менеджеры четко осознавали ситуацию: может ли организация контролировать внешние факторы, влиять на них, воздействуя на внешнюю среду и изменяя ее, или организация должна сама меняться и приспосабливаться к условиям окружающей среды.

2.4. Жизненный цикл организации

Под *жизненным циклом организации* понимается совокупность стадий, которые проходит организация в период своей жизни.

Организация как субъект хозяйствования в процессе функционирования проходит ряд стадий: создание, рост, зрелость, спад, реорганизация (реструктуризация) или санация, банкротство, ликвидация (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Стадии жизненного цикла организации

Первая стадия — *создание* организации и ее становление. О возникновении субъекта хозяйствования свидетельствует факт его регистрации в соответствующих органах исполнительной власти. На этой стадии происходит уточнение сферы деятельности организации, определение целей и выбор стратегии деятельности, разработка производственной и организационной структуры организации, подбор необходимого персонала, закупка оборудования, сырья, организация производства продукции (услуг) и управления организацией.

На стадии *роста* и расширения деятельности организации происходит позиционирование ее продукции на рынке, поиск лучших партнеров, завоевание своей доли на рынке, обеспечение рентабельной работы организации.

Стадия роста характеризуется:

- увеличением объема производства и числа сотрудников;
- разделением труда и ростом специализации;
- снижением издержек производства;
- внедрением систем стимулирования и стандартизацией работ и др.

Главными задачами организации на этой стадии являются создание условий для экономического роста и обеспечение высокого качества товаров и услуг.

Стадия *зрелости*, или оптимального функционирования, характеризуется успешной высокоэффективной работой предприятия на основе отработанной технологии и организации производства, прогрессивных форм и методов управления предприятием, активной маркетинговой деятельностью.

На стадии зрелости организация достигает лидирующего положения на рынке.

Если предприятие способно к изменениям, гибко реагирует на динамику внешней среды, быстро адаптируется к потребностям рынка, оно может долгие годы успешно функционировать, не боясь падения рентабельности и банкротства. Когда же предприятие своевременно не реагирует на требования различных стадий жизненного цикла, то дело будет неуклонно приближаться к спаду деловой активности и банкротству.

Как правило, на стадии *спада* снижается спрос на продукцию или услуги организации, возрастает роль цены и качества в конкурентной борьбе. Часто организация перестает соответствовать внешнему окружению, становится чрезмерно бюрократичной и консервативной.

Однако существуют некоторые условия, выполнение которых помогает сохранить нормальное функционирование предприятия и уменьшить риск банкротства:

- избегать излишнего оптимизма (когда необоснованно кажется, что дело идет успешно);
- разрабатывать и осуществлять качественные планы по маркетингу с четкими целями;
- систематически делать обоснованные прогнозы по наличности;
- идти в ногу с потребностями рынка;
- своевременно выявлять критические моменты, которые могут представлять собой угрозу для предприятия.

Руководители предприятия должны обращать внимание на любые изменения в функционировании самого предприятия и в окружающей среде, которые могут быть первыми сигналами о надвигающейся беде. В этом случае необходимо скорректировать стратегию развития компании, структуру ее управления и провести другие организационные изменения.

По мере перехода организации от одной стадии развития к другой происходит накопление организационных проблем. Менеджерам важно представлять, являются ли эти проблемы следствием принятия неверных управленческих решений, могут ли они быть разрешены путем незначительных корректировок системы управления или они свидетельствуют о приближении следующей стадии жизненного цикла, а следовательно, связаны с необходимостью проведения организационных изменений. Таким образом, эффективная и устойчивая деятельность организации во многом зависит от того, как менеджеры и сотрудники понимают, оценивают и учитывают в своих действиях ее жизненный цикл и каждую его стадию.

Наименее жесткая альтернатива банкротству — *реорганизация* предприятия, цель которой — оживить предприятие. В этом случае разрабатывается и осуществляется план выхода из кризисной ситуации, который может включать слияния, присоединения, разделения, выделения и преобразования предприятия, в результате чего создаются новые, ликвидируются существующие юридические лица, меняется организационно-правовая форма предприятия.

Особой формой реорганизации является *реструктуризация* предприятия, которая включает систему мероприятий по улучшению управления на предприятии, по повышению эффективности его производства и конкурентоспособности продукции, повышению производительности труда, снижению издержек производства, по улучшению финансово-экономических результатов его деятельности. Реструктуризация должна способствовать оздоровлению экономики предприятия, восстановлению платежеспособности и ликвидности, финансовой устойчивости.

В том случае, когда результаты деятельности предприятия ведут к банкротству, может быть проведена санация (оздоровление) предприятия.

Санация — это комплекс мероприятий, направленных на предотвращение банкротства и ликвидацию предприятия. Суть санации состоит в передаче (по решению суда) функций по управлению делами предприятия государственному органу или совету кредиторов из числа уполномоченных специалистов по делам о несостоятельности.

Применение процедуры санации создает реальные возможности для решения следующих задач:

- обеспечения выживания предприятия;
- заключения мировой сделки между должниками и кредиторами;
- достижения лучшей реализации активов предприятия, чем при его ликвидации.

Санация может осуществляться *организационными* и *финансовыми* методами. В первом случае проводятся изменения в административном

аппарате предприятия, устраняются или сокращаются нерентабельные подразделения. Финансовые меры могут предусматривать выпуск новых акций или облигаций для мобилизации денежного капитала, увеличение банковских кредитов и предоставление бюджетных субсидий, уменьшение дивидендов (процентов) по акциям (облигациям, депозитам), отсрочку их погашения (выплат), перевод краткосрочной задолженности в долгосрочную.

Если санация не принесла ожидаемых результатов, проводится процедура банкротства. В соответствии с Федеральным законом от 8 января 1998 г. № 6-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве) предприятий» под несостоятельностью (банкротством) понимается неспособность удовлетворить требования кредиторов по оплате товаров (работ, услуг), включая неспособность обеспечить обязательные платежи в бюджет и внебюджетные фонды.

Основным признаком несостоятельности (банкротства) является приостановление текущих платежей, т.е. предприятие не обеспечивает или заведомо не способно обеспечить выполнение требований кредиторов в течение трех месяцев со дня наступления сроков их исполнения. По истечении указанного срока кредиторы предприятия-должника получают право на обращение в арбитражный суд с заявлением о признании его несостоятельным (банкротом). В суд может обратиться с заявлением и сам должник.

Ликвидация предприятия, т.е. прекращение его деятельности, происходит по причине банкротства по решению собственника имущества либо по решению суда.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение организации.
2. Что означает формула «организация — открытая система»?
3. Что такое формальная организация?
4. Назовите характерные признаки неформальной организации.
5. Назовите организационно-правовые формы организаций в России.
6. Что представляет собой внутренняя среда организации?
7. Каковы основные составляющие внутренней среды организации?
8. Что представляет собой внешняя среда организации?
9. Каковы основные субъекты среды прямого воздействия?
10. Какие факторы включает среда косвенного воздействия?
11. Назовите основные этапы жизненного цикла организации.

МИССИЯ И ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ. ФУНКЦИИ И ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА

3.1. Миссия организации

Миссия характеризует идеологию формирования и развития предприятия. Ее выработка позволяет сформулировать линию деятельности, которая стимулирует коллектив в стремлении к достижению цели. Эффективно сформулированная миссия рождает положительные эмоции в отношении организации, мобилизует людей на действия по достижению поставленной цели, объединяет их. Она должна быть жизненно важной для сотрудников. Поэтому определение миссии имеет не только идеологический смысл, но и носит сугубо прагматический характер. Миссия формулируется высшим руководством организации.

Формулирование миссии — это не только ответ на вопрос, почему организация (предприятие) делает то, что она делает, но и нечто большее, чем определение роли организации. Каждая целенаправленная система исполняет несколько ролей, например, производителя, потребителя, поставщика, нанимателя, налогоплательщика.

Миссия — это основная общая цель, объединяющая все множество ролей системы, без которой любая организация не сможет консолидироваться и действовать как единое целое. Миссия служит мотивацией смысла работы членов организации. Например, миссия организации может быть сформулирована следующим образом: «Добиться и поддерживать удовлетворенность потребителей, имея в виду повышение качества продукции и услуг путем постоянного обновления технологии, образцов изделий и развития потенциала работников и организации, что позволит иметь устойчивый рост объемов продаж и доли на рынке и обеспечить максимальную прибыль и лидерство в отрасли». В какой-то мере в миссии заявляются идеалы-результаты, выглядящие порой недостижимо, но приближение к которым возможно и желательно.

Выработка миссии играет важную роль в становлении и развитии бизнеса. Ее влияние на успех бизнеса определяется следующими параметрами:

1. Процесс выработки миссии имеет большое значение, поскольку обязует руководство фирмы всесторонне оценить факторы, лежащие в основе ее деятельности.

2. Осмысление миссии помогает получить широкую панораму бизнеса, что позволяет и руководству, и персоналу организации взглянуть на происходящее как бы с высоты птичьего полета, без чего немислимо обеспечить долгосрочную конкурентоспособность и успех бизнеса.

3. Миссия имеет большое значение для коммуникации как внутри организации (позволяет лучше понять цели бизнеса ее сотрудникам), так и вне ее (способствует доведению информации до акционеров, поставщиков и потребителей).

Выработка определенной миссии обуславливается следующими факторами:

- кругом удовлетворяемых потребностей;
- совокупностью потребителей;
- выпускаемой продукцией;
- конкурентными преимуществами фирмы.

Линия деятельности предприятия может быть основана, например, на том, что на рынке имеется пробел, незанятое место, или на идее производства определенной продукции исходя из изменений спроса, на использовании перспективного производственно-технического открытия, изменившейся ситуации в конкурентной борьбе либо на других аналогичных факторах. Линия деятельности должна всегда отвечать на основной вопрос: во имя удовлетворения чьих и каких потребностей создается и действует данное предприятие? Выяснение и уточнение этого вопроса создает базу для построения и организации работы предприятия.

Таким образом, миссия — это не конкретное указание о том, что и в какие сроки делать. Она формулирует лишь направление движения организации с учетом ее внешних и внутренних условий.

3.2. Выбор целей организации

Выработка миссии организации предполагает формулирование ее целей. *Цели* — это те ключевые результаты, к которым стремится организация в своей деятельности. Ставя определенные цели, руководитель формулирует те главные ориентиры, на которых должна быть сфокусирована вся деятельность предприятия и его коллектива.

Цели являются изначальным элементом системы управления предприятием, выполняя организующую, мотивирующую и контролирующую функции. Следовательно, если нет цели в организации, то и нет управления ею. Характеризуя значимость цели, еще Сенека отмечал: «...если не знаешь, куда плыть, никакой ветер не будет попутным». Цели предприятия задают и определяют основу для конструирования организации, мобилизуют коллектив для достижения конкретных результатов.

При определении целей обычно возникает несколько вопросов: какие цели выбрать и в какой последовательности их расставить, исходя из их приоритетности? насколько они актуальны и как оцениваются возможности их достижения?

Цели организации на всех уровнях управления формируются исходя из предпочтений руководства. На них оказывают влияние системы ценностей и установок, которыми руководствуются высшие менеджеры. Целей организации не должно быть много, поскольку в этом случае будет распыление сил и средств.

К типичным целям относятся те, которые связаны с ролью данной организации на рынках сбыта, с ростом объема бизнеса, его прибыльностью, рентабельностью и другими характеристиками. Постановка целей способствует выполнению основной функции организации, выраженной в его линии деятельности.

Цели подразделяются на *долгосрочные* (свыше 5 лет), *среднесрочные* (от 1 до 5 лет) и *краткосрочные* (до года). Для краткосрочных целей характерна большая, чем для долгосрочных, детализация необходимых действий, а сами по себе краткосрочные цели являются вехами на пути реализации долгосрочных целей.

К целям предъявляются следующие основные требования.

Во-первых, они должны быть четко сформулированными и *конкретными*, выражаться прежде всего качественно. Это облегчает выбор средств их достижения, восприятие и усвоение исполнителями, правильное распределение обязанностей между сотрудниками; позволяет использовать цели в качестве основы оценки достигнутых результатов и успехов персонала.

Во-вторых, цели должны соответствовать условиям деятельности организации, учитывать *ее реальные возможности*. Цели, которые адекватны ситуации, облегчают поиск альтернатив, укрепляют доверие к руководству.

В-третьих, цели должны быть *гибкими, способными к трансформации и корректировке* в соответствии с меняющимися условиями, в противном случае организация рано или поздно зайдет в тупик.

В-четвертых, люди должны *признавать цели в качестве своих личных потребностей*, что порождает заинтересованность в их реализации. Условием этого являются известность, понятность, близость целей большинству членов организации.

В-пятых, они должны быть *проверяемыми*.

Наконец, в-шестых, цели должны образовывать *единую систему*, быть *совместимыми* во времени и пространстве, *взаимно дополнять друг друга*, не ориентировать членов организации на противоречивые действия.

Доведение целей до каждого уровня управления и их комплексная оценка требуют построения дерева целей, которое представляет собой структурное отображение распределения целей по уровням управления рассматриваемой организации и их взаимосвязи. На рисунке 3.1 представлен пример дерева целей.

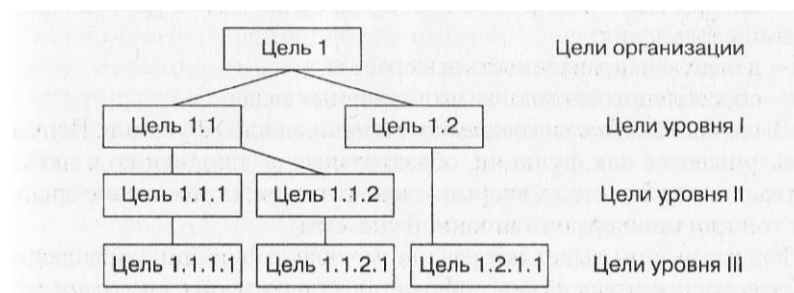


Рис. 3.1. Дерево целей

Подобным образом все цели организации распределяются по уровням управления.

Следует отметить, что цели не являются постоянными величинами, они пересматриваются в связи с изменением внутренних и внешних условий, при достижении целей или вследствие признания их ошибочности.

На основе поставленных целей менеджеры формулируют *задачи*, которые должны быть решены в процессе достижения этих целей. Задачи более конкретны и обладают не только качественными, но и количественными, а также временными характеристиками. Так, если цель организации сформулирована как увеличение доли продукции предприятия на рынке, то задача должна звучать более конкретно: достигнуть до конца будущего года доли продукции предприятия на рынке в размере 25%.

Задачи, как и цели, должны быть доведены до каждого уровня управления. Чем более четко и конкретно поставлены задачи перед исполнителями, тем больше вероятность, что эти задачи будут успешно решены.

3.3. Функции менеджмента

Сущность любой целенаправленной деятельности, в том числе и менеджмента, проявляется в *функциях* (лат. *functio* — обязанность, круг деятельности, назначение, роль).

Процесс управления раскрывается в его функциях, которые возникают в результате разделения и специализации труда в сфере управления. Функции управления — составные части любого процесса управления.

Функция менеджмента — это вид управленческой деятельности, направленной на решение конкретной задачи управления, который осуществляется специальными приемами и методами.

Среди основных характеристик функций управления можно выделить:

- однородность содержания работ, выполняемых в рамках одной функции управления;
- целевую направленность этих работ;
- обособленный комплекс выполняемых задач.

Выделяются *общие* и *конкретные* (специальные) функции. Первые рассматриваются как функции, обязательные к исполнению в любой организационной системе, вторые — как функции, отражающие специфику той или иной организационной системы.

Разные авторы выделяют различные общие функции управления. Наиболее распространена классификация, при которой к ним относятся функции планирования, организации, мотивации, контроля и координации. Эти функции характерны для любого процесса управления, вне зависимости от особенностей той или иной организации (ее размера, профиля деятельности, формы собственности и т.д.). Взаимосвязь общих функций, иллюстрирующая содержание процесса управления, представлена на рис. 3.2. В своей работе менеджер постоянно возвращается к этим функциям. При этом большего успеха достигает тот коллектив, руководитель которого постоянно совершенствует исполнение всех функций, составляющих процесс управления.

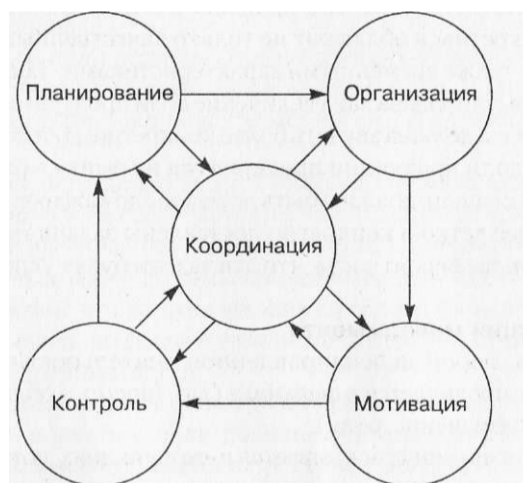


Рис. 3.2. Взаимосвязь общих функций менеджмента

К числу конкретных функций управления относятся маркетинг, управление персоналом, производством, технологическим процессом, финансами и др.

Рассмотрим содержание общих функций управления более подробно.

Планирование — это вид управленческой деятельности, связанной с составлением планов организации и ее составных частей. *Планы* содержат перечень того, что должно быть сделано, определяют последовательность, ресурсы и время выполнения работ, необходимое для достижения поставленных целей. Соответственно, планирование включает:

- установление целей и задач;
- разработку стратегий, программ и планов для достижения целей;
- определение необходимых ресурсов и их распределение по целям и задачам;
- доведение планов до всех, кто их должен выполнять и кто несет ответственность за их реализацию.

Планирование является основной функцией управления, от которой зависят все другие функции.

Цели — это (как уже отмечалось) те ключевые результаты, к которым стремится предприятие в своей деятельности. Ставя определенные цели, менеджер формулирует те главные ориентиры, на которых должна быть сфокусирована вся деятельность организации и ее коллектива.

Чтобы эффективно работать, менеджеры ставят перед организацией конкретные, измеримые, уместные, стимулирующие, заметные цели на определенный период времени. Выработка эффективных целей усиливает побудительные мотивы, устанавливает четкие ориентиры деятельности и создает ясную картину ожидаемых результатов.

Органической составной частью планирования при этом становится составление долгосрочных и среднесрочных прогнозов, показывающих возможные направления будущего развития организации, рассматриваемой в тесном взаимодействии с окружающей ее средой. Прогнозы на будущее закладываются в основу стратегических планов, в которых находят отражение важнейшие для любой организации связи между целями, ресурсами и возможностями окружающей среды. В свою очередь, стратегические планы составляют основу текущих планов, с помощью которых организуется работа предприятия.

В годовом (текущем) плане ставятся конкретные задачи фирмы в целом и для ее отдельных подразделений, определяются способы их выполнения, составляется смета доходов и расходов. Постановка согласованных и реалистичных задач придает работе коллектива фирмы целенаправленный характер и выражает желание достичь конкретных результатов.

Эффективность планирования зависит от соблюдения его принципов.

Принцип единства. Плановая деятельность любого звена организации связана с плановой деятельностью всей организации. Все планы, разрабатываемые в организации, являются взаимосвязанной системой.

Принцип участия. Процесс планирования должен привлекать к себе тех, кого он непосредственно затрагивает. Участники плановой деятельности приобретают более глубокие познания о различных сторонах жизни организации; у них появляются новые мотивы к эффективному труду, если планы организации становятся их личными планами.

Принцип непрерывности. Процесс планирования в организациях должен осуществляться постоянно. Это продиктовано такими объективными обстоятельствами, как неопределенность и изменчивость внешней среды. Следует учитывать и постоянные изменения представлений организации о своих внутренних возможностях.

Принцип гибкости. Планы должны составляться так, чтобы в них можно было вносить уточнения в связи с изменяющимися условиями деятельности организации.

Принцип точности. Любой план должен быть составлен с той степенью точности, которая позволит его реализовать.

Достижение намеченных результатов требует обстоятельной проработки планов конкретных действий, т.е. определения того, что, кто, когда, где и в каком количестве требуется для решения поставленной задачи. Такая проработка планов позволяет оценить практическую возможность решения задач, найти лучший и более эффективный способ достижения намеченного результата. При этом необходимо обеспечить взаимосвязь планируемых действий, определить их очередность, сроки выполнения и необходимые ресурсы.

Организация (организовывание) как функция управления требует от менеджера свободного владения аналитическими навыками. Задача этой функции — формирование структуры предприятия, а также обеспечение его всем необходимым для нормальной работы — персоналом, материалами, оборудованием, помещением, денежными средствами и др. После того как план составлен, задача состоит в том, чтобы создать реальные условия для достижения намеченных целей.

Организовывать — это значит разделять целое на части и делегировать выполнение общей управленческой задачи нижестоящим уровням путем распределения ответственности, полномочий, а также установления взаимосвязей между различными видами работ. С этой целью должны быть четко определены права, обязанности и ответственность структурных подразделений и отдельных лиц. Это достигается путем разработки положений о структурных подразделениях и инструкций,

определяющих внутренний распорядок, границы деятельности каждого подразделения и работника организации.

Предусматривается также персональная ответственность должностных лиц за выполнение указаний вышестоящего органа управления. С помощью инструктирования создаются условия для осуществления процессов, не зависящих от индивидуальных качеств людей, а вытекающих из требований системы управления. Задачами инструктирования являются знакомство с условиями производства, обстановкой; консультации по выполнению конкретных видов работ; обеспечение информацией. Эти задачи реализуются как посредством инструкций (должностных, рабочих), так и с помощью методических указаний. Разрабатываются также нормы, правила действия и взаимодействия подразделений и служб.

Средством для достижения нормальных взаимоотношений между уровнями управления является делегирование полномочий.

Делегирование означает передачу задач и полномочий сверху вниз лицу или группе, которые принимают на себя ответственность за их выполнение. Цели делегирования:

- разгрузить вышестоящих руководителей, освободить их от текущей работы и создать наилучшие условия для решения стратегических и перспективных задач управления;
- повысить дееспособность нижестоящих звеньев;
- активизировать человеческий фактор, т.е. как можно больше заинтересовать работников общими задачами предприятия.

При этом необходим такой объем и масштаб делегируемых полномочий, который способствует профессиональному росту сотрудников, мотивирует их, обеспечивает удовлетворенность содержанием труда. Оптимальный объем делегирования зависит от различных факторов и прежде всего — от возможностей реализации делегируемых полномочий данным работником, от соответствия его профессионального опыта и знаний принимаемым на себя задачам.

Анализ изменений, происходящих в условиях рыночной экономики, показывает, что многие организации отходят от функционального принципа построения структур, сокращают так называемую вертикаль (иерархию) управления, делегируют полномочия сверху вниз. В структуру вводятся новые звенья, в том числе связанные с необходимостью изучения рынка и разработкой стратегии развития организации.

Не менее важная задача функции организации — создание условий для формирования такой культуры внутри организации, которая характеризуется высокой чувствительностью к изменениям, научно-техническому прогрессу, единым для всей организации ценностям. Здесь главное — работа с персоналом; развитие стратегического и экономического

мышления в сознании руководителей; поддержка работников предпринимательского склада, склонных к творчеству, нововведениям и не боящихся рисковать и брать на себя ответственность за решение проблем предприятия.

Ни одна задача не будет успешно решена качественно и с минимальными затратами, если люди не будут в этом заинтересованы. Отсюда вытекает еще одна важнейшая функция менеджмента — **мотивационная**.

Цель **мотивации** — создать у работника стимулы к труду и побудить его работать с полной отдачей. Поведение людей определяется множеством мотивов. Мотив — это то, что вызывает определенные действия человека. Мотив находится внутри человека, имеет персональный характер, зависит от различных внешних и внутренних по отношению к нему факторов.

В основе внутренних побуждений, которые заставляют людей действовать определенным образом, лежат их потребности. Согласно теории американского социолога А. Маслоу, все потребности человека можно разделить на пять групп. Иерархия потребностей (по Маслоу) и способы их удовлетворения представлены на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Иерархия потребностей по Маслоу

¹ *Мотивация* — это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям.

Модель Маслоу имеет форму пирамиды, поскольку чем выше уровень потребностей в иерархии, тем для меньшего числа людей они становятся реальными мотивами поведения. Неудовлетворенные потребности побуждают людей к активным действиям; удовлетворенные же уже не мотивируют их. При этом потребности, находящиеся ближе к основанию пирамиды, требуют удовлетворения в первую очередь. Потребности более высокого уровня активнее побуждают человека к действиям после того, как в основном удовлетворены потребности более низкого уровня.

К физиологическим потребностям относятся те, удовлетворение которых обеспечивает человеку элементарное выживание (питание, жилье, отдых и т.д.). Для этого необходим минимальный уровень заработной платы и приемлемые условия труда.

Потребности в безопасности и уверенности в будущем удовлетворяются с помощью зарплаты, превышающей ее минимальный уровень. Люди в рамках потребностей этого рода оценивают свою работу прежде всего с позиций обеспечения их стабильного существования в настоящее время и на перспективу. Для такого человека важны гарантии работы с оплатой выше прожиточного уровня, пенсионного обеспечения, медицинского обслуживания.

Без удовлетворения потребностей первого и второго уровней, которые можно считать первичными, невозможна нормальная жизнедеятельность человека.

Потребности в социальных контактах выражаются в том, что человек стремится к участию в совместных действиях, нуждается в дружбе, в поддержке со стороны окружающих, в признании его заслуг, хочет быть членом той или иной общности людей. Для удовлетворения этих потребностей человеку необходимо участие в групповой работе, коллективном творчестве, а также внимание со стороны руководителей, уважение товарищей.

Потребности в самоутверждении отражают стремление людей быть компетентными, сильными, способными, уверенными в себе, быть признанными со стороны окружающих. Они удовлетворяются путем приобретения компетенции, завоевания авторитета, лидерства, известности, получения публичного признания. В этом случае важное значение имеют присвоение титулов и званий, признание заслуг человека в публичных выступлениях руководителей, вручение различного рода наград и т.д.

Потребности в самовыражении характеризуются стремлением человека к максимальному применению своих знаний, способностей, навыков. Для удовлетворения этих потребностей целесообразно давать человеку трудные, сложные задания, позволяющие ему продемонстрировать и пре-

творить в жизнь свои способности; предоставлять свободу творчества, выбора средств и методов решения поставленных задач.

Задача менеджера — знать людей, наблюдать за ними, чтобы определить, какие активные потребности движут ими.

С мотивацией тесно связано понятие «моральный дух», в котором проявляется отношение человека к работе на предприятии. Такие факторы, как справедливость, признание заслуг, обратная связь, вовлеченность в коллективный процесс, существенно влияют на моральный климат коллектива. Работник, который находится в хорошем моральном состоянии, чаще всего бодро настроен, лоялен и проявляет энтузиазм, а это в итоге определяет результативность деятельности предприятия. Поэтому менеджер, стремящийся улучшить моральный климат, старается найти способы побудить людей работать с энтузиазмом и максимальной отдачей, что чрезвычайно важно для достижения успеха.

Контроль — это управленческая функция, задачей которой является количественная и качественная оценка и учет результатов работы предприятия. Главные инструменты выполнения этой функции — наблюдение, проверка всех сторон деятельности, учет и анализ. При этом контроль должен быть своевременным и простым. Последнее особенно важно для малых предприятий.

Управленческий контроль как один из главных инструментов выработки политики и принятия решений обеспечивает нормальное функционирование организации для достижения намеченных целей как в долгосрочной перспективе, так и в вопросах оперативного руководства. *Содержание функции контроля включает:* сбор, обработку и анализ информации о фактических результатах деятельности всех подразделений; сравнение их с плановыми показателями; выявление отклонений и анализ их причин; разработку мероприятий по принятию срочных решений, касающихся оперативной деятельности того или иного подразделения организации.

Различают следующие основные виды контроля:

— *предварительный контроль*, который осуществляется до фактического начала работ (оценка квалификации персонала, выработка стандартов в отношении материальных ресурсов, составление бюджета и т.п.);

— *текущий контроль* проводится в процессе работы. Чаще всего объект контроля — сотрудники, а сам контроль является прерогативой их непосредственного руководителя. Текущий контроль для аппарата управления играет роль обратной связи;

— *заключительный контроль* помогает руководству организации предотвратить ошибки в будущем при планировании работ.

В целом информация, полученная в процессе контроля, может использоваться на этапе планирования, организации и мотивации труда

сотрудников. Выполняя функцию контроля, т.е. сопоставляя полученные результаты с теми, которых необходимо достигнуть, менеджеры принимают соответствующие меры. Если результаты хуже ожидаемых, то контроль помогает выявить причины отклонений и внести необходимые коррективы.

Контроль непосредственно связан с функцией планирования. Стратегические планы отражают изменения как внутри, так и вне организации, и процесс контроля позволяет менеджерам удостовериться, действует или нет принятая стратегия. Если на предприятии постоянно осуществляется контроль, то ошибки можно заметить на раннем этапе и своевременно принять необходимые меры, позволяющие справиться с проблемой, предотвратив тем самым возможный серьезный ущерб.

Процесс контроля представляет собой замкнутый цикл, состоящий из четырех этапов (рис. 3.4). В целях осуществления эффективного контроля устанавливают стандарты, т.е. критерии оценки работы предприятия. Они должны быть тесно связаны со стратегическими целями, иначе может контролироваться выполнение неверной задачи.

Чтобы контроль был эффективным, т.е. обеспечивал достижение целей организации, он должен соответствовать следующим принципам:

- *стратегической направленности*, т.е. контроль должен отражать общие приоритеты организации и поддерживать их;
- *ориентированности на результаты*, т.е. контроль должен способствовать достижению поставленных целей и формулированию новых целей, которые обеспечат выживание организации в будущем;
- *своевременности*, т.е. необходимости:

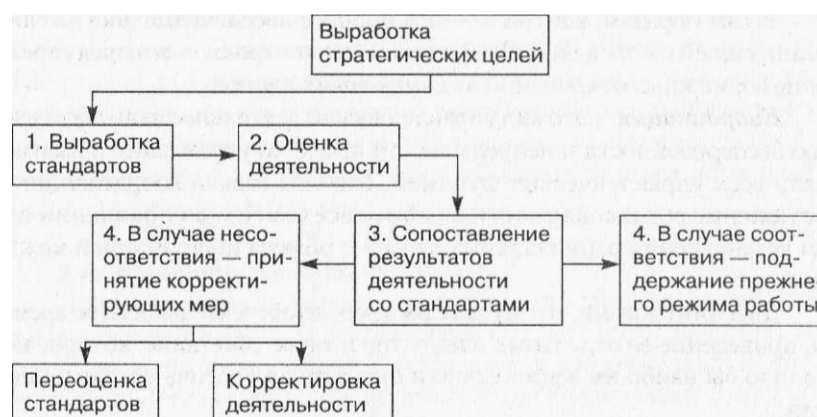


Рис. 3.4. Этапы процесса контроля

- 1) определить наиболее подходящий временной интервал контроля, учитывающий параметры основного плана, скорость изменений, а также затраты на проведение измерений и распространение полученных результатов,
 - 2) обеспечить возможность устранить отклонения прежде, чем они примут серьезные размеры;
 - *гибкости*, т.е. контроль должен иметь возможность адаптироваться к происходящим изменениям;
 - *простоты* контроля, что обеспечивает лучшее понимание его целей и инструментов, а значит, и поддержку существующей системы контроля персоналом организации (кроме того, простые методы контроля более экономичны);
 - *экономичности*, т.е. затраты на осуществление контроля не должны превышать создаваемые им преимущества; его масштабы должны соответствовать потребностям системы управления в аналитической информации;
 - *соответствия* используемых средств и методов контроля *контролируемому виду деятельности* (предмету контроля).
- Для повышения эффективности контроля и избежания его отрицательного влияния на работников специалисты рекомендуют:
- устанавливать осмысленные стандарты, воспринимаемые сотрудниками;
 - обсуждать с сотрудниками ожидаемые результаты;
 - устанавливать жесткие, но достижимые стандарты;
 - избегать чрезмерного контроля;
 - вознаграждать за достижение стандартов.

Таким образом, контроль — это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Предназначение контроля — это предупреждение возможных отклонений от намеченных планов.

Координация — это вид управленческой деятельности по обеспечению бесперебойности и непрерывности процесса управления и взаимосвязи всех управленческих функций. Главная задача координации — достижение согласованности в работе всех звеньев управления путем установления рациональных связей и обмена информацией между ними.

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.

Благодаря функции координации обеспечивается динамизм системы управления, создаются эффективные взаимосвязи управленческих

звеньев и подразделениях, осуществляется рациональное маневрирование управленческими ресурсами внутри организации и на рынке. Объектом функции координирования является как управляемая, так и управляющая подсистемы. Координация деятельности аппарата управления призвана обеспечить единство действий всех управленческих звеньев, участников процесса управления для наиболее эффективного воздействия на управленческую ситуацию.

Тем не менее часто возникают трудности в процессе координации, которые выражаются в различиях:

- в функциональном подходе подразделений, которые могут привести к радикально отличному решению проблемы;
- в сроках выполнения управленческих работ;
- в стиле руководства;
- в системе контроля (что влияет на восприятие подразделений друг другом и может вызывать проблемы в их интеграции);
- во внешней и внутренней среде управления, которые имеют значение для функционирования организации.

По своему характеру координационная деятельность бывает:

- а) *превентивная* — направленная на предвидение проблем и трудностей;
- б) *устраняющая* — предназначенная для устранения перебоев в системе после того, как они произошли;
- в) *регулирующая* — направленная на сохранение существующей системы производства и управления;
- г) *стимулирующая* — направленная на улучшение деятельности системы производства и управления организации даже при отсутствии видимых проблем.

Осуществление координации действий в рамках малой фирмы сравнительно несложно, поскольку в малом коллективе все работники на виду, а управление, как правило, осуществляется на уровне непосредственного общения. Сложнее осуществить процесс координации в среднем и тем более в крупном предприятии, однако только четко скоординированная деятельность всех взаимосвязанных звеньев организации позволяет добиваться успеха.

3.4. Принципы менеджмента

Принципы менеджмента — это исходные положения теории менеджмента, основные правила деятельности в этой области по осуществлению управления организацией. Как и любая другая деятельность, управление осуществляется в соответствии с определенными правилами, соблюдение которых обеспечивает успех организации, а несоблюдение может привести к неудачам и убыткам.

К основным принципам менеджмента можно отнести следующие.

Научность в сочетании с элементами искусства. Научный подход необходим, поскольку современной организацией практически невозможно управлять по наитию, без тщательной проработки решений. В то же время ситуация может меняться столь стремительно и непредсказуемо, что на ее изучение попросту нет времени. Тогда приходится импровизировать, использовать нетрадиционные подходы, чутье, опыт. Таким образом, фактор неопределенности функционирования и развития социальной системы превращает управление в искусство.

Ведущим принципом менеджмента является *принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации* в управлении. Наиболее приемлемым считается вариант распределения полномочий по принятию решений, при котором централизованно принимаются стратегические решения, а оперативное управление осуществляется децентрализованно.

Принцип сочетания централизации и децентрализации предполагает умелое использование *единоначалия* и *коллегиальности* в управлении.

Единачалие — это предоставление менеджеру права самостоятельного решения вопросов, входящих в его компетенцию, при персональной ответственности за порученный участок работы. *Коллегиальность* предполагает выработку совместного решения на основе мнений руководителей разного уровня, а также мнений исполнителей конкретных решений. Соблюдение оптимального соотношения между единоначалием и коллегиальностью обеспечивает эффективность и действенность принятых решений.

Суть *принципа иерархичности и обратной связи* заключается в создании многоступенчатой структуры управления, когда первичные звенья управления подчиняются органам руководства следующего уровня и т.д. Соответственно цели управления перед низшими звеньями структуры ставятся органами более высокого в иерархии органа управления. Контроль за деятельностью всех звеньев управления организацией осуществляется на основе обратной связи, благодаря чему становится возможной корректировка хода управленческого процесса.

Принцип плановости состоит в установлении основных направлений и пропорций развития организации. План представляет собой комплекс экономических и социальных задач для решения их в ближайшем и более отдаленном будущем (в перспективе).

Принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности предполагает, что каждый подчиненный обязан выполнять возложенные на него задачи и периодически отчитываться за их выполнение. Избыток прав приводит на практике к произволу; недостаток — парализует деловую активность и инициативу.

Принцип последовательности. Все управленческие шаги осуществляются в строго определенном порядке как во времени, так и в пространстве. Нельзя, например, сначала принимать решение, а затем уже осмысливать ситуацию.

В ряде случаев управленческие операции могут осуществляться *циклично*, т.е. повторяться через определенные промежутки времени (например, контроль, составление бухгалтерских отчетов).

Принцип мотивации заключается в использовании мотивов поведения человека в практике управления его деятельностью. Мотивы определяются потребностями человека. Кроме того, человеку также присущи интересы. Реализация интересов сопровождает любую деятельность человека, на этом строится его стимулирование — одна из основных функций управления. Мотивация поддерживается с помощью материального поощрения, предоставления возможности продвижения по службе, самореализации, получения новых знаний и навыков.

Важнейшим принципом менеджмента в современном производстве является *принцип демократизации управления*. Суть данного принципа — в участии всех сотрудников в управлении организацией, в партнерских отношениях между предпринимателем и работником. Формы проявления этого участия могут быть самыми различными — от широкого участия работников в собственности, прибыли и до принятия решений на всех уровнях управления.

3.5. Предпринимательское управление

Жизнеспособными сегодня оказываются те организации, которые внедряют формы и методы управления, основанные на стратегии предприимчивости. Успех деятельности таких организаций обеспечивают систематические инновации в области продукции и услуг, позволяющие создавать новый рынок, удовлетворять все возрастающие потребности населения. В условиях рынка с его жесткой конкуренцией выживает и развивается тот, кто держит руку на пульсе развития спроса и предложения и изменяет характер и направленность производства в соответствии с их требованиями.

Для сложившегося действующего предприятия, будь то производство или сфера услуг, ключевым в словосочетании «предпринимательское управление» будет слово «предпринимательское». Для нового же предприятия — «управление».

На действующем предприятии главной преградой развития является сложившаяся практика, а на новом — ее отсутствие. Понятно, что молодое предприятие не имеет жизнеспособного отлаженного организма, в рамках которого сотрудники четко представляют цель своей работы

и способы ее достижения. Если вновь созданное предприятие не превращается в хорошо отлаженное и эффективно управляемое производство, оно долго просуществовать не сможет, несмотря на блестящую предпринимательскую идею, привлеченный капитал, качество выпускаемой продукции и даже существование высокого спроса на нее.

Специалист по вопросам менеджмента П. Друкер¹ считает, что предпринимательское управление на предприятии требует:

- 1) концентрации внимания на рынке. Доход поступает от покупателя, вся остальная деятельность предприятия связана с издержками;
- 2) финансового предвидения, особенно в планировании и регулировании наличных денег;
- 3) заблаговременного создания управленческого звена. Управленческая структура продумывается заранее, а не подстраивается под сложившуюся ситуацию;
- 4) умения определять участки наиболее эффективного применения своих сил и способностей.

Необходимость концентрации внимания на рынке отнюдь не случайно поставлена на первое место. Дело в том, что если вновь созданное предприятие не в состоянии предвидеть возможных изменений и организовать свою деятельность так, чтобы извлекать пользу из неожиданно возникающих рыночных ситуаций; не руководствуется прежде всего рыночными соображениями, то единственное, в чем оно может преуспеть — это создание благоприятных возможностей для конкурентов.

Когда компания, выпустившая свою продукцию, вдруг обнаруживает, что она вызывает внезапный интерес у совершенно неожиданных потребителей, ей следует проанализировать его серьезность. Такой анализ не требует большого труда и финансовых затрат, нужны лишь чутье и систематические усилия.

По мнению П. Друкера, руководителям новых предприятий необходимо помнить, насколько важно изучать ситуацию на местах, положение дел на рынке, встречаться с возможными потребителями и с их торговыми агентами, почаще посматривать по сторонам и внимательно слушать.

Руководители нового предприятия должны исходить из основополагающего принципа — ассортимент продукции или услуг определяется не производителем, а потребителем. Иными словами, вся деятельность нового предприятия должна ориентироваться на запросы потребителя, его ожидания и ценностные установки.

¹ См.: Друкер П. Рынок: как выйти в лидеры. М., 1992. С. 247.

Другой важной проблемой нового предприятия является управление финансами. Для успешной деятельности необходимо регулярно проводить анализ и прогнозирование движения денежной наличности, контролировать и регулировать денежные операции. При невнимании к этим вопросам результаты могут быть плачевными.

В отличие от рыночного финансовый фактор (а точнее, отсутствие адекватной финансовой ориентации и неправильная финансовая политика) может стать серьезной угрозой новому, быстро растущему предприятию на последующем этапе его развития. Чем успешнее функционирует новое предприятие, тем большую опасность для него представляет неумение вести финансовые дела.

Таким образом, предприятие, рассчитывающее не только на выживание, но и на успешную деятельность, должно иметь предпринимательское управление, т.е. менеджера не просто с хорошими качествами руководителя, но и обладающего навыками предпринимателя, творческим отношением к делу, инициативой, постоянным стремлением к новаторству, поиску нетрадиционных решений и возможностей и, что особенно важно, с постоянной готовностью к риску и изысканию способов его минимизации.

Контрольные вопросы

1. Что характеризует миссия организации?
2. Какую роль играет определение целей организации?
3. Какая связь существует между миссией и общей целью организации?
4. В чем состоит отличие цели от задачи?
5. Для чего составляется дерево целей?
6. Дайте определение понятия функции управления.
7. Дайте характеристику функции планирования.
8. Каково содержание функции организации?
9. В чем суть функции мотивации?
10. Раскройте содержание функции контроля.
11. Каково назначение функции координации?
12. Назовите принципы менеджмента.
13. В чем суть предпринимательского управления?
14. Назовите требования предпринимательского управления.

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

4.1. Сущность и система методов управления

Методы управления — это совокупность приемов и способов воздействия субъекта управления на управляемый объект для достижения поставленных целей.

Слово «метод» греческого происхождения (*methodos*), что в переводе означает способ достижения какой-либо цели. Через методы управления реализуется основное содержание управленческой деятельности.

Методы управления являются наиболее подвижными и активными элементами системы управления, носят альтернативный характер и направлены на реализацию целей и принципов управления. Они связаны с содержанием труда работников аппарата управления и в своей совокупности представляют сложную систему. Система методов управления — это способы и приемы, с помощью которых менеджеры выполняют закрепленные за ними функции.

Методы управления применяются по отношению к трудовым коллективам в целом и к отдельным сотрудникам. Количество методов управления и их сочетаний безгранично, что определяется сложностью и многообразием решаемых задач при регулировании деятельности объектов управления. На практике, как правило, применяются одновременно различные методы управления, их сочетания и комбинации, так как они органически дополняют друг друга. Методы управления должны находиться в постоянном динамическом равновесии в зависимости от реальных условий деятельности организаций.

По своему содержанию можно выделить следующие методы управления:

- организационно-административные, основанные на прямых директивных указаниях;
- экономические, обусловленные экономическими отношениями;
- социально-психологические, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников.

Разница между административными, экономическими и социально-психологическими методами управления видна из табл. 4.1.

Таблица 4.1

**Организационно-административные, экономические
и социально-психологические методы управления**

	Организационно-административные (принуждение)	Экономические (побуждение и принуждение)	Социально-психологические (побуждение)
Основа применения	Угроза наказания	Возможность увеличить доход	Достижение психологического комфорта
Подходы к реализации	Жесткие	Адаптивные к ситуации	Адаптивные к личности
Требования к субъекту	Исполнительность, организованность	Профессионализм	Профессионализм, умение работать в команде, инициативность

Все методы управления воздействуют обычно комплексно, поэтому не следует противопоставлять различные методы друг другу, подразделяя их на главные и второстепенные. Напротив, их надо рассматривать в единстве и взаимосвязи, ибо их комплексное использование способствует оптимальному достижению поставленных целей.

4.2. Организационно-административные методы управления

С помощью *организационно-административных* методов создаются необходимые условия функционирования организации. Объективной основой использования этих методов управления выступают организационные отношения, составляющие часть механизма управления. Поскольку через их посредство реализуется одна из важнейших функций управления — функция организации, задача организационно-административной деятельности состоит в координации действий коллектива.

Сущность этих методов заключается в осуществлении менеджером практических мер, направленных на обеспечение согласованного поведения сотрудников с целью достижения оптимального результата. Организационно-административные методы оказывают прямое воздействие на управляемый объект через приказы, распоряжения, оперативные указания, отдаваемые письменно или устно, через контроль за их выполнением, систему административных средств поддержания трудовой дисциплины и т.д. Они призваны обеспечивать организационную четкость и дисциплину труда, повышать эффективность функционирования всей системы за счет лучшей организации управления.

Основу организационно-административных методов управления составляют законодательные и нормативные акты. Так, новый Трудовой

кодекс Российской Федерации (ТК РФ) создал рамочные условия для управления персоналом в условиях рыночной экономики. В соответствии с этим Кодексом законодательно определяются возможности социального партнерства в сфере труда, основные права и обязанности сторон при заключении трудового договора, продолжительность рабочего времени и времени отдыха работников, порядок оплаты и нормирования труда, а также гарантии и компенсации, предоставляемые работникам.

На основании законодательных актов создаются базовые документы, регламентирующие деятельность предприятия: устав предприятия, положения о подразделениях и службах и т.п.

Организационно-административные методы, используемые на уровне организации, способствуют достижению целей предприятия путем использования таких видов деятельности, как:

- формирование оптимальной структуры;
- рациональная организация и координация трудовой деятельности работников;
- регламентирование компетентности и ответственности подразделений;
- назначение и перемещение в должности;
- устранение дестабилизирующих факторов;
- распоряительство ресурсами, сроками исполнения, полномочиями;
- применение контроля, санкций и т.д.

Организационно-административные методы отличаются от других методов четкой адресностью директив, обязательностью выполнения распоряжений и указаний, невыполнение которых рассматривается как прямое нарушение исполнительской дисциплины и влечет за собой определенные взыскания. Директивные команды обязательны для выполнения, причем в установленные сроки, даже если это невыгодно исполнителю. По существу, организационно-административные методы — это методы принуждения, т.е. происходит подчинение одной воли другой. Однако формы такого подчинения должны носить самый благожелательный характер, способствовать прогрессу в коллективе и не вызывать нежелательных эмоций типа унижения, неловкости, досады, раздражения, а иногда и стрессов, что исключает всякое взаимопонимание между управляющей и управляемой системами.

Организационно-административные методы можно разделить на два крупных блока: методы организационного воздействия и методы административного воздействия.

К *методам организационного воздействия* относятся: организационное нормирование и планирование, организационный инструктаж, организационное распоряительство, контроль.

Для *организационного нормирования* используются:

- технические стандарты, нормалы, технические условия;
- организационно-структурные нормативы (организационные структуры, типовые схемы управления и т.п.);
- оперативно-календарные нормативы, регламентирующие протекание производственных процессов;
- административно-организационные нормативы (правила внутреннего распорядка, правила найма и т.п.).

Организационное планирование реализуется путем оперативно-производственного планирования, что свидетельствует о тесной связи организационно-административных методов управления с экономическими. Организационное планирование включает четыре основных элемента:

- 1) задание, определяющее объем работы;
- 2) качественные показатели (структура производства, качество услуг);
- 3) лимиты ресурсов (обеспечение производства);
- 4) план организационно-технических мероприятий.

Организационный инструктаж предполагает инструктирование специалистов и служащих в системе управления для оказания им помощи в устранении трудностей, возникающих в процессе реализации управленческих решений.

Организационное распорядительство — это своевременная выдача распоряжений основным, вспомогательным и обслуживающим подразделениям предприятия.

Организационный контроль — это программа исполнения решений и распоряжений различных органов управления данного предприятия, а также вышестоящей организации.

Методы организационного воздействия не могут оставаться неизменными на протяжении длительного периода и требуют регулярного пересмотра и корректировки.

Методы административного воздействия представляют собой воздействие, осуществляемое при помощи приказов, распоряжений, директив, указаний, резолюций.

Приказ — это письменное или устное распоряжение руководителя, направленное на решение конкретной задачи, которое предписывает, что, когда, кому следует сделать. При этом обычно четко определяется ответственность исполнителя.

Приказ должен быть надлежащим образом оформлен и соответствовать нормам административного права, иначе он не является правоммерным в юридическом отношении.

Распоряжение — управленческая команда руководителя, направленная на решение частных вопросов. Как правило, распоряжение ис-

пользуется для конкретизации задач в рамках отдельных структурных подразделений.

Директива — решение о целях перспективного развития объекта управления. Директивы, как правило, определяют общую цель, связанную с политикой и миссией предприятия. Они обычно рассчитаны на длительный срок и требуют качественных изменений приемов работы.

Указания — постоянное распорядительное воздействие руководителя по разъяснению конкретных заданий.

Резолюция — распоряжение руководителя, зафиксированное в документе.

Методы административного воздействия должны осуществляться в ясной и краткой форме с учетом существующих этических норм.

Таким образом, административные методы управления основываются на отношениях единоначалия, дисциплины, ответственности.

Главный недостаток административных методов управления состоит в том, что они ориентируют исполнителей на достижение заданных результатов, а не на их рост, т.е. поощряют исполнительность, а не инициативу. Высококвалифицированный, социально развитый человек является менее подходящим объектом административного (а тем более бюрократического) управления. Это одна из причин того, что методы директивного управления становятся менее эффективными.

С другой стороны, ослабление внешней регламентации и контроля трудовой и хозяйственной деятельности ведет к усилению элементов стихийности в развитии экономики. Становится необходимой сложная и разветвленная система экономических стимулов и санкций. Между тем разработать, провести в жизнь и освоить систему экономического управления хозяйством неизмеримо сложнее, чем управлять с помощью директив и приказов. Задача, следовательно, состоит в том, чтобы найти рациональное для тех или иных конкретных условий соотношение административных и экономических методов управления.

4.3. Экономические методы управления

Экономические методы по сравнению с административными предоставляют больше вариантов решений, обеспечивающих удовлетворение интересов коллектива и общества. Экономическим методам управления отводится центральное место. Это обусловлено тем, что отношения управления определяются в первую очередь экономическими отношениями и лежащими в их основе объективными потребностями и интересами людей.

Экономические методы — это элементы экономического механизма, с помощью которых обеспечивается прогрессивное развитие произ-

водства. Они основаны на материальной заинтересованности работников в деле самостоятельного поиска оптимальных способов деятельности и принятии на себя ответственности за их результаты.

Экономические методы предполагают, что своевременное и качественное выполнение заданий вознаграждается за счет экономии затрат или дополнительной прибыли, полученных вследствие проявленных работниками усилий. Поэтому люди напрямую заинтересованы в максимизации реального результата своей деятельности.

Экономические методы способствуют выявлению новых возможностей, резервов, что особенно важно в период перехода к рыночным отношениям. Речь идет об изменении системы материального стимулирования с учетом экономических интересов всех участников производственного процесса. Однако проблема заключается в том, чтобы создать условия, при которых экономические методы были бы действенны и целенаправленны.

Набор и содержание рычагов экономического воздействия определяются спецификой управляемой системы. В соответствии с этим в управленческой практике экономические методы руководства чаще всего выступают в следующих формах: планирование, анализ, хозрасчет, ценообразование, финансирование.

Конкретные экономические методы управления по различным аспектам деятельности организации включают: внутрифирменное планирование; технико-экономическое обоснование выбора вариантов новой продукции, техники и технологии; разработку проектов цен (тарифов) на выпускаемую продукцию; финансирование производственно-хозяйственной и социальной деятельности; образование и использование фондов экономического стимулирования; премирование за создание и внедрение новой техники, изобретений и рациональных предложений; осуществление своих функций поставщиками и потребителями, финансовыми и банковскими органами; контроль за соблюдением платежной дисциплины; эффективное использование капитальных вложений в строительство объектов; рациональное использование собственных оборотных средств; применение системы распределения прибыли; использование принципов и методов оценки и стимулирования повышения эффективности труда на каждом рабочем месте; использование системы оплаты труда и материального поощрения работников предприятий; применение экономических мер воздействия на заказчиков, поставщиков, подрядчиков, снабженческо-сбытовые, транспортные и другие организации в целях соблюдения договоров и обязательств по поставкам.

Особо важное место среди других методов управления занимает планирование, так как, во-первых, его результаты непосредственно влия-

ют на содержание остальных функций управления, а во-вторых, именно на стадии планирования формируются цели предприятия и определяются средства достижения этих целей.

Таким образом, планирование способствует упрощению достижения целей предприятия путем:

- 1) устранения отрицательного эффекта неопределенности внешней и внутренней среды предприятия;
- 2) сосредоточения внимания руководителей на главных задачах организации;
- 3) достижения эффективного функционирования предприятия за счет оптимального распределения ресурсов;
- 4) облегчения организационной, мотивационной и контролирующей деятельности руководства предприятия.

С помощью планирования определяется программа деятельности предприятия (цеха, участка). После утверждения планов они поступают линейным руководителям для претворения их в действие. Каждое хозяйственное подразделение получает перспективные и текущие планы по определенному кругу показателей. Например, мастер участка ежедневно получает сменно-суточное задание от администрации цеха и организует работу коллектива.

Важным экономическим методом, используемым на уровне предприятия, является *коммерческий расчет*. Этот метод предусматривает покрытие расходов доходами и получение предприятием прибыли от результатов хозяйственной деятельности.

Целью применения коммерческого расчета является получение максимальных доходов, или прибыли, при минимальных затратах капитала в условиях конкурентной борьбы. Реализация указанной цели требует соизмерения вложенного (авансированного) капитала в производственно-торговую деятельность с финансовыми результатами этой деятельности. При этом необходимо рассчитать и сопоставить различные варианты вложения капитала по заранее принятому критерию выбора (максимум дохода или максимум прибыли на рубль капитала; минимум денежных расходов и финансовых потерь и др.).

Наиболее чувствительным элементом экономических отношений в организации является, пожалуй, оплата труда. Она всегда являлась денежным мотиватором производственной деятельности. Поэтому правильно выбрать систему оплаты труда — значит во многом повысить выживаемость и конкурентоспособность организации. Уровень оплаты труда работников определяется стоимостью жизни, финансовым состоянием предприятия, уровнем заработной платы, которая выплачивается в конкурирующей организации, а также порядком ее государственного регулирования.

Система оплаты труда базируется на нескольких основаниях: уровне профессиональной квалификации, выслуге лет, объеме и сложности выполняемых работ, мере ответственности, времени приложения труда, продолжительности операций и др. Однако любая система вознаграждения должна создавать у работников уверенность и чувство защищенности.

В настоящее время наибольшее распространение получила повременная и сдельная оплата. Первая форма основана на исполнении должностных обязанностей, а вторая — на нормах выработки. Как та, так и другая не ориентированы на конечные результаты труда и требуют совершенствования.

В странах с развитым рынком материальное вознаграждение за труд обычно складывается из двух частей: *базовой* (фиксированного оклада) и *переменной* (участие в прибылях).

Базовая оплата достаточна, чтобы привлечь на предприятие работников нужной квалификации, а их продуктивная инициатива и мастерство, приводящие к высоким конечным результатам, вознаграждаются путем *дополнительных оплат* из прибыли предприятия.

Поскольку в оплате труда учитываются квалификация, опыт и результаты деятельности, возникает необходимость дифференциации этого материального стимулятора внутри предприятия; естественно, более высокий уровень квалификации, подготовки, сложности решаемых задач требует и более высокой оплаты.

Поощрительной формой материального вознаграждения труда является *доплата* (надбавка к тарифным ставкам и окладам). Она, в отличие от тарифа, не является обязательным и постоянным элементом заработной платы. Ее главное назначение — стимулировать рост производительности и качества труда, способствовать решению наиболее сложных технических и управленческих вопросов. Это как бы оплата дополнительных результатов труда или экономическая оценка улучшенного труда.

Доплаты за дополнительные результаты труда обычно выплачиваются: за совмещение профессий и должностей, увеличение объема выполняемых работ, профессиональное мастерство, высокие трудовые достижения и даже за стаж работы на предприятии. В этих случаях размер надбавки устанавливается индивидуально, в зависимости от вклада каждого работника в конечные результаты работы.

Еще одним видом материального вознаграждения является *премия*. Рассмотрим ее природу. Особенность премии состоит в том, что она имеет неустойчивый характер (может быть увеличена, уменьшена или не начислена вообще), но должна быть непосредственно связана с конечными результатами труда и выплачиваться только в случае превышения фактических объемов деятельности над планируемыми. Поэтому премия

не начисляется за результаты той деятельности работника, которая является для него обязательной и оплачивается по тарифной ставке или окладом. Если предприятие практикует частое премирование, незначительное по размерам, но широкое по охвату работников, то это, как правило, скоро превращается в привычную форму доплат и перестает быть стимулом в работе. Для того чтобы премия действительно стимулировала труд и поддерживала нормальные отношения в трудовом коллективе, *необходима продуманная система премирования*, включающая выбор показателей премирования, его условия (источники выплаты премий), размеры премий и состав (круг) премируемых.

Важнейшим рычагом экономического управления является *ценообразование*. Цена должна отражать общественно необходимые затраты на производство и реализацию продукции, соответствовать ее потребительским свойствам и качеству, учитывать спрос и предложение на товары и услуги. Раньше ценообразование находилось в ведении государства в лице вышестоящего органа управления. Часть прав ценообразования и сегодня остается за государством, и это понятно, ведь оно распоряжается средствами производства. Новым же является то, что предприятие приобретает в вопросах ценообразования свое слово. Ему предоставляется право под контролем государства устанавливать цены по договоренности с потребителем (так называемые договорные цены) на ряд основных видов продукции, а в некоторых случаях делать это самостоятельно.

Особое значение в условиях рыночной экономики приобретает ценообразование для вновь образуемых малых предприятий, основанных на общественной и частной собственности. В отличие от единой стабильной государственной системы цен, построенной на традиционном затратном принципе, здесь в силу вступает рыночный механизм ценообразования, основанный на учете спроса и предложения на товары или услуги, свободной конкуренции и на других факторах, характерных для товарного производства.

Цены на выпускаемую продукцию непосредственно влияют на размеры прибыли и дохода предприятия. Руководитель должен заботиться о том, чтобы рост прибыли обеспечивался за счет снижения себестоимости выпускаемой продукции. Поэтому в цехах, на участках, в бригадах в условиях хозяйственного расчета необходимо применять четкую систему материального стимулирования за изыскание резервов по снижению себестоимости продукции и реальные результаты в этом направлении. За экономию сырья, материалов и других ресурсов может быть направлено на премирование до 50% суммы экономии, полученной коллективом.

Благополучие предприятия зависит от состояния его финансов. Финансы нужны предприятию для его производственного и социального

развития. Деньги дают предприятию возможность заработать еще больше денег, т.е. получить *прибыль* (доход). Именно получение прибыли позволяет судить о том, нужную ли для общества работу делает данный завод или фабрика, эффективно и экономно ли производство. Чтобы обеспечить себе прибыль, предприятие, не ожидая указания сверху, само должно повышать качество продукции и услуг, снижать их себестоимость, наращивать производительность труда, совершенствовать оборудование и приемы работы. Финансовая самостоятельность предприятия, иначе говоря *самофинансирование*, предусматривает не только права руководителя, но и высокую финансовую ответственность его перед трудовым коллективом и государством.

Необходимо обеспечить также своевременные денежные выплаты поставщикам, подрядчикам и другим партнерам.

Вместе с тем финансовая самостоятельность означает и то, что возмещение убытков, причиненных предприятием государству и другим организациям, придется теперь выплачивать исключительно за собственный счет — из дохода трудового коллектива.

Для того чтобы строить финансовые, денежные отношения, предприятию нужно прежде всего эти деньги иметь. Источником денежных средств является доход предприятия от реализации товаров и услуг. Однако этого дохода, особенно в начале деятельности предприятия, может оказаться недостаточно для того, чтобы развивать производство, ускорять научно-технический прогресс. В этих случаях приходится брать деньги взаймы — получать *кредит*.

В условиях коммерческого расчета и самофинансирования кредит начинает реализовывать свои возможности — на кредитные деньги можно многое сделать, не ожидая появления своих средств. Но, для того чтобы кредит стал действенным рычагом экономического управления, он должен обрести свои главные качества: обеспеченность (выдача под залог имущества предприятия или его гаранта), целевой характер, срочность (давать не навсегда, а на время), возвратность (использовал — верни), платность (процент под ссуду). Кредитование дает возможность оказывать помощь предприятиям, помогая им становиться на ноги, экономическим путем направлять их деятельность в нужное русло, стимулировать выпуск тех видов продукции, оказания тех услуг, которые сегодня нужны стране и ее населению.

4.4. Социально-психологические методы управления

Социально-психологические методы управления представляют собой конкретные способы и приемы воздействия на процесс формирования и развития коллектива, на социальные процессы, протекающие внутри

его. Эти методы предполагают два направления воздействия на поведение работников и повышение их трудовой активности:

1. Формирование благоприятного морально-психологического климата в коллективе, развитие доброжелательных отношений между руководителем и подчиненными, оказание им поддержки.

2. Раскрытие личных способностей каждого работника, оказание помощи в их совершенствовании, что ведет к максимальной самореализации человека в трудовой деятельности.

Установлено, что результаты труда во многом зависят от целого ряда психологических факторов. Умение учитывать эти факторы и с их помощью целенаправленно воздействовать на сотрудников помогает руководителю сформировать коллектив, имеющий единые цели и задачи. Социологические исследования свидетельствуют о том, что если успех деятельности хозяйственного руководителя на 15% зависит от его профессиональных знаний, то на 85% — от умения работать с людьми.

Умение работать с людьми в значительной мере зависит от личных качеств менеджера, его способности выявить индивидуальные особенности характера каждого сотрудника и осознания того факта, что конечный результат деятельности в коллективе в огромной мере зависит от стиля общения руководителя и подчиненного. Важное значение имеют такие факторы, как сила убеждения, уважительный тон беседы, обстановка, в которой происходит деловой разговор, учет индивидуальных особенностей собеседника и т.п.

Зная особенности поведения, характера отдельного человека, можно прогнозировать его поведение в нужном для коллектива направлении. В этой связи важным является выявление и учет психологических особенностей каждого члена трудового коллектива, а также поведения всего коллектива в целом. Эта работа должна систематически проводиться каждым менеджером как самостоятельно, так и с привлечением специалистов — социологов и психологов — на основе таких способов анализа, как анкетирование, тестирование, наблюдение, опросы, интервью.

Получаемая при этом информация, умение учитывать ее позволит менеджеру целенаправленно воздействовать на отдельных сотрудников и коллектив в целом, а также создать благоприятные условия труда, сформировать здоровый морально-психологический климат в коллективе.

Морально-психологический климат коллектива — это устойчивая система внутренних связей, которая проявляется в эмоциональном настрое коллектива, его общественном мнении, результатах деятельности.

Влияние трудового коллектива на личность зависит от того, каков характер сложившихся отношений между членами этого коллектива. На

результаты деятельности людей большое влияние оказывает их настроение. Умение создать хорошее настроение в трудовом коллективе — одна из важнейших задач управленческой системы, так как это равносильно умножению производительной силы труда. Настроение людей зависит и от самих членов коллектива, от их отношений друг с другом. В коллективе с нормальным морально-психологическим климатом все его члены, как правило, отличаются доброжелательным, товарищеским отношением к коллегам по работе. Уважение и доверие, оптимистическая предварительная оценка, желание и умение увидеть лучшее в человеке в таком коллективе являются правилом. Нормальный морально-психологический климат на производстве способствует высокой производительности труда, поскольку поддерживает положительный эмоциональный настрой коллектива, предупреждает возникновение конфликтных ситуаций.

Японские социологи утверждают, что от настроения, желания человека работать и от того, какая морально-психологическая обстановка в коллективе, производительность труда может увеличиться примерно в 1,5 раза.

Человеческий труд всегда осуществляется в зависимости от функционирования психики человека, т.е. мышления, воображения, внимания и других элементов. Поэтому естественно, что психологическое состояние человека в тот или иной период времени оказывает непосредственное воздействие не только на его личные результаты деятельности, но и на результаты деятельности всего предприятия. Недостаточное внимание к социальным и психологическим аспектам управления вызывает нездоровые взаимоотношения в коллективе, что снижает производительность труда и удовлетворенность сотрудников своей работой.

Для того чтобы воздействие на коллектив было наиболее результативным, необходимо не только знать моральные и психологические особенности каждого сотрудника, социально-психологические характеристики отдельных производственных групп, но и осуществлять соответствующее руководство. Способность найти и применить средства воздействия на коллектив, на каждого работника в целях возникновения потребности трудиться эффективно — наиболее ответственная и сложная задача менеджера. Здесь особое значение приобретает его желание акцентировать внимание на результатах, достигнутых каждым сотрудником, способность проявить заботу, выразить благодарность за достигнутый результат, обеспечить материальные и моральные стимулы к труду.

Основное средство воздействия на коллектив — *убеждение*. Убеждая, руководитель должен максимально полно учитывать природу человеческого поведения и человеческих отношений в процессе совместной

деятельности. Понимание руководителем внутреннего мира личности помогает ему подобрать наиболее эффективные формы сплочения и активизации коллектива. Объектом же социально-психологического руководства в трудовом коллективе, являются взаимоотношения работников, их отношение к средствам труда и окружающей среде.

Необходимость использования в практике управления организацией социально-психологических методов руководства очевидна, так как они позволяют своевременно учитывать мотивы деятельности и потребности работников, видеть перспективы изменения конкретной ситуации, принимать оптимальные управленческие решения. Приемы и способы социально-психологического воздействия во многом определяются подготовленностью руководителя, его компетентностью, организаторскими способностями и знаниями в области социальной психологии.

Целый ряд социально-психологических методов прямо или косвенно направлен на повышение творческой активности и инициативы всех работающих в организации. Это развертывание и всемерное поощрение изобретательской и рационализаторской деятельности, воспитание группового самосознания коллектива, сохранение и развитие позитивных традиций и обычаев данного коллектива.

Главным в менеджменте становится побуждение работников к развитию их способностей для более интенсивного продуктивного труда. Задача менеджера не приказывать своим подчиненным, а ориентировать их на проблемы, стоящие перед организацией, ранжируя их по значимости; помогать раскрытию способностей сотрудников; концентрировать их на самом главном; формировать вокруг себя единомышленников и направлять их усилия на решение общих задач всего производственного коллектива.

Важнейшим социально-психологическим методом управления является изучение и направленное формирование мотивов трудовой деятельности работников и учет их в управлении. Важное значение здесь имеет рациональное использование различных форм коллективного и индивидуального морального стимулирования. Методы морального стимулирования используются для поощрения коллективов, групп, отдельных работников, достигших высоких трудовых показателей. Различают *коллективное и личное* моральное стимулирование (почетные звания, почетные знаки, знамена, ордена, медали, благодарности, грамоты, доска почета и т.д.).

Важно проявлять знаки внимания к сотрудникам, благодарить их за хорошую работу. Иногда бывает полезно особо отметить индивидуальный вклад отдельного сотрудника, а не всей группы или отдела.

К методам морального стимулирования труда можно отнести систематическое развитие и обучение персонала, планирование деловой карьеры работников, проведение различных конкурсов и соревнований на звание лучших по профессии и т.п.

Раскрытию потенциала работающих способствует вовлечение их в управление деятельностью организации. С этим неразрывно связана работа по развитию у всего персонала организации демократических навыков управления: гласности, культуры ведения конструктивных дискуссий, смелости критики, терпимости к инакомыслию, поощрения плюрализма мнений.

Социально-психологические методы управления используются обычно в сочетании с экономическими и организационно-распорядительными методами, что повышает эффективность их воздействия.

Таким образом, методы управления используют и формируют экономические интересы, взаимоотношения между людьми и их правовые отношения. В управлении недопустимо ставить вопрос о постоянном приоритете тех или иных методов управления. В различных обстоятельствах при решении конкретных задач на передний план могут выдвигаться как те, так и иные методы и занимать преобладающее значение. Удельный вес методов находится в постоянной динамике. Руководитель должен безупречно владеть всеми методами управления в их единстве, в системе. Это означает, что он должен обладать высокой экономической культурой, профессионализмом в области правовых отношений и быть высококомпетентным психологом и воспитателем.

4.5. Менеджер – организатор эффективного управления

Работа каждого менеджера строится на пяти базовых операциях. Их результатом является интеграция ресурсов во имя достижения поставленных целей.

Во-первых, менеджер устанавливает цели, определяет, какими они должны быть, ставит конкретные задачи в каждой группе целей, решает, что должно быть сделано для их эффективного достижения.

Во-вторых, менеджер организует и анализирует виды деятельности, принимает решения, необходимые для выполнения поставленных целей, разделяет их на управляемые совокупности, а последние — на управляемые трудовые задачи. Затем группирует совокупности и задачи в организационную структуру предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения поставленных целей.

В-третьих, менеджер поддерживает мотивацию и коммуникацию, формирует команду из ответственных людей и побуждает их к активной трудовой деятельности с помощью специфических приемов: кадровых

приказов по оплате, назначений, повышений и множества разнообразных решений, определяющих так называемое качество трудовой жизни и отнюдь не ограничивающихся только заработной платой или условиями труда в нашем обычном понимании. И делает это он, поддерживая постоянную связь с подчиненными, со всеми членами коллектива.

В-четвертых, менеджер добивается, чтобы у каждого работника были показатели, сфокусированные как на всей организации, так и на работе данного сотрудника. Он анализирует, оценивает, интерпретирует достигнутые результаты и сообщает их подчиненным и коллегам.

В-пятых, менеджер способствует профессиональному росту работников, их развитию и совершенствованию.

В итоге, решения и действия менеджера направлены на создание и обеспечение продуктивного единства действий всего коллектива. Эта задача требует от него максимальной эффективности использования человеческих ресурсов.

Необходимо отметить и те ошибки в работе менеджеров, которые порой встречаются в практике управления и мешают им успешно справляться со своими обязанностями.

Тринадцать «смертных грехов» менеджера:

- 1) отказаться от личной ответственности;
- 2) сдерживать рост квалификации сотрудников;
- 3) проверять результаты, вместо того чтобы мотивировать действия;
- 4) чрезмерно принципиально оценивать действия сотрудников;
- 5) забыть о важности прибыли;
- 6) руководить всеми сотрудниками одинаково;
- 7) акцентировать внимание на проблеме, а не на цели;
- 8) быть начальником, а не товарищем;
- 9) пользоваться привилегиями;
- 10) душить критику;
- 11) наказывать за инициативу;
- 12) опаздывать к назначенному сроку;
- 13) не выполнять обещанное.

Понятно, что менеджер должен стремиться не совершать этих «смертных грехов». Успехи и неудачи предприятия — это в первую очередь успехи и неудачи менеджмента. Если предприятие работает плохо и нерентабельно, его хозяин меняет не рабочих, а менеджера.

Контрольные вопросы

1. В чем состоит сущность понятия «методы управления»?
2. Как классифицируются методы управления?
3. Почему необходимо использовать организационно-административные методы управления?

4. Каковы наиболее распространенные в менеджменте методы организационного воздействия?
5. Какие методы административного воздействия используются в управлении?
6. Какие методы экономического воздействия широко используются на уровне предприятия?
7. В чем сущность коммерческого расчета?
8. Каковы основные особенности внутрифирменного планирования?
9. Назовите методы экономического стимулирования работников.
10. Для решения каких задач используются социально-психологические методы управления?
11. Какие социально-психологические методы получили широкое применение в менеджменте?
12. В чем состоят методы морального стимулирования?
13. Назовите базовые операции менеджера.
14. Какие «грехи» не должен совершать менеджер в своей работе?

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ

5.1. Содержание и виды управленческих решений

Принятие решений — это один из основных и наиболее ответственных видов деятельности менеджера в процессе управления. От правильности и своевременности управленческих решений зависит эффективность руководства, а следовательно, и эффективность работы организации. Что же такое решение? В процессе управления менеджер постоянно сталкивается с необходимостью выбора одного из нескольких возможных вариантов действия для разрешения какой-либо проблемы. Результат этого выбора и будет являться решением. Таким образом, *управленческое решение* — это выбор альтернативы, осуществленный менеджером; акт, направленный на разрешение проблемной ситуации и достижение определенной цели.

Каждому из нас ежедневно приходится десятки раз что-то выбирать (не всегда, правда, задумываясь об этом), на собственном опыте развивая способности и приобретая навыки принятия решений. Примеров можно привести множество: выбор одежды из имеющегося гардероба, выбор блюд из предложенного меню, выбор наиболее удобного транспортного маршрута, выбор места проведения отдыха, выбор специальности при получении профессионального образования, выбор вида банковского вклада и т.д. Этот перечень можно продолжить.

Однако для менеджера принятие решений - это постоянная и весьма ответственная работа. Необходимость принятия решений пронизывает все, что делает руководитель любого уровня, формулируя цели и добиваясь их достижения. Поскольку принятые решения касаются не только менеджера, но и других людей, а во многих случаях и всей организации, понимание природы и сути принятия решений чрезвычайно важно для каждого, кто хочет добиться успеха в области управления.

В процессе управления организацией принимается огромное количество самых разнообразных решений, обладающих различными характеристиками. Тем не менее существуют некоторые общие признаки, позволяющие это множество определенным образом классифицировать. Такая классификация представлена в табл. 5.1.

Таблица 5. 1

Классификация управленческих решений

Классификационный признак	Управленческие решения
По роли в достижении цели организации	Стратегические, тактические
По временному признаку	Долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные
По определенности результата	Детерминированные, вероятностные
По степени обязательности исполнения	Директивные, рекомендательные, ориентирующие
По функциональному назначению	Организующие, регулирующие, координирующие, активизирующие, контролирующие
По широте охвата	Общие, специальные
По сфере реализации и по содержанию	Производственные, финансовые, кадровые, технические, экономические, социальные
По способу принятия	Единоличные, коллективные, консультативные, совместные, парламентские
По предопределенности	Запрограммированные, незапрограммированные
По способу выработки	Интуитивные, адаптационные, аналитические (рациональные)
По способу фиксации	Документированные, недokumentированные

Рассмотрим эту классификацию¹. *По роли в достижении цели организации* решения могут быть *стратегическими*, рассчитанными на достижение дальних целей, и *тактическими*, предполагающими конкретные действия в текущем времени. Так, решение организации увеличить свою долю на рынке будет в этом смысле стратегическим, а решение о проведении необходимых мероприятий с целью повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции — тактическим. Обычно стратегические решения принимаются на высшем уровне управления организацией, а тактические — на нижестоящих уровнях.

В зависимости от *продолжительности периода реализации* (т.е. по временному признаку) принято выделять долгосрочные (свыше 5 лет), среднесрочные (от 1 до 5 лет) и краткосрочные (до года) решения.

Долгосрочные решения обычно имеют прогнозный характер, что обусловлено видением будущего, исходящим из условий и потребно-

¹ См.: Веснин В.Р. Указ. соч. С. 282—283.

стей настоящего. В результате эти решения могут остаться и нереализованными, если будущая ситуация окажется иной или если иными станут потребности.

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

Наконец, *краткосрочные* решения отражаются не только и не столько в планах, сколько в устных или письменных приказах или распоряжениях.

По *определенности результата* различают детерминированные (однозначные) и вероятностные решения.

Детерминированные решения принимаются в условиях определенности, когда руководитель располагает практически полной и достоверной информацией в отношении решаемой проблемы, что позволяет ему точно знать результат каждого из альтернативных вариантов выбора. Такой результат только один, и вероятность его наступления близка к единице.

Вероятностные решения принимаются в условиях неопределенности, на основе неполной информации. В этом случае одному и тому же действию может соответствовать несколько результатов. Чем длиннее срок, на который решения принимаются, тем более *вероятностный* характер будет носить результат, и наоборот — чем этот срок меньше, тем он будет более *детерминированным*.

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

Так, *директивные* решения обычно разрабатываются высшими органами управления в стабильных условиях по поводу наиболее важных текущих и перспективных проблем организации и предназначены для обязательного исполнения на ее низших уровнях.

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

Наконец, *ориентирующие* решения, как и директивные, предназначены для низших уровней управления, действующих в условиях значительной свободы от центра. Ориентирующими по сути можно считать прогнозные решения, являющиеся как бы маяком для плановых.

По **функциональному назначению** можно выделить организующие, координирующие, активизирующие, регулирующие и контролирующие решения. Примером *организующего* является решение об учреждении акционерного общества, распределении служебных обязанностей и т.п. *Регулирующие* решения чаще всего предписывают способ осуществления в определенных ситуациях тех или иных действий и выражаются в различного рода правилах, распорядках, графиках, нормах, нормативах и пр. *Координирующие* решения имеют в основном оперативный характер, например, распределение текущей работы среди исполнителей. *Активирующие* решения имеют стимулирующий характер. Наконец, *контролирующие* решения служат для оценки результата тех или иных действий подчиненных.

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

По **сфере реализации** решения могут быть связаны с *производством, сбытом, научными исследованиями, кадрами* и т.п., а по содержанию бывают техническими, экономическими, социальными. *Технические* решения принимаются по поводу объективных факторов деятельности организации — использования оборудования, технологий и пр. *Экономические* решения связаны с затратами, которые несет организация, и обусловленными ими результатами. *Социальные* решения принимаются в отношении условий труда персонала, его оплаты, льгот, гарантий.

По **способу принятия** решения делятся на *единоличные* и *коллективные*, в зависимости от числа участников работы над ними. Коллективные решения бывают консультативными, совместными и парламентскими.

Консультативное решение предполагает, что лицо, которое его окончательно принимает, советуется с окружающими — подчиненными или экспертами, а затем с учетом высказанных рекомендаций делает собственный выбор. *Совместное* решение принимается в результате взаимного согласия всех участников на основе консенсуса, а *парламентское* базируется на том, что большинство причастных к нему лиц выражает с ним свое согласие.

С точки зрения **предопределенности** управленческие решения принято делить на *запрограммированные* и *незапрограммированные*. К принятию первых приводит сама логика развития ситуации, в связи с чем остается выбрать лишь момент начала действий, степень их интенсив-

ности и другие параметры, оптимизирующие результат. Чаще всего такие решения принимаются в стандартных, регулярно повторяющихся ситуациях, например, на транспорте при наступлении обусловленного срока дается сигнал об отправлении поезда. В противоположность этому *незапрограммированные* решения принимаются в неординарных обстоятельствах и требуют индивидуального творческого подхода, интегрирующего разносторонний опыт, данные специальных исследований, искусство и чутье менеджера.

По *способу выработки* выделяют интуитивные, адаптационные и аналитические (рациональные) решения.

Интуитивное решение основывается на предположении руководителя, что его выбор правилен (интуиция — способность предугадывать, предполагать, предвидеть). На данное решение влияет так называемое шестое чувство, своего рода озарение, посещающее наиболее опытных менеджеров, обладающих широким кругозором и одновременно располагающих минимальным временем, не позволяющим долго раздумывать над ситуацией.

Адаптационное решение основывается на общих знаниях, здравом смысле и имеющемся у руководителя позитивном (или негативном) опыте. Оно предполагает действия, которые в аналогичной ситуации в прошлом были успешными (с поправкой, разумеется, на сегодняшний день). Положительной стороной такого решения является простота и оперативность его принятия, однако оно имеет ряд существенных недостатков.

Так, здравый смысл на практике встречается редко; опыт, на который при этом возлагаются столь большие надежды, может отсутствовать, особенно если решение принимается впервые. Действуя же по аналогии в известном направлении, легко упустить другие, гораздо более выгодные варианты решений.

Аналитическое (рациональное) решение отличается от других тем, что не зависит от прошлого опыта. Оно обосновывается с помощью объективного аналитического процесса. Рациональное решение предполагает использование научных методов и объективных критериев. Однако и в этом случае полный рационализм невозможен.

По *способу фиксации* управленческие решения могут быть разделены на *документированные* (или фиксированные, т.е. оформленные в виде какого-либо документа — приказа, распоряжения, письма и т.п.) и *недокументированные* (не имеющие документальной формы, устные). Большинство решений в аппарате управления оформляется документально, однако мелкие, несущественные решения, а также решения, принятые в чрезвычайных, острых, не терпящих промедления ситуациях, могут и не фиксироваться документально.

На практике любые решения содержат элементы иррациональности и субъективизма. Это предъявляет определенные требования к личности тех, кто эти решения принимает.

Психологи считают, что необходимые в данном случае трезвость, выдержка, умение системно мыслить и т.п. приходят к большинству людей в возрасте около 45 лет и по крайней мере до 60 лет эти качества остаются довольно на высоком уровне. Правда, с возрастом ослабевает оперативность реакции, поэтому считается, что пожилых людей целесообразно использовать в рамках совещательных органов и в качестве консультантов.

Классификация управленческих решений носит во многом условный характер. Однако требования, предъявляемые к качеству управленческих решений, обычно постоянны.

5.2. Требования, предъявляемые к управленческим решениям

Каждое управленческое решение, принимаемое в соответствии с его назначением, должно отвечать следующим требованиям:

- иметь ясную цель;
- быть обоснованным, т.е. содержать количественную, расчетную основу, объясняющую мотив выбора именно данного решения из ряда других возможных;
- иметь адресата и сроки исполнения (т.е. иметь ориентацию на определенных исполнителей и конкретные даты исполнения решений);
- быть непротиворечивым, т.е. всесторонне согласованным как с внутренними, так и с внешними обстоятельствами, а также с предшествующими и предстоящими решениями;
- быть правомочным, т.е. опираться на требования правовых актов, нормативных документов, указаний и распоряжений руководителей, а также учитывать обязанности и права руководства и подчиненных;
- быть эффективным, т.е. наилучшим из возможных в отношении ожидаемого итога к затратам;
- быть конкретным, т.е. отвечать на вопросы: как, когда и где действовать;
- быть своевременным, т.е. приниматься тогда, когда реализация этого решения может привести к поставленной цели;
- обладать достаточной полнотой, краткостью, четкостью, быть понятным исполнителям без каких-либо дополнительных уточнений и разъяснений.

Эти требования необходимо в полной мере учитывать в процессе подготовки, принятия и организации выполнения принятых решений.

5.3. Процесс принятия решений

Процесс принятия решений — это циклическая последовательность действий менеджеров, направленных на разрешение проблем организации и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, собственно в принятии решения и организации его выполнения. В процессе принятия решения менеджеру необходимо дать ответы на следующие вопросы: *что делать, как делать, кому поручить работу, для кого делать, где делать, что это дает?*

Процесс принятия решений сложен и многосторонен. Он включает целый ряд стадий и операций. Наиболее целостное и наглядное представление о процессе принятия решений (ППР) дает схема, отражающая его основные стадии и порядок их следования (рис. 5.1).

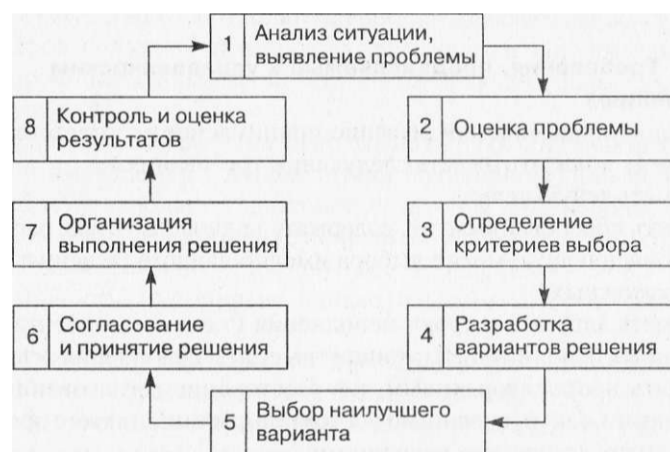


Рис. 5.1. Состав и последовательность этапов процесса принятия управленческих решений

Следует отметить, что такое деление на этапы процесса подготовки и принятия решения принято для удобства рассмотрения этого процесса и является условным, так как реальные процессы принятия решений вследствие разнообразия организаций, ситуаций и проблем, как правило, отличаются от данной схемы, т.е. фактически структура ППР во многом определяется конкретной ситуацией и решаемой проблемой.

Рассмотрим этапы процесса принятия управленческих решений.

Анализ ситуации. У истоков любого решения находится проблемная ситуация, требующая своего разрешения. Поэтому одним из важнейших условий принятия правильного решения является анализ ситуации и выявление проблемы.

Выявление проблемы — это осознание того, что возникло отклонение от первоначально установленных планов. Источники, из которых менеджер может узнать о существовании проблемы, включают в себя личный обзор и анализ информации, общественное мнение и т.д. Мнение других менеджеров и подчиненных тоже является важным источником при обнаружении проблемы.

Проблему можно характеризовать как расхождение между тем, что реально есть по анализируемому вопросу в организации, и тем, что необходимо или желательно иметь.

Оценка проблемы. Первый шаг на пути решения проблемы — ее определение (или диагноз), достаточно полное и правильное. Как принято говорить, верно сформулировать проблему — значит наполовину решить ее.

Оценка проблемы — это установление ее масштабов и природы, тогда, когда проблема обнаружена. Определение масштабов проблемы не означает нахождение ее причины и источника. Речь идет лишь об оценке размера средств для ее решения и степени ее серьезности.

Доведение оценки проблемы до количественной ее определенности (структурирования) требует от руководителей не только знаний и опыта, но и таланта, интуиции, творческого подхода. Оценка проблемы завершается постановкой основных задач и определением содержания работ, направленных на ее решение.

Определение критериев выбора. Прежде чем рассматривать возможные варианты решения возникшей проблемы, руководителю необходимо определить *показатели, по которым будет производиться сравнение альтернатив и выбор наилучшей*. Эти показатели принято называть *критериями выбора*. Например, принимая решение о приобретении нового оборудования, можно ориентироваться на критерии цены, производительности, эксплуатационных расходов, эргономичности и т.п., а в случае принятия решения о приеме на работу нового сотрудника критериями выбора среди кандидатов могут быть образование, опыт работы, возраст, личные качества. По возможности критерии выбора должны иметь количественное выражение.

Критерии выбора имеют характер жестких ограничений, переступать которые недопустимо. Они позволяют отделить приемлемые варианты решений от неприемлемых.

Разработка вариантов решения — это следующий этап процесса принятия управленческого решения. Желательно, чтобы вариантов было несколько. Основное их содержание заключается в предложении конкретного решения данной проблемы. К разработке предложенных вариантов привлекают специалистов. Необходимо, чтобы варианты содер-

жали разные подходы к решению проблемы и приближались к оптимальному.

Оптимальный вариант решения предполагает такое сочетание его качественных и количественных переменных, которое в наибольшей степени будет отвечать стоящей задаче. Однако на практике менеджер не располагает (и не может располагать) такими запасами знаний и времени, чтобы сформулировать и оценить каждый возможный вариант. Менеджеры хорошо понимают, что поиск оптимального решения очень труден, занимает много времени и дорого стоит, поэтому они ищут не оптимальный, а достаточно хороший, приемлемый вариант, позволяющий снять проблему. Помогают отсеять заранее непригодные варианты решений критерии выбора, определенные на предыдущем этапе.

Выбор наилучшего варианта решения, который будет реализован на практике, происходит путем сопоставления вариантов и оценки их достоинств и недостатков. Очень важно при этом объективно проанализировать вероятные результаты реализации разработанных вариантов. Оценка вариантов производится с помощью разработанных на этапе трех критериев (см. рис. 5.1)

Необходимо отметить, что, поскольку выбор осуществляется, как правило, на основе нескольких, а не одного критерия, он всегда носит характер компромисса.

Обязательным условием выбора варианта решения является комплексный учет его возможных положительных и отрицательных последствий. Здесь необходимо применить системный анализ, т.е. оценить влияние принимаемого решения на ключевые показатели функционирования организации (например, прибыль, рентабельность, конкурентоспособность продукции и др.), а также учесть возможное его влияние на все остальные взаимосвязанные элементы организации. Кроме того, при оценке вариантов решения необходимо учитывать фактор риска.

Согласование и принятие решения. В современных системах управления в результате разделения труда сложилось положение, при котором подготавливают, разрабатывают решение одни работники организации, принимают или утверждают — другие, а выполняют — третьи. Иначе говоря, руководитель часто утверждает и несет ответственность за решение, которого не разрабатывал; специалисты, готовившие и анализировавшие решение, не участвуют в его реализации, а исполнители не принимают участия в подготовке и обсуждении готовящихся решений.

Поэтому необходимо принимать решения, согласованные с соответствующими специалистами. Не один руководитель, а все члены организации должны стремиться к повышению эффективности ее работы. Разработчики готовят решение, выбирают курс для организации, но, чтобы

оно было реализовано, необходимы совместные действия всех членов организации. Поэтому в групповых процессах принятия решений весьма существенную роль играет стадия *согласования*.

Принимая решение, руководитель должен быть убежден в правильности своей точки зрения, доказывая работникам, что данное решение несет выгоды и организации, и отдельным ее членам. Практика показывает, что вероятность быстрой и эффективной реализации решения значительно возрастает, когда исполнители имеют возможность высказать свое мнение по поводу принимаемого решения, особенно направленного на разрешение крупной проблемы, внести предложения, замечания. Тогда принятое решение воспринимается как свое, а не навязанное сверху. Поэтому лучший способ согласования решения состоит в привлечении работников к участию в процессе его принятия. Однако в ряде ситуаций, когда это невозможно или нерационально, менеджер вынужден принимать решение единолично, не прибегая к его обсуждению и согласованию с подчиненными.

Окончательное решение принимается *руководством организации или подразделения*, которое распоряжается ресурсами, необходимыми для его реализации, и несет персональную ответственность за результаты.

Организация выполнения решения. Принятием решения, как известно, не заканчивается цикл процесса управления. Следующим этапом является *организация* его выполнения.

Для успешной реализации решения прежде всего необходимо определить комплекс работ и ресурсов, распределить их по исполнителям и срокам, т.е. предусмотреть, кто, где, когда и какие действия должен предпринять и какие для этого необходимы ресурсы. Если речь идет о достаточно крупных решениях, это может потребовать разработки программы реализации решения.

Очень важным моментом является доведение задания до исполнителей. Это предполагает, что смысл принятого решения должен быть разъяснен всем исполнителям и перед каждым из них должны быть поставлены конкретные задачи и определены их права, обязанности и функции в исполнении решения.

Организационный план выполнения решения предусматривает необходимое материально-техническое обеспечение, подготовку и переподготовку кадров, перестройку производственного аппарата и т.д. Объем этой работы зависит от характера и сложности намеченных задач.

Контроль и оценка результатов. Даже после того, как решение окончательно введено в действие, процесс его принятия не может считаться полностью завершенным, так как необходимо еще убедиться, оправдывает ли оно себя. Этой цели и служит этап *контроля*, выполняющий в дан-

ном процессе функцию обратной связи. На этом этапе производятся измерение и *оценка* последствий решения или сопоставление фактических результатов с теми, которые руководитель надеялся получить.

Часто в результате контроля появляется необходимость корректировки принятого ранее решения или принятия нового решения, так как ситуация может измениться вследствие непрерывного развития хозяйственной системы.

Систематическая проверка исполнения решений является нормальным методом работы, однако не следует превращать контроль в мелочную опеку. Это мешает проявлению инициативы и самостоятельности у подчиненных. Контролируя их работу, руководитель должен оказывать им постоянную и действенную помощь. Отсутствие контроля за исполнением решений наносит существенный вред, так как, во-первых, команды руководства могут быть не выполнены в срок, а следовательно, произойдут задержки и сбои; во-вторых, не проверяя процесс выполнения своих решений, управляющая система подрывает дисциплину, неправильно воспитывает исполнителей; в-третьих, она не получает оперативную информацию о ходе выполнения решения и не принимает соответствующие меры.

5.4. Методы принятия решений

Наиболее распространенными *методами принятия решений* являются математическое моделирование, метод экспертных оценок, метод мозгового штурма (мозговая атака), метод Дельфы. Выбор метода зависит от характера проблемы, сроков и средств, которые выделяются для принятия решения.

Математическое моделирование применяют в тех случаях, когда управленческое решение принимается на основе обширной цифровой информации, которая может быть легко формализована. Использование математических моделей позволяет дать количественную характеристику проблемы и найти оптимальный вариант ее решения.

При разработке и оптимизации решения конкретной проблемы методами моделирования последовательно реализуются следующие основные этапы:

- постановка задачи;
- выбор критерия эффективности анализируемой операции;
- анализ и количественное измерение факторов, влияющих на исследуемую операцию;
- построение математической модели;
- количественное решение этой модели и нахождение оптимального решения;

— проверка адекватности модели и найденного решения анализируемой ситуации;

— корректировка и обновление модели.

Метод экспертных оценок. При разработке и обосновании многих решений, которые полностью или частично не поддаются количественному анализу, значительный эффект приносят методы экспертных оценок. Сущность *экспертных методов* принятия решений заключается в получении ответов специалистов на поставленные перед ними вопросы. Информация, полученная от экспертов, в целях минимизации погрешностей и влияния субъективного фактора обрабатывается и преобразуется в форму, удобную для выбора решения.

Главными критериями формирования экспертной группы являются компетентность, способность решать творческие задачи, конструктивность мышления и коммуникабельность. Коллективные формы работы могут быть разными: заседание, совещание, работа в комиссии и т.п.

Наиболее распространен такой метод коллективной подготовки управленческих решений, как *мозговой штурм*, или *мозговая атака* (совместное генерирование новых идей и последующее принятие решений). Схема проведения мозговой атаки приведена на рис. 5.2.

Если предстоит решение сложной проблемы, то собирается группа людей, которые предлагают свои любые решения определенной проблемы. Основное условие мозгового штурма — это создание обстановки, максимально благоприятной для свободного генерирования идей. Чтобы этого добиться, запрещается опровергать или критиковать идею, какой бы на первый взгляд фантастической она ни была. Все идеи записываются, а затем анализируются специалистами

Метод Дельфы получил название от греческого города Дельфы, прославившегося жившими там мудрецами — предсказателями будущего. Метод Дельфы — это многотуровая процедура анкетирования. После каждого тура данные анкетирования дорабатываются, и полученные результаты сообщаются экспертам с указанием расположения оценок. Первый тур анкетирования проводится без аргументации, во втором — отличающийся от других ответ подлежит аргументации или же эксперт может изменить оценку. После стабилизации оценок опрос прекращается и принимается предложенное экспертами или скорректированное решение.

Большое значение коллективных методов состоит в том, что они усиливают элемент коллегиальности в процессе принятия сложных решений и, используя интуицию и коллективную генерацию идей, позволяют находить новые, оригинальные решения проблем, к которым нельзя прийти с помощью только логических рассуждений.

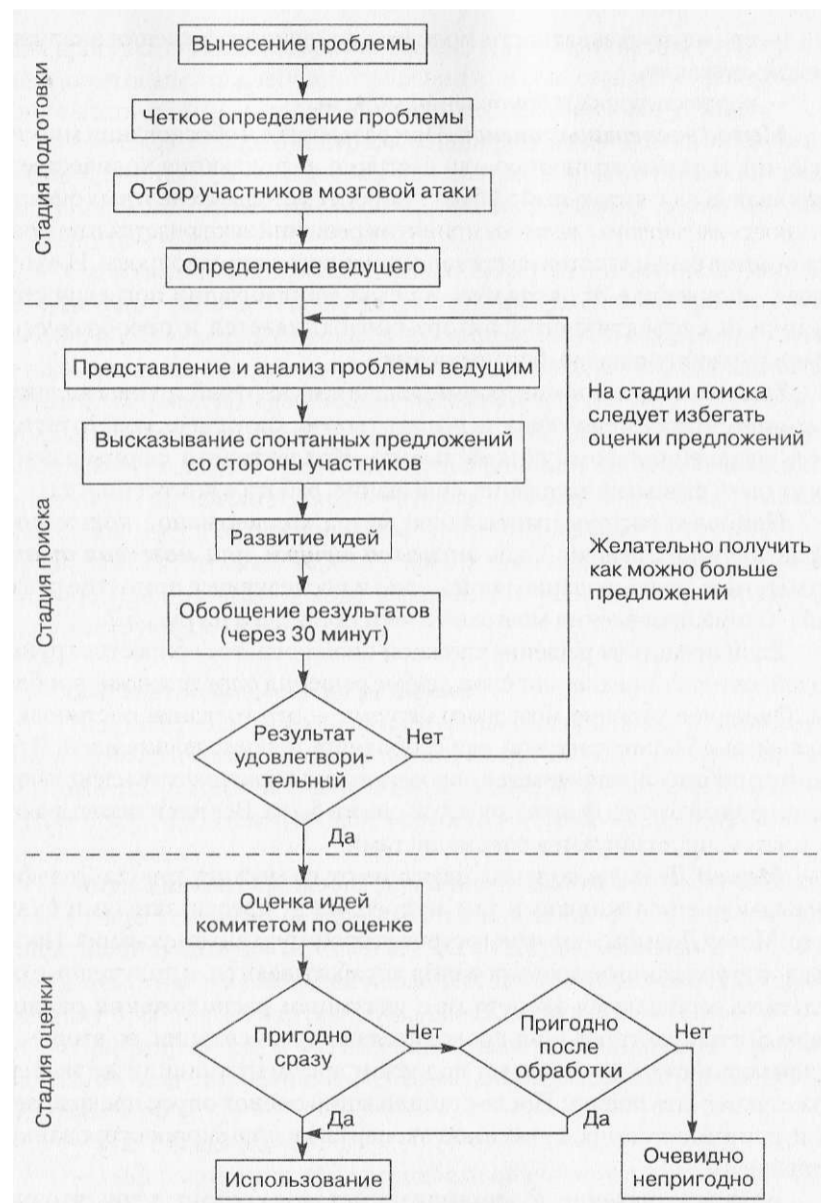


Рис. 5.2. Схема проведения мозговой атаки

Контрольные вопросы

1. В чем сущность понятия «управленческое решение»?
2. Назовите основные признаки классификации управленческих решений.
3. В чем состоит различие интуитивных, адаптационных и академических (рациональных) решений?
4. Назовите основные требования, предъявляемые к управленческим решениям.
5. Назовите этапы процесса принятия управленческих решений.
6. Как осуществляется выбор наилучшего варианта решения?
7. С какой целью необходимо согласование решения?
8. Что включает этап организации выполнения решения?
9. Какова цель контроля и оценки результатов реализации решения?
10. Назовите методы принятия решений.
11. В чем состоят достоинства коллективных форм принятия управленческого решения?

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

6.1. Понятие организационной структуры

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

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

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

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

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

6.2. Основные характеристики структур управления

Линейная структура управления характеризуется тем, что во главе каждого подразделения стоит руководитель, сосредоточивший в своих руках все функции управления и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками. Его решения, передаваемые по цепочке сверху вниз, обязательны для выполнения всеми нижестоящими звеньями. Он, в свою очередь, подчинен вышестоящему руководителю. На этой основе создается иерархия руководителей данной системы управления (рис. 6.1).



Рис. 6.1. Линейная структура управления

Принцип единоначалия предполагает, что подчиненные выполняют распоряжения одного руководителя. Вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного начальника. Отдельные специалисты или функциональные отделы помогают линейному руководителю в сборе и обработке информации, анализе хозяйственной деятельности, подготовке управленческих решений, контроле за их выполнением, но сами по себе указаний или инструкций управленческому объекту не дают. Руководитель, таким образом, несет полную ответственность за результаты деятельности подчиненных ему подразделений. Доминирующим принципом построения линейной структуры служит *вертикальная иерархия*, обеспечивающая простоту и четкость подчинения. Однако каждый руководитель при линейной структуре должен быть высококвалифицированным специалистом, обладающим разносторонними знаниями, необходимыми для управления производством.

Линейная структура управления используется, как правило, малыми и средними предприятиями, осуществляющими несложное производство, при отсутствии широких кооперационных связей между подразделениями.

Функциональная структура предполагает специализацию выполнения отдельных функций управления. Для их осуществления выделяются отдельные подразделения (либо функциональные исполнители). Функциональная организация управления базируется на *горизонтальном* разделении управленческого труда. Указания функционального органа в пределах его компетенции обязательны для производственных подразделений (рис. 6.2). Такая децентрализация работ между подразделениями создает возможность для их специализации, что значительно повышает эффективность функционирования аппарата управления. Вместе с тем функциональная структура имеет ряд недостатков:

— принцип полноправного распорядительства в определенной степени нарушает принцип единоначалия. Каждый исполнитель получает указания, одновременно идущие по нескольким каналам связи от разных руководителей. Таким образом, функциональная специализация работ разрывает управленческий процесс, единый по своей природе;

— построенная по функциональному принципу структура управления способствует развитию психологической обособленности отдельных руководителей, считающих задачи своих подразделений задачами первостепенной важности; отсюда — ослабление горизонтальных связей и необходимость контролирующего и интегрирующего органа. Такой орган в функциональной структуре отсутствует.

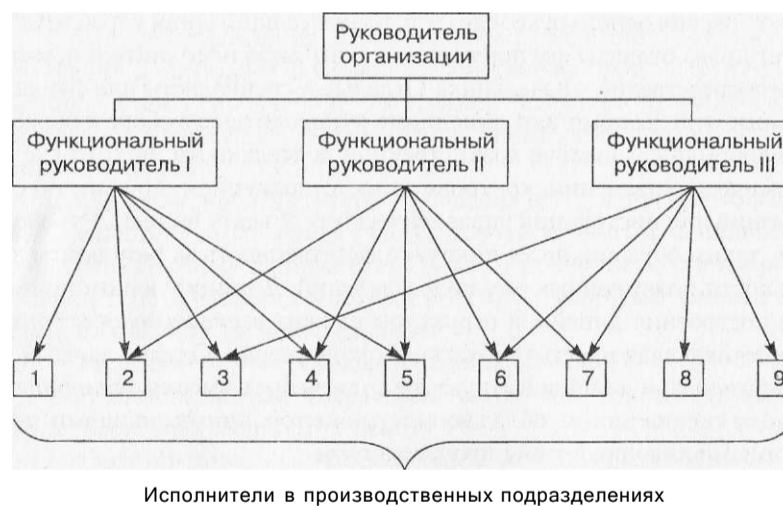


Рис. 6.2. Функциональная структура управления

Линейно-функциональная структура позволяет в значительной степени устранить недостатки как линейного, так и функционального управления и использовать преимущества той и другой структуры. Данный подход обеспечил качественно новое разделение труда в управлении, при котором линейные руководители сохранили за собой право отдавать распоряжения и принимать решения при участии и помощи функциональных служб (рис. 6.3).



Рис. 6.3. Линейно-функциональная структура управления

В основу построения линейно-функциональной структуры управления положены линейная вертикаль управления и специализация управленческого труда по функциональным подсистемам (финансы, персонал, снабжение, маркетинг и др.). За конечный результат в целом отвечает линейный руководитель организации, задача которого состоит в том, чтобы все функциональные службы вносили свой вклад в его достижение. Таким образом, здесь сохраняется принцип единоначалия. Это объясняется тем, что линейный руководитель устанавливает очередность в решении комплекса задач, определяя тем самым главную задачу на данном этапе, а также время и конкретных исполнителей. Деятельность функциональных руководителей при этом сводится к поискам рациональных вариантов решения задач, к умелому доведению своих рекомендаций до линейного руководителя, который на этой основе сможет обеспечить эффективное управление. Таким образом, появляется возможность привлечения к управлению производством высококвалифицированных специалистов и обеспечения наилучших условий руководителям для решения более важных, глобальных проблем. Все это позволило аппарату управления линейно-функционального типа оставаться до настоящего времени основной организационной формой управления.

Однако с развитием производства и кооперации труда в управлении, с появлением новых проблем, требующих более творческого подхода, стали выявляться и недостатки такой структуры: отсутствие гиб-

кости и динамичности, что затрудняет достижение поставленной цели; постоянная необходимость в согласовании принимаемых решений, что вызывается производственными задачами, обусловленными новыми целями функционирования и требующими определенных знаний. Это приводит к замедлению сроков реализации целей и росту управленческих расходов. Следовательно, при решении проблемных задач линейно-функциональная структура становится малоэффективной.

Дивизиональная, или отделенческая (от англ. division — отделение), **структура управления** — наиболее распространенная форма организации управления современной промышленной фирмы. Смысл ее состоит в том, что самостоятельные подразделения практически полностью отвечают за разработку, производство и сбыт однородной продукции (*дивизионально-продуктовая структура управления*) или самостоятельные отделения полностью отвечают за хозяйственные результаты на определенных региональных рынках (*дивизионально-региональная структура управления*) (рис. 6.4).

Каждое отраслевое отделение представляет собой независимое производственно-хозяйственное подразделение. Такое самостоятельное подразделение в большей степени ориентировано на максимизацию прибыли и завоевание позиций на рынке, чем при функциональной системе управления.



Рис. 6.4. Дивизиональная структура управления

Опыт показывает, что там, где важен фактор техники и технологии, дивизионально-продуктовая форма управления имеет безусловные преимущества.

Линейная, функциональная, линейно-функциональная и дивизиональная структуры относятся к категории бюрократических, они относительно стабильны во времени.

Адаптивные структуры управления. С начала 60-х гг. XX в. многие организации стали разрабатывать и внедрять новые, более гибкие типы организационных структур, которые в сравнении с бюрократическими были лучше приспособлены к быстрой смене внешних условий и появлению новой наукоемкой технологии. Такие структуры называются *адаптивными*, поскольку их можно быстро модифицировать в соответствии с изменениями окружающей среды и потребностями самой организации.

Другое их название — *органические структуры*, имеющие возможность адаптироваться к изменениям окружающей среды подобно тому, как это делают живые организмы.

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

Структуры органического типа целесообразны, когда имеется сложное и динамичное внешнее окружение (например, организация по разработке и производству телевизионной техники). К структурам органического типа относятся проектные структуры управления, бригадные, матричные и ряд других.

Проектная структура — структура, нацеленная на обеспечение эффективного управления параллельным выполнением в организации ряда крупных проектов или работ (освоение новой продукции, модернизация производства и т.д.). Все полномочия и права распорядительства интеллектуальными, материальными и трудовыми ресурсами по проекту сосредоточиваются у одного лица — руководителя проекта. Такая структура позволяет реализовывать преимущества единства организации работ и единоначалия.

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

Бригадная структура является одной из разновидностей структур органического типа. Ее основу составляет бригадная форма органи-

зации труда и производства, получившая в последнее время наиболее полное использование благодаря следующим факторам:

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

Матричная структура представляет собой решетчатую организационную схему, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей. При матричной структуре персонал функциональных подразделений, оставаясь в их составе и подчинении, обязан также выполнять указания руководителей проектов или специальных штабов, советов и т.п., которые образуются для руководства отдельными разработками, проведения специальных работ (рис. 6.5).

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

Таким образом, главным принципом организации матричной структуры является широкая сеть горизонтальных связей, многочисленные пересечения которых с вертикалью образуются в результате взаимодействия руководителей проектов с руководителями функциональных подразделений. Преимущество матричной формы организации управления состоит в том, что она позволяет преодолеть внутриорганизационные барьеры, не мешая при этом развитию функциональной специализации. Иными словами, руководители проектов сохраняют за собой право определять первостепенность и сроки решения той или иной задачи, в то время как функциональный руководитель может лишь выбирать конкретного исполнителя и методику решения. Следовательно, матричная форма организации управления в наибольшей степени обеспечивает условия для согласованной деятельности руководителей и проявления индивидуальных способностей членов группы, не нарушая при этом принцип централизованного руководства.

Создание матричной организационной структуры управления считается целесообразным в случае, если существует необходимость освоения ряда новых сложных изделий в сжатые сроки, внедрения технологических нововведений и быстрого реагирования на конъюнктурные колебания рынка.

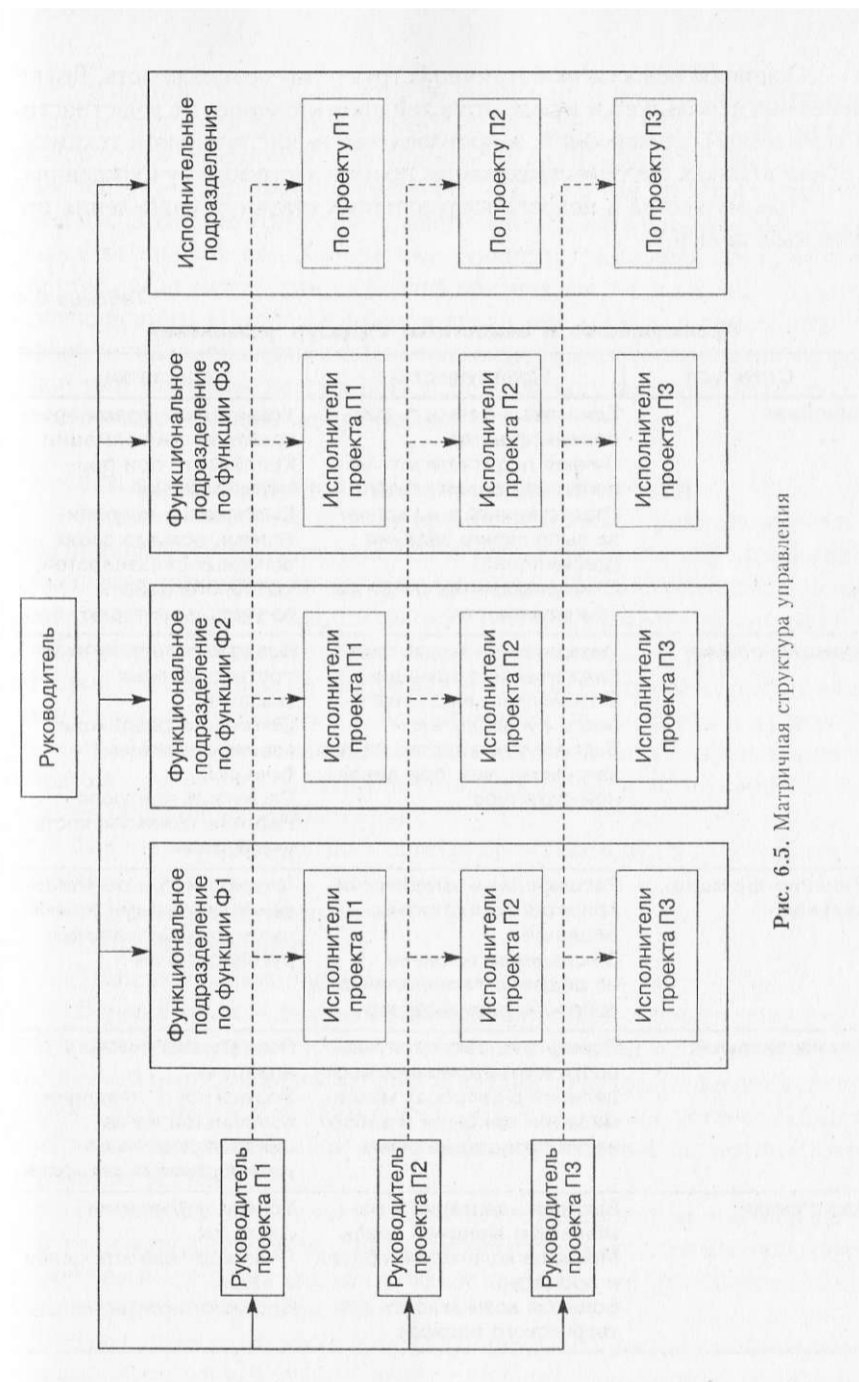


Рис. 6.5. Матричная структура управления

Основной недостаток матричной структуры — ее сложность. Тем не менее она используется в ряде отраслей промышленности, в частности, в химической, электронной, в производстве вычислительной техники, а также в банках, системе страхования, правительственных учреждениях.

Преимущества и недостатки различных структур управления отражены в табл. 6.1.

Таблица 6.1

Преимущества и недостатки структур управления

Структура	Преимущества	Недостатки
Линейная	Единство и четкость распорядительства Личная подотчетность исполнителя одному лицу Ответственность каждого за выполнение задания (дисциплина) Стимулирование развития компетентности	Увеличенное время прохождения информации Келейность при принятии решений Выполнение исполнителями, помимо своих основных обязанностей, «штабной» работы по учету и контролю
Функциональная	Уменьшенное время прохождения информации Специализация деятельности руководителей Высшее руководство менее загружено, чем при линейной структуре	Возможность получения противоречивых указаний Сложность разделения взаимосвязанных функций Сложность контроля Недостаточная гибкость управления
Линейно-функциональная	Расширение возможности принятия компетентных решений Сокращение времени на решение технологических вопросов производства	Трудности при регулировании отношений линейных и функциональных руководителей
Дивизиональная	Повышение самостоятельности и ответственности отделений в вопросах максимизации прибыли и завоевания позиций на рынке	Рост управленческого аппарата Возможность появления конфликтов из-за централизованного распределения ресурсов
Адаптивная	Быстрая адаптация к изменениям внешней среды Меньшее количество правил и процедур Большая возможность для творческого подхода	Уровни управления размыты Неопределенность целей и задач Сложность контроля

Большинство специалистов по управлению видит в органическом подходе будущее и критикует бюрократические структуры. Однако при выборе структуры необходимо принимать во внимание условия, в которых действует конкретное предприятие. Дело в том, что бюрократические и адаптивные структуры представляют собой лишь крайние точки в составе таких фирм. Конкретные структуры реальных предприятий (фирм) лежат между ними, обладая признаками тех и других в разных соотношениях. Иными словами, в управлении, как и в любой другой сфере социальной активности человека, не существует понятия «хорошая» или «плохая» система. Есть выбор, соответствующий или не соответствующий имеющимся условиям.

6.3. Проектирование организационных структур

Решение о проектировании организационной структуры управления принимается тогда, когда действующая структура неэффективна или изменилась стратегия развития предприятия. В процессе проектирования ставится задача создания такой структуры управления, которая бы наиболее полно отражала цели и задачи организации, т.е. речь идет о том, чтобы вновь созданная структура наилучшим образом позволяла организации взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников и таким образом удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей с более высокой эффективностью.

Процесс проектирования оргструктуры состоит из трех основных этапов:

- 1) анализа оргструктур;
- 2) проектирования;
- 3) оценки эффективности.

Первый этап — анализ оргструктур. Анализ действующей оргструктуры управления призван установить, в какой мере она отвечает требованиям, предъявляемым к организации, т.е. определяют, насколько структура управления рациональна с точки зрения установленных оценочных критериев, характеризующих ее качество. К оценочным критериям относятся:

а) *принципы управления* — соотношение между централизацией и децентрализацией (сколько и какие решения принимаются на нижнем уровне, каковы их последствия, какой объем контрольных функций лежит на каждом уровне управления?);

б) *аппарат управления* — перегруппировка подразделений, изменение взаимосвязей между ними, распределение полномочий и ответствен-

ности, выделение в самостоятельные структуры каких-то звеньев, изменение характера межфирменных связей, создание в аппарате управления необходимых промежуточных звеньев и т.д.;

в) *функции управления* — усиление стратегического планирования (корректировка бизнес-плана), усиление контроля за качеством продукции, привлечение работников к управлению путем реализации акций, изменение подходов к мотивации труда и пр.;

г) *хозяйственная деятельность* — изменение технологического процесса, углубление межфирменного сотрудничества, техническое переоснащение организации и т.п.

В результате анализа организационной структуры можно выявить «узкие» места в деятельности организации. Это может быть большая звенность управления, параллелизм в работе, отставание в развитии оргструктуры, от происходящих изменений внешней среды.

Второй этап — проектирование оргструктур. Прежде чем определить структуру управления, следует проанализировать все виды деятельности, необходимые для функционирования предприятия; выделить из них ключевые, от которых прежде всего зависит успех дела, и затем распределить их по блокам.

Проектируя структурные элементы новой организации, нужно ответить на четыре вопроса;

- 1) каковы основные компоненты организации;
- 2) какие компоненты нужно соединить, а какие — обособить;
- 3) какого размера и формы должны быть компоненты;
- 4) как их разместить и какие должны быть между ними отношения?

Основное правило, которое необходимо соблюдать при проектировании структуры управления,— это вовлекать наименьшее число уровней управления и создавать кратчайшую цепь команд.

Специалисты считают, что не существует единой идеальной модели управления, поскольку каждая фирма уникальна и ей необходимо найти свою форму. Данный процесс является непрерывным, так как меняется сама фирма и ее среда.

Современная система управления должна быть простой и гибкой. Ее главным критерием является обеспечение эффективности и конкурентоспособности работы предприятия. Выбор организационной структуры управления, в наибольшей степени отвечающей целям предприятия и учитывающей конкретные условия его деятельности, осуществляется на основе тщательного анализа всех факторов, оказывающих на нее влияние, а также оценки преимуществ и недостатков различных типов организационных структур.

Методические подходы к проектированию оргструктуры управления в зависимости от заложенных в них сочетаний используемых методов можно условно объединить в четыре группы:

1) *по аналогии* — этот подход предполагает использование опыта проектирования структур управления в аналогичных организациях;

2) *экспертный* — базируется на изучении предложений экспертов-специалистов. Они могут (в зависимости от поставленных задач) либо сами спроектировать варианты организационной структуры, либо оценить (провести экспертизу) разработанные проектировщиками структуры;

3) *структуризации целей* — данный подход предусматривает разработку системы целей организации и ее последующее совмещение с разрабатываемой структурой. В этом случае оргструктура управления строится на основе системного подхода, который проявляется в форме графических описаний этой структуры с качественным и количественным анализом и обоснованием вариантов ее построения и функционирования;

4) *организационное моделирование* — позволяет четко сформулировать критерии оценки степени рациональности организационных решений. Его суть состоит в разработке формализованных математических, графических или машинных описаний распределения полномочий и ответственности в организации.

В процессе проектирования оргструктур управления организацией, как правило, решаются следующие задачи: определение типа структуры управления; уточнение состава и количества подразделений по уровням управления; определение численности административно-управленческого персонала; характер соподчиненности между звеньями организации; расчет затрат на содержание аппарата управления. В конечном итоге устанавливаются управленческие функции для каждого структурного подразделения, потоки информации, взаимосвязи и документооборот, полномочия, ответственность и права подразделений и работников. Вместе с тем, проектируя новую организационную структуру управления, нельзя забывать о требованиях, предъявляемых к оргструктурам, и принципах их построения.

Требования к организационной структуре:

1. *Оптимальность*. Структура управления признается оптимальной, если между звеньями и ступенями управления на всех уровнях устанавливаются рациональные связи при наименьшем числе ступеней управления. Чем больше ступеней управления, тем менее эффективно управление.

2. *Оперативность*. Суть данного требования состоит в том, чтобы за время от принятия решения до его исполнения в управляемой системе

не успели произойти необратимые отрицательные изменения, делающие ненужной реализацию принятых решений. Управленческие решения необходимо принимать быстро. С учетом этого требования следует распределять полномочия и ответственность.

3. *Надежность.* Структура аппарата управления должна гарантировать достоверность передачи информации, не допускать искажений управляющих команд и других передаваемых данных, обеспечивать бесперебойность связи в системе управления.

4. *Экономичность.* Задача состоит в том, чтобы нужный эффект от управления достигался при минимальных затратах на управленческий аппарат. Критерием этого может служить соотношение между затратами ресурсов и полезным результатом. Достигается это требование путем оптимального разделения управленческого труда.

5. *Гибкость.* Суть данного требования заключается в способности оргструктуры изменяться в соответствии с изменениями внешней среды и стратегии развития предприятия.

6. *Устойчивость структуры управления.* Неизменность ее основных свойств при различных внешних воздействиях, целостность функционирования системы управления и ее элементов.

При *построении организационных структур* управления учитываются следующие принципы:

- соответствие структуры управления целям бизнеса;
- единство структуры и функции управления;
- первичность функции и вторичность органа управления;
- рациональное сочетание в структуре управления централизации, специализации и интеграции функций управления;
- соотносимость структуры управления с производственной и организационной структурами предприятия;
- комплексная увязка в структуре управления всех видов деятельности;
- соответствие системы сбора и обработки информации организационной структуре управления.

Третий этап — оценка эффективности оргструктур. Степень совершенства оргструктур проявляется в четкости системы управления организацией и высоких конечных результатах ее деятельности. Оценка эффективности управления может быть произведена по уровню реализации заданий, надежности и организованности системы управления, скорости и оптимальности принимаемых управленческих решений.

В конечном счете вся работа по проектированию структуры управления сводится к выработке направлений по совершенствованию действующей организационной структуры, повышению эффективности работы аппарата управления.

Контрольные вопросы

1. Что понимается под организационной структурой управления?
2. Назовите характерные признаки линейной структуры управления.
3. Каковы особенности функциональной структуры управления?
4. В чем состоят преимущества линейно-функциональной структуры управления?
5. Что представляет собой дивизиональная структура управления?
6. Что такое проектная структура управления?
7. Назовите особенности матричной структуры управления.
8. Назовите основные преимущества и недостатки различных структур управления.
9. Из каких этапов состоит процесс проектирования структур управления?
10. Назовите принципы построения структур управления.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

7.1. Сущность и значение стратегического управления

Стратегическое управление — это система целенаправленных действий организации, ведущих к долгосрочному превышению уровня результативности деятельности данной организации над уровнем конкурентов. Значение стратегического управления, позволяющего организации выживать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, резко возросло в последние десятилетия. В условиях жесткой конкуренции и быстро меняющейся ситуации на рынке очень важно не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел фирмы, но и выработать долгосрочную стратегию, которая позволила бы ей успевать за изменениями, происходящими во внешней среде. В прошлом многие фирмы могли успешно функционировать, обращая внимание в основном на ежедневную работу, внутренние проблемы, связанные с повышением эффективности использования ресурсов в текущей деятельности. Сейчас же, хотя и не снимается задача рационального использования потенциала в текущей деятельности, исключительно важным становится осуществление такой стратегии, которая обеспечивает адаптацию фирмы к быстро меняющейся окружающей среде.

Например, стратегия японских фирм характеризуется следующими параметрами:

- ориентацией на постоянные изменения как во внешней среде, так и внутри фирмы;
- ориентацией на место в этой среде;
- отсутствием детерминированного курса;
- учетом и использованием всех возможностей для выживания и усилением своей роли в изменяющемся мире не только в текущий момент, а на длительную перспективу;
- выделением в качестве основного ресурса выживания фирмы человеческого фактора, его интеллектуального потенциала и постоянно развивающихся технологий.

При данной стратегии, отличающейся гибкостью, способностью к адаптации, стремлением быть на гребне изменений, объективно про-

является потребность в умении путем быстрых перестроек отвоевывать свое место на рынке. Стратегическое управление определяет, что фирма должна делать в настоящем, чтобы достичь желаемых результатов в будущем, т.е. как бы осуществить взгляд из будущего в настоящее. При этом намечаются и выполняются действия организации на сегодня, а не выработывается план того, что организация намеревается делать завтра.

Характерными признаками стратегического управления являются:

- видение долгосрочной перспективы организации;
- опора на человеческий потенциал как на стержень организации, представляющий ее основную ценность;
- ориентация деятельности на запросы потребителей;
- осуществление гибкого реагирования на изменения в окружении, позволяющего добиться конкурентных преимуществ;
- ориентация всей совокупности мер в расчете на выживание и достижение своих целей в долгосрочной перспективе.

Именно стратегическое управление позволяет многим компаниям добиваться успеха, завоевывать уверенные, а нередко и лидирующие позиции на рынке. Однако его использование предъявляет ряд требований. Стратегическое управление не может быть сведено к набору рутинных процедур и схем, это скорее симбиоз интуиции и искусства высшего менеджмента вести организацию к стратегическим целям; высокий профессионализм и творчество служащих, обеспечивающих связь организации с окружающей средой; обновление организации и ее продукции, а также реализация текущих планов.

Следует отметить, что для начала осуществления процесса стратегического управления в организации требуются огромные усилия и большие затраты времени и ресурсов и что в условиях стратегического управления резко возрастают негативные последствия ошибок. Когда в сжатые сроки создаются совершенно новые продукты, когда неожиданно возникают дополнительные возможности для бизнеса и на глазах исчезают много лет существовавшие, цена расплаты за неверное предвидение, за ошибки стратегического выбора становится нередко роковой для всей организации.

Поэтому оценка рынка, ответственность за принимаемые решения имеют в условиях стратегического управления особое значение. Избежать значительного риска можно с помощью трезвого расчета или интуиции. И то и другое требует от руководителя хорошего знания дела и большого практического опыта.

7.2. Виды деловых стратегий

Стратегия представляет собой обобщенную модель действий, необходимых для достижения поставленных целей.

Следует отметить, что единой стратегии не существует. Каждая фирма уникальна в своем роде, поэтому и процесс выработки стратегии специфичен, так как зависит от позиции фирмы на рынке, динамики ее развития, потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара или оказываемых услуг, состояния экономики, культурной среды и др.

Теория и практика бизнеса выработала множество стратегических подходов ведения дела. Это разнообразие обусловлено конкретными условиями, в которых осуществляется бизнес, совокупностью внешних и внутренних факторов, тенденциями в соответствующей отрасли, характером поставленных целей и рядом других факторов (рис. 7.1).

Все виды стратегий, встречающихся в мире бизнеса, можно объединить в три группы:

- наступательная, или стратегия прорыва;
- оборонительная, или стратегия выживания;
- стратегия сокращения и смены видов бизнеса.



Рис. 7.1. Виды деловых стратегий

Каждая из них имеет множество вариантов в зависимости от конкретных условий деятельности фирмы. Могут быть и многоцелевые стратегии, которые сочетают в себе элементы каждой из групп.

Понятно, что более привлекательной является *наступательная стратегия, или стратегия прорыва*, которая преследует цель завоевать определенную долю на рынке, а нередко и занять лидирующие позиции на новом рынке или в новой отрасли. Наступательная стратегия, как правило, основана на реализации крупных изобретений и даже открытий определенной инновации и предполагает предпринимательский подход. Вариантов данной стратегии в практике мирового бизнеса достаточно много.

Например, специалист по вопросам бизнеса П. Друкер выделяет четыре предпринимательские стратегии¹:

- 1) ворваться первыми и нанести массированный удар;
- 2) нападать быстро и неожиданно;
- 3) поиск и захват «экологической ниши»;
- 4) изменение экономических характеристик продукта, рынка или отрасли.

Наступательные стратегии, как правило, связаны с большими финансовыми затратами и имеют высокую степень риска. Однако в случае удачи можно достичь очень высоких результатов.

Оборонительная стратегия, или стратегия выживания, предполагает сохранение фирмой имеющейся рыночной доли и удержание своих позиций на рынке. Подобная стратегия выбирается, если рыночная позиция фирмы удовлетворительная или у нее недостаточно средств для проведения активной наступательной стратегии; фирма опасается проводить наступление из-за нежелательных ответных мер сильных конкурентов или наказующих мер со стороны государства.

Однако такой тип стратегии довольно опасен и требует самого пристального внимания со стороны проводящей ее фирмы к вопросам научно-технического прогресса и действиям фирм-конкурентов. Фирма может оказаться на грани краха и вынуждена будет уйти с рынка, так как не замеченные вовремя изобретения конкурентов приведут к снижению их издержек производства и подорвут позиции обороняющейся компании.

Стратегия сокращения и смены видов бизнеса используется в ситуациях, при которых фирма нуждается в перегруппировке сил после дли-

¹ См.: Друкер П.Ф. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы. М., 1992. С. 274.

тельного периода роста, или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике, такие, как структурная перестройка и т.п. В таких ситуациях организация может выбрать более прибыльный вид бизнеса и использовать соответствующую стратегию. На практике организации могут одновременно реализовать не одну, а несколько стратегий. Особенно это распространено у многоотраслевых компаний.

Широко применяется на практике группа стратегий под общим названием *стратегия роста*, которая предполагает изменение продукта и (или) рынка. Матрица возможностей этих стратегий показана на рис. 7.2.

		РЫНКИ	
		Существующие	Новые
ТОВАРЫ	Существующие	I Стратегия «улучшай то, что ты уже делаешь»	II Стратегия развития рынка
	Новые	III Стратегия разработки новых продуктов	IV Стратегия диверсификации

Рис. 7.2. Матрица возможностей по товарам (рынкам)

Стратегия глубокого проникновения на рынок, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции.

Стратегия развития рынка заключается в поиске новых рынков для уже производимого товара.

Стратегия развития продукта предполагает рост за счет выхода на освоенный рынок с новым продуктом.

Стратегия диверсификации осуществляет выход с новым товаром на новый рынок. Другая группа стратегий связана с тем, что фирма расширяется путем добавления новых структур. Они называются *стратегии интегрированного роста*. Фирма может осуществлять интегрированный рост как путем приобретения собственности, так и расширением изнутри. Здесь могут быть два варианта:

— *стратегия обратной вертикальной интеграции* направлена на то, чтобы рост происходил за счет приобретения компаний, осуществляющих снабжение, либо путем создания дочерних структур для снабжения;

— стратегия вперед идущей вертикальной интеграции предполагает рост фирмы посредством приобретения структур, находящихся между фирмой и конечным потребителем.

Таким образом, стратегий развития бизнеса довольно много. Задача руководства фирмы заключается в том, чтобы выбрать наиболее подходящую с учетом конкретных условий и целей бизнеса.

7.3. Выбор стратегии деятельности

Выбор стратегии деятельности осуществляет руководство организации на основе анализа ключевых факторов, характеризующих ее состояние, портфеля продукции, а также характера и сущности реализуемых ею стратегий. Из ключевых факторов прежде всего исследуются *сильные стороны отрасли* и *сильные стороны фирмы*, являющиеся зачастую решающими при выборе стратегии. Необходимо стремиться к максимальному использованию имеющихся возможностей. При этом важно искать пути развертывания бизнеса в новых отраслях, обладающих потенциальными задатками для роста.

Анализ ключевых факторов осуществляется по методу SWOT (аббревиатура от англ. слов Strengths, Weakness, Opportunities, Threats — сила, слабость, возможности, опасности). SWOT — это метод анализа всего предприятия, сверху донизу, внутри и снаружи, позволяющий точно определить, какие внутренние аспекты и внешние условия могут послужить основой будущего роста. SWOT делится на анализ *внутренних факторов* деятельности предприятия (сильные и слабые стороны) и *внешних факторов* (возможности и опасности).

В итоге такого анализа должен остаться небольшой набор обоснованных выводов, которые станут базой для построения стратегии, разрабатываемой на основе сильных сторон (с одновременным подавлением недостатков), при этом учитываются источники возможностей и опасностей, выявленные во внешней среде.

В результате образуется окончательный набор возможных стратегий для заданного периода:

- варианты выбора выпускаемых изделий или оказываемых услуг;
- варианты выбора производственной стратегии, включая оборудование и помещения;
- варианты выбора клиентуры и рыночной стратегии;
- варианты выбора организационной, управленческой структуры и структуры персонала;
- финансовые требования и варианты выбора финансовых методов.

В совокупности выбираемые варианты будут представлять собой стратегию, которая оценивается с точки зрения согласованности и ре-

альности. Стратегия есть способ борьбы за свою долю продаж в выбранном секторе рынка исходя из сильных сторон деятельности предприятия и благоприятных возможностей, которые определяются на основе анализа и практики.

Существенно влияют на выбор стратегии *финансовые возможности фирмы*. Такие шаги в поведении фирмы, как выход на новые рынки, разработка нового продукта или переход в новую отрасль, требуют значительных финансовых затрат. Поэтому фирмы, имеющие большие финансовые ресурсы либо обладающие легким доступом к ним, находятся в гораздо лучшем положении для выбора вариантов стратегии.

Квалификация работников, так же как и финансовые ресурсы, является сильным ограничительным фактором при выборе стратегии фирмы. Углубление и расширение квалификационного потенциала работников — важнейшее условие, обеспечивающее возможность перехода к новым производствам либо качественному технологическому обновлению существующего.

Большое влияние на выбор стратегии фирмы оказывает *степень зависимости от внешней среды*. Бывают такие ситуации, когда фирма настолько зависит от поставщиков или покупателей, что не вольна делать выбор стратегии исходя из возможностей более полного использования своего потенциала. В этом случае внешняя зависимость играет более значительную роль в выборе стратегии фирмы, чем все остальные факторы.

Сильная внешняя зависимость может быть обусловлена также правовым регулированием поведения фирмы, например, антимонопольным законодательством, социальными ограничениями, влиянием природной среды, политическими факторами и т.д.

Еще один ключевой фактор — *интересы руководства фирмы*. К примеру, руководство любит рисковать или, наоборот, стремится всеми способами избегать риска. Это может стать решающим фактором в выборе определенной стратегии. Бывают и такие моменты, когда одна фирма пытается поглотить другую исходя только из того, что руководство фирмы решило свести личные счеты или доказать что-то определенным лицам. В этом случае избирается также своя специфическая стратегия.

Обязательно должен приниматься во внимание *временной фактор*. Дело в том, что и возможности, и угрозы для фирмы, и планируемые изменения всегда имеют определенные временные границы. При этом важно учитывать и календарное время, и продолжительность интервалов осуществления конкретных действий по реализации определенной стратегии. Часто успеха добивается та фирма, которая лучше умеет управлять процессами времени.

При анализе *портфеля продукции*, т.е. набора вариантов инвестиций, проводится сравнение доли фирмы или ее изделий на рынке с темпа-

ми роста всей хозяйственной деятельности. Здесь может быть использована матрица Бостонской консультативной группы (рис. 7.3), которая поможет при выборе той или иной стратегии. Например, если изделие фирмы занимает большую долю рынка и имеет высокие темпы роста («звезда»), фирма, скорее всего, будет придерживаться стратегии роста, и наоборот — если изделие занимает малую долю рынка и имеет низкие темпы роста («собака»), фирма может выбрать стратегию сокращения.

С помощью анализа портфеля продукции могут быть сбалансированы такие важнейшие факторы бизнеса, как риск, поступление денег, обновление и отмирание определенных видов деятельности.

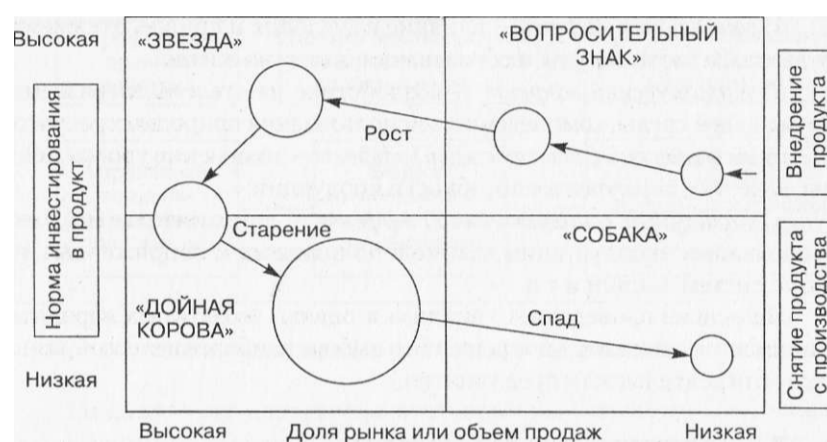


Рис. 7.3. Матрица Бостонской консультативной группы

Заключительный этап выбора стратегии — ее оценка. Вся процедура в конечном счете сводится к одному: приведет ли выбранная стратегия к достижению поставленных целей. Затем проводится оценка стратегии по следующим направлениям:

— *соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения.* Проверяется то, насколько стратегия увязана с требованиями со стороны основных субъектов окружения, в какой степени учтены факторы динамики рынка и жизненного цикла продукта, приведет ли реализация стратегии к появлению новых конкурентных преимуществ и т.д.;

— *соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям фирмы.* В этом случае оценивается то, насколько выбранная стратегия соответствует возможностям персонала, финансовым ресурсам фирмы, позволяет ли существующая структура фирмы успешно реализовать данную стратегию, выверена ли программа реализации во времени и т.п.;

— *приемлемость риска, заложенная в стратегии*. Оценка оправданности риска проверяется по трем направлениям: реалистичность предпосылок, заложенных в основу выбора стратегии; негативные последствия для фирмы, к которым может привести провал стратегии; оправданность при возможном положительном результате риска потерь от провала в реализации стратегии.

Эффективность стратегии оценивается по следующим показателям:

а) *экономический эффект* — воздействие стратегии на массу и норму прибыли, чистой прибыли, срок окупаемости инвестиций, объем продаж на внутреннем и внешнем рынке;

б) *социальный эффект* — влияние на условия и привлекательность труда, развитие культуры и образования, качество жизни;

в) *экологический эффект* — воздействие на степень загрязнения окружающей среды, комплексность использования природных ресурсов;

г) *технический (качественный) эффект* — изменение уровня новизны, качества, конкурентоспособности продукции;

от продажи и эксплуатации взаимодополняющих и сопряженных изделий, систем, машин и т.п.

На основе проведенного анализа и оценки возможных вариантов принимается окончательное решение о выборе наиболее целесообразной стратегии деятельности предприятия.

7.4. Стратегическое планирование

Стратегическое планирование включает разработку и реализацию системы мер по осуществлению выбранных стратегий и достижению поставленных целей. Оно базируется на анализе исходных позиций и прогнозах изменений важнейших параметров бизнеса. Стратегическое планирование позволяет фирме придерживаться выбранного курса и тактики, помогающей гибко реагировать на изменения рыночной конъюнктуры.

Функции стратегического планирования заключаются:

— в определении основных целей предприятия;

— в разработке более детального планирования и принятии текущих решений;

— в придании деятельности организации определенной стройности и внутреннего единства;

— в активизации деятельности высшего руководства.

Процесс стратегического планирования включает уточнение линии деятельности и целей фирмы, выработку тактики, процедур и правил

действия, распределение ресурсов, оценку структуры предприятия (рис. 7.4).



Рис. 7.4. Процесс стратегического планирования

Тактика — это конкретные краткосрочные стратегии, согласованные с общими долгосрочными планами и конкретной ситуацией фирмы. Тактика должна быть гибкой, учитывать изменения внутренних и внешних факторов.

После составления долгосрочных и тактических планов необходимо разработать дополнительные ориентиры, чтобы избежать дезориентации и неправильного толкования этих планов, т.е. выработать определенную политику.

Практическая политика представляет собой общее руководство для действий и принятия решений, которые облегчают достижение целей.

Процедуры описывают действия, которые следует предпринять в конкретной ситуации. Когда ситуация часто повторяется, имеет смысл применить испытанный способ действия и выработать стандартизированные указания.

Распределение ресурсов является одной из основных задач планирования. Планы помогают рационально распределить ресурсы по направлениям работ для достижения поставленных целей. Ресурсы, распределенные в количественной форме, образуют бюджет фирмы.

Оценка структуры предприятия. После выбора стратегии и разработки плана необходимо проверить структуру организации, чтобы выяснить, способствует ли она достижению целей. Стратегия определяет структуру, а не наоборот. По мере развития организации и эволюции ее целей меняются стратегия и планы. Это должно происходить и со структурой.

Существует динамичное взаимодействие между стратегией, структурой и средой, в которой функционирует фирма. Одна из основных ошибок, совершаемых многими фирмами, состоит в том, что новую стратегию они просто налагают на существующую структуру фирмы. Неспособность или отсутствие стремления признать важность структуры в процессе планирования обрекли многие эффективные стратегии на неудачу.

Реализация стратегического плана предполагает систему практических действий и организационных мер, обеспечивающих выполнение избранной стратегии и целей. Важное значение имеет постоянная оценка реализации плана для определения его правильности и выявления проблем. В случае необходимости вносятся соответствующие корректировки. Без отлаженного четкого механизма реализации стратегический план будет набором добрых пожеланий. Состав необходимых действий и мер этого процесса показан на рис. 7.5.

Исходя из опыта работы организаций, успешной реализации стратегического плана способствует выполнение ряда правил. Прежде всего, цели, стратегия и планы должны быть доведены до сведения всех работников фирмы, чтобы добиться с их стороны понимания того, что делает фирма, и вовлечь их в процесс реализации стратегии. Необходимо провести набор и обучение персонала, включая менеджеров, исходя из выбранных стратегий; создать эффективный мотивационный механизм, обеспечивающий заинтересованность персонала в достижении поставленных целей, сформировать систему контроля, измерения, оценки работы и достигнутых результатов.

Контрольные вопросы

1. Чем вызвана необходимость стратегического управления?
2. Каково значение стратегического управления для работы современных организаций?
3. Назовите основные виды деловых стратегий.
4. В чем состоит сущность и особенности наступательной стратегии?
5. В каких случаях целесообразно применение оборонительной стратегии?
6. В каких ситуациях целесообразно использовать стратегию смены видов бизнеса?



Рис. 7.5. Процесс реализации стратегического плана

7. Назовите основные варианты стратегии роста.
8. Какие ключевые факторы надо учитывать при выборе стратегии?
9. Назовите критерии и показатели эффективности стратегии.
10. Что такое стратегическое планирование?
11. Назовите функции стратегического планирования.
12. Что такое тактика, процедуры, правила?
13. Каковы основные действия по реализации стратегического плана?
14. Назовите правила успешной реализации стратегического плана.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

8.1. Основные направления работы с персоналом

Термин «персонал» объединяет всех участников организации. Понятия «персонал», «кадры», «работники» принято рассматривать как идентичные.

Управление персоналом организации — это комплексное, целенаправленное воздействие на коллективы и отдельных работников, согласующее, объединяющее совместный созидательный труд работников для достижения целей организации.

Цель управления персоналом — принятие на работу в организацию компетентных и заинтересованных сотрудников, их эффективное использование, совершенствование их профессиональной подготовки.

Именно человек как разумное, мыслящее существо выступает главным фактором не только производства, но и всей организации. Люди — это основной ресурс, от которого в решающей степени зависит достижение успеха. Поэтому современный менеджер должен ценить своих сотрудников и относиться к ним с пониманием и объективно.

Работа с персоналом включает следующие направления:

- оценку потребностей предприятия в кадрах и определение критериев их подбора;
- подбор персонала и прием его на работу;
- обучение кадров;
- организацию эффективной работы персонала;
- оценку результатов его работы.

8.2. Критерии подбора персонала

Формирование коллектива организации имеет ключевое значение для успеха дела. Поэтому к подбору персонала необходимо подходить со всей ответственностью, не жалея для этого сил и времени.

Потребность организации в кадрах определяется отдельно по группам и категориям работников. Расчет численности рабочих можно вести по трудоемкости производственной программы. Численность рабочих, занятых на ненормируемых работах, определяется по нормам обслужи-

вания; численность руководителей и специалистов — по штатному расписанию.

Для того чтобы нанять необходимых работников, нужно в деталях знать, какие задачи они будут выполнять, какими качествами и квалификацией должны обладать, т.е. следует проанализировать содержание работы, на которую организация берет сотрудника. В результате такого анализа можно получить достаточно полное представление о должности, а также проверить, как она вписывается в структуру предприятия. Исходя из содержания работы по каждой конкретной должности необходимо определить критерии, по которым организация будет подбирать работника, в наибольшей степени подходящего для данной должности (табл. 8.1).

Таблица 8.1

Основные критерии подбора персонала	
Критерий	Характеристика критерия
Физические данные	Здоровье, возраст, внешность, манеры
Образование и опыт	Профиль и уровень образования, стаж работы, специальные навыки
Интеллект	Способность быстро схватывать суть проблемы, свободно выражать свои мысли, умение слушать, желание учиться
Личные черты	Трудолюбие, инициативность, упорство, позитивное отношение к жизни
Диспозиция	Лидерство, чувство ответственности, общительность, хорошее отношение к людям, организованность

На основе названных критериев составляется весь набор требований для конкретной должности с учетом ее характерных особенностей. Так, например, для должностей, связанных с обслуживанием клиентов организации, одним из важных критериев должна быть общительность работника, его умение налаживать хороший контакт с клиентом.

8.3. Подбор кадров

Для привлечения необходимых кандидатов существует много методов: агентства по трудоустройству; объявления в газетах, по радио и телевидению; расклеивание объявлений и т.п.

Отбор кандидатур происходит обычно в несколько этапов. Первичное выявление претендентов происходит путем анализа их документов (общих анкет, резюме, характеристик, рекомендаций). Его методы зависят от бюджета предприятия, важности должности, престижности дан-

ной организации и т.д. С помощью оценки документов можно получить общую информацию, позволяющую сделать вывод о целесообразности встречи с кандидатом для *ознакомительного собеседования*, которое позволяет отсеять большую часть претендентов, а для оставшихся выбрать наиболее подходящие методы дальнейшей проверки, изучения психологических и профессиональных качеств и выдвижения на соответствующую должность. Для этого используют следующие методы:

— *целевые собеседования*, дающие возможность оценить интеллект, профессионализм, эрудицию, сообразительность, открытость новому, наблюдательность, инициативность, благоразумие, прилежание и т.п.;

— *тестирование*, которое может предназначаться как для отбора лучших претендентов, так и для отсева слабых. Преимущества тестирования состоят в оценке профессиональных качеств данного кандидата с учетом особенностей организации и его будущей деятельности.

Завершающим этапом процесса отбора является собеседование с будущим руководителем, который с помощью специалиста по персоналу и штатного психолога принимает окончательное решение и отбирает лучшего из претендентов. Такое собеседование проводится обычно с группой кандидатов (два-три человека на каждую должность), направляемых кадровыми службами.

Ошибками при отборе кадров считаются:

- отсутствие надежного перечня требований к претендентам;
- поспешное суждение о человеке, ошибочная интерпретация его внешности, ответов на вопросы;
- нетерпимость к недостаткам, которые есть у всех, или, наоборот, их игнорирование;
- ориентация на формальные заслуги;
- прием людей без необходимости, т.е. по принципу «был бы человек, а работа найдется».

Условия, на которых принимается на работу отобранный кандидат, обычно излагаются в форме договора с правами и обязанностями обеих сторон. Каждый сотрудник, прежде чем приступить к работе, должен расписаться в документе, где излагаются все условия найма и работы в данной должности. Этот документ впоследствии может защитить и работника, и нанимателя от претензий в случае возникновения спора.

8.4. Обучение персонала

В процессе отбора кандидатов руководитель организации или ее подразделения останавливает свой выбор на наиболее квалифицированных и опытных специалистах. Однако трудно рассчитывать, что новички сразу поймут, например, организационную структуру предприятия или

быстро освоят какое-то специальное оборудование. Поэтому вновь набранный персонал целесообразно адаптировать к условиям и особенностям работы в данной организации.

Для этого на рабочем месте непосредственный руководитель осуществляет *введение в должность*, представляющее собой совокупность процедур, которые проводятся, чтобы ускорить освоение новичком работы, помочь установить контакты с окружающими. Поступившего сотрудника поздравляют с началом работы, знакомят с подразделением и обстановкой в нем, рассказывают о трудностях, которые могут встретиться, наиболее распространенных ошибках, информируют о людях, с которыми придется работать, особо выделяя тех, на которых всегда можно положиться, у кого можно попросить совета, однако не забывая и тех, у кого трудный характер. Это дает человеку ощущение того, что его ждали, к его приходу готовились, тем самым облегчает ему *адаптацию*, т.е. приспособление к новым условиям работы, обеспечивает более быструю и полную включенность в общую деятельность данного коллектива.

Всем сотрудникам организации необходимо обновлять свои знания по различным аспектам деятельности с учетом выполняемой ими работы. Обучение персонала необходимо проводить всякий раз, когда намечается внедрение чего-либо нового в работе организации. Это может быть новая продукция, новые технологии, оборудование, способы организации работы и т.д. Персонал в итоге такого обучения должен в деталях знать вводимые новшества и уметь эффективно работать в условиях их использования.

Учитывая динамизм современной жизни, быстрые изменения в различных сферах деятельности организации, возникает периодическая потребность в обучении кадров, которое позволяет решить следующие задачи:

- персонал узнает больше о своей фирме и вырабатывает чувство принадлежности к ней;
- сотрудники фирмы узнают о новых разработках и появлении новых видов техники;
- повышается чувство удовлетворенности своей работой, поскольку люди чувствуют, что их ценят;
- в сочетании с эффективным стимулированием обучение поможет получить максимальную отдачу от персонала.

Обучение можно проводить различными методами:

- на рабочем месте;
- короткие консультации, инструктаж в процессе работы;
- организованные курсы обучения в течение какого-то времени;
- краткосрочные курсы с отрывом от производства.

Выбор метода обучения зависит от следующих факторов:

- целей и задач обучения;
- срочности обучения;
- финансовых возможностей предприятия;
- наличия инструкторов, учебных материалов, помещений;
- характеристики участников обучения (их квалификации, мотивации, уровня подготовки);
- квалификации и компетенции преподавателей и т.п.

Целесообразно продумать и такие вопросы: кто будет осуществлять обучение; кого необходимо обучать; где организовать обучение; какова продолжительность обучения; какова его стоимость?

При выборе метода обучения необходимо учитывать, что обучаемые сохраняют в памяти: 10% — того, что читали; 20% — того, что слышали; 30% — того, что видели; 50% — того, что слышали и видели; 70% — того, что слышали, видели и обсуждали; 80% — того, что говорили сами; 90% — того, что делали сами.

Для многих организаций, относящихся к разным сферам деятельности, обучение на рабочем месте является основной формой обучения новых работников.

Инструктаж представляет собой разъяснение и демонстрацию приемов работы непосредственно на рабочем месте и может проводиться как сотрудником, давно выполняющим данные функции (коллегой обучаемого), так и специально подготовленным инструктором. Инструктаж, как правило, ограничен во времени, ориентирован на выполнение конкретных операций и процедур, входящих в круг профессиональных обязанностей обучаемого, является недорогим и эффективным средством развития простых технических навыков труда.

Наставничество является наиболее часто применяемым методом профессионального обучения, который характеризуется тем, что наставник обычно выполняет весь круг задач по обучению своих подчиненных без освобождения от основной работы. Применяется для обучения разных категорий работников — от рабочих до руководящих должностей.

Данный метод требует особой подготовки и склада характера от наставника. Успех обучения решающим образом зависит от опыта и квалификации наставника, его способности общаться, мотивировать, поддерживать своего подопечного, осуществлять конструктивную обратную связь о результатах работы.

Ротация представляет собой перемещение работника с одной позиции на другую с целью ознакомления с новыми направлениями работы, приобретения новых навыков. Время такого передвижения может со-

ставлять от нескольких дней до года. Достоинства ротации как метода обучения состоят в следующем:

- она необходима предприятиям, требующим от работников polyvalентной квалификации, т.е. владения несколькими профессиями;
- помимо чисто обучающего эффекта, оказывает положительное воздействие на мотивацию;
- помогает сотруднику найти себя в организации;
- способствует преодолению стресса, вызываемого однообразными производственными функциями;
- ускоряет продвижение высококвалифицированных специалистов;
- расширяет кругозор и социальные контакты на рабочем месте;
- инициирует новые идеи, подходы к решениям проблем.

Обучение вне рабочего места более эффективно, имеет большую теоретическую направленность, дает разностороннюю подготовку, но требует значительных затрат. Кроме того, работник отрывается от своей работы. Тем не менее для повышения квалификации персонала такое обучение необходимо.

После завершения программы обучения целесообразно оценить ее эффективность. Для этого можно провести опрос сотрудников и инструкторов, сделать анализ их комментариев и впоследствии оценить качество работы сотрудника, прошедшего обучение.

Для того чтобы хорошо подобранный и должным образом обученный персонал продуктивно работал, очень важно использовать современные формы организации работы сотрудников, в полной мере применять принципы эффективного управления персоналом.

8.5. Организация работы командой

В целях организации эффективной работы очень важно формировать коллектив не просто как набор отдельных специалистов, а путем создания дееспособных групп — команд.

Команда — это группа людей, имеющих общие цели, взаимодополняющие навыки и умения, высокий уровень взаимозависимости и разделяющих ответственность за достижение конечных результатов. Как показывает опыт, работа командой намного продуктивнее, чем работа такого же количества людей, но не объединенных в команду. Команда — это одно целое, организм, который имеет психологические и материальные преимущества. Поэтому групповые решения, групповая работа всегда эффективнее, чем работа отдельных разрозненных личностей. Это обусловлено высоким уровнем энергии, рождающейся в группе (команде), что можно выразить так: $2 + 2 > 4$. Поэтому менеджеры должны воспринимать

своих подчиненных как группу и поддерживать общение с ними как с группой.

В чем же состоит сила команды?

Для понимания ее сути и высокого внутреннего потенциала рассмотрим известный пример с хоккейной командой. Ясно, что, когда на лед выходит группа хоккеистов, это не просто люди, умеющие играть в хоккей. Это внутренне сплоченная команда игроков, состоящая из людей тщательно отобранных, совместимых между собой, понимающих друг друга с полуслова, готовых в любой момент прийти на выручку друг другу, и в то же время — у каждого игрока своя особая роль в команде в соответствии с его индивидуальными способностями. Такая команда, владеющая мастерством, настроенная на победную игру, под руководством опытного тренера несомненно добьется высоких результатов.

Вот почему и менеджеру в своей работе так важно при подборе персонала создать хорошую команду, чтобы с ее помощью добиваться высоких результатов в деятельности предприятия. При формировании такой команды необходимо учитывать ряд факторов, которые непосредственно влияют на эффективность ее работы (табл. 8.2).

Таблица 8.2

Факторы, влияющие на эффективность работы группы	
Фактор	Характеристика фактора
Размер	От 3 до 15 человек
Состав	Люди с непохожими чертами характера, разного пола и возраста
Групповые нормы	Нормы, принятые группой, определяют, какое поведение и какая работа ожидается от членов группы
Сплоченность	Тяготение членов группы друг к другу и к группе в целом
Творческое отношение к делу	Различия во мнениях повышают уровень эффективности работы, т.е. предпочтительно творческое обсуждение разных точек зрения
Статус членов группы	Имеющие высокий статус члены группы не доминируют
Роли членов группы	Члены группы способствуют достижению целей и сплочению коллектива

Самая эффективная группа — это та, в составе которой находятся творческие личности с индивидуальными чертами характера, но совместимые друг с другом, чьи взгляды способствуют достижению общих целей организации и созданию духа коллективизма. Следует уточнить,

что в данном случае речь идет о группе (команде) в первичном коллективе (отделе, секторе, участке, бригаде).

Любая команда является группой, но не всякой группе присущ командный дух. При этом крепкая, сформировавшаяся команда будет иметь более высокие результаты, чем отдельные сотрудники организации, за счет того, что каждый член команды стремится к достижению общей цели, четко выполняет свои обязанности, взаимодействует с другими членами для координации совместной деятельности и рассматривает себя как часть единого целого. На основе этого в команде возникает так называемый синергетический эффект. Суть этого эффекта состоит в том, что результат совместных усилий членов команды оказывается больше суммы отдельных результатов ее членов, если бы они работали порознь. Этот эффект обеспечивается тем, что в команде по сравнению с отдельными сотрудниками более ярко выражены такие характеристики, как единые ценности, внутренние взаимосвязи, согласованность, доверие, сотрудничество, значимость групповых процессов.

Для сплоченной команды характерной чертой является изучение всего происходящего в коллективе с целью постоянного самосовершенствования. Работа команды зависит от взаимоотношений ее членов и ряда других условий, которые перечислены ниже.

1. Все члены команды должны четко представлять себе и разделять цели совместной работы.
2. В команде профессиональные навыки каждого члена коллектива известны остальным и функции четко распределены.
3. Организационное строение команды соответствует решаемой задаче.
4. В команде задумываются над методами работы и пытаются их совершенствовать.
5. Среди членов команды развита самодисциплина, позволяющая хорошо использовать время и ресурсы.
6. Коллектив команды имеет достаточно возможностей, чтобы собраться и обсудить любые вопросы.
7. Команда поддерживает своих членов и создает между ними тесные взаимосвязи.
8. Отношения в команде открытые, и она готова встретить любые трудности и преграды на пути эффективной работы.

8.6. Принципы эффективного управления персоналом

Под *управлением персоналом* понимаются все те практические мероприятия, с помощью которых руководитель побуждает своих подчиненных к действию в целях Достижения результатов. При этом полезно опираться на ряд принципов.

Подчиненный должен четко представлять себе результаты и поставленные цели, на основе которых он может определять, что нужно делать (вопрос количества и качества) и в каком направлении.

Хорошее управление свидетельствует о том, что менеджер активно руководит персоналом. Речь, однако, идет не о чрезмерной опеке, а об ощущении личностью определенной самостоятельности и оказании поддержки. Руководитель должен говорить таким языком, чтобы подчиненный его понимал.

Эффективное управление предполагает, что с точки зрения человеческих отношений проблем нет. Хороший контакт улучшает микроклимат в коллективе, так как пресекает всякие слухи и недоразумения и разрешает все проблемы еще в зародыше, не позволяя им разрастаться в неразрешимые противоречия.

Общение — это улица с двусторонним движением, т.е. вы как менеджер должны быть готовы выслушивать и лестные высказывания, и критические замечания в свой адрес, и вам следует серьезно относиться к предложениям коллектива.

При правильном управлении исключается наличие плохих взаимоотношений в течение длительного времени. В межличностных противоречиях нет ничего опасного, если только с ними быстро справляются.

Важным принципом успешного управления является верное соотношение задачи и способностей человека. Реализация этого принципа позволяет ставить перед работником те задачи, которые он в состоянии решить успешно.

Управление предполагает заботу о психическом и физическом состоянии подчиненных. Руководитель должен управлять так, чтобы обеспечить подчиненному положительное подкрепление, т.е. он должен получить от подчиненных реакцию удовлетворения. Если у менеджера хороший контакт с сотрудниками и он прислушивается к их замечаниям, то нетрудно узнать, чем их можно заинтересовать. Стимулами могут служить самые различные факторы: размер заработной платы, условия работы, поездки, пенсии, льготы, продвижение по службе и др.

Важно помнить и о том, что результаты достигаются не сразу. Не стоит ожидать моментальных успехов, нужно только знать, как к ним постепенно продвигаться. Также, с точки зрения управления, следует заботиться о достижении промежуточных целей и не допускать халатности, контролируя процесс.

При управлении персоналом чрезвычайно важно понимать, что вы руководите человеком, который нуждается в поддержке, признании, уважении, дружеском и человеческом отношении.

Названные принципы управления персоналом можно сжато изложить в форме следующих практических рекомендаций.

1. Говоря о результатах и поставленных целях, выражайтесь четко и однозначно. Удостоверьтесь, что их уяснили.
2. Говорите с подчиненным понятным языком. В сомнительных случаях спрашивайте, понял ли он сказанное.
3. Поддерживайте нормальные взаимоотношения со всеми подчиненными. Заботьтесь о том, чтобы на вас (как на руководителе) не отражались чьи-то плохие взаимоотношения.
4. Соотнесите согласованные конечные цели со способностями подчиненных и определите каждому правильное место. Следите за тем, чтобы достижение конечных целей требовало от подчиненных достаточно серьезных усилий. Задачи, с которыми не справились, так же вредны, как и слишком легкие задачи.
5. Контролируйте достижение результатов.
6. Следите за психическим и физическим состоянием подчиненных, а также реагируйте немедленно при появлении критических моментов.
7. Обеспечивайте положительное подкрепление или вызывайте максимальное число реакций удовлетворения.
8. Избегайте отрицательного подкрепления; не вызывайте реакции недовольства; критикуйте мотивированно.
9. Стремитесь к достижению конечных целей постепенно, по восходящей линии.
10. Будьте активным руководителем. При этом не занимайтесь опекой подчиненных и не вмешивайтесь в детали.

8.7. Оценка результатов работы персонала

Оценка результатов работы сотрудников обычно проводится по итогам работы за прошедший год. Она осуществляется непосредственным руководителем в процессе индивидуального общения с каждым работником данного подразделения организации.

При оценке результатов работы каждого сотрудника необходимо:

- проанализировать показатели его работы за последний год;
- подчеркнуть и похвалить за сильные стороны и успехи в работе;
- выявить и разобраться вместе с ним в его слабых сторонах и недоработках;
- определить задачи на будущее, которые могут включать обучение или повышение квалификации;
- дать сотруднику возможность высказаться по результатам оценки;

— выслушать замечания сотрудника относительно условий работы, обсудить любые жалобы или вопросы дисциплины.

В ходе такой оценки результатов работы сотрудника непосредственный руководитель выступает прежде всего как советчик, консультант, пытающийся совместно с подчиненным найти его ошибки, наметить пути их преодоления и продуктивного решения стоящих задач.

Успех оценки обуславливается доброжелательным отношением к аттестуемым сотрудникам, объективным пониманием достоинств и недостатков в их работе, четкостью критериев и показателей данной оценки результатов. Если руководство организации будет регулярно проводить подобную оценку работы персонала, то коллектив почувствует, что руководство следит за качеством их производственной деятельности. Такая практика способствует утверждению в коллективе обстановки требовательности и справедливости, работники знают, что при подведении итогов года каждому будет воздано по его заслугам.

Оценка результатов работы персонала служит трем целям: административной, информационной и мотивационной.

Административная оценка — повышение по службе, понижение, перевод, прекращение трудового договора.

Информационная оценка. Такая оценка результатов работы нужна для того, чтобы можно было информировать людей об уровне их профессиональной деятельности. При этом работник узнает не только, достаточно ли хорошо он работает, но и что конкретно является его сильными или слабыми сторонами и в каком направлении он может совершенствоваться.

Мотивационная оценка. Оценка результатов трудовой деятельности представляет собой важное средство мотивации поведения людей. Определив сильных работников, руководство может выразить им благодарность или повысить заработную плату либо должность. Систематическое положительное подкрепление поведения, ассоциирующегося с высокими результатами работы, должно вести к аналогичному поведению и в будущем.

Практика оценки руководителями своих сотрудников выгодна всем:

— сотрудникам она дает возможность личного контакта с руководителем, получения необходимой помощи, защищает от произвола;

— руководитель получает повод ближе познакомиться с подчиненными, изучить их мнение по тем или иным проблемам;

— в организации в результате такой практики создается благоприятный морально-психологический климат, формируется резерв сотрудников для повышения в должности, а также происходит оценка самих руководителей.

Контрольные вопросы

1. В чем состоит цель управления персоналом?
2. Назовите основные направления работы с персоналом.
3. Назовите основные критерии подбора персонала.
4. Какие этапы включает процесс подбора кадров?
5. С какой целью проводится адаптация персонала?
6. Каковы причины, побуждающие проводить обучение кадров?
7. Назовите методы обучения персонала.
8. В чем состоит преимущество работы командой?
9. Назовите факторы, влияющие на эффективность работы группы.
10. Назовите принципы эффективного управления персоналом.
- И. Каков порядок проведения оценки результатов работы персонала?
12. Назовите цели оценки результатов работы персонала.

ОСНОВЫ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

9.1. Понятие инноваций и их роль в развитии организации

Под *инновацией* (англ. innovation — нововведение, новшество, новаторство) понимается использование новшеств в виде новых технологий, видов продукции и услуг, новых форм организации производства и труда, обслуживания и управления. Понятия «новшество», «нововведение», «инновация» нередко отождествляются, хотя между ними есть и различия.

Под новшеством понимается новый порядок, новый метод, изобретение, новое явление. Словосочетание «нововведение» в буквальном смысле означает процесс использования новшества. С момента принятия к внедрению новшество приобретает иное качество и становится нововведением (инновацией). Период времени между появлением новшества и воплощением его в нововведение (инновацию) называется инновационным лагом.

Понятие инновации как экономической категории ввел в научный оборот австрийский экономист И. Шумпетер. Он впервые рассмотрел вопросы новых комбинаций производственных факторов и выделил пять изменений в развитии, т.е. инноваций:

- 1) использование новой техники, технологических процессов или нового рыночного обеспечения производства;
- 2) внедрение продукции с новыми свойствами;
- 3) использование нового сырья;
- 4) изменения в организации производства и его материально-техническом обеспечении;
- 5) появление новых рынков сбыта.

В соответствии с международными стандартами инновация определяется как конечный результат инновационной деятельности, получивший воплощение в виде: 1) нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке; 2) нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности; 3) нового подхода к социальным услугам¹.

¹ См.: Статистика науки и инноваций: Краткий терминологический словарь. М., 1996. С. 30-31.

Девиз инновации — «новое и иное» — характеризует многоликость этого понятия. Так, например, инновация в сфере услуг — это новшество в самой услуге, в ее производстве, предоставлении и потреблении, поведении работников. Нововведения далеко не всегда базируются на изобретениях и открытиях. Есть нововведения, которые основываются на идеях. Примерами здесь могут служить появление застежек типа «молния», шариковых авторучек, баллончиков с аэрозолями, колец-открывалок на банках с прохладительными напитками и многое другое. Инновация не обязательно должна быть технической и вообще чем-то вещественным. Мало технических инноваций могут соперничать по своему значению с такой идеей, как продажа в рассрочку. Использование этой идеи буквально в самой сущности изменило экономику. Инновация — это новая ценность для потребителя, она должна отвечать его нуждам и желаниям.

Таким образом, неперенными свойствами инновации являются ее новизна, производственная применимость (экономическая обоснованность), а также она обязательно должна отвечать запросам потребителей. Систематическая инновация состоит в целенаправленном организованном поиске изменений и в систематическом анализе тех возможностей, которые эти изменения могут дать для успешной деятельности предприятия.

Все разнообразие инноваций можно классифицировать по ряду признаков.

1. По степени новизны:

- радикальные (базисные) инновации, которые реализуют открытия, крупные изобретения и становятся основой формирования новых поколений и направлений развития техники и технологии;
- улучшающие инновации, реализующие средние изобретения;
- модификационные, направленные на частичное улучшение устаревших поколений техники и технологии, организации производства.

2. По объекту применения:

- продуктовые инновации, ориентированные на производство и использование новых продуктов (услуг) или новых материалов, полуфабрикатов, комплектующих;
- технологические инновации, нацеленные на создание и применение новой технологии;
- процессные инновации, ориентированные на создание и функционирование новых организационных структур как внутри фирмы, так и на межфирменном уровне;
- комплексные, представляющие сочетание различных инноваций.

3. По *масштабу применения*:

- отраслевые;
- межотраслевые;
- региональные;
- в рамках предприятия (фирмы).

4. По *причинам возникновения*.

— реактивные (адаптивные) инновации, обеспечивающие выживание фирмы, как реакция на нововведения, осуществляемые конкурентами;

— стратегические инновации — это инновации, реализация которых носит упреждающий характер с целью получения конкурентных преимуществ в перспективе.

Внедрение новшеств всегда имело большое значение в развитии производства. В современной экономике роль инноваций значительно возрастает. Они все более становятся основополагающими факторами экономического роста.

Опыт развитых стран свидетельствует о том, что коренные преобразования в области производительных сил в эпоху НТР, быстрая сменяемость новых комбинаций факторов производства, широкое внедрение нововведений стали нормой современной экономической жизни. Практически развитые страны перешли на инновационный путь развития, когда новшества пронизывают все стороны деятельности организаций и обеспечивают неуклонный рост конкурентоспособности продукции. И если инновационный подход играет возрастающую роль в развитых странах, то в современной России, в условиях перехода к рыночной экономике и необходимости выхода на современный уровень производства, эта роль особенно велика.

Дело в том, что возрастающая роль инноваций обусловлена, во-первых, самой природой рыночных отношений; во-вторых, необходимостью глубоких качественных преобразований в экономике России с целью преодоления проблем и выхода на траекторию устойчивого роста. Рассмотрим коротко эти положения.

В условиях рыночной экономики конкуренции никто никого не заставляет совершенствовать производство, повышать качество продукции, кроме угрозы банкротства. Движущей силой конкуренции является стимул к нововведениям. Именно на основе нововведений удается использовать более совершенную технологию и организацию производства, повышать качество продукции и услуг, обеспечивать успех и эффективность деятельности предприятия. Решение этих задач требует новаторского, предпринимательского подхода, сутью которого является поиск и реализация инноваций.

Так, один из классиков экономической теории А. Маршалл высказывался о предпринимательстве как о коренном свойстве, главной черте рыночной экономики. Как это ни странно может показаться на первый взгляд, говоря о главном свойстве рыночной экономики, он обращал внимание не на конкуренцию, а на другое качество рыночной экономики — «свободу производства и предпринимательства».

В самом деле, конкуренция лишь создает ситуацию необходимости поиска конкурентных преимуществ фирмы и конкурентоспособности товара. Конкуренция побуждает совершенствовать весь процесс — от производства до потребления. А ведь сами конкурентные преимущества обеспечиваются на основе реализации тех или иных инноваций, т.е. через предпринимательство, именно оно является реальным двигателем прогресса.

Что же касается преодоления кризиса и выхода на траекторию роста, то решение этой задачи просто невысказано иначе как на основе глубоких качественных преобразований во всех отраслях народного хозяйства, осуществления глубокой структурной перестройки экономики, решительного обновления форм и методов работы.

В нашей стране наблюдается гигантское перепотребление природных ресурсов, что создает мнимые дефициты в энергетике, сельском и лесном хозяйстве и т.д. Так, по расчетам, энергетические затраты на единицу конечной продукции в России больше по сравнению с Японией и Германией в 3 раза, по сравнению с США — в 2 раза. По затратам лесных ресурсов на 1 т бумаги Россия превышает развитые страны в 4—6 раз¹. Эти данные убедительно показывают гигантскую «прожорливость» и затратный характер экономики нашей страны. В этих условиях если осуществить подъем производства на основе ресурсоемких технологий, то мы вновь попадем в замкнутый порочный круг: рост производства в обрабатывающих отраслях требует перераспределения в их пользу инвестиций, которые нужны для увеличения производства сырья и энергоносителей. Совершенно очевидно, что в решении этих непростых, но очень важных для нашей экономики задач решающая роль принадлежит предпринимательскому подходу, основанному на поиске и реализации инноваций, ибо все эти задачи требуют не рутинного, а новаторского, творческого подхода.

Особое значение для производства имеют инновации с мощными преобразовательными функциями. Такие инновации радикально изменят производственный аппарат, имеющий высокую степень морального и физического износа на российских предприятиях, его организацию,

¹ См.: Шансы российской экономики. М. : ТЕИС, 1997. С. 362.

а следовательно, и эффективность производства. К таким инновациям следует отнести прежде всего новую технику и технологии. Изменяя производство, переводя его на новый научно-технологический уровень, можно создавать главные предпосылки для перевода производства продукции в качественно новое состояние. Новый производственный аппарат требует, как правило, новой организации, управления, маркетинга, новой мотивации, т.е. нового типа инновационного менеджмента. Он предполагает, что будет производиться и новая продукция (услуги).

Инновационный менеджмент — это совокупность принципов, методов и форм управления инновационными процессами, инновационной деятельностью организации.

9.2. Инновационная деятельность организации

Инновационная деятельность — это деятельность, направленная на поиск и реализацию инноваций в целях расширения ассортимента и повышения качества продукции и услуг, совершенствования технологии и организации их производства. Инновационная деятельность включает:

- выявление проблем предприятия;
- осуществление инновационного процесса;
- организацию инновационной деятельности.

Главная предпосылка инновационной деятельности предприятия состоит в том, что все существующее стареет. Поэтому необходимо систематически отбрасывать все то, что износилось, устарело, стало тормозом на пути к прогрессу, а также учитывать при этом ошибки, неудачи и просчеты. Для этого на предприятиях периодически необходимо проводить аттестацию продуктов, услуг, технологии и рабочих мест, анализировать рынок и каналы распределения. Иными словами, должна проводиться своеобразная рентгенограмма всех сторон деятельности предприятия. Это не просто диагностика производственно-хозяйственной деятельности предприятия, его продукции, услуг, рынков и т.д., на ее основе руководители должны первыми подумать о том, как обновить свою продукцию (услуги), а не ждать, пока это сделают конкуренты. А это, в свою очередь, будет побуждать предприятия к инновациям. Практика показывает: ничто так не заставляет руководителя сосредоточиться на инновационной идее, как осознание того, что производимый продукт или услуга уже в ближайшем будущем могут оказаться устаревшими.

Откуда берутся инновационные идеи? Можно назвать семь источников таких идей¹:

1) неожиданное событие (для предприятия или отрасли) — успех, неудача, внешнее событие;

¹ См.: Друкер П.Ф. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы. С. 48.

- 2) неконгруэнтность — несоответствие между реальностью, какова она есть на самом деле, и нашими представлениями о ней;
- 3) нововведения, основанные на потребности процесса;
- 4) внезапные изменения в структуре отрасли или рынка;
- 5) демографические изменения;
- 6) изменения в восприятиях, настроениях и ценностных установках;
- 7) новые знания (как научные, так и ненаучные).

Первые четыре источника относятся к внутренним, они возникают в рамках предприятия или отрасли.

Последние три источника нововведений относятся к внешним, так как они имеют свое происхождение за пределами предприятия или отрасли.

Анализ названных ситуаций при рассмотрении того или иного типа изменения позволяет установить характер инновационного решения. Во всяком случае, всегда можно получить ответы на такие вопросы, как: что будет, если мы воспользуемся созданным изменением? куда это может привести предприятие? что нужно сделать, чтобы изменение превратилось в источник развития?

Вместе с тем из семи типов изменений наиболее важными являются третье и седьмое, так как они носят наиболее радикальный характер. Изменение, вызываемое потребностью процесса, представляет собой куда более важное значение, нежели два первых. Старая поговорка гласит: «Необходимость есть мать изобретения». В данном случае изменение основывается на потребности практики, жизни (например, замена ручного набора текста в книгопечатании, сохранение свежести продуктов и др.). Вместе с тем реализация этого типа изменений предполагает необходимость понимания того, что:

- 1) недостаточно прочувствовать потребность, важно ее познать, разобраться в ее сути, иначе невозможно найти ее решение;

- 2) не всегда возможно удовлетворить потребность, а в этом случае остается только решение какой-то ее части.

Во всяком случае, при решении проблемы этого типа необходимо ответить на такие вопросы, как: понимаем ли мы, в чем, в каких изменениях нуждается процесс, имеются ли в наличии необходимые знания или их нужно еще получить, соответствуют ли наши решения привычкам, традициям и целевым ориентациям потенциальных потребителей?

Наиболее существенные изменения (можно сказать, радикальные) происходят на основе новых знаний. Нововведения, как правило, трудноуправляемы. Это обуславливается рядом обстоятельств: во-первых, наблюдается большой разрыв между появлением нового знания и его технологическим использованием; во-вторых, проходит много времени до того,

как новая технология материализуется в новом продукте, процессе или услуге.

В этой связи нововведения, основанные на новых знаниях, требуют:

- тщательного анализа всех необходимых факторов;
- ясного понимания преследуемой цели, т.е. необходима четкая стратегическая ориентация;
- организации предпринимательского управления, поскольку здесь необходимы финансовая и управленческая гибкость и нацеленность на рынок.

Любое нововведение должно «созреть» и быть воспринятым обществом. Только в этом случае оно принесет успех.

Каковы же основополагающие принципы инновационной деятельности? По мнению П. Друкера, нужно провести четкую линию между тем, что нужно делать, и тем, чего делать не следует.

Что нужно делать?

1. Целенаправленная систематическая инновационная деятельность требует непрерывного анализа возможностей указанных выше источников инноваций.

2. Инновация должна соответствовать нуждам, желаниям, привычкам людей, которые будут ею пользоваться. Следует задать себе вопрос: «Что должна отражать данная инновация, чтобы у будущих потребителей возникло желание ею пользоваться?»

3. Инновация должна быть простой и иметь точную цель. Величайшая похвала инновации звучит так: «Смотрите-ка, как все просто! Как я до этого не додумался?»

4. Внедрять инновации эффективнее, имея небольшие деньги и небольшое количество людей, а также ограниченный риск. В противном случае почти всегда не хватает времени и средств для многочисленных доработок, в которых нуждается инновация.

5. Эффективная инновация должна быть нацелена на лидерство на ограниченном рынке, в своей нише. Иначе она создаст ситуацию, когда конкуренты вас опередят.

Чего не следует делать?

1. Не умничайте. Инновациями будут пользоваться обычные люди, а при достижении крупных масштабов — и люди некомпетентные. Все чересчур сложное в конструкции или в эксплуатации почти наверняка обречено на неудачу.

2. Не разбрасывайтесь, не пытайтесь делать несколько вещей сразу. Инновация требует концентрации энергии. Необходимо, чтобы люди, работающие над ней, хорошо понимали друг друга.

3. Осуществляйте нововведения ради удовлетворения потребностей текущего времени. Если нововведение не найдет немедленного приложения, оно останется лишь идеей.

Инновация — это работа, требующая знаний, изобретательности, таланта. Подмечено, что новаторы в основном работают только в одной области. Например, Т. Эдисон сосредоточил силы только на электричестве. Успешная инновация требует упорнейшей сосредоточенной работы. Если вы к ней не готовы, не помогут ни знания, ни талант. Чтобы преуспеть, необходимо использовать свои сильные стороны; человек должен увлечься инновацией всерьез.

Наконец, инновация означает изменения в экономике, промышленности, обществе, в поведении покупателей, производителей, работников. Поэтому она всегда должна ориентироваться на рынок, руководствоваться его потребностями.

Под *инновационным процессом* понимается единая цепь последовательных действий — от исследований и разработок новой технической идеи до практического внедрения созданного на ее основе новшества (его коммерциализации). Поэтому необходима и целостная система управления инновациями.

Инновационный процесс включает ряд этапов, которые представлены на рис. 9.1.



Рис. 9.1. Основные этапы инновационного процесса:
1 — объем продаж; 2 — объем прибыли

Первым этапом инновационного процесса являются *фундаментальные исследования*, сбор и систематизация информации по соответствующей проблеме.

Следующим этапом являются *прикладные исследования*, направленные на определение и уточнение способов применения результатов предыдущего этапа. Эти исследования могут быть теоретическими и экспериментальными (в том числе связанными с созданием моделей). Для данного этапа характерна большая доля неопределенности, ибо велика вероятность получения отрицательного результата. Далее наступает момент, когда инвестиции в инновацию начинают называться рискоинвестициями.

Стадия *опытно-конструкторских разработок* связана с созданием новых образцов, пригодных для производственного и коммерческого использования. Опытно-конструкторские разработки, завершающие научный цикл инновационной деятельности, представляют собой первичную материализацию инноваций. Они менее капиталоемки, менее рискованны и более перспективны, чем научно-исследовательские работы (НИР), однако и здесь в среднем лишь 8% результатов воплощается в действительно конкурентоспособные изделия.

На завершающей стадии инновационного процесса происходит освоение производства нового изделия и его распространение среди потребителей. Ему предшествует оценка его рыночных перспектив, соответствия стандартам, патентной защите, отсеивание неперспективных вариантов. Затем осуществляется проектирование технологических и организационных процессов, подготовка производственных мощностей, сбытовой сети и, наконец, освоение, массовый выпуск и сбыт новой продукции. Таким образом, инновационный процесс охватывает цикл от разработки идеи до ее коммерческой реализации.

9.3. Организация инновационной деятельности

Для осуществления предприятием *инновационной деятельности* оно должно иметь такую структуру и такой настрой, которые способствовали бы созданию атмосферы предпринимательства, атмосферы восприятия нового как благоприятной возможности. При этом необходимо учесть ряд важных моментов.

Основной организационный *принцип* инновации заключается в создании команды из лучших работников, освобожденных от текущей работы. Как показывает опыт, все попытки превратить существующее подразделение в носителя инновационного проекта заканчиваются неудачей. Причем этот вывод касается как предприятия крупного, так и малого бизнеса. Дело в том, что поддержание производства в рабочем состоянии — уже большая задача для людей, занятых этим. Поэтому на созда-

ние нового у них практически не остается времени. Существующие подразделения, в какой бы сфере они ни функционировали, в основном способны лишь расширять, модернизировать производство.

Предпринимательская и инновационная деятельность не обязательно должна проводиться на постоянной основе, тем более в малых предприятиях, где такая постановка дела зачастую невозможна. Однако необходимо назначить работника, персонально ответственного за успех инноваций. Он должен отвечать за своевременное выявление и замену устаревающей продукции (услуг) техники, технологии, за всесторонний анализ производственно-хозяйственной деятельности (рентгенограмму бизнеса), за разработку инновационных мероприятий. Работник, ответственный за инновационную деятельность, должен быть лицом достаточно авторитетным на предприятии.

Необходимо оградить инновационное подразделение от непосильных нагрузок. Вложения в разработку инноваций не должны включаться в регулярно проводимый анализ отдачи от капиталовложений до тех пор, пока новые изделия (услуги) не утвердятся на рынке. В противном случае дело будет загублено.

Прибыль от реализации инновационного проекта существенно отличается от прибыли, получаемой за выпуск отлаженной продукции. На протяжении длительного времени новаторские начинания могут не давать ни прибыли, ни роста, а только потреблять ресурсы. Затем инновация в течение длительного времени должна быстро разрастаться и возвращать вложенные в ее разработку средства, по меньшей мере, в 5—10-кратном размере, иначе ее можно рассматривать как неудачную. Нововведение начинается с малого, но результаты его должны быть масштабными.

Предприятием следует управлять таким образом, чтобы в нем создавалась атмосфера восприятия нового не как угрозы, а как благоприятной возможности. Сопротивления изменениям коренятся в страхе перед неизвестностью. Каждый работник должен осознать, что нововведения — это лучшее средство сохранить и укрепить свое предприятие. Более того, необходимо понять, что нововведения — это гарантия занятости и благополучия каждого работника. Организация инновационной деятельности на основе указанных принципов позволит предприятию продвинуться вперед и добиться успеха.

Инновационная деятельность может осуществляться как в рамках предприятий специально созданными для этого внутрифирменными подразделениями (так называемые внутренние венчуры), так и самостоятельными венчурными (рисковыми) фирмами.

Внутренние венчуры представляют собой небольшие подразделения, организуемые для внедрения инновационных идей и разработки новых типов наукоемкой продукции. Внутренний венчур наделяется

значительной автономией в административном и хозяйственном отношении в рамках предприятия. Отбор и финансирование предложений, поступающих от сотрудников предприятия или независимых изобретателей, ведется специализированными службами. В случае одобрения проекта автор идеи возглавляет внутренний венчур. Такое подразделение функционирует при минимальном административно-хозяйственном вмешательстве со стороны руководства предприятия. В течение обусловленного срока внутренний венчур должен провести разработку новшества и подготовить новый продукт или изделие к запуску в массовое производство. Как правило, это производство нетрадиционного для данной фирмы изделия.

Однако, как уже отмечалось, положительный результат получается нечасто, и для того, чтобы не наказывать разработчиков неудачной идеи, в ряде американских компаний членам внутренних венчурных подразделений, персонал которых формируется добровольно, гарантируются прежняя должность, статус и оклад, даже если проект потерпит неудачу. В японских фирмах новаторы-неудачники награждаются почетными жетонами в знак благодарности руководства за проявленную инициативу или получают небольшие премии. В случае успеха изобретателям в первый год выплачивается до 25% прибыли от реализации новшества, а в последующие годы — до 10%.

Венчурная фирма — это малое предприятие, специализирующееся на исследованиях и разработках инновационных идей, связанных со значительным риском. Для разработки перспективной идеи привлекается венчурный капитал крупных фирм, заинтересованных в инновациях. Крупная фирма обычно неохотно идет на собственную разработку инновационной идеи со значительным риском. Последствия возможной неудачи для нее намного тяжелее, чем для небольшой фирмы. Поэтому главным направлением участия крупной фирмы в исследованиях, связанных с разработкой инновационных идей, становится осуществление рискованного финансирования небольших фирм-новаторов, специализирующихся на подобных разработках. Такими фирмами создается до 60% новшеств (например, ксерокс, микропроцессор, персональный компьютер и т.д.).

Для малых фирм характерны простота управления, широкий простор личной инициативы, возможность проведения гибкой научно-технической политики, активное привлечение к инновационной деятельности изобретателей. Это обуславливает высокую эффективность деятельности венчурных фирм. Многие из них вносят существенный вклад в инновационный прогресс, разработку новой продукции, прогрессивных технологий. Причиной их эффективности является узкая специализация, при ней не требуются крупные средства, но нужна высокая заинтересован-

ность, которая обеспечивается небольшим мобильным коллективом профессионалов-единомышленников.

Об эффективности малых фирм в инновационном процессе свидетельствуют следующие данные: по оценкам Национального научного фонда США, на каждый доллар, вложенный в научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, фирмы с численностью до 100 человек осуществляли в 4 раза больше нововведений, чем фирмы с занятостью в 100—1000 человек, и в 24 раза больше, чем компании, где занятость свыше 1000 человек. Темпы нововведений у малых фирм на треть выше, чем у крупных фирм, кроме этого, небольшим фирмам требуется в среднем около 2 лет, чтобы выйти со своими нововведениями на рынок, тогда как крупным — около 3 лет¹.

Участие крупных фирм в рисковом финансировании обусловлено не только повышенной по сравнению с традиционными формами ведения НИОКР отдачей, но и их прямой экономической заинтересованностью. Дело в том, что независимые малые фирмы пользуются налоговыми и другими льготами, получают прямую финансовую поддержку в рамках правительственных программ стимулирования научно-технического прогресса. В результате всего этого венчурное финансирование в настоящее время во многих странах активно развивается. Определенное развитие венчурные фирмы получают и в России: на начало 2005 г. в стране функционировало 20,7 тыс. малых предприятий в сфере науки и научного обслуживания².

Контрольные вопросы

1. Дайте определение инновации.
2. Назовите признаки классификации инноваций.
3. Какова роль инноваций в развитии предприятий?
4. Что включает инновационная деятельность предприятия?
5. Назовите источники инновационных идей.
6. Что нужно делать и чего не следует делать в процессе инновационной деятельности?
7. Какие этапы включает инновационный процесс?
8. Что представляет собой внутренний венчур?
9. Что такое венчурная фирма?
10. Какие важные моменты нужно учесть при организации инновационной деятельности?

¹ См.: Ровенский ЮЛ. Стратегия развития предпринимательства. М.: Электроника, 1996. С. 105.

² См.: Малое предпринимательство в России. Официальное издание. М., 2005. С. 17.

ЛИДЕРСТВО И РУКОВОДСТВО

10.1. Понятие лидерства

Лидерство — это способность человека оказывать влияние на людей и тем самым направлять их действия для достижения конкретных целей. А также лидерство — это возникновение особого статуса у менеджера или иного члена группы. Этот статус характеризуется отношением, в основе которого лежит авторитет, признание высокого уровня квалификации, доверие, личные симпатии и т.п.

Подлинным лидером, способным вести за собой людей, становится тот, кто обретает признание всего коллектива. Восприятие такого лидера окружающими происходит по модели «лучший из нас». Имеется в виду, что лидер является примером для всей группы как человек и как профессионал. В связи с этим поведение лидера становится предметом подражания.

Отношения лидерства могут совпадать с формальными полномочиями менеджера. В этом случае соединяются в одном лице должность и лидерство. Это идеальная ситуация, к которой по большому счету должен стремиться каждый хороший руководитель. Однако в реальной жизни нередко случается, что лидером становится человек, который занимает в организации далеко не руководящий пост. Неформальный лидер не имеет особого места (должности) в системе власти, но определенной властью над людьми все же обладает. Он как бы управляет своим примером, убеждением, воодушевлением. Его влияние на результаты работы организации нередко может быть даже более значимым, чем формального лидера, не располагающего качествами, необходимыми для успешного управления людьми. Поэтому умение так построить отношения с неформальным лидером, чтобы они усиливали формальную деятельность менеджера,— одна из важных сторон искусства управления.

Проблемы лидерства являются важнейшими для достижения организационной эффективности. Метод управления на основе лидерства позволяет оперативно решать сложные задачи в неожиданных ситуациях. Лидерство преимущественно строится на отношениях «лидер — последователи», а не «начальник — подчиненные».

Люди надеются на постоянство поведенческих действий лидера независимо от меняющейся обстановки. Они хотят, чтобы лидер всегда был верен слову, не допускал отклонений от одобренного группой курса поведения.

Перед менеджером постоянно возникает дилемма: «Что важнее — дело или люди?» Предпочтение надо отдавать людям. Будет внимание к людям — будет и успех в деле. В этом и состоит подлинная сущность лидерства.

Не каждому руководителю (менеджеру) дано стать лидером. Таким может быть человек, обладающий определенными качествами, приведенными в табл. 10.1.

Таблица 10.1

Качества лидера	
Качество	Краткая характеристика
Честность	Полная ясность по поводу соблюдения нормы общечеловеческой морали. Ответ на вопрос: «Пошел бы ты с этим человеком в разведку?» — должен быть положительным
Интеллект	Быстрота, гибкость и прогностичность ума; устойчивое внимание, умение владеть речью; любознательность
Способность понимать людей	Умение почувствовать собеседника; способность видеть в человеке личность; стремление обогатить человека духовно
Устойчивость взглядов	Адекватная реакция на ситуацию; контроль над эмоциями; постоянство действий
Уверенность в себе	Стремление брать на себя ответственность; осведомленность о своих достоинствах и недостатках; настойчивость в достижении целей
Скромность в быту	Отсутствие стремления к показной роскоши; рационализм в обращении с вещами
Эрудированность	Широта и глубина познания в различных областях науки и техники; хорошая осведомленность в философии, политологии, истории; знания в области человековедения

10.2. Стиль руководства

Слово «стиль» греческого происхождения (*stylos*). Первоначально оно означало стержень для писания на восковой доске, а позднее употреблялось в значении «почерк». Поэтому можно считать, что стиль руководства — это своего рода почерк в действиях менеджера. Иными словами,

стиль управления — это то, как руководитель выполняет свои функции, т.е. не то, что он делает, а как он это делает.

Обычно различают три основных стиля управления: авторитарный, демократический, либеральный.

Авторитарный стиль (директивный, волевой) характеризуется высокой централизацией руководства, доминированием единоначалия. Руководитель требует, чтобы ему докладывали обо всех делах, единолично принимает решения или отменяет их, большинство вопросов решает сам. Такой стиль основывается на представлениях о подчиненных как о лицах, не любящих трудиться, без чувства ответственности, нуждающихся в опеке.

Авторитарному стилю присущи ставка на администрирование и ограниченные контакты с подчиненными. Такой менеджер не дает возможности проявить инициативу сотрудникам, категоричен, часто резок с людьми. Постоянно приказывает, распоряжается, наставляет, но никогда не просит. Иными словами, основное содержание его управленческой деятельности состоит из приказов и команд. Данный стиль не стимулирует инициативу подчиненных, она, наоборот, часто наказуема менеджером-автократом, что делает невозможным повышение эффективности работы организации. В таких условиях, естественно, отсутствует удовлетворенность трудом, так как подчиненные подобно руководителю сотрудники вполне справедливо считают, что их творческие силы не находят должного применения.

Демократический (коллективистский, партнерский) стиль управления представляет собой определенное распределение полномочий между руководителем и коллективом. Руководитель старается решать дела, советуясь с подчиненными, особенно в сложном положении. Демократичный руководитель стремится к тому, чтобы подчиненные работали самостоятельно.

Менеджер, использующий преимущественно демократический стиль, стремится как можно больше вопросов решать коллегиально, систематически информировать сотрудников о положении дел в коллективе, правильно реагирует на критику в свой адрес. В общении с подчиненными он предельно вежлив и доброжелателен, находится в постоянном контакте с коллективом, часть управленческих функций делегирует другим специалистам, доверяет людям. Такой менеджер требователен, но справедлив. В подготовке к реализации управленческих решений принимают участие все сотрудники.

Нетрудно заметить, что приемы и способы воздействия на подчиненных у автократа и демократа сильно различаются (табл. 10.2).

Таблица 10.2

Сравнительная характеристика авторитарного и демократического стилей руководства

Характеристика	Стиль руководства	
	авторитарный (директивный)	демократический
Кредо, принцип	Руководитель — повелитель; руководимый — подчиненный	Руководитель — координатор; руководимый — партнер
Авторитет	По должности (формальный)	По работе (реальный)
Степень организованности	Детальная (жесткая) организация исполнения работ	Гибкие организационные рамки исполнения работ
Вид решения	Единоличные решения	Коллегиальные решения
Вид распоряжений	Приказ	Просьба
Делегирование	Делегируются только исполнительские задачи и ответственность за них	Делегируется общая задача и общая ответственность за них
Вид контроля	Контроль исполнения	Контроль результата

Либеральный (невмешательский) стиль управления характеризуется отсутствием активного участия руководителя в управлении коллективом. Такой менеджер в управленческой работе недостаточно заинтересован и подходит к делу скорее формально.

Подобный руководитель с подчиненными обычно вежлив, готов отменить ранее принятое им решение, особенно если это угрожает его популярности. Менеджеров-либералов отличает безынициативность, неосмысленное исполнение директив вышестоящих органов управления. Руководитель либерального стиля не проявляет сколь-нибудь выраженных организаторских способностей, слабо контролирует и регулирует действия подчиненных, и, как следствие, его управленческая деятельность нерезультативна.

Однако на практике каждый руководитель имеет свой индивидуальный стиль управления, так или иначе сочетающий элементы этих трех основных стилей. Тем не менее все разнообразие стилей укладывается в «силовое поле» между вектором «внимание к производству» (нацеленность на создание товара) и вектором «внимание к человеку» (нацеленность на гуманное отношение к людям). В результате образуется «решетка» менеджмента, которая дает возможность выделить пять характерных типов управленческого поведения: 1) демократ; 2) организатор; 3) манипулятор; 4) пессимист; 5) диктатор (рис. 10.1).

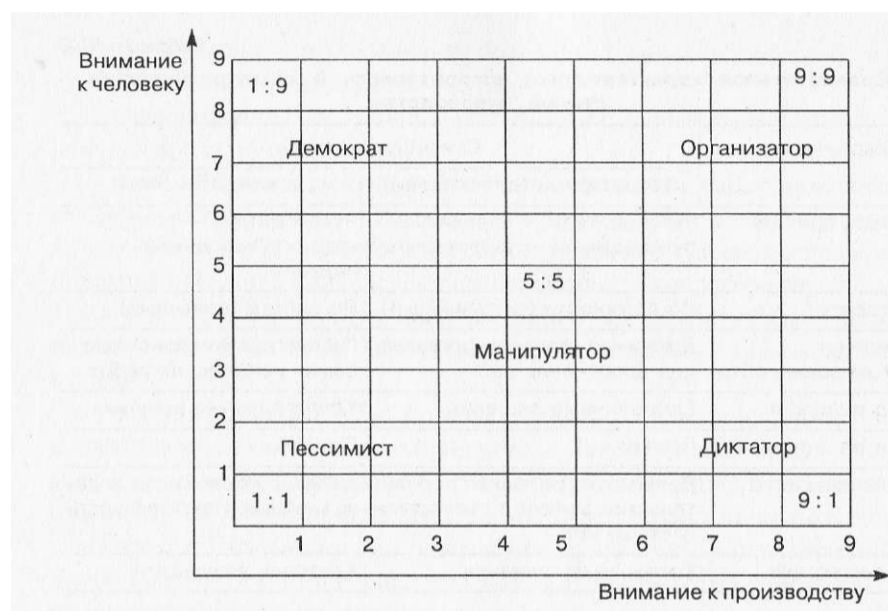


Рис. 10.1. «Решетка» менеджмента

Каковы характеристики этих типов менеджеров?

Менеджер-демократ (код 1:9) в основу ставит принцип «быть всегда самим собой». Дела у такого менеджера идут как бы сами собой. Обычно здесь преобладают действия с демократическим перекосом. Польза от этого не очень большая.

Менеджер-организатор (код 9:9) — самый продуктивный тип менеджера, учитывающий нужды производства, а также потребности и интересы людей. Важнейшей характеристикой данного типа является устремленность к инновациям и нацеленность на постоянное развитие организации. Предприятия, где действуют менеджеры-организаторы, обычно процветают. Ведущие фирмы развитых стран прилагают большие усилия, чтобы найти таких менеджеров. Можно сказать, что менеджер данного типа, в сущности, представляет собой эталон современного управляющего.

Менеджера-манипулятора (код 5:5 — центр решетки) удовлетворяют средние достижения. Его девиз: «Не хватать звезд с неба». Главная тактическая линия — компромисс. У такого менеджера проявляется склонность к манипулированию людьми.

Менеджер-пессимист (код 1:1) руководствуется девизом: «Не вмешивайся в естественный ход событий». Польза от таких людей невелика.

Менеджер-диктатор (код 9: 1) в основном ориентируется на производство и уделяет минимум внимания конкретным людям. Это жесткий курс администратора, для которого результат — все, а человек — только исполнитель. Работа в таких условиях никому не приносит удовлетворения. Диктатор — плохой управляющий.

Вполне понятно, что более предпочтительным является тип менеджера-организатора. Без бюрократических отношений сотрудники работают с удовлетворением и эффективно. При таком руководителе складывается благоприятная атмосфера в коллективе, которая, в свою очередь, стимулирует творческий подход и инициативу сотрудников, и каждый из них видит значение своей деятельности как части конечного результата. Задача менеджера в этом случае заключается в том, чтобы поддерживать такую атмосферу в коллективе, культивировать мышление с ориентацией на результат. Это достигается путем четкой информированности коллектива, беседами о направлениях и целях деятельности предприятия.

Хороший руководитель-организатор также использует в качестве метода обратную связь между руководителем и персоналом. Такой менеджер вместе с персоналом выбирает эффективный способ выполнения каждой работы.

Менеджер-организатор ценит себя и персонал. Он и его подчиненные гордятся успехами и не скрывают это. С другой стороны, неудачи также не замалчиваются, а служат уроком на будущее.

Таким образом, предпочтительным является тот стиль управления, который осуществляется преимущественно на неформальной основе, нацелен на создание творческой атмосферы в коллективе и ориентирован на достижение успешных результатов.

10.3. Власть и влияние

Власть — это потенциальная или реальная возможность влияния на поведение других лиц. В свою очередь, влияние — это результат изменения менеджером поведения работника в ходе взаимодействия с ним. Различие между этими понятиями состоит в следующем: власть — это рычаг воздействия на поведение человека, а влияние — итог действия рычага.

Любой менеджер должен уметь максимально эффективно использовать ту власть, которой он обладает. Власть может принимать различные формы. Классификация, предложенная Дж. Френчем и Б. Равенсом (Мичиганский университет, США), включает пять основных форм власти¹:

¹ См.: Менеджмент : учебное пособие для вузов / под ред. В.В. Лукашевича, Н.И.Астаховой. М., 2005. С. 171-175.

- влияние через страх и власть, основанное на принуждении;
- влияние через положительное подкрепление и власть, основанное на вознаграждении;
- влияние через разумную веру и экспертная власть;
- влияние с помощью примера и эталонная власть, основанная на личном примере;
- влияние через традиции и законная власть и традиции.

Рассмотрим эти формы власти подробнее.

1. *Власть, основанная на принуждении.* Менеджер может оказывать влияние на подчиненных, если он строго контролирует наказания, которые могут быть к ним применены. При этой форме власти руководитель в качестве рычага воздействия использует страх подчиненных. Основными видами страха, которые обычно используются в практике менеджмента, являются угроза увольнения, лишение материальных благ, интересной работы, принудительная смена трудовых навыков, расформирование неформальных групп, физическое насилие и др.

Принуждение позволяет достигнуть быстрого результата, хотя этот результат и не является достаточно устойчивым во времени. Однако власть, основанная на принуждении, имеет ряд отрицательных сторон:

- большие расходы на управление, поскольку оно должно базироваться на жестком контроле действий каждого работника;
- фальсификация отчетности со стороны персонала с целью избежания наказаний;
- высокая текучесть кадров (причем в основном уходят лучшие работники);
- снижение квалификации персонала как следствие текучести кадров;
- снижение чувства страха за счет эффекта привыкания и ослабление власти руководителя над персоналом;
- частые случаи группового сопротивления по отношению к действиям руководителя;
- отсутствие лояльности у подчиненных, частое проявление недовольства относительно руководства.

2. *Власть, основанная на вознаграждении.* Менеджер имеет власть над своими сотрудниками, когда они верят, что он может способствовать удовлетворению их основных потребностей. Рычагом воздействия на персонал при использовании этой формы власти является положительное подкрепление, основными видами которого могут быть увеличение заработной платы, перевод на более интересную работу, повышение в должности, поддержание нормального социально-психологического климата в рабочих группах и др.

Положительные стороны власти, основанной на вознаграждении:
— продолжительные и устойчивые во времени результаты влияния на персонал;
— развитие его творческой и деловой активности;
— формирование позитивных установок по отношению к личности менеджера.

Отрицательная сторона власти, основанная на вознаграждении, состоит в том, что есть вероятность ошибок в действиях менеджера (финансовых, правовых, этических и т.п.).

3. *Экспертная власть*. Ее действие основано на вере или знании персонала, что менеджер обладает такой профессиональной компетентностью, что без подчинения ему работники не смогут на должном уровне удовлетворять свои основные потребности. В этом случае основной рычаг воздействия на персонал — наличие у менеджера специальных знаний. Основными видами власти являются знания технологии работы, внешней информации, условий безопасности персонала, сведений о личностных характеристиках работников и др.

Наиболее заметные *положительные* стороны экспертной власти:

— гарантия высокой эффективности работы организации;
— возможность использовать менее квалифицированный, а следовательно, низкооплачиваемый труд;
— четкая профессиональная ответственность менеджера.

К сожалению, экспертная власть имеет и ряд *слабых* сторон:

— неустойчивость во времени, а точнее, она эффективна до первой серьезной ошибки менеджера;

— подобная форма власти над персоналом достигается очень медленно;

— сильная зависимость эффективности управления от отношения персонала и его желания сотрудничать;

— это самый низкий уровень обладания властью, что морально не устраивает многих менеджеров.

4. *Эталонная власть* (*власть, основанная на личном примере*). Применение этой формы власти возможно лишь в том случае, если менеджер настолько привлекателен для персонала, что работники подчиняются ему из личных симпатий и стремления к подражанию. Основными мотивами, используемыми здесь для управления, являются удовлетворение и подчинение. Главным рычагом воздействия на персонал при данной форме власти является так называемая харизма менеджера. Под харизмой понимаются исключительные качества, особые возможности, благодаря которым, по мнению членов коллектива, руководитель-лидер может решить многие проблемы. Власть данного типа в своей основе

нередко имеет стремление подчиненного подражать лидеру, который воспринимается как образец, эталон (почему эта власть и называется эталонной).

Как показали исследования, для поведения харизматического лидера характерно пять основных черт: 1) он концентрирует внимание на наиболее важных вопросах, привлекая других сотрудников к анализу ситуации и принятию решений; 2) заботится о своих подчиненных, внимательно относится к ним и помогает им поверить в себя, передавая им часть ответственности за решение проблем и принятие решений; 3) умеет общаться с людьми, внимательно их выслушивает и в своем общении с ними опирается на обратную связь т.е. на те реакции, которые вызывает его поведение у других людей; 4) способен рисковать, хотя это всегда оправданный риск, основанный на анализе ситуаций; 5) его слова соответствуют делам, он всегда последователен в своих взглядах и не только говорит о них, но и реализует их в поступках.

Положительные стороны последовательного применения данной формы власти:

- высокая интенсивность труда персонала;
- быстрая реализация управленческих решений;
- низкие затраты на материальное вознаграждение работы персонала;
- «прощение» ошибок менеджера персоналом;
- полное взаимопонимание среди сотрудников и низкая степень конфликтности в рабочих группах.

Отрицательные аспекты эталонной власти:

- высокая цена отдельных ошибок менеджера из-за отсутствия демократических процедур контроля за его деятельностью;
- частая неэффективность технологического процесса из-за склонности персонала идеализировать любые, даже некомпетентные решения менеджера;
- во многих случаях возникает эффект перевернутой пирамиды, т.е. полная дезорганизация управления в отсутствие менеджера;
- нет приемлемости управления.

5. *Законная власть*. Она основана на понимании персоналом того, что менеджер имеет право отдавать приказания, а работники обязаны им подчиняться, и только при подобной линии поведения персонал сможет удовлетворить свои основные потребности.

В некотором роде законная власть — это симбиоз двух форм власти, основанных на принуждении и вознаграждении. Здесь менеджер одновременно использует в управлении мотивы безопасности и приобретения. Основным рычагом воздействия на персонал в рассматриваемом случае является применение норм бюрократии. Наиболее часто в ме-

неджменте используются следующие ее виды: традиционная бюрократия (неписанные общественные нормы), правовая бюрократия, административная и бюрократия неформальных отношений.

Традиционно *сильными* сторонами применения законной власти принято считать:

- стабильность управления при разумном уровне его бюрократизации;
- бесконфликтность управления из-за обезличивания власти;
- быстроту принятия рутинных управленческих решений;
- предсказуемость поведения персонала.

Слабые стороны законной власти можно сформулировать следующим образом:

- она ориентирована на упрощенные оценочные показатели качества трудовой деятельности персонала (например, продвигать по службе целесообразнее за заслуги работника, а не за его стаж, но учитывать стаж проще, и он может стать основным в данном случае критерием);
- вышеуказанное обстоятельство приводит к снижению трудовой активности персонала, особенно в творческой деятельности;
- системы управления, построенные на законной власти, плохо адаптируются к изменениям внешней и внутренней среды;
- у сотрудников не стимулируется творческий подход к работе, так как он не вписывается в бюрократические установки;
- у персонала при законной власти низкая удовлетворенность трудом из-за его обезличивания, что приводит к снижению эффективности в работе.

Как следует из вышеизложенных характеристик форм власти, все они имеют как положительные, так и отрицательные стороны по отношению к формированию трудового поведения персонала.

В своей практической деятельности менеджер должен руководствоваться двумя правилами. Во-первых, нет плохих или хороших форм власти, их эффективность определяется управленческой ситуацией; во-вторых, нельзя строго использовать в управлении организацией лишь одну форму влияния на персонал, следует их гибко сочетать, комбинировать в зависимости от изменения внешней и внутренней среды.

Влияние через страх может быть эффективным для простых видов работ, при конфронтации менеджера с персоналом, для управления единообразными действиями, при сопротивлении менеджеру со стороны персонала.

Влияние через положительное подкрепление целесообразно использовать для управления сложными видами работ, при творческом характере трудовой деятельности, при очень высокой зависимости эффективности управления от качества работы персонала, положительном

отношении персонала к работе, разнообразии интересов и основных потребностей персонала.

Влияние через разумную веру более эффективно при низкой квалификации персонала, для управления новаторскими работами высокой сложности, при необходимости использования матричных структур управления, высокой цене ошибки в выполнении работ, необходимости установления жесткой персональной ответственности за реализацию управленческих решений.

Влияние с помощью примера оптимально для управления персоналом в стрессовых ситуациях, при кризисе системы управления, объективном отсутствии возможностей использования значительных вознаграждений и санкций, большой доле в составе персонала склонных к экзальтации лиц, при необходимости достижения быстрого результата любой ценой, для выполнения работ, где фактор интенсивности труда более важен для успеха, чем квалификация персонала.

Влияние через традиции можно успешно применять, когда существует необходимость сохранения сложившихся отношений управления, для работ в условиях стабильности внешней и внутренней среды, при необходимости безальтернативного поведения персонала, при «возрастном» персонале, при необходимости очень высокого качества трудовой деятельности, для управления традиционными сферами деятельности с постоянными клиентами.

Необходимо иметь в виду, что власть любого должностного лица ограничена, во-первых, соответствующими нормативно-правовыми актами (уставом предприятия, должностными инструкциями и т.д.); во-вторых, опосредованно (т.е. не напрямую, а косвенно) самими подчиненными. Подчиненные также обладают определенной властью, и хотя она не распространяется на их начальника, она может использоваться как во благо начальника, так и во вред ему. В частности, саботаж работника может заключаться в том, что он не вовремя предоставляет важную информацию, которой располагает, или затягивает зависящее от него принятие решения. Подобные явления также можно рассматривать как проявление своеобразной власти. А из этого следует вывод, что власть далеко не всегда предполагает отношения, в которых один человек является начальником, а другой — подчиненным. По крайней мере, в некоторых случаях у подчиненного имеются возможности проявлять свою власть по отношению к тому человеку, который обычно выступает в качестве начальника.

Менеджер должен очень внимательно относиться к тому, как он использует власть. Чем более разумно поведение менеджера в этом отношении, тем более человечные формы в его лице принимает власть.

А это значит, что власть применяется лишь в тех случаях, когда это необходимо.

Правильное использование власти может заключаться в том, что руководитель применяет самые разные ее формы. Например, в одном случае он категорично требует от подчиненных выполнения задания; в другом же — пытается убедить их в том, что выполнить задание целесообразно; в третьем — может обещать работникам вознаграждение за качественно и быстро выполненное задание. Отношения между работниками и начальством должны быть гибкими и разнообразными. Хороший руководитель и авторитарен, и демократичен, и либерален одновременно; назвать руководителя авторитарным, демократичным или либеральным мы можем только в том случае, если он предпочитает использовать свою власть только одним определенным образом.

В условиях рыночных отношений в экономике отмечаются две тенденции: укрепление и расширение власти в организации путем передачи полномочий подчиненным (делегирование полномочий) и смещение центра тяжести от власти формальной к власти, основанной на компетентности, знаниях, на праве вознаграждать и т.д.

10.4. Качества менеджера

Современный менеджер в организации, ориентированной на достижение хороших результатов, должен обладать целым набором качеств.

1. Он должен быть *хорошим управляющим*, способным организовать работу подчиненных таким образом, чтобы она была максимально эффективной. Ему необходимо быть честным, верным своему слову, правдивым и бескорыстным. Он должен иметь высокую профессиональную подготовку, владеть навыками делового общения, обладать мастерством оратора, консультанта, педагога и психолога.

2. Современному менеджеру нужно быть *лидером*, способным увлечь людей и повести их за собой. А поэтому он должен иметь авторитет, обладать высоким интеллектом, быть доброжелательным по отношению к людям.

3. Современному менеджеру необходимо быть *воспитателем*, который способен выявить и развить у подчиненных их способности и положительные личностные качества. По мере усложнения производственных процессов возрастают требования к персоналу: с одной стороны, появляется потребность в повышенной технологической эрудиции работников, а с другой — в совершенствовании нравственных сторон их жизнедеятельности. Менеджер, претендующий на успех, обязан сделать для себя надлежащий вывод: этическое эмоциональное воспитание работников — существенная сторона всех менеджерских функций.

4. Современный менеджер должен быть прекрасным *дипломатом*, способным наладить контакт как с подчиненными, так и с другими руководителями и партнерами.

Сегодня менеджеры среднего и высшего звена тратят свое рабочее время в основном на установление и развитие человеческих контактов, углубление деловых связей, заключение сделок, разрешение споров, улаживание отношений с властями. Значительно возросла потребность участия менеджеров в различного рода посреднических действиях. При этом требуются специфические способности, которые сродни дипломатическим.

5. Современному менеджеру необходимо быть *инноватором*. В условиях бурного процесса НТР, жесткой конкуренции тот, кто проявляет медлительность в отношении инноваций, неизбежно будет терять позиции на рынке. Только тот, кто постоянно стремится к инновациям в продукции, технике, технологии, способах организации работы, может рассчитывать на успех.

6. Менеджер — это *человек*, и ничто человеческое ему не чуждо. У каждого менеджера есть свой индивидуальный характер, состоящий из совокупности поведенческих черт. Однако далеко не каждая черта характера способствует осуществлению менеджерских функций.

Все капитальные труды по менеджменту содержат в себе указание на черты характера и качества личности менеджера. Так, отец научной организации труда Ф. Тейлор выделял у идеального менеджера ум, образованность, технические знания, силу, тактичность, энергичность, решительность, честность, рассудительность и др. Другой классик менеджмента А. Файоль считал, что менеджер должен обладать предвидением, организаторскими способностями, быть компетентным, отличаться здоровьем, иметь развитый интеллект, высокий уровень культуры и нравственности. Современные теоретики также соперничают между собой в том, какими качествами и чертами характера стоит наделять идеального менеджера.

Контрольные вопросы

1. Что такое лидерство?
2. Назовите основные качества лидера.
3. В чем состоит авторитарный стиль управления?
4. В чем сущность демократического стиля управления?
5. Каковы особенности либерального стиля управления?
6. Что такое власть?
7. Назовите основные формы власти.
8. Как соотносятся власть и влияние?
9. В каких случаях целесообразно применять ту или иную форму власти?
10. Назовите основные качества менеджера.

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ

11.1. Сущность и типы конфликтов

Конфликт (от лат. *conflictus* — столкновение) — это столкновение противоположно направленных целей, интересов, мнений или взглядов противоборствующих сторон.

Современная точка зрения на конфликт заключается в том, что в организациях даже с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но и желательны. Во многих ситуациях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, большее число альтернатив или проблем. Это делает процесс принятия решений более эффективным. Следовательно, конфликт может быть *функциональным*, ведущим к повышению эффективности организации, или *дисфункциональным*, приводящим к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности принятия решений.

Результат конфликта в основном зависит от того, насколько эффективно им управляет менеджер. Поэтому нужно знать не только природу, но типы конфликтов. Существуют четыре основных типа конфликтов: внутриличностный, межличностный, конфликт между личностью и группой, межгрупповой конфликт.

1. *Внутриличностный конфликт* возникает, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу результатов его работы, что может происходить, в частности, из-за нарушения принципа единоначалия; когда производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Внутриличностный конфликт может являться ответом на рабочую перегрузку или недогрузку.

2. *Межличностный конфликт* чаще всего происходит в виде борьбы людей за ограниченные ресурсы, статусы, место в управленческой иерархии, капитал, рабочую силу. Он может проявляться как столкновение между личностями с различными чертами характера, взглядами и ценностями.

3. *Конфликт между личностью и группой*. Производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки. Каждый должен их соблюдать, чтобы быть принятым неформальной группой и тем самым

удовлетворить свои социальные и материальные потребности. Конфликт может возникнуть, если отдельная личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы.

4. *Межгрупповые конфликты* возникают между группами (формальными и неформальными), а также часто они происходят между линейным и штабным персоналом, между функциональными группами (например, между отделом сбыта и производством по поводу количества производимой продукции).

11.2. Причины конфликтов

Каковы же причины конфликтов?

1. Распределение ресурсов. В любых организациях ресурсы ограничены, поэтому руководство должно решать, как распределить материалы, людские ресурсы и финансы между различными группами, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к конфликтам.

2. Устарелость организационной структуры, нечеткое разграничение прав и обязанностей. Следствием этого является двойное или тройное подчинение исполнителей. Естественно, выполнить все указания руководителей не хватает ни сил, ни времени. Тогда подчиненный вынужден:

- а) сам ранжировать поступившие приказы по степени их важности по своему усмотрению;
- б) требовать этого от своего непосредственного руководителя;
- в) хвататься за все подряд.

В любом случае конфликтная ситуация налицо. Назревающий конфликт устраняется надлежащим организационным оформлением разделения и кооперации труда, устранением твердых нормативов, улучшением порядка делегирования полномочий.

3. Неудовлетворительные коммуникации. Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Конфликты часто возникают из-за неспособности руководителей разработать и довести до сведения подчиненных точное описание должностных обязанностей.

4. Недостаточный уровень профессиональной подготовки. В этом случае конфликт может возникнуть из-за неподготовленности подчиненного. В результате ему не доверяют выполнение отдельных видов работ, которые выполняет другой сотрудник. Отсюда одни работники недогружены работой, а другие перегружены, в силу чего появляется конфликтная ситуация.

5. Необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная (авансированная) похвала других сотрудников. В результате возникают

«доверенные лица» и «любимчики». Такое положение всегда провоцирует конфликт.

6. Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя, также могут привести к конфликту. Особенно остро проявляется этот конфликт в случае, когда руководитель склонен к бюрократическим процедурам.

7. Различия в манере поведения и жизненном опыте. Встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность по отношению к другим и готовы оспаривать каждое слово. Такие люди и создают вокруг себя конфликтную ситуацию. Различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между членами трудового коллектива.

8. Неблагоприятные условия работы. Посторонний шум, жара или холод, неудачная планировка рабочего места могут служить причиной конфликта.

9. Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. Причиной конфликта могут быть нетерпимость менеджера к справедливой критике, невнимание к нуждам и заботам подчиненных, публичный «разнос» и т.п.

10. Причины конфликтов, связанные с личностными особенностями руководителя:

- его неподготовленность, неопытность в работе с людьми;
- недостатки в воспитании (грубость, нечестность и т.д.);
- недостатки характера (отсутствие чуткости, гибкости и т.п.);
- неумение, нежелание признать допущенную ошибку;
- завышенная требовательность;
- несоответствие стиля руководства уровню развития коллектива;
- низкий культурный уровень;
- недостатки в организации собственного труда и работы подчиненных и др.

Руководитель любого ранга наряду с уяснением задач, функций, обстановки обязан изучать людей, призванных выполнять эти задачи, создать объективный образ каждого, чтобы иметь возможность сделать вывод о способностях своих подчиненных и о том, как они могут проявить себя в различных жизненных ситуациях. При этом руководитель должен иметь в виду, что личности в зависимости от склада характера делятся на следующие категории:

а) конфликтный человек, т.е. не могущий жить без конфликтов,— это его хобби. Таких людей принято называть конфликтогенными;

б) человек, конфликтующий лишь при определенных обстоятельствах, который создает конфликтную ситуацию, а сам не принимает участия в ней. Это человек скрытный, иначе ситуативно-конфликтный;

в) человек, недостаточно подготовленный или не имеющий опыта работы,— это, как правило, молодой специалист, выпускник учебного заведения с хорошей теоретической подготовкой, но не владеющий практическими навыками и умениями;

г) человек, у которого способ достижения цели определяется единственным принципом — «любые средства хороши». Такие люди не останавливаются ни перед чем ради конечного результата.

Последствия конфликта становятся функциональными или дисфункциональными в зависимости от управления ими. Одно из **функциональных** последствий состоит в том, что проблема может быть решена таким путем, который приемлем для всех сторон, и в результате люди больше будут чувствовать свою причастность к решению данной проблемы, что сводит к минимуму возникающие трудности (например, враждебность, несправедливость и т.д.) в осуществлении ее решения, располагает стороны к сотрудничеству. Если не найти эффективный способ управления конфликтом, то это может привести к **дисфункциональным** последствиям.

Возможные последствия конфликтов, которые мешают достижению целей:

— приблизительно 80% производственных конфликтов имеют психологическую природу и переходят из производственной сферы в межличностные отношения. На конфликты и переживания по их поводу тратится около 15% рабочего времени, таким образом, снижается производительность труда;

— конфликты ухудшают психологический климат в группах, в них нарушаются сотрудничество и взаимопомощь;

— появляются неудовлетворенность трудом и текучесть кадров;

— возрастает неоправданная конкуренция, наблюдается сокрытие информации;

— формируется представление о другой стороне как о враге.

11.3. Управление конфликтом

Современный руководитель должен уметь правильно предупредить возникновение конфликтных ситуаций, а также без ущерба для дела успешно разрешить их. Для этого необходимо изучать процесс развития каждого конкретного конфликта, знать его динамику (этапы развития).

Конфликт в своем развитии может проходить следующие этапы:

1) фоновое предконфликтное состояние;

2) развитие конфликта на интеллектуальном уровне;

- 3) открытое противоборство сторон, характеризующееся бурными эмоциональными реакциями;
- 4) этап применения санкций, разрешение конфликта;
- 5) неустойчивое переходное состояние, связанное с переживаниями по поводу применения санкций;
- 6) устойчивое послеконфликтное состояние.

Руководитель должен ориентировочно знать, на каком этапе развития в данный момент находится конфликт. Следует определить количество и степень участия в нем сотрудников, установить повод, причину конфликта и с учетом возможностей каждого участника (или группы) начать управлять им. При этом руководитель должен иметь в виду, что управлять надо не тем, что разъединяет стороны, а тем, что их объединяет, постараться развить эти положения, расширить их. Он должен знать, что для определения метода воздействия необходима соответствующая ситуация, обстановка. Необходимо локализовать эмоции участников конфликта, для чего особое внимание нужно сосредоточить на деле, а не на людях, предусмотреть возможность безболезненной «капитуляции» обеих сторон.

После резкой критики рекомендуется небольшая похвала. Надо найти решение, устраивающее всех, для этого следует воспользоваться нейтральной позицией, дабы не допустить преимущества одной из сторон еще до начала разговора о конфликте. Безусловно, необходимо сразу определить лиц, на которых можно опереться при проведении мероприятий по ликвидации конфликта. Это должны быть члены коллектива, полностью поддерживающие руководителя и пользующиеся непререкаемым авторитетом.

Общие меры социально-психологической профилактики конфликтов:

- глубокое, всестороннее изучение видов и причин конфликтов и на этой основе стабилизация кадрового состава и работы с ним;
- создание вновь принятым сотрудникам надлежащих условий для службы и быта;
- формирование реальной перспективы роста молодых, способных и трудолюбивых сотрудников;
- привитие сотрудникам наряду с профессиональными знаниями и умениями качеств и навыков культурного поведения в коллективе, обществе, семье;
- введение нового сотрудника в атмосферу организованности, деловитости, взаимной требовательности и благожелательности;
- воспитание психологической устойчивости против отрицательного влияния лиц с антиобщественной направленностью;
- своевременное реагирование на проявление профессиональной деформации;

— предупреждение психологических срывов в поведении новичка, с тем чтобы никто из ближайшего окружения грубым окриком или попуканием не нарушил у него позитивного отношения к работе;

— совершенствование организации труда.

Опираясь на рекомендации социальных психологов, необходимо при разрешении конфликтов стараться не обижать людей, беречь их нервную систему от стрессов. Поэтому лица, которым руководитель доверит разбирательство по возникшему конфликту, должны обладать авторитетом и чувством справедливости. Следует способствовать созданию такой психологической атмосферы, при которой участники конфликта убедились бы в его вредности для работы, личных взаимоотношений и добровольно перешли к переговорам. Надо по возможности постараться перевести конфликт из эмоционального русла в интеллектуальное. Это позволит его участникам понять другую сторону и быстрее приведет к его разрешению.

Существует несколько типичных вариантов разрешения конфликтных ситуаций:

1) выработка совместных решений при возникновении конфликтных ситуаций. Он рекомендуется в случае:

— если каждый из подходов слишком важен и не допускает компромиссных вариантов,

— когда необходимо преодолеть негативные эмоции,

— если представляется важным укрепление сплоченности подчиненных;

2) компромиссный подход к разрешению конфликтной ситуации, когда:

— приводятся равные аргументы в пользу взаимоисключающих позиций,

— требуется временное урегулирование проблем,

— необходимо принять срочное решение при дефиците времени,

— директивные утверждения своей точки зрения не приводят к успеху;

3) утверждение своей точки зрения в конфликте. Он рекомендуется:

— когда требуются решительные и быстрые меры в случае непредвиденных ситуаций,

— при взаимодействии с подчиненными, предпочитающими директивный (нажимной) стиль руководства;

4) изменение своего мнения в конфликтной ситуации. Он применяется, если:

— предмет разногласия более существен для подчиненных, чем для руководителя, и требуется удовлетворение их притязаний, восстановление обстановки сотрудничества и взаимопонимания,

- наиболее важной задачей является восстановление спокойствия и стабильности,
 - появились более сложные проблемы по сравнению с той, которая рассматривалась в данный период,
 - необходимо признать собственную неправоту;
- 5) игнорирование конфликта. Он считается целесообразным в том случае, когда:
- источник разногласий несуществен,
 - подчиненные сами могут успешно его уладить,
 - необходимо время для его разрешения,
 - предмет конфликта уводит в сторону от других, более важных служебных задач,
 - в процессе решения конфликта усугубляется обстановка отчужденности, непримиримости.

В обобщенном виде алгоритм деятельности руководителя в конфликтной ситуации можно представить в виде следующей последовательности (рис. 11.1 нас. 160).

Таким образом, конфликтологическая грамотность руководителя — важное условие его профессиональной деятельности. Профилактика конфликтов и их конструктивное разрешение не только способствуют формированию здорового морально-психологического климата в коллективе, но и обеспечивают эффективное достижение производственных целей.

11.4. Управление стрессами

Стресс (от англ. stress — туго натянуть) — это состояние напряжения, возникающее у человека под влиянием сильных воздействий.

Стресс — довольно часто встречающееся явление (повышенная раздражительность или бессонница перед ответственным событием и т.п.). Незначительные стрессы неизбежны и безвредны. Однако чрезмерный стресс создает проблемы как для отдельных членов производственного коллектива, так и для организации в целом. В этой связи важно научиться различать допустимую степень стресса и слишком большой стресс. Нулевой стресс невозможен. В общем смысле стресс можно определить как ситуацию, когда требования, предъявляемые к трудовой деятельности, превышают способности персонала.

Стресс может оказывать на персонал как положительное, мобилизующее влияние, так и отрицательное (дистресс), вплоть до полной дезорганизации его деятельности. Поэтому оптимизация организационного поведения в менеджменте должна предусматривать не только комплекс мер, предупреждающих причины возникновения стресса, но и действия,

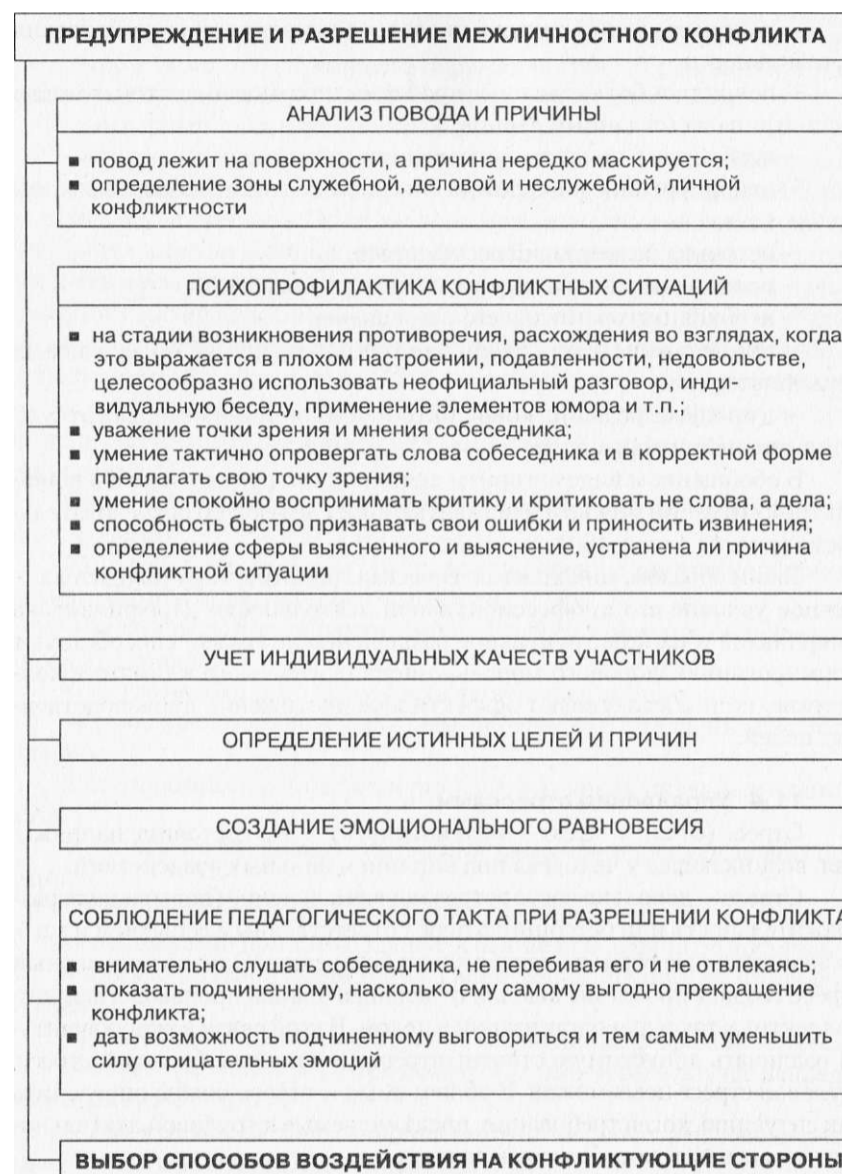


Рис. 11.1. Технология предупреждения и разрешения конфликтной ситуации

приводящие к периодическому проявлению стрессовых ситуаций слабой интенсивности.

Выделяют две группы факторов, вызывающих стресс (рис. 11.2).

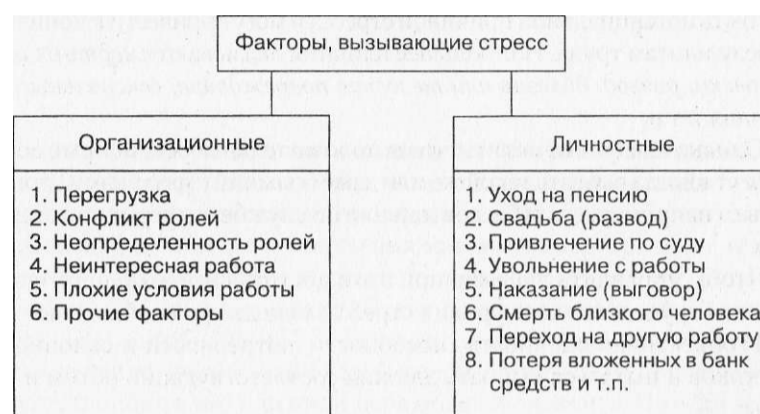


Рис. 11.2. Основные причины стресса

Организационные факторы. Широко распространенной причиной стресса в организациях является *перегрузка*, т.е. работнику поручено непомерное количество заданий. В этом случае возникает беспокойство, чувство безнадежности и материальных потерь.

Конфликт ролей возникает, когда работнику предъявляют противоречивые требования, т.е. бывают ситуации, когда работник, с одной стороны, хочет быть принят группой, а с другой — соблюдать требования руководства. В результате возникают беспокойство и напряжение.

Неопределенность ролей возникает тогда, когда работник не знает четко, что от него требует менеджер или по какой системе оценивают его действия. Подобная неопределенность в работе, да еще страх перед возможным наказанием вызывают у подчиненного неминуемый стресс.

Неинтересная работа также может являться фактором стресса. Люди же, имеющие более интересную работу, проявляют меньше беспокойства и менее подвержены физическим недомоганиям.

Плохие условия работы — температура, освещение, шум и т.п. — вполне могут стать причиной стресса, так как люди в дискомфортных условиях быстро устают.

Прочими организационными факторами стресса являются повышенная ответственность работника при отсутствии соответствующих прав и полномочий, плохое качество информационного обеспечения трудо-

вой деятельности, несовместимость личностных качеств индивидуума и характера работы и др.

Личностные факторы. Каждый индивид участвует во многих видах деятельности, не связанных с организацией. Эти частные события также могут быть потенциальной причиной стресса и могут привести к пониженным результатам труда. Наибольшее влияние оказывают *смерть близкого человека, развод, болезнь или телесное повреждение, сексуальные заболевания* и т.п.

Однако следует отметить, что и положительные жизненные события могут иногда вызвать такой же или даже больший стресс, как и отрицательные (например, свадьба, повышение по службе, выигрыш в лотерею и т.п.).

Чтобы управлять людьми, при этом достигая высокой производительности труда и низкого уровня стресса, менеджеру необходимо:

1) объективно оценивать способности, потребности и склонности работников и пытаться выбрать для них соответствующий объем и тип работы;

2) разрешать работникам отказываться от выполнения какого-либо задания, когда у них есть для этого достаточные основания. Если нужно, чтобы они выполнили именно данное задание, объясните, почему это нужно, и установите приоритеты в их работе;

3) четко определять конкретные параметры полномочий, ответственности и производственных требований, применять двустороннюю коммуникацию;

4) использовать стиль лидерства, соответствующий данной ситуации;

5) обеспечивать надлежащее вознаграждение за эффективную работу;

6) выступать в роли наставника по отношению к подчиненным, развивать их способности и обсуждать с ними сложные вопросы.

Контрольные вопросы

1. Что такое конфликт?
2. Назовите основные типы конфликтов.
3. Каковы причины конфликтных ситуаций?
4. Каковы последствия конфликтов?
5. Назовите основные этапы развития конфликта.
6. Каковы варианты разрешения конфликтных ситуаций?
7. Что такое стресс?
8. Назовите факторы, вызывающие стресс.
9. Назовите способы управления стрессами.

ОСНОВЫ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

12.1. Сущность, цели и задачи финансового менеджмента

Финансовый менеджмент можно определить как организацию управления финансовыми потоками в целях наиболее эффективного использования капитала и получения максимальной прибыли. Финансы в бизнесе, правильное управление ими играют решающую роль. Выдающийся менеджер, президент Международной телефонной и телеграфной корпорации США «ИТТ» Гарольд Дженин утверждал, что «есть только одна непоправимая ошибка в бизнесе — остаться без денег. Почти все другие ошибки в той или иной мере можно исправить. Но если вы остаетесь без денег — вы выбываете из игры»¹.

Управление финансами является составной частью управленческого процесса в организации. Общим для многообразных финансовых процессов и операций, идущих в организации, является то, что все они имеют денежную форму отражения. Однако финансы — это не сами деньги, а *денежные отношения* между хозяйствующими субъектами по поводу формирования и использования денежных доходов и фондов организации. Материальным носителем финансовых отношений являются *финансовые ресурсы*, которые находятся в распоряжении организации и предназначены для удовлетворения ее производственных и социальных потребностей.

Финансовые ресурсы производственного предприятия черпаются из его уставного фонда, а затем возобновляются и пополняются в результате хозяйственной деятельности после реализации продукции.

Их *структуру* можно представить следующим образом:

1. Ресурсы собственных и приравненных средств:
 - доходы (прибыль) от основных видов деятельности;
 - поступления (амортизация, целевые взносы, устойчивые пассивы, доходы от реализации выбывшего имущества).
2. Привлеченные ресурсы:
 - поступления от размещения акций;
 - заимствования.

¹ См.: Как добиться успеха. Практические советы деловым людям / под ред. В.Е. Хрупкого. М. : Республика, 1991. С. 197.

3. Ресурсы, поступившие в порядке распределения (от страховых органов, вышестоящих структур, проценты, дивиденды).

Финансовые ресурсы могут использоваться на текущие расходы, возмещение материальных средств, инвестирование, формирование целевых денежных фондов предприятия.

В рамках текущей деятельности *финансовые отношения* возникают при оплате поставок, получении банковских и коммерческих кредитов, страховании, распределении прибыли, дивидендов, выплате заработной платы, погашении долгов, процентов, уплате налогов, краткосрочном финансировании и пр.

Перспективная финансовая деятельность связана с инвестированием в реальные объекты, ценные бумаги, банковские депозиты, а также с привлечением на длительный срок ресурсов путем собственной эмиссии ценных бумаг.

Большинство современных хозяйствующих субъектов по закону обладают финансовой самостоятельностью. Это создает основу для эффективного управления их денежным оборотом, формированием и использованием фондов денежных средств, финансовыми результатами с помощью методов *финансового менеджмента*.

В условиях рыночной экономики финансовый менеджмент коммерческой организации направлен на достижение его стратегических и тактических целей.

Стратегическими целями финансового менеджмента являются:

- воспроизводство;
- максимизация прибыли;
- рост рыночной стоимости акций организации;
- повышение благосостояния собственников.

Тактические цели финансового менеджмента включают:

- минимизацию расходов;
- рост объемов производства и реализации;
- рентабельность;
- минимизацию риска;
- борьбу с конкурентами;
- избежание банкротства;
- выживание.

Стратегических и тактических целей финансовый менеджмент достигает через реализацию своих функций.

Основные функции финансового менеджмента заключаются:

- в финансовом анализе и планировании на основе показателей финансовой отчетности;
- сборе и обработке данных бухучета для внутреннего управления финансами и внешней отчетности;

- принятии долгосрочных инвестиционных решений;
- определении оптимальной структуры активов, управлении портфелем ценных бумаг;
- принятии долгосрочных решений по выбору источников финансирования и формировании структуры капитала компании, разработке политики привлечения капитала на наиболее выгодных условиях, дивидендной политике;
- управлении оборотными активами фирмы.

В финансовом менеджменте существенное значение имеют также функции, связанные со страхованием активов, налогообложением, консультированием, созданием системы внутреннего контроля и информационного обеспечения, реорганизацией компании.

Реализуя эти функции, финансовый менеджмент решает следующие основные задачи:

Сформирует финансовую систему организации, разрабатывает основы финансовой политики и стратегии, направленные на максимизацию финансовых результатов и укрепление финансовой устойчивости фирмы;

2) определяет основные направления использования финансов на текущий период (финансовую тактику), в том числе распределение прибыли, выплату дивидендов по акциям;

3) осуществляет планирование использования краткосрочных и долгосрочных финансовых ресурсов;

4) управляет капиталом, в частности:

- процессом его формирования (приобретением имущества, арендой, лизингом, покупкой акций, облигаций);

- финансовым обеспечением производственно-хозяйственной деятельности;

- определением объема производства, максимизирующего финансовые результаты;

- проведением в необходимых случаях финансового оздоровления;

- созданием финансовых резервов;

- оптимизацией налогообложения.

Финансовая работа в организации осуществляется *финансовой службой*, которая призвана решать следующие основные задачи: обеспечение организации финансовыми ресурсами; изыскание путей их мобилизации из собственных источников и на финансовом рынке; выполнение финансовых обязательств перед государственным бюджетом, банками, страховыми компаниями и другими организациями; осуществление контроля за правильным использованием финансовых ресурсов.

На финансовую службу возлагается финансовое планирование и осуществление расчетов, анализ хозяйственной деятельности, предо-

ставление финансовых отчетов и документов, осуществление внутрихозяйственного финансового контроля, объектом которого является производственная и финансовая деятельность самой организации и ее структурных подразделений. Сферой финансового контроля являются практически все операции, совершаемые с использованием денег.

12.2. Финансовое планирование

Цели финансового планирования:

- обеспечение оптимальных возможностей для успешной хозяйственной деятельности;
- получение необходимых для этого средств;
- достижение конкурентоспособности и прибыльности организации;
- планирование доходов и расходов организации, движение ее денежных средств.

Финансовое планирование состоит из следующих блоков:

- анализ финансовой ситуации и стоящих перед организацией проблем;
- прогнозирование будущих финансовых условий;
- постановка финансовых задач;
- выбор оптимального варианта их решений;
- составление финансового плана;
- корректировка, увязка и конкретизация финансового плана;
- выполнение финансового плана;
- анализ и контроль выполнения финансового плана.

Главными *объектами* финансового планирования являются: поступление денежных средств; регулирование состава, структуры и распределения финансовых ресурсов.

Планирование опирается на финансовый анализ и общую оценку:

- активов предприятия и источников их финансирования;
- величины и состава финансовых ресурсов, необходимых для поддержания достигнутого экономического потенциала предприятия и расширения его деятельности;
- источников дополнительного финансирования;
- системы контроля за состоянием и эффективностью использования финансовых ресурсов.

Обеспечение фирмы финансовыми ресурсами предполагает детальную оценку:

- объема требуемых средств;
- формы их предоставления (долгосрочный или краткосрочный кредит, денежная наличность);

- степени доступности и времени представления;
- стоимости обладания данным видом ресурсов;
- риска, ассоциируемого с данным источником средств (капитал собственников гораздо менее рискован, чем срочная ссуда банка).

Распределение финансовых ресурсов (инвестиционная политика и управление активами) предусматривает анализ и оценку долгосрочных и краткосрочных инвестиционных решений, в том числе:

- оптимальность трансформации финансовых ресурсов в другие виды ресурсов (материальные, трудовые);
- целесообразность и эффективность вложений в основные фонды, их состав и структура;
- оптимальность оборотных средств;
- эффективность финансовых вложений.

В процессе финансового планирования надо учитывать следующие принципы:

- обеспечение максимальной рентабельности вложенных средств;
- сокращение срока окупаемости;
- использование наиболее экономичных способов финансирования долгосрочных затрат;
- балансирование рисков;
- учет инфляции.

В ходе составления финансового плана необходимо решить следующие задачи:

- определить основные финансовые показатели организации на плановый период;
- увязать финансовые показатели с производственными и коммерческими;
- выявить резервы увеличения доходов и прибыли организации;
- определить пути повышения эффективности использования финансовых ресурсов.

Финансовое планирование бывает *перспективным*, *текущим* и *оперативным*. Перспективное планирование является инструментом реализации финансовой стратегии, оно задает для фирмы ориентиры в области объема продаж, себестоимости, прибыли, рентабельности, финансовой устойчивости, платежеспособности; конкретизируется в годовом финансовом плане (бюджете), увязывающем вложения средств и источники их финансирования. Финансовое планирование подразделяется на операционный и финансовый бюджеты.

Операционный бюджет подразделяется на бюджеты:

- реализации, (где рассчитывается прогнозный объем реализованной продукции исходя из ожидаемого количества единиц продукции и ожидаемой цены);

- производства (где определяется ожидаемый объем производства на основе бюджета реализации);
- прямых затрат на материалы;
- прямых затрат на труд;
- производственных накладных расходов (амортизация, отдельные виды налогов, включаемые в себестоимость);
- общих и административных расходов (расходы по реализации продукции, общие расходы по управлению);
- прогнозный отчет о прибыли (расчетная оценка доходов и расходов предприятия на предстоящий период).

Финансовый бюджет состоит из бюджета денежных средств и прогнозного баланса.

Бюджет денежных средств позволяет финансовому менеджеру оценить будущие притоки и оттоки денежных средств за определенный период, поддерживать остатки денежных средств на оптимальном уровне, избегать их избытка и дефицита. Он состоит из четырех разделов:

- 1) поступления, включая остаток денежных средств на начало периода;
- 2) расходы денежных средств;
- 3) избыток или дефицит денежных средств;
- 4) финансовый раздел, представляющий статьи заемных средств и погашения задолженности на предстоящий период.

Прогнозный баланс дает возможность оценить, каким будет финансовое положение компании по прошествии соответствующего периода. Данный баланс позволяет:

- выявить возможные неблагоприятные для компании финансовые последствия решений, принимаемых на предстоящий период;
- проверить математическую правильность других расчетов;
- рассчитать финансовые коэффициенты и оценить их уровень с позиций требований финансового рынка;
- структурно выделить будущие финансовые источники и обязательства.

Кроме того, составляется также *платежный баланс*. Его структура выглядит следующим образом:

1. Доходы и поступления.
 - 1.1. Остаток финансовых средств на начало периода.
 - 1.2. Поступление средств в течение периода:
 - от реализации продукции и услуг;
 - от реализации материальных ресурсов;
 - авансовые поступления, в том числе предоплата;
 - планируемые внереализационные поступления;

- арендная плата;
 - поступления по лизингу;
 - поступления по векселям;
 - дебиторская задолженность;
 - финансовая помощь;
 - выручка по ценным бумагам;
 - выручка от продажи валюты;
 - заемные средства;
 - бюджетные средства;
 - прочие поступления.
2. Расходы и отчисления.
- 2.1. Первоочередные платежи.
- 2.2. Налоговые платежи в бюджетную систему.
- 2.3. Отчисления на социальное страхование и во внебюджетные фонды.

2.4. Платежи по усмотрению предприятия:

- расходы на оплату труда;
- оплата поставок материалов, работ, услуг (в том числе авансы, предоплата), аренды, командировок, хозяйственных расходов, погашение ссуд, займов и процентов, оплата векселей, платежи подрядчикам, прочие платежи.

Всего расходов.

Превышение поступлений над расходами и платежами.

Превышение расходов и платежей над поступлениями.

Остаток денежных ресурсов на конец периода.

Оперативное финансовое планирование заключается в составлении и исполнении платежного календаря. *Платежный календарь* — это финансовый документ, в котором подробно отражается оперативный денежный оборот. Поскольку весь оборот проходит через расчетный, текущие, валютный, ссудные и другие счета предприятия в банке, то в платежном календаре представлено движение денежных средств — их поступление и использование. Источником информации служат выписки кредитных учреждений о состоянии расчетного счета.

Платежный календарь обеспечивает оперативное финансирование, выполнение расчетных и платежных обязательств, фиксирует происходящие изменения в платежеспособности предприятия и ликвидности его активов. Он позволяет отслеживать состояние собственных средств, а также указывает на необходимость использования средств в виде заемного и другого привлеченного капитала. Составление и исполнение платежного календаря есть проявления распределительной и контрольной функций финансового менеджмента.

Платежный календарь конкретизирует и детализирует текущий финансовый план, уточняет его показатели, позволяет задействовать все имеющиеся резервы повышения эффективности использования финансовых ресурсов предпринимательской структуры, дает полное представление о состоянии платежей и расчетов в анализируемом периоде. При помощи платежного календаря контролируют составление смет затрат, издержек производства и обращения, выпуск продукции и ее реализацию отдельными структурными подразделениями и филиалами, а также уровень самоокупаемости и рентабельности, точку безубыточности.

Контроль в финансовом менеджменте заключается в проверке финансовой работы, выполнения финансовых планов и т.п. Финансовый контроль является дополнением финансового планирования и должен рассматриваться как его составная часть.

Объектами финансового контроля являются:

- правильность и своевременность перечисления средств в фонды предприятий по всем установленным источникам финансирования;
- соблюдение заданной структуры доходов с учетом потребностей производства и социального развития;
- целесообразность и эффективность использования финансовых ресурсов;
- своевременность осуществления платежей и расчетов;
- состояние финансовых показателей.

Финансовый контроль основывается на нормативах величины фондов денежных средств и источников их образования, смете денежных доходов и расходов и пр.

К основным *методам* его осуществления относятся:

- 1) проверка отдельных вопросов финансовой деятельности на основе отчетных, балансовых и расходных документов;
- 2) анализ периодической или годовой отчетности на предмет состояния финансовой дисциплины, уровня выполнений плана;
- 3) обследование (отличается от проверки более широким кругом вопросов);
- 4) ревизия (проверка финансово-хозяйственной деятельности за отчетный период).

12.3. Управление прибылью и рентабельностью

Основным источником финансовых ресурсов коммерческой организации является прибыль от производственно-хозяйственной деятельности, поэтому в задачу финансового менеджмента входит поиск путей ее увеличения или оптимизации. *Прибыль* представляет собой разность между отпускной ценой продукции и затратами, связанными с ее произ-

водством. Поскольку цена обычно складывается на рынке и от предприятия она зависит мало, объектом финансового менеджмента становится определение объема производства, при котором величина валовой прибыли была бы максимальной (оптимальной). Для этого требуется точное знание величины производственных затрат, которые можно разделить на постоянные и переменные.

Переменные затраты — это затраты, зависящие от объема производства и реализации продукции, *постоянные* — не зависящие от объема. Покупая, например, автомобиль, фирма делает постоянные затраты, поскольку его цена не зависит от того, будет ли фирма им пользоваться каждый день или нет. А вот сумма, расходуемая на бензин, колеблется каждый день в зависимости от того, насколько интенсивно фирма использует машину. Следовательно, это — переменные затраты.

Применительно к предприятию постоянными затратами будут: стоимость помещения и оборудования, амортизационные отчисления, налоги, арендная плата, сумма полученных кредитов и выплаты процентов по ним в расчете на год. Вне зависимости от того, как будет работать предприятие, деньги придется платить. Сюда же могут быть отнесены затраты на рекламу, исследовательские работы, затраты на оплату труда работников, получающих твердые оклады.

В состав переменных затрат включаются: затраты на материалы, сырье, комплектующие изделия, на электро- и теплоэнергию, используемую в производственных процессах; затраты на оплату труда персонала, получающего заработную плату в зависимости от объема произведенной продукции.

Нетрудно увидеть, что все названные затраты напрямую зависят от объема производства: чем больше выпускается продукции, тем больше соответствующие затраты, и наоборот. Такие затраты должны окупаться в обязательном порядке, ибо в противном случае предприятие будет нести чистые убытки. И если они начинают превышать цену продукции, производство сворачивается.

С постоянными затратами дело обстоит сложнее, поскольку они *уже понесены*. Если производство остановить, то эти затраты будут полностью потеряны (оборудование изнашивается даже при бездействии). Но при продолжении работы они будут хотя бы частично возвращаться. Если учесть дополнительные расходы, связанные с возобновлением деятельности, станет ясно, почему, несмотря на убытки, предприятия продолжают функционировать.

Для того чтобы четко ориентироваться в ситуации и видеть, при каком объеме производства можно обеспечить прибыльность работы, необходимо прежде всего определить точку безубыточности.

Точка безубыточности — это уровень производства или сбыта, при котором финансовые поступления от продажи товара (услуги) равняются издержкам, т.е. это тот минимальный уровень сбыта, при котором нет убытка. Анализ безубыточности начинается с определения выручки — разницы между розничной ценой и переменными затратами на единицу продукции. Допустим, некоторый вид продукции реализуется по цене 1 000 руб. за единицу, переменные затраты на изготовление единицы продукции составили 600 руб., постоянные затраты равны 400 тыс. руб. В этом случае выручка составит:

$$1000 - 600 = 400 \text{ руб.},$$

т.е. Выручка = Доход от продажи - Переменные затраты.

Теперь подсчитаем количество изделий, которые необходимо продать, чтобы общая выручка равнялась постоянным затратам, иными словами, определим точку безубыточности. Это можно сделать путем деления суммы постоянных затрат на выручку. В нашем примере это:

$$\frac{400\,000 \text{ руб.}}{400 \text{ руб.}} = 1000 \text{ изделий},$$

$$\text{т.е. Точка безубыточности} = \frac{\text{Постоянные расходы (ПР)}}{\text{Выручка (В)}}.$$

Проведенный анализ свидетельствует, что выпуск и продажа лишь 1001-го и следующих за ним изделий будут давать при указанных затратах прибыль. Если же количество изделий по каким-либо причинам будет меньше 1000 единиц, то затраты на производство окажутся невозмещенными и никакой речи о прибыли быть не может, так как образуется убыток. Это своеобразная точка равновесия между убытком и прибылью.

Когда выпускается несколько видов изделий (оказывается несколько видов услуг), то расчет объема производства, обеспечивающего безубыточность производства, осуществляется по формуле

$$\Pi = \frac{\text{Постоянные расходы (ПР)}}{V_1 \times K_1 + V_2 \times K_2 + \dots + V_n \times K_n},$$

где Π — объем производства;
 V_1, V_2, \dots, V_n — выручка от реализации товара 1, 2, ..., n ;
 K_1, K_2, \dots, K_n — доля выручки от реализации товара 1, 2, ..., n в общей выручке от реализации всех производимых предприятием в течение года товаров (в долях единицы).

Умножив Π на соответствующую величину K , получим то количество единиц этого товара, которое необходимо изготовить для обеспечения безубыточности при такой структуре выпускаемой продукции.

Необходимо отметить, что уровень безубыточности производства — величина подвижная. Она может изменяться в зависимости от изменения цены изделия и затрат на его производство. К примеру, интенсификация потребления ресурсов, проведение жесткой регламентации затрат на производство делают подвижной структуру издержек, а значит, и точку безубыточности.

Если в рассмотренном выше примере предположить, что цена на единицу продукции под влиянием спада активности на рынке снизилась до 950 руб., а уровень переменных издержек производства за счет принятых мер удалось сократить до 550 руб. и сумму постоянных затрат уменьшить до 320 тыс. руб., то новая точка равновесия составит:

$$\Pi = \frac{320\,000}{950 - 550} = 800 \text{ единиц.}$$

Таким образом, при этих более жестких условиях уровень безубыточного производства достигается уже при 800 единицах продукции.

Однако задача предпринимателя заключается в организации не просто безубыточного производства, а производства с целью получения прибыли. Предположим, необходимо получить прибыль в 100 тыс. руб. Для получения такой прибыли потребуется довести объем производства до следующего уровня:

$$\Pi = \frac{320\,000 + 100\,000}{950 - 550} = 1050 \text{ единиц.}$$

Однако задача предпринимателя заключается в организации не просто безубыточного производства, а производства с целью получения прибыли. Предположим, необходимо получить прибыль в 100 тыс. руб. Для получения такой прибыли потребуется довести объем производства до следующего уровня:

$$\Pi = \frac{320\,000 + 100\,000}{950 - 550} = 1050 \text{ единиц.}$$

Таким образом, в зависимости от конъюнктуры рынка и конкретных условий производства предприниматель избирает наиболее приемлемый в каждом случае вариант производства и реализации продукции.

Определение величины прибыли в зависимости от объема реализации n происходит с учетом так называемого операционного рычага. Его действие основывается на том, что при неизменных ценах рост продаж приводит к сокращению доли постоянных затрат в цене. Следовательно, при тех же переменных затратах увеличивается прибыль, и наоборот. Причем прибыль изменяется быстрее объема производства, что демонстрирует показатель, называемый *силой операционного рычага* (COP):

$$\text{COP} = \frac{\text{Прибыль} + \text{Постоянные затраты}}{\text{Прибыль}}$$

Помимо абсолютного размера прибыли, финансовый менеджмент оперирует ее относительной величиной — рентабельностью. *Рентабельность предприятия* — это отношение валовой прибыли к средней стоимости основных фондов и нормируемых оборотных средств. Этот показатель является одним из важнейших при оценке эффективности работы предприятия. Поэтому в задачу финансового менеджмента входит поиск путей повышения значения этого показателя.

Для этого достаточно уменьшить долю собственного капитала в пользу заемного, что, однако, сопряжено с увеличением риска, если кредиторы потребуют срочного возврата займов. Кроме того, использование в больших масштабах чужого капитала связано с уплатой крупных процентов, уменьшающих прибыль.

Повышение рентабельности собственного капитала за счет использования заемных средств получило название *финансового рычага*. Считается, что манипулирование им позволяет увеличить рентабельность в 1,5 раза с соответственным ростом риска.

Если предприятие выпускает несколько видов продукции, *рентабельность продукции* определяется как отношение прибыли, полученной от реализации данной продукции, к ее полной себестоимости. Таким образом, можно определить, выпуск какой продукции более выгоден. Рентабельность, рассчитанная в динамике, дает возможность оценить, как меняется доходность работы предприятия, выяснить, какие факторы повлияли на эти изменения.

В целом анализ прибыли и рентабельности позволяет судить о степени эффективности работы предприятия и использования его ресурсов.

12.4. Анализ финансового положения предприятия

Важной частью финансового менеджмента выступает *финансовый анализ* деятельности предприятия. Для такого анализа применяется система взаимосвязанных показателей, основанных на данных бухгалтерской и статистической отчетности предприятия. Достоверность исходных данных определяет ценность рассчитываемых показателей.

Финансовый менеджер предприятия должен выбрать систему показателей, основываясь на которых, он может с достаточной степенью точности оценить текущие и стратегические возможности предприятия. Финансовый анализ направлен на выявление резервов повышения эффективности использования основных и оборотных средств, собственных и привлеченных денежных ресурсов. Функционирование основных средств и нематериальных активов ограничено сроком их службы, по истечении которого они выбывают из оборота, что вызывает необходимость обновления, замены или модернизации. Основные средства производятся в форме капитальных вложений.

Превышение ввода над выбытием обеспечивает прирост основных средств. Проблема прироста в настоящее время наиболее актуальна, поскольку наметилась тенденция к его снижению, которая пока не выступает в явной форме из-за низкого процента выбытия износившихся и устаревших морально и физически фондов.

Скорость обновления основных средств определяется инвестиционной активностью и выбытием. Выбытие основных средств возможно по следующим причинам: полный износ или невозможность продолжения эксплуатации; продажа; передача в аренду; передача в качестве учредительного взноса в уставный капитал коммерческой организации; безвозмездная передача. Своевременная реализация выбывающих основных средств позволяет ускорять процесс обновления, использовать выручку на приобретение новых основных средств и стимулировать расширенное воспроизводство.

Задача финансовых менеджеров состоит в том, чтобы, опираясь на анализ внеоборотных активов и динамику их изменения, определить приоритетные направления капитальных вложений.

Важное значение имеет анализ оборотных средств. Критерием оценки эффективности управления оборотными средствами служит фактор времени. Чем дольше оборотные средства пребывают в одной и той же форме (денежной или товарной), тем при прочих равных условиях ниже эффективность их использования, и наоборот. Мера интенсивности использования оборотных средств характеризует оборачиваемость. Для этого определяется коэффициент оборачиваемости оборотных средств ($K_{об}$):

$$K_{об} = \frac{P}{O},$$

где P — стоимость реализованной продукции (выручка от реализации) за определенный период;

O — средний остаток оборотных средств за тот же период.

Если выручка от реализации, например, берется за год, то и средний остаток оборотных средств также берется за год. При этом среднегодовой остаток оборотных средств за год рассчитывается как средняя хронологическая величина из остатков по месяцам.

Так, если выручка от реализации за год составила 200 млн руб., а среднегодовой остаток оборотных средств — 40 млн руб., то коэффициент оборачиваемости оборотных средств составит:

$$K_{об} = \frac{200}{40} = 5.$$

Это значит, что за год каждый рубль, вложенный в оборотные средства, совершил пять оборотов.

Сопоставление коэффициентов оборачиваемости в динамике по годам позволяет выявить тенденции изменения эффективности использования оборотных средств. Если число оборотов, совершаемых оборотными средствами, увеличивается или остается стабильным, то предприятие работает ритмично и рационально использует денежные ресурсы. Снижение числа оборотов, совершаемых в рассматриваемом периоде, свидетельствует о падении темпов развития, неблагоприятном финансовом состоянии.

Другим важным показателем оборачиваемости оборотных средств является продолжительность одного оборота в днях (D). Она определяется по формуле

$$D = \frac{T}{K_{об}}$$

где $K_{об}$ — коэффициент оборачиваемости;
 T — продолжительность периода, за который определяются показатели дней ($T=30; 90; 360$).

В практике финансовых расчетов при исчислении показателей оборачиваемости для некоторого их упрощения принято считать продолжительность любого месяца, равную 30 дням, любого квартала — 90 дням и года — 360 дням.

Исходя из приведенных выше данных по коэффициенту оборачиваемости имеем

$$D \wedge = 72 \text{ дня.}$$

Оборачиваемость в днях позволяет судить о том, в течение какого времени оборотные средства проходят все стадии кругооборота на данном предприятии. Чем меньше продолжительность одного оборота в днях, тем экономнее используются финансовые ресурсы. При большей оборачиваемости возрастает риск неплатежей и сбоев в поставках сырья, материалов, комплектующих изделий и т.п.

Эффект ускорения оборачиваемости оборотных средств выражается в высвобождении, уменьшении потребности в связи с улучшением их использования. Эффективность использования предметов труда можно оценить показателем *материалоемкости* (ME) продукции, который определяется так:

$$ME \wedge = \frac{M}{\Pi}$$

где M — затраты сырья, топлива, материалов, энергии и др.;
 Π — объем производства.

Обратный показатель МЕ называется *материалоотдачей* (МО). Чем лучше используются сырье, материалы и другие материальные ресурсы, тем ниже материалоемкость и выше материалоотдача. Для снижения материалоемкости продукции необходимо улучшать использование предметов труда, сокращать отходы, не выпускать бракованных и низкокачественных изделий, не допускать потерь материальных ресурсов, использовать более дешевые заменители ресурсов, не снижающие качества продукции.

Особое значение для финансового менеджмента имеет *анализ* финансового положения предприятия, которое характеризуется двумя группами показателей:

- а) показатели ликвидности;
- б) показатели финансовой устойчивости.

Показатели ликвидности позволяют определить способность предприятия оплатить свои краткосрочные обязательства, реализуя свои текущие активы. Предприятие может быть ликвидным в большей или меньшей степени, поскольку в состав текущих активов входят разнородные оборотные средства, среди которых имеются как легко реализуемые, так и труднореализуемые для погашения внешней задолженности.

По степени ликвидности статьи текущих активов условно можно разделить на три группы¹:

- 1) ликвидные средства, находящиеся в немедленной готовности к реализации (денежные средства, высоколиквидные ценные бумаги);
- 2) ликвидные средства, находящиеся в распоряжении предприятия (обязательства покупателей, запасы товарно-материальных ценностей);
- 3) неликвидные средства (требования к дебиторам с длительным сроком образования — сомнительная дебиторская задолженность; незавершенное производство).

Пропорция, в которой эти группы должны находиться по отношению друг к другу, определяется характером и сферой деятельности предприятия; скоростью оборота средств предприятия; соотношением текущих и долгосрочных активов; суммой и срочностью обязательств, на покрытие которых предназначены статьи актива; «качеством» — степенью ликвидности текущих активов.

В практике проведения финансового анализа используются следующие показатели:

- коэффициент текущей (общей) ликвидности, или коэффициент покрытия;

¹ См.: Ковалев А.И. Анализ финансового состояния предприятия. М.: Центр экономики и маркетинга, 2005. С. 47—53.

- коэффициент быстрой ликвидности, или критической оценки;
- коэффициент абсолютной ликвидности.

Коэффициент текущей (общей) ликвидности отражает, достаточно ли у предприятия средств, которые могут быть использованы им для погашения своих краткосрочных обязательств в течение предстоящего года:

$$K_{\text{текущей ликвидности}} = \frac{\text{Текущие активы}}{\text{Краткосрочные обязательства}}$$

Согласно стандартам считается, что этот коэффициент должен находиться в пределах между 1 и 2 (иногда 3). Нижняя граница обусловлена тем, что текущих активов должно быть, по меньшей мере, достаточно для погашения краткосрочных обязательств, иначе предприятие может оказаться неплатежеспособным по этому виду кредита. Превышение оборотных активов над краткосрочными обязательствами более чем в 2 раза считается также нежелательным, поскольку свидетельствует о нерациональном вложении предприятием своих средств и неэффективном их использовании. При анализе этого коэффициента необходимо обращать внимание на динамику его изменения.

Коэффициент быстрой ликвидности, или критической оценки, определяется как отношение ликвидной части оборотных средств (т.е. без учета материально-производственных запасов) к текущим обязательствам. Подсчет этого показателя вызван тем, что ликвидность отдельных категорий оборотных средств далеко не одинакова, и если, например, денежные средства могут служить непосредственным источником выплат по текущим обязательствам, то запасы могут быть использованы для этой цели лишь после их реализации, что предполагает не только наличие покупателя, но и наличие у покупателя денежных средств. Рекомендуемое значение данного показателя — не ниже 1.

$$K_{\text{быстрой ликвидности (критической оценки)}} = \frac{\text{Ликвидные активы}}{\text{Краткосрочные обязательства}}$$

Наиболее ликвидными статьями оборотных средств являются денежные средства, которыми располагает предприятие на счетах в банке и в кассе, а также краткосрочные финансовые вложения в виде ценных бумаг. Отношение денежных средств и их эквивалентов к краткосрочным обязательствам называется *коэффициентом абсолютной ликвидности*. Это наиболее жесткий критерий платежеспособности, показывающий, какая часть краткосрочных обязательств может быть погашена немедленно.

$$K_{\text{абсолютной ликвидности}} = \frac{\text{Денежные средства + финансовые вложения} + \text{Краткосрочные вложения}}{\text{Краткосрочные обязательства}}$$

Считается, что значение этого коэффициента не должно опускаться ниже 0,2.

Ухудшение финансового состояния предприятия сопровождается продажей собственного капитала и неизбежным залезанием в долги. Тем самым падает финансовая устойчивость (финансовая независимость) предприятия, способность маневрировать собственными средствами, достаточная финансовая обеспеченность бесперебойного процесса деятельности.

Стабильность работы предприятия связана с общей его финансовой структурой, степенью его зависимости от внешних кредиторов и инвесторов. Так, многие предприятия в процессе своей деятельности помимо собственного капитала привлекают значительные средства, взятые в долг. Однако когда структура «собственный капитал — заемные средства» имеет значительный перекос в сторону долгов, то предприятие может обанкротиться, если сразу несколько кредиторов потребуют возврата своих денег в неудобное для этого предприятия время.

Финансовая устойчивость характеризуется, следовательно, соотношением собственных и заемных средств. Поэтому важнейшим показателем, характеризующим финансовую устойчивость предприятия, является показатель удельного веса общей суммы собственного капитала в общей стоимости всего имущества (капитала) предприятия, т.е. отношение общей суммы собственного капитала к итогу баланса предприятия. В практике этот относительный показатель получил название *коэффициента автономии*, по нему судят, насколько предприятие независимо от заемного капитала:

$$K_{\text{автономии}} = \frac{\text{Собственный капитал}}{\text{Общая сумма капитала}}$$

Чем больше у предприятия собственных средств, тем легче ему справиться с неурядицами экономики, и это отлично понимают кредиторы предприятия и его руководство. Именно этим объясняется стремление к наращиванию из года в год абсолютной суммы собственного капитала предприятия. Такие возможности имеются прежде всего у хорошо работающих предприятий. Имея большие прибыли, они стараются удержать значительную их часть в обороте предприятия путем создания всевозможных резервов из валовой и чистой прибыли или прямого зачисле-

ния в собственный капитал нераспределенной на дивиденды части чистой прибыли.

Для коэффициента автономии желательно, чтобы он превышал по своей величине 50%. В этом случае кредиторы чувствуют себя спокойно, сознавая, что весь капитал может быть компенсирован собственностью предприятия.

Производным от коэффициента автономии является такой показатель, как *коэффициент финансовой зависимости*. По существу, он является обратным к коэффициенту автономии. Рост этого показателя в динамике означает увеличение доли заемных средств в финансировании предприятия. Если его значение снижается до единицы (100%), это означает, что предприятие полностью финансируется за счет собственных средств.

Систематический анализ и контроль за изменением оценочных финансовых показателей обеспечивает возможность использовать полученные результаты в процессе планирования и прогнозирования. Оптимальный состав анализируемых показателей позволяет также выявлять существующие между ними зависимости и устанавливать закономерности, способствующие эффективному управлению финансами.

Контрольные вопросы

1. В чем состоит сущность финансового менеджмента?
2. Каковы цели финансового менеджмента?
3. Назовите основные функции финансового менеджмента.
4. В чем состоят задачи финансового менеджмента?
5. Назовите цели финансового планирования.
6. Из каких блоков состоит финансовое планирование?
7. Назовите принципы финансового планирования.
8. Какие задачи необходимо решить при составлении финансового плана?
9. Что включает перспективное, текущее и оперативное финансовое планирование?
10. Какова структура платежного баланса?
11. Что такое платежный календарь?
12. Что является объектами финансового контроля?
13. Какие затраты относятся к переменным и постоянным?
14. Что характеризует точка безубыточности?
15. Как определяется рентабельность предприятия и продукции?
16. Как влияет оборачиваемость оборотных средств на финансовое состояние предприятия?
17. Назовите показатели ликвидности.
18. Какие показатели характеризуют финансовую устойчивость предприятия?

ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ

13.1. Сущность и содержание делового общения

Общение — важнейшая форма взаимодействия людей. Специфика *делового общения* обусловлена тем, что оно возникает на основе и по поводу определенного вида деятельности, связанной с производством какого-либо продукта или делового результата. Менеджеры расходуют на различные виды общения в среднем 80% своего рабочего времени.

В деловом общении выделяют три взаимосвязанные стороны:

- коммуникативную (обмен информацией);
- интерактивную (взаимодействие общающихся);
- перцептивную (восприятие).

Рассматриваемое в единстве этих трех сторон общение выступает как способ организации совместной деятельности и взаимоотношений включенных в нее людей¹.

Коммуникативная сторона общения предполагает обмен информацией, увязанной с конкретным поведением собеседников. Особую роль для каждого участника общения играет значимость информации при условии, что она не просто принята, но понята и осмыслена. Коммуникативное влияние как результат обмена информацией возможно тогда, когда участники общения обладают единой системой кодирования. Но даже зная значения одних и тех же слов, люди не всегда понимают их одинаково в силу социальных, политических, возрастных особенностей. В результате несоблюдения вышеупомянутых нюансов возникают коммуникативные барьеры (барьеры общения), которые служат причиной непонимания собеседников и, как следствие, могут создавать предпосылки их конфликтного поведения.

Выделяют три формы *барьеров общения*:

1) барьеры непонимания:

- фонетический (невнятная быстрая или медленная речь, речь-скариговорка, речь с большим количеством звуков-паразитов);

¹ См.: Кабанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Этика деловых отношений : учебник. М. : Инфра-М, 2003. С. 108-112.

— стилистический (несоответствие стиля речи коммуникатора и ситуации общения или стиля общения и актуального психологического состояния партнера по общению);

— семантический (различие в системах значений слов);

— логический барьер (сложная и непонятная или неправильная логика рассуждений, доказательств);

2) барьеры социально-культурного различия (социальные, политические, религиозные и профессиональные различия, приводящие к разной интерпретации понятий, употребляемых в процессе общения);

3) барьеры отношений (неприязнь, недоверие к коммуникатору, которое распространяется на передаваемую им информацию).

Любая поступающая к человеку информация несет на себе тот или иной элемент воздействия на его поведение, мнение и желание с целью их частичного или полного изменения.

Интерактивная сторона общения заключается в организации взаимодействия между индивидами, т.е. в обмене не только знаниями и идеями, но и действиями. Общение почти всегда предполагает некоторый результат — изменение поведения и деятельности других людей. Здесь общение проявляется как межличностное взаимодействие, т.е. совокупность связей и взаимовлияний, складывающихся благодаря совместной деятельности людей.

Человек вступает во взаимодействие с другими людьми, руководствуясь следующими мотивами:

— максимизация общего выигрыша (мотив кооперации);

— максимизация собственного выигрыша (индивидуализм);

— максимизация относительного выигрыша (конкуренция);

— максимизация выигрыша другого (альтруизм);

— минимизация выигрыша другого (агрессия);

— минимизация различий в выигрышах (равенство).

В зависимости от мотивов участников взаимодействие может происходить в форме *сотрудничества* (кооперации) или *соперничества* (конкуренции).

При интерактивном взаимодействии партнеры характеризуются: сотрудничеством, противоборством, уклонением от взаимодействия, односторонним воздействием, контрастным взаимодействием, компромиссным взаимодействием.

Сотрудничество — общение, при котором оба партнера по взаимодействию содействуют друг другу, активно способствуя достижению индивидуальных и общих целей совместной деятельности.

Противоборство — общение, при котором партнеры противодействуют друг другу и препятствуют достижению индивидуальных целей.

Уклонение от взаимодействия — при таком общении партнеры стараются избегать активного сотрудничества.

Однонаправленное содействие — это общение, при котором один из партнеров способствует достижению целей другого, а второй уклоняется от сотрудничества.

Контрастное взаимодействие — при подобном общении один из партнеров старается содействовать другому, который, однако, активно противодействует ему.

Компромиссное взаимодействие — общение, при котором оба партнера отчасти содействуют, отчасти противодействуют друг другу.

Перцептивная сторона общения означает процесс восприятия партнерами друг друга и установления на этой почве взаимопонимания. В процессе восприятия формируется представление о намерениях, мыслях, способностях, установках, культуре. В этот процесс включены как минимум два человека, и каждый сопоставляет себя с другим, принимая в расчет не только потребности, мотивы и установки другого, но и то, как этот другой понимает собственные потребности, мотивы и установки. Человек осознает себя через другого посредством определенных *механизмов перцепции*, к которым относятся:

- 1) дознание и понимание людьми друг друга (идентификация, стереотипизация, эмпатия, аттракция);
- 2) познание самого себя в процессе общения (рефлексия);
- 3) прогнозирование поведения партнера по общению (каузальная атрибуция).

Идентификация — способ познания другого человека, при котором предположение о его внутреннем состоянии строится на основе попыток поставить себя на место партнера по общению.

Стереотипизация — восприятие партнера на основе некоего стереотипа, т.е. прежде всего как представителя определенной социальной группы.

Эмпатия — эмоциональное сопереживание другому человеку. Она основана на умении правильно представить себе, что происходит в душе другого человека, что он переживает, как оценивает окружающий мир.

Аттракция (привлечение) — форма познания другого человека, основанная на формировании устойчивого позитивного чувства к нему. В данном случае понимание партнера по общению возникает благодаря формированию привязанности к нему, дружескому или более глубокому интимно-личностному отношению.

Рефлексия — механизм самопознания в процессе общения, в основе которого лежит способность человека представлять, как он воспринимается партнером по общению.

Каузальная атрибуция — механизм интерпретации поступков и чувств другого человека, стремление к выяснению причин его поведения.

Таким образом, общение представляет собой сложный многосторонний процесс, эффективность которого обеспечивается умением сторон предвидеть и преодолевать барьеры непонимания, прогнозировать поведение партнеров.

Менеджер, не обладающий должной чувствительностью к общению, как правило, много времени и энергии тратит впустую, усиливая недовольство подчиненных. Поэтому руководителю необходимо понимать, что умение общаться — не менее значимый элемент его профессиональной деятельности, чем специальные знания и навыки работы.

13.2. Виды и формы делового общения

Деловое общение можно условно разделить на *прямое* (непосредственный контакт) и *косвенное* (между партнерами существует пространственно-временная дистанция). Прямое деловое общение обладает большей результативностью, силой эмоционального воздействия и внушения, чем косвенное.

Различают также два вида делового общения: *вербальное* и *невербальное*. Вербальное общение (от лат. *verbalis* — словесный) осуществляется с помощью слов. При невербальном общении средством передачи информации являются позы, жесты, мимика, интонации, взгляды, территориальное расположение и пр.

Поскольку наибольший удельный вес в общении занимают *вербальные коммуникации*, умение говорить является важной составной частью авторитета менеджера и эффективности достижения целей организации. Сотрудники теряют уважение к косноязычному руководителю, но проникаются уважением к тому, кто манипулирует словами с необычайной легкостью. Требования, которым должна удовлетворять речь руководителя, многообразны. Здесь важны простота и доходчивость, художественная выразительность и эмоциональность, интонация, дикция и т.п. Чтобы побудить своего собеседника к деловому разговору, существует немало способов, один из которых представлен в табл. 13.1.

Таблица 13.1

Оптимизация вербального общения

Формулировки, которых следует избегать	Желательные формулировки
«Я бы хотел...»	«Вы хотите...»

<i>Продолжение</i>	
Формулировки, которых следует избегать	Желательные формулировки
«Мне представляется интересным...»	«Ваша проблема заключается в том, что...»
«Я пришел к такому выводу...»	«Вам будет интересно узнать...»
«Хотя вам это и известно...»	«Конечно, вам уже известно...»
«Вы, конечно, об этом еще не знаете...»	«Как вы уже знаете...»
«Все же вы должны признать...»	«Не думаете ли вы, что...»
«Я считаю...»	«Вы не находите, что...»
«Сейчас я вам докажу это...»	«Сейчас вы сможете убедиться в этом...»

Деловое общение реализуется в следующих основных формах: деловая беседа; деловые переговоры; спор, дискуссия, полемика; деловое совещание; публичное выступление; телефонные разговоры; деловая переписка.

Деловая беседа — передача или обмен информацией и мнениями по определенным вопросам или проблемам. По итогам деловых бесед принятие решений, заключение сделок необязательно. Деловая беседа выполняет ряд функций, в том числе: взаимное общение работников из одной деловой сферы; совместный поиск, выдвижение и оперативная разработка рабочих идей и замыслов; контроль и координирование уже начатых деловых мероприятий; стимулирование деловой активности и пр. Деловая беседа может предварять переговоры или быть элементом переговорного процесса.

Деловые переговоры — основное средство согласованного принятия решений в процессе общения заинтересованных сторон. Деловые переговоры всегда имеют конкретную цель и направлены на заключение соглашений, сделок, контрактов.

Спор — столкновение мнений, разногласия по какому-либо вопросу, борьба, при которой каждая из сторон отстаивает свою точку зрения. Спор реализуется в форме диспута, полемики, дискуссии и пр.

Деловое совещание — способ открытого коллективного обсуждения проблем группой специалистов.

Публичное выступление — передача одним выступающим различного уровня информации широкой аудитории с соблюдением правил и принципов построения речи и ораторского искусства.

Деловая переписка — обобщенное название различных по содержанию документов, выделяемых в связи с особым способом передачи тек-

та. Письма, исходящие из вышестоящих организаций, содержат, как правило, указания, уведомления, напоминания, разъяснения, запросы. Подведомственные организации направляют вышестоящим сообщения, запросы. Организации обмениваются письмами, содержащими просьбы, предложения, подтверждения, извещения, сообщения и пр. Переписка как вид делового общения делится на *собственно деловую* и *частно-официальную*. Деловое письмо — это корреспонденция, направленная от имени одной организации на имя другой. Она может быть адресована коллективу или одному человеку, выступающему в качестве юридического лица. К такой корреспонденции относятся коммерческие, дипломатические и другие письма. Частным официальным письмом является деловое послание, которое адресуется от имени частного лица организации другому частному лицу. Деловая переписка сохраняет и в настоящее время ряд этических и этикетных норм и правил, которые очеловечивают ее, ограничивая ее канцелярский характер.

В деловом общении, особенно во взаимодействии руководителей и подчиненных, используются такие методы воздействия, как поощрение, критика, наказание. Основные этические требования к *поощрениям* — их заслуженность и соразмерность качеству и эффективности трудовой деятельности. *Критика* является наиболее распространенной формой выражения неудовлетворенности деятельностью подчиненных или коллег по работе. Критика должна быть объективной (т.е. вызываться негативным поступком, неумелой и недобросовестной работой) и конструктивной, вселять в работника уверенность в его способностях, мобилизовать его на лучшую работу. *Наказание* может быть осуществлено в виде выговора, штрафа, понижения в должности, увольнения. Основное требование к наказаниям — их неотвратимость за систематические и осознанно допускаемые недостатки.

Для улучшения делового общения руководителя с подчиненными можно использовать следующие рекомендации:

- сочетайте требовательность к подчиненным с уважением их личного достоинства и заботой о них;
- старайтесь найти в подчиненном хорошие, положительные качества и опирайтесь на них; не следует специально выискивать в нем недостатки, а тем более постоянно говорить о них;
- запомните имена и фамилии тех людей, с которыми общаетесь;
- дайте собеседнику возможность говорить больше; умеете слушать внимательно, не перебивая;
- вместо того чтобы обвинять человека, попытайтесь понять, почему он поступил так, а не иначе;
- уважайте достоинство личности в большом и малом;

- если вы не правы, смело признавайтесь в этом; помните, что признание своих ошибок поднимает человека на голову выше;
- будьте скромным, избегайте самовосхваления;
- относитесь с пониманием к идеям, делам и пожеланиям других;
- не уничтожайте человека за допущенные ошибки, авансируйте исправление, оберегайте его репутацию;
- стремитесь действовать с помощью одобрений, похвалы, поощрений, не прибегайте к излишним наказаниям, ненужной критике, порицаниям;
- помните, что всякое замечание воспринимается легче, если оно следует за похвалой.

13.3. Организация делового общения

Деловое общение отличается тем, что в его процессе информация не только передается, но и формируется, уточняется и изменяется. Каждый менеджер заинтересован в том, чтобы информация, которую он адресует собеседнику, не просто им была принята, но и достигла главной цели. Все это указывает на то, что менеджер должен соответствующим образом организовать общение. Слагаемыми организации общения являются его цель, подготовка, непосредственное общение, решение¹ (рис. 13.1).

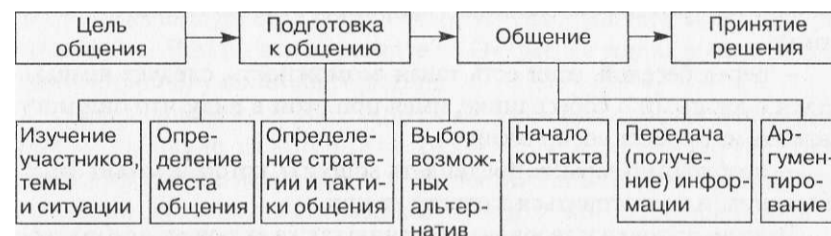


Рис. 13.1. Организация (технология) общения

Цель общения. Процесс общения начинается с формулировки его цели. Цели, которые формулирует менеджер, могут быть самыми разными: заключить соглашение, разрешить спорный вопрос, убедить собеседника в чем-либо, получить необходимую информацию и т.п. Чем конкретнее сформулирована цель делового общения, тем больше определенности в последующих действиях.

¹ См.: Кабушкин Н.П. Основы менеджмента. Минск : Новое знание, 2002. С. 301-304.

Практика показывает, что многие идеи не реализуются лишь потому, что у менеджера нет ясности и продуманности постановки вопроса.

Подготовка к общению. В процессе подготовки к общению рекомендуется подумать о том, как вы поведете себя, если ваш собеседник:

- во всем согласится с вами;
- решительно возразит и перейдет на повышенный тон беседы;
- не отреагирует на ваши доводы;
- проявит недоверие к вашим словам и мыслям;
- попытается скрыть свое недоверие.

Таким образом, подготовка к деловому общению предусматривает составление своего рода плана, включающего следующие основные аспекты:

- участники беседы должны располагать временем, достаточным для проведения спокойного, обстоятельного разговора;
- следует предусмотреть обстоятельства, которые могут помешать беседе, и исключить их (шум, громкая музыка, возможность вмешательства в беседу посторонних лиц и т.п.);
- необходимо настроиться на беседу, исключив всякие переживания, которые могли бы отрицательно повлиять на предстоящее общение, и дополнительно мобилизоваться;
- следует подавить в себе чувства, негативно влияющие на объективность восприятия собеседника (например, чувство симпатии—антипатии);
- перед беседой, если есть такая возможность, следует познакомиться с данными о собеседнике, имея при этом в виду, что они могут повлиять на процесс восприятия;
- необходимо заранее предвидеть вопросы, которые может задать собеседник, и подготовиться к ответу на них.

Этап подготовки к деловому общению также включает в себя *изучение его участников* (мужчина, женщина, темперамент, характер, уровень профессиональной подготовки и др.), *темы* и *оценку сложившейся ситуации*.

Место общения. После проведения комплекса подготовительных мероприятий следует определить место, где пройдет деловая беседа. Как правило, оно должно удовлетворять двум основным условиям:

- 1) ничто не должно отвлекать или мешать общению;
- 2) хорошее оснащение места проведения делового общения — вспомогательные материалы, дополнительная информация, официальные и нормативные документы и т.п.

Если менеджер хочет подчеркнуть особую официальность беседы, то она должна проходить в его кабинете. Когда же руководитель желает

добиться хорошего контакта с подчиненным и его поддержки, встреча может проходить в отделе, где работает подчиненный. В этом случае применяется принцип территориальности: большая часть людей более спокойно чувствует себя в своем отделе, нежели в кабинете своего начальника.

При официальном общении менеджер находится на своем обычном месте — за столом; при полуофициальном — располагается напротив посетителя за приставным столом или столом заседаний, как бы приравнивая этим свой статус к статусу посетителя. Неофициальное общение может проходить за журнальным столом, при этом собеседники располагаются в удобных креслах, способствующих уютной, расслабляющей обстановке.

Определение стратегии и тактики общения. На этом этапе следует определить главную и второстепенные цели общения. В беседе важно уяснить, чем можно пожертвовать, чтобы получить большую прибыль. К тактике общения относится и умение задавать вопросы.

Направление разговора можно регулировать с помощью задаваемых вопросов, которые можно разделить на открытые и закрытые.

Открытым называется такой вопрос, на который нельзя ответить односложно («да», «нет», «не знаю»). Примером подобных вопросов могут служить такие: «Расскажите, пожалуйста...», «Что вам известно про...», «Как вы думаете...», «А почему?», «Ваше мнение?», «Ваши предложения?», «Чем вы это объясните?». Открытые вопросы просто необходимы при получении информации.

Противоположностью открытым вопросам являются вопросы *закрытые*, т.е. такие, на которые можно ответить «да» или «нет». Эти вопросы эффективно используются при достижении следующих целей: для получения согласия, при отказе, при преодолении сопротивления и т.д.

Процесс непосредственного общения. Оно начинается с создания контакта. Эта фаза связана с преодолением определенного психологического барьера.

Уровень доверительности в общении может быть повышен за счет:

- открытой демонстрации своих намерений;
- доброжелательности отношений;
- проявления компетентности в обсуждаемом вопросе;
- умения четко и убедительно излагать свои мысли.

Передача (получение) информации. Цель этой части общения состоит в решении следующих задач: сбор специальной информации по проблемам, запросам и пожеланиям собеседника; выявление мотивов и целей собеседника; передача собеседнику запланированной информации; анализ и проверка позиции собеседника и т.п. При этом необходи-

мо учитывать следующие моменты: информированность собеседника по данному вопросу, саму постановку вопроса; то, как слушает оппонент; наблюдение за его реакциями; их анализ.

Особую сложность в процессе общения составляет *проблема умения слушать*. Восточная мудрость гласит: «Истина лежит не на устах говорящего, а в ушах слушающего». Специалисты в области менеджмента говорят о том, что умение слушать является одним из главных показателей культуры человека.

Но манере слушания можно выделить три типа слушателей: внимательные, пассивные, агрессивные.

Внимательный слушатель правильно оценивает ситуацию, создает атмосферу доброжелательной беседы и тем самым располагает собеседника к высказываниям. *Пассивный* слушатель своим внешним и внутренним безучастием к разговору вызывает у собеседника апатию и побуждает его к уклонению от основных идей беседы. *Агрессивный* слушатель своим поведением не только закрывает себе доступ к пониманию собеседника, но и вызывает у него негативные реакции, наталкивающие последнего на ответные агрессивные действия. Во всем этом важнейшую роль играют голос, дикция, поза, жесты и т.п. Достаточно, скажем, ведущему беседу принять «позу наступления», как у собеседника начнут напрягаться мышцы и он незамедлительно почувствует внутреннее желание быть наготове.

Каждый человек хочет видеть в своем собеседнике внимательного и дружески настроенного слушателя. В этой связи можно использовать несколько рекомендаций менеджеру по решению проблемы «уметь слушать собеседника»:

1) когда вы слушаете, делайте соответствующие пометки на бумаге (это касается телефонных разговоров); никогда не отвечайте на телефонный вызов без карандаша в руке;

2) пытайтесь сводить к минимуму или вовсе исключить то, что отвлекает ваше внимание;

3) научитесь находить самый ценный материал, содержащийся в полученной вами информации;

4) установите, какие слова и идеи возбуждают ваши эмоции, и постарайтесь нейтрализовать их действие; в состоянии сильного эмоционального возбуждения вы невнимательны и подчас не понимаете, о чем идет речь в беседе;

5) когда вы слушаете, спросите себя: «В чем заключается цель говорящего? В чем состоит моя цель как слушателя?»;

6) собеседника необходимо слушать внимательно, в этот момент нельзя обдумывать следующий вопрос (готовить контраргументы);

7) сконцентрируйте внимание на сущности предмета беседы и отбросьте все второстепенные вопросы;

8) при деловой беседе нельзя выплескивать на собеседника свое раздражение и гнев, даже если вас что-то не устраивает в разговоре с ним.

Аргументация. С помощью аргументов можно полностью или частично изменить позицию и мнение своего собеседника. Вот некоторые правила, которых необходимо придерживаться для достижения эффекта в процессе аргументации:

1) оперируйте при аргументации простыми, ясными, точными и убедительными понятиями;

2) темпы и способы аргументации следует выбирать с учетом особенностей характера собеседника;

3) аргументация должна быть корректной по отношению к собеседнику;

4) следует избегать неделовых выражений и формулировок, затрудняющих восприятие сказанного.

Таким образом, основными элементами *логики проведения деловой беседы* являются:

1. *Дебют*, куда входят: продумывание эффекта первых фраз; налаживание, точное установление эмоционального контакта с собеседником; формирование визуального образа и манеры говорить, умение слушать во время беседы; продумывание и соблюдение риторических приемов «правильных дебютов»; проявление доверия и симпатии, ясное изложение сути проблемы, соблюдение временного режима обмена информацией.

2. *Основная стадия* — продуманный выброс аргументации; умение слушать других; наблюдение за эмоциональной стороной и реакцией оппонента; намеченные стимуляторы проведения беседы (например, уточняющие: «Правильно ли я понял вас?..» и т.п.); недопущение никаких императивов, раздражений, небрежных манер, назиданий; лояльность мимики и жестов, демонстрирующая готовность к совместной работе.

3. *Завершающая стадия.* Искусство общения проверяется при подведении итогов. В процессе анализа беседы следует внимательнейшим образом оценить отношение собеседника к тем событиям, людям и фактам, по поводу которых собственно и состоялась беседа. При этом анализе могут выявиться еще не решенные задачи и определиться планы на будущее.

Принятие решения — это заключительный элемент процесса общения: подводятся общие и частные итоги беседы; оговаривается полученный результат; конкретизируются вопросы для последующего делового общения.

Подводя итог, следует сказать, что деловое общение базируется на знаниях и навыках, которые постоянно совершенствуются в процессе всей трудовой деятельности менеджера. Однако руководитель не должен недооценивать и межличностное общение, без которого невозможно эффективное управление персоналом и всей организацией в целом.

Контрольные вопросы

1. Какова роль делового общения в работе менеджера?
2. В чем состоит коммуникативная сторона общения?
3. Каково содержание интерактивной стороны общения?
4. Что означает перцептивная сторона общения?
5. Что такое вербальное и невербальное общение?
6. Назовите основные формы делового общения.
7. Назовите слагаемые организации общения.
8. В чем состоит подготовка к общению?
9. Каковы особенности процесса непосредственного общения?
10. Назовите основные элементы логики проведения деловой беседы.

САМОМЕНЕДЖМЕНТ

Эффективность труда менеджера во многом зависит от соответствующих усилий по улучшению своей деятельности — *самоменеджмента*. Он позволяет оттачивать умение работать более рационально и продуктивно.

Самоменеджмент — это прежде всего самоорганизация, умение управлять собой, руководить процессом управления в самом широком смысле слова — во времени, пространстве, общении, деловом мире. Данная формулировка означает последовательное и целенаправленное применение испытанных методов и приемов в повседневной практике в целях оптимального использования ресурса времени. Руководитель должен уметь так организовать свой труд, чтобы его эффективность была максимальной. Основная его цель состоит в том, чтобы оптимально использовать время и свои возможности, сознательно управлять течением жизни и преодолевать внешние обстоятельства как на работе, так и в личной жизни. Но чтобы добиться этого, менеджер должен постоянно анализировать свои действия:

- как он распределил работу по управлению между собой и своими заместителями;
- как планирует свое время и улучшает его использование;
- как слушает, говорит, умеет ли вдохновлять людей;
- как организовано его рабочее место, включая информационное обеспечение;
- как улучшить стиль и методы работы.

14.1. Управление временем

Осуществляя основные управленческие функции, менеджер опирается на вполне определенные ресурсы — людей, финансы, сырье. В его распоряжении есть еще один уникальнейший ресурс — время. Менеджер живет и работает в трех временных измерениях — настоящем, прошедшем и будущем.

Перед менеджером всегда стоит дилемма — сделать работу самому либо делегировать ее другим лицам.

Делегировать работу — значит дать задание кому-то другому, кто успешно справится с ним. Это необходимо делать по следующим причинам:

— только путем делегирования можно дать подчиненному возможность раскрыть свои способности;

— отказ от делегирования ведет к перегрузке руководителей, замедлению процесса принятия решений, в конечном счете — к разладу в системе управления;

— отсутствие делегирования перегружает менеджера и сокращает время, необходимое для осуществления некоторых функций.

Чтобы осуществить эффективное делегирование работы, нужно предусмотреть следующее:

— определить ответственность и полномочия за каждый вид деятельности;

— избегать подробного инструктирования;

— не делать выводов за подчиненных;

— побуждать подчиненных к инициативе;

— смотреть спокойно на некоторые ошибки и сбои в работе подчиненных;

— подбирать себе конкретную работу, которую можно осуществлять качественно.

Сделать работу самому. Делегировав работу подчиненным, менеджер более эффективно организует свое рабочее время. Обычно его рабочий день начинается рано утром и заканчивается поздно вечером. Однако эффективность труда, как известно, не зависит от бдения на работе. Если время неправильно организовано, то ни о какой эффективности не может быть и речи. Причем организация времени должна исходить из основных управленческих задач, которые состоят в следующем:

— коммуникативная деятельность (воспитание людей, их оценка, получение и передача информации, оказание влияния);

— стратегическое планирование и прогнозирование;

— оперативное управление производством.

Каждая из названных выше задач является неотъемлемым компонентом менеджерской деятельности. И в этом отношении все они равны. Однако по времени реализации их на практике они различны. Самыми объемными по времени являются задачи, связанные с *коммуникативной деятельностью*. В связи с этим при организации своего рабочего времени менеджер должен отдавать ей приоритет.

Проблема недостатка времени — одна из самых существенных в работе менеджера. Выигрыш времени — это важное достижение, которое обусловлено тем, что денежные и материальные ресурсы так или иначе

могут быть пополнены, а ресурсы календарного времени увеличить невозможно. Поэтому перед менеджерами встает задача выполнять работу качественно, но в более сжатые сроки, а это значит, что надо работать более продуктивно, однако не обязательно более напряженно. Для этого необходимо осуществлять планирование рабочего времени.

Планирование призвано обеспечить оптимальное использование самого ценного достояния — времени, а именно: употребить имеющееся время для максимально плодотворной деятельности. Планирование дает менеджеру также большую уверенность в себе и в достижении успеха.

Планирование как функция самоменеджмента означает подготовку к реализации целей и структурирование (упорядочение) времени. Увеличение затрат времени на планирование приводит к некоторому сокращению времени на исполнение, но в конечном счете — к экономии времени в целом. Замечено, что планирование каждый день в течение 10 минут дает ежедневно двухчасовую экономию времени. Рекомендуется около 1% планового периода (год, месяц, день) расходовать на планирование.

Имеется несколько правил планирования личного времени.

1. Устанавливать соотношение (60 : 40), т.е. составлять план лишь на определенную часть (приблизительно на 60%) рабочего времени. Дело в том, что события, которые трудно предусмотреть, отвлекающие моменты (поглотители времени), а также личные потребности не могут быть запланированы целиком. Соответственно свое время рекомендуется распределять между двумя блоками:

- а) 60% — запланированное время (запланированная активность);
- б) 40% — рабочее непредвиденное время (непредвиденная активность) и спонтанное время (спонтанная активность).

В зависимости от вида занятий, должности указанное соотношение может варьироваться.

2. Производить анализ видов деятельности и расхода времени, а также помех. Для этого рекомендуется документировать и анализировать, как и на что расходуется время.

3. Сводить задачи воедино — составлять планы действий. Перечислять все предстоящие в плановом периоде дела, делить их на долго-, средне- и краткосрочные.

4. Осуществлять реалистичное планирование, т.е. планировать лишь такой объем задач, с которым конкретно можно справиться.

5. Восполнять по возможности сразу допущенные потери времени.

6. Составлять свои временные планы в письменной форме, что позволяет всегда иметь полный обзор дел, а также оказывает мобилизующее воздействие.

7. Переносить несделанное, т.е. невыполненные задачи, которые предстоит выполнить, включать в план следующего периода.

8. Фиксировать в планах результаты или цели, а не действия. За счет этого активность направляется непосредственно на достижение целей и исключается внеплановая деятельность.

9. Устанавливать временные нормы, предусматривать в своем плане на каждое дело ровно столько времени, сколько оно требует. Дело в том, что на работу, как правило, тратится столько времени, сколько его имеется в распоряжении.

10. Устанавливать точные сроки исполнения для всех видов деятельности. Это, в частности, приучает к самодисциплине.

11. Устанавливать приоритеты, точно определять очередность выполнения каждого вида работ.

12. Избавляться от «тирании» спешности. Самое срочное дело не всегда бывает самым важным, однако именно оно занимает часто большую часть времени.

13. Делегировать дела, для этого устанавливать в своих планах, какую работу выполнять самому, а какую — перепоручить.

14. Оставлять определенное количество времени в качестве резерва для неожиданных посетителей, телефонных разговоров или на случай недооценки продолжительности отдельных дел.

15. Постоянно перерабатывать и перепроверять свои планы: могут ли те или иные дела быть реализованы полностью и вовремя.

16. Планировать и использовать с пользой свое свободное время, время на поездки и ожидания, например, для проработки материалов, для размышлений и т.д.

17. Резервировать продолжительные непрерывные периоды времени для крупных задач (спокойное время, закрытые часы).

18. Использовать определенную часть своего времени для плановой, подготовительной и творческой работы, а также для повышения квалификации.

19. Планировать выполнение рутинных функций, например, чтение месячных отчетов, обход отделов и т.д.

20. Следить за тем, чтобы на непродуктивную деятельность уходило как можно меньше времени, ограничиваться при этом только самым необходимым.

21. При планировании мыслить альтернативно — по принципу «всегда есть другой, лучший путь».

22. Вносить разнообразие в свою деятельность, чередовать выполнение долго- и краткосрочных проектов, работу в одиночку и в сотрудничестве.

23. Согласовывать свои временные планы с планами других людей.

В рамках общего планирования планирование времени ориентируется на соответствующие долгосрочные (стратегические) цели, которые, в свою очередь, подразделяются на оперативные цели. Установление периодов времени для достижения личных и профессиональных целей дает чувство уверенности и представление о наиболее предпочтительном распределении времени и наиболее целесообразной очередности дел.

Таким образом, планирование предполагает постепенное разложение общей задачи на частные, чтобы различные действия можно было распределить во времени.

Планирование означает подготовку к реализации целей. В этой связи говорят также о целевых планах. Вы сможете совсем по-иному воспринимать окружающий мир, если знаете, чего хотите и когда, если имеете конкретный план расхода времени.

Все планы должны составляться в письменном виде, так как планы, которые держат в голове, легко отвергаются, а письменные планы обеспечивают разгрузку памяти и имеют психологический эффект самомотивации к работе. Деловая активность становится более целенаправленной и ориентированной на строгое следование намеченной программе.

Любое планирование не имеет смысла, если четко не контролировать выполнение данного плана. Это так же справедливо для организаций, как и для отдельного человека. Поэтому необходимо особое внимание уделять контролю за тем, как вы выполняете поставленные перед собой задачи.

Контроль за выполнением планов предполагает оценку результатов и их сравнение с тем, что было запланировано. Благодаря контролю результатов «не теряются» неделанные дела. Вы автоматически стараетесь рационализировать свой труд, противодействовать помехам внутреннего или внешнего порядка, ограничиваться только самым существенным.

Целесообразно составлять план вечером уходящего дня, при этом вы с большей уверенностью отправитесь домой и с большей концентрацией сил следующим утром начнете новый день. Уже вечером по пути домой и утром по пути на работу подсознание перерабатывает задачи дня и подготавливает возможные решения. Поскольку формулировки основных задач у вас перед глазами и намечены подходы к их решению, новый день выглядит уже обозримым и управляемым. Вы уже не так легко отвлекаетесь на посторонние дела, из-за которых прежде переносили на более отдаленные сроки решение основных задач, пока последние не разрешались в спешке, за счет сверхурочной работы и, как правило, менее качественно.

14.2. Организация трудового процесса

Важное значение для результативности управленческой деятельности имеет рациональная, с точки зрения расхода времени, организация рабочего дня менеджера в соответствии с жизненными планами. Рабочий день менеджера целесообразно условно разделить на три части: начало дня, основная часть дня, конец дня. Соответственно этому организационные принципы распорядка дня также можно разделить на три группы.

Правила начала дня

1. Начинать день следует с позитивным настроением, каждый день задавая себе вопросы:

- как этот день может приблизить меня к моим целям;
- что я должен сделать, чтобы получить от этого дня как можно больше радости.

Необходимо также продумать следующие моменты:

- с кем сегодня необходимо встретиться;
- какие трудности и проблемы может уготовить этот день, как их преодолеть.

2. Хорошо позавтракать и без спешки отправиться на работу.

3. Начинать работу по возможности в одно и то же время.

4. Пересмотреть свой план дня, составленный накануне вечером, оценивая степень важности и срочности задач, внести коррективы.

5. Вначале — ключевые задачи. Начинать работу следует с выполнения важнейших задач дня, до чтения газет и корреспонденции и по возможности до начала рабочего дня коллег и подчиненных. Вскоре будете настолько заняты текущими делами и разными проблемами, что вряд ли сможете уделить достаточно времени важнейшим вопросам.

6. Приступать к делам без раскочки. Отказаться от такого утреннего ритуала, как обсуждение последних новостей или вчерашней телепрограммы.

7. Согласовывать план дня с секретарем, который является важнейшим партнером в создании оптимальных условий для вашей деятельности. Согласуйте с ним все сроки, приоритеты и цели дня. В результате этого он будет работать эффективнее и оградит вас от ненужных помех.

Правила основной части дня

1. Экономьте свое собственное рабочее время за счет хорошей подготовки к работе и оптимального планирования.

2. Старайтесь, обговаривая сроки, приспособливать их к своим интересам и «выторговывать» альтернативные варианты.

3. На каждом предприятии возникают непредвиденные ситуации, дополнительные неотложные проблемы. Однако отвлечение на них при-

водит к забвению на некоторое время запланированных важных задач и к излишним затратам времени и средств.

4. Избегайте незапланированных импульсивных действий. Если вы во время работы вдруг захотели сделать что-то другое, например, позвонить кому-либо, подумайте, необходимо ли это отвлечение для вашей текущей работы, так как оно снижает производительность. Если же при выполнении задачи вы натолкнетесь на интересную идею или важную информацию, то сделайте краткую запись и обработайте ее позднее.

5. Делайте регулярно (после одного часа работы) короткие паузы (не более 10 минут), соблюдайте размеренный темп. Рассматривайте паузы как подзарядку энергией во время отдыха. Устраивайте их в период относительно высокой производительности, до того как полностью исчезнет способность к концентрации.

6. Небольшие однородные задачи целесообразно выполнять сериями. Расправляйтесь с рутинной работой и так называемыми мелочами, объединяя однородные задачи в рабочие блоки. В этом случае вы лишь один раз производите подготовку и затем в течение определенного времени занимаетесь однородной деятельностью. Благодаря концентрированности и непрерывности процесса экономится время.

7. Отвлечение от основной задачи отнимает немало времени, поскольку при возвращении к ней приходится вновь повторять уже сделанное однажды. Поэтому старайтесь начатое доводить до конца.

8. Старайтесь рационально использовать незапланированные промежутки времени, образующиеся от ожиданий и холостых ходов. Используйте также последние минуты перед обеденным перерывом или перед концом рабочего дня для подготовительной или рутинной деятельности.

9. Выполняйте самые важные запланированные задачи в течение более спокойного дообеденного периода, т.е. до того, как наступит пик активности у других сотрудников и напряжение в работе достигнет апогея. Беспокойный период используйте для выполнения дел категории В.

10. Хорошо себя зарекомендовало ежедневное резервирование одного спокойного (или закрытого) часа, в течение которого вам никто не может помешать.

11. Установите время для себя (один час). Занесите это время в свой план дня. Используйте его для важных, но не срочных дел, носящих долгосрочный характер, например, для повышения своей квалификации. Отгородите себя на это время от внешнего мира с помощью секретаря.

12. Контролируйте время и планы. Наряду с отслеживанием своего времени многократно перепроверяйте также свои планы дня с точки зрения выполненных задач, установления новых приоритетов и т.п.

Правила завершения рабочего дня

1. Контроль за результатами и самоконтроль, т.е. сравнение намеченного в расписании дня объема работы с реально выполненным с учетом поставленных целей и отклонений от них.

2. Составление плана на следующий день; его необходимо намечать накануне вечером, пользуясь дневником времени, с установлением целей, приоритетов, делегированием и т.п.

3. Домой — с хорошим настроением. Радуйтесь предстоящему заслуженному отдыху после трудового дня. Наслаждайтесь дорогой домой и настраивайтесь на вечернее времяпрепровождение.

4. Каждый день должен иметь свою кульминацию. В смысле позитивного образа жизни важно осознавать, какое качество и ценность имеет каждый день.

Эти правила должны послужить импульсом для составления расписания дня, хотя они носят рекомендательный характер. Оцените отдельные принципы исходя из того, насколько вы готовы их использовать, найдите свой личный стиль.

Работоспособность каждого человека подвержена определенным колебаниям, происходящим в рамках естественного ритма. Среднестатистические колебания работоспособности в течение суток можно описать с помощью следующей кривой (рис. 14.1). Из нее видно, что:

— к фазам высшей активности примыкают соответственно двухчасовые паузы, во время которых организм работает в щадящем режиме и не должен чрезмерно перегружаться;

— пик работоспособности приходится на первую половину дня, и в силу этого задачи *A* следует выполнять в начале дня;

— после обеда, когда наступает известный спад продуктивности, нужно расслабиться и использовать этот период для социальных контактов и рутинной деятельности (задачи *B*).

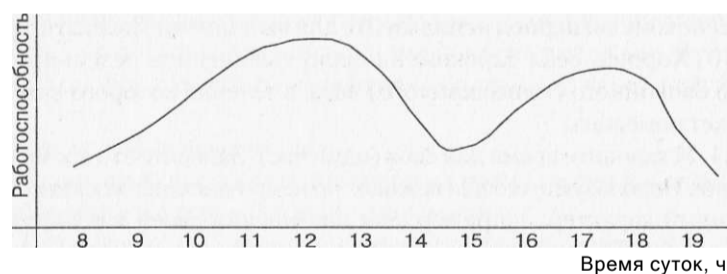


Рис. 14.1. Среднестатистические колебания работоспособности

Нужно не пытаться работать против естественного дневного ритма, а использовать его в своем распорядке дня. При этом следует иметь в виду, что отдельные значения этого графика, вероятно, не будут соответствовать колебаниям вашей индивидуальной работоспособности, так как у каждого наблюдаются некоторые отклонения от нормы. В связи с этим нужно определить свой индивидуальный дневной ритм и на основе систематических наблюдений построить свою кривую работоспособности.

Кроме того, проанализируйте распорядок своего рабочего дня. После этого наложите свой график продуктивности на распорядок дня. Обдумайте, нельзя ли лучше согласовать распорядок дня, в том числе время выполнения важных дел, с вашими внутренними потребностями, личной работоспособностью. Рекомендуется также в соответствии с колебаниями работоспособности чередовать напряженную, ответственную деятельность с менее важной и ненапряженной; ежедневно поддерживать свою работоспособность за счет зарядки, занятий спортом, так как вместе с работоспособностью изменяется качество выполняемой работы.

Важным фактором успехов в работе выступает личный рабочий стиль. Способы и методы труда определяются в первую очередь свойствами характера человека, его склонностями и привычками. Для того чтобы улучшить свой стиль работы, надо, во-первых, уяснить себе сильные и слабые стороны своего метода работы, во-вторых, иметь стимул к упрочению сильных сторон и, в-третьих, быть готовым работать над преодолением собственных недостатков. Исходя из специфики своей работы и личных качеств нужно подходить к совершенствованию своей техники труда как к непрерывному процессу и быть готовым к тому, чтобы постоянно воспринимать все новые побудительные импульсы и интегрировать их в свой персональный рабочий стиль.

Одной из важнейших предпосылок успешной работы является концентрация на важном и существенном. Можно значительно улучшить свой рабочий стиль и разгрузить себя, если все свои рабочие задачи подвергать вопросам, которые помогут удерживаться от ненужных дел в течение рабочего дня. Прежде всего, задавайтесь таким вопросом: зачем вообще это делать? Это поможет уяснить, что некоторые дела в действительности не нужны или могут быть выполнены лишь в общих чертах.

Почему именно я? Этот вопрос должен удерживать от исполнения дел, которые не выдерживают критического рассмотрения с точки зрения того, нужно ли их делать самому. Больше доверяйте своим сотрудникам и полностью используйте возможности делегирования. Вновь обдумайте сложившееся к настоящему времени разграничение целей, обязанностей и компетенции между вами и сотрудниками.

Почему именно теперь? Данный вопрос уберезит от того, чтобы из-за неверно выбранного срока исполнения потерять слишком много времени. Работая над сроками, старайтесь точно фиксировать их и конкретизировать. Не устанавливайте сроков типа «завтра», «после обеда», «в течение дня» и т.п. Далеко не все дела нужно обязательно делать, решать или обсуждать теперь или немедленно.

Почему в этой форме? Всегда подвергайте сомнению свои привычные отшлифованные методы работы и ищите все новые, творческие и рациональные возможности ее исполнения.

Указанные вопросы могут натолкнуть на новые идеи относительно организации труда.

Необходимо с помощью разработанных в данной главе организационных принципов и методов составить образцовый (рамочный) рабочий день. Хотя такой идеальный день маловероятен, тем не менее рекомендуется использовать его как целеустановку или ориентир при составлении плана текущего дня и его организации. Для этого следует перенести свой рамочный план дня в дневник времени. Полезно также наметить недельный рамочный план, посредством этого приобретается навык в распределении дел по отдельным дням недели. Следует включить в свой идеальный день и идеальную неделю также личные дела и цели, касающиеся семьи, занятий спортом, отдыха, общения с друзьями и т.д.

14.3. Информация и коммуникации

Эта функция самоменеджмента является важным связующим звеном между другими функциями. *Информация и коммуникации* представляют собой ключевые моменты всякого процесса управления и общественных отношений.

Менеджерам приходится справляться с потоками информации, которые буквально обрушиваются на них. В результате этого они проводят около 80% времени за чтением, перепиской, телефонными переговорами, совещаниями и т.п. Причем они получают, перерабатывают и распространяют гораздо больше информации, чем это необходимо, и половина всей находящейся в предпринимательском обороте информации оказывается лишней. Поэтому обработка информации должна быть упорядочена и систематизирована, ориентирована на достижение профессиональных и жизненных целей. Это, в свою очередь, требует, чтобы менеджеры овладели рациональными приемами работы с ней. Это относится, в частности, к рациональному чтению. Поток материалов для чтения (в виде деловых писем, газет, циркуляров, служебных записок и т.п.) становится все более насыщенным, в результате чего менеджеры

около 30% времени тратят на него. Поэтому огромное значение имеет рационализация чтения, которая экономит массу времени, позволяет лучше справляться с потоком информации.

Методы рационального чтения группируются в зависимости от того, используются они до, во время или после процесса чтения. Следующие вспомогательные вопросы могут способствовать тому, чтобы чтение воспринималось как рациональный процесс:

- что я должен прочитать;
- что я хочу прочитать;
- что я хочу в связи с этим предпринять;
- что можно прочитать позднее;
- что мне вообще не нужно читать.

Необходимо относиться оптимально к своему времени, действуя по схеме:

1) просеивать имеющийся материал для чтения, прежде чем обрабатывать его;

2) собирать небольшие тексты в рабочие блоки для серийной обработки и резервировать в недельном плане время для их прочтения.

Если вы приняли решение более подробно ознакомиться с определенным текстом, то можно руководствоваться следующими методами во время чтения:

— ориентирующее чтение — это первое восприятие содержания, определение того, что ожидает читателя, и надо ли обрабатывать данный текст;

— изучающее чтение — при этом методе следует найти самую существенную информацию в тексте;

— обобщающее чтение, т.е. обобщение содержания и критическая оценка прочитанного материала.

Чтобы ускорить чтение, необходимо:

- избавление от вредных привычек и отвлекающих факторов;
- совершенствование методики чтения.

Следует заметить, что имеется несколько факторов, мешающих быстрому чтению:

- чтение по буквам или по слогам;
- внутреннее проговаривание читаемого;
- возвращение к прочитанным в тексте местам;
- слежение пальцем или карандашом;
- движения головой (вместо слежения глазами);
- позы, неудобные для чтения;
- внешние факторы, такие, как слабое освещение, отвлекающие моменты, шум и т.п.

Тот, кто хочет повысить скорость чтения, должен прежде всего освободиться от указанных мешающих факторов. Кроме того, должен улучшить методику чтения. Для этого широко практикуют чтение по диагонали. Однако при этом методе зрительно воспринимается лишь часть текста, поэтому важная информация подчас может остаться вне поля зрения читателя. Более эффективна так называемая техника слалома. Пунктами фиксации внимания при этом служат группы слов (ключевые слова).

Методы после чтения состоят в том, чтобы важные тексты не только читать, но и обрабатывать после прочтения. Путем выделения нужных мест (пометок, выписок из текста) обеспечивается лучшее усвоение материала и облегчается повторное чтение. При этом пометки выделяют важные места, облегчают их нахождение и повторное прочтение; помогают дополнительно структурировать текст; способствуют обдумыванию, восприятию и запоминанию материала.

В качестве методов маркировки текста возможны подчеркивания, замечания и записи на полях, также хорошо зарекомендовали себя условные знаки, которые разрабатываются самостоятельно и часто употребляются еще в процессе чтения.

Важное место в деятельности менеджеров занимают *совещания и конференции*. Они поглощают наибольшее количество времени руководителей (до 80%), причем с отрывом от остальной работы.

Причины, по которым на совещаниях впустую тратится много времени и средств, состоят в том, что многие из них неудовлетворительно готовятся, неумело проводятся и подытоживаются. В ряде случаев они длятся слишком долго, бывают совершенно ненужными.

Что касается подготовки совещания, то сбор людей имеет смысл, когда есть необходимость в обмене информацией, выявлении мнений, анализе ситуаций, принятии решений. Работа в группе может быть в несколько раз эффективнее, чем в одиночку, однако затраты времени и средств будут значительно выше. По этой причине целесообразно предварительно проанализировать, какие могут быть альтернативы проведению совещания.

При принятии решения о проведении совещания необходимо уточнить его цели, повестку дня; очертить круг участников, пригласив лишь тех, без кого нельзя обойтись; выбрать дату и время его проведения (с учетом доступности для участников и возможности им подготовиться). Кроме того, выбрать подходящее для целей совещания помещение, в котором никто не будет мешать, и позаботиться о необходимых средствах наглядной информации. Приглашения следует рассылать, по крайней мере, за неделю до совещания. При этом необходимо проинформировать как можно конкретнее участников о времени, темах и целях совеща-

ния. Следует также подумать: нужно ли вам лично как руководителю принимать участие в совещании. Возможно, ограничить продолжительность своего участия в нем временем, которое требуется для вашего выступления.

Совещание следует начинать точно вовремя, а также согласовывать с участниками правила совместной работы, в том числе об ограничении времени выступлений, о порядке принятия решений и т.п.

Во время заседания следует перепроверять, как достигаются поставленные цели: анализ проблемы, альтернативные решения, поиски итоговых решений, информация, координация. При этом не допускаются такие моменты в дискуссии, как разговоры на отвлеченные темы, поспешные выводы и неверные решения.

Нужно иметь в виду, что оптимальная длительность совместной умственной деятельности большого числа людей составляет 40—45 мин. У большинства людей физиологическая граница усталости при совместной работе равна одному часу. Поэтому спустя 40—70 мин у многих участников наступает утомление, ослабляется внимание, поэтому возникают шум, движения, посторонние разговоры.

В конце заседания следует повторить принятые решения и согласованные меры, чтобы исключить разногласия, подвести итоги и пояснить, что, кем и к какому времени должно быть сделано. Завершить совещание нужно на позитивной ноте, высказав несколько приветливых слов. Заканчивать заседания рекомендуется точно в назначенное время. Этим вы обеспечите себе репутацию умелого организатора. При проведении последующих заседаний участники будут уже сами стремиться к своевременному выполнению повестки дня, не будут затягивать выступления.

Если при планировании совещания правильно установите приоритеты, то убедитесь, что самые важные вопросы были обсуждены в начале совещания, а к концу остались лишь малозначительные.

Кроме того, необходимо контролировать, выполняются ли принятые решения всеми, кого они касаются. Невыполненные задачи и нерешенные проблемы должны стать первым пунктом повестки дня следующего совещания.

О телефонных разговорах. Телефон — это наиболее часто используемое средство коммуникации. Из десяти менеджеров девять проводят у телефона более часа в день, а четверо — более двух часов. Телефон предоставляет следующие преимущества по сравнению с письменными средствами коммуникации:

- скорость передачи информации (выигрыш во времени);
- связь с абонентом устанавливается немедленно — при условии, что последний доступен для разговора;

- непосредственный обмен информацией (преимущество диалога);
- персональную связь (преимущество контакта);
- сокращение бумагооборота (меньшие затраты труда и ресурсов);
- экономию денег (снижение стоимостных издержек).

Телефон является одним из самых эффективных средств экономии времени, в то же время наиболее частым источником помех в работе, поглотителем времени (парадокс телефона). Обладает он для вас тем или иным свойством, зависит от того, насколько рационально вы его используете.

Каждый, кто нам звонит, убежден в важности своего намерения. Поэтому мы должны с ним общаться в соответствии с его стремлением. Однако телефонным разговорам мы можем уделить лишь ограниченное время. В этом смысле телефонный разговор является чем-то вроде непрошеного посетителя, который вторгается в сферу деятельности другого человека. В то время как многие не могут без предварительной договоренности проникнуть в учреждение, они могут это сделать в любое время с помощью телефона, поскольку защищены пространственной отдаленностью и опосредованностью контакта.

Поэтому лучше и эффективнее заранее отгородиться от ненужных звонков или отодвинуть их на удобное для вас время следующим образом:

- проинформируйте своих потенциальных абонентов, когда вам не следует звонить и когда лучше всего звонить;
- установите время для ежедневных активных (исходящих от вас) телефонных разговоров, что позволит их сгруппировать;
- избегайте в конце разговора таких фраз, как: «Позвоните мне как-нибудь!»;
- партнеру, который ждет от вас известие, звоните точно в назначенное время, не ждите, пока он позвонит вам;
- пропускайте все входящие телефонные звонки через секретаря или используйте время от времени автоответчик.

Имеется несколько конкретных советов по ведению телефонных разговоров:

- 1) необходимо быть кратким, сводить фазу контакта до минимума (следует учитывать, что начало разговора определяет его ход и завершение);
- 2) сначала сообщайте партнеру, о чем идет речь, и только затем объясняйте причины и подробности;
- 3) не прерывайте разговор по той причине, что по другому аппарату поступает важный звонок (в случае необходимости извинитесь и спросите, можно ли перезвонить через 10 минут);
- 4) избегайте параллельных разговоров с сотрудниками;

5) в конце длинного разговора кратко подведите итоги и перечислите меры, которые надо принять;

6) во время разговора записывайте важную информацию, с которой, возможно, следует ознакомить подчиненных и коллег;

7) следите, особенно при междугороднем разговоре, за продолжительностью беседы (так как если вы сами звоните, то звонок оплачивает ваше предприятие);

8) завершайте разговор, как только будет достигнута его цель (многие телефонные разговоры длятся долго из-за того, что оба партнера не знают, как их закончить);

9) вежливо завершайте беседу (дело в том, что некоторые руководители резко прерывают разговор, не заканчивая его вежливой фразой, прощанием);

10) составляйте краткую запись каждого важного телефонного разговора, ее можно сделать на документе, используемом при разговоре, на прилагаемом письме или на отдельном листе.

Повышению эффективности работы менеджера способствует активное использование компьютера, программных продуктов, электронной почты, системы Internet. Эти средства позволяют быстрее находить оптимальные решения, оперативно получать и передавать информацию.

14.4. Самоконтроль

Важной функцией самоменеджмента является контроль за результатами, который служит улучшению, а в идеальном случае — оптимизации трудового процесса. При этом выявляется, были ли достигнуты поставленные цели, и вносятся необходимые коррективы. На менее удачных результатах и ошибках можно учиться, набираться опыта. Контроль, кроме того, дает переживание успеха, что позитивно воздействует на настроение и мотивацию и способствует совершенствованию личного стиля работы.

Контроль охватывает три задачи:

1) осмысление физического состояния (что достигнуто к моменту осуществления контроля);

2) сравнение запланированного с достигнутым (в какой степени достигнута поставленная цель);

3) корректировка по установленным отклонениям.

Время, продолжительность и регулярность контроля зависят от исполняемых задач и поставленной цели. В этой связи различают:

— контроль процесса и осуществляемой деятельности;

— контроль результатов (целевой контроль).

Для осуществления контроля процесса рекомендуется регулярно проверять свои планы и организацию труда, постоянно задавать себе следующие вопросы:

- выполняю ли я действительно необходимые задачи;
- подхожу ли к предстоящей деятельности в соответствии с ее приоритетностью;
- справляюсь ли с запланированными задачами в установленное время;
- делегирую ли в достаточном объеме свои дела другим сотрудникам;
- собираю ли в единый блок небольшие дела;
- веду ли борьбу с помехами и поглотителями времени.

Каждый вид деятельности анализируется с точки зрения возможностей оптимизации трудового процесса в целях экономии времени. В данном случае необходимо продумать следующие вопросы:

- что произойдет, если отказаться от данной деятельности;
- если эту деятельность полностью или частично делегировать;
- если ее осуществлять в течение более короткого промежутка времени.

Если ничего не произойдет или последствия будут незначительными, то эту деятельность можно исключить, делегировать или осуществлять в более короткие сроки.

Существенное значение имеют также следующие вопросы:

- насколько велика фактическая временная нагрузка;
- сколько времени может быть сэкономлено;
- какие меры по экономии времени необходимо предпринять;
- как можно использовать сэкономленное время.

Основу и исходный пункт самоорганизации деятельности менеджера составляет намерение достичь поставленных целей. Контроль результатов труда с точки зрения достижения цели должен производиться после выполнения задачи (конечный контроль), а при реализации крупных проектов — на промежуточных стадиях (промежуточный контроль).

Следует осуществлять регулярный контроль своих годовых, месячных, недельных и дневных планов, отвечая на вопросы:

- какие результаты были достигнуты;
- что осталось несделанным и почему;
- где было потеряно время;
- какие можно сделать выводы для планирования следующего периода.

В конце рабочего дня необходимо проконтролировать выполнение текущих задач. Завершая день, нужно подумать, что прошло благополуч-

но и что могло быть сделано лучше, в том числе учитывая такие факторы, как:

- мыслительный процесс (какие знания, опыт я сегодня получил);
- близость цели (что я сегодня сделал и чего достиг);
- состояние духа (каким было сегодня настроение);
- услуга, помощь (чем я сегодня помог другим);
- бодрость, физическая форма (каким было мое физическое состояние; что я сделал сегодня для своего здоровья).

Можно каждый день оценивать по пятибалльной системе и заносить отметку в свой дневник времени. Этим подчеркивается качество дня, его значение для личной жизни. Подведение итогов в конце дня способствует вашей концентрации на позитивных результатах.

Таким образом, рационализация личной работы менеджера позволяет повысить эффективность его деятельности, создает предпосылки для успешного руководства коллективом.

Контрольные вопросы

1. Что означает понятие «самоменеджмент»?
2. Почему он необходим?
3. Каковы основные этапы развития самоменеджмента?
4. Каковы главные направления рационализации использования рабочего времени руководителя?
5. Что мешает делегированию полномочий?
6. Как составлять планы работы?
7. Какова цель планирования рабочего времени?
8. Назовите правила начала дня.
9. Каковы правила основной части дня?
10. В чем состоят правила завершения дня?
11. За счет чего можно ускорять чтение?
12. В чем состоят причины неудачных совещаний?
13. Как упорядочить телефонные разговоры?
14. В чем состоит цель самоконтроля?
15. Как оценить эффективность самоменеджмента?

РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ

15.1. Понятие результативности и эффективности управления

В условиях глубоких качественных преобразований экономики и всей системы общественных отношений проблема эффективности менеджмента приобретает особую актуальность и остроту. Оценка эффективности управления имеет первоочередное значение для многих аспектов менеджмента, поскольку с ее помощью определяется правильность, обоснованность, действенность работы руководителя.

Возрастание роли управления в условиях рыночной экономики в результате получения организацией экономической свободы и полной ответственности за свои результаты ведет к вовлечению в сферу управления дополнительных ресурсов (трудовых, финансовых, материальных). Для собственника предприятия важно не только расходование ресурсов для управления, но и то, насколько управление дает стратегические преимущества предприятию на рынке, усиливает его конкурентоспособность, поддерживает общественную значимость предприятия. В условиях конкуренции объективный ход развития управления экономикой обуславливает потребность оценки организации, функционирования и развития менеджмента с позиций его результативности и эффективности.

Рассмотрим исходные понятия *результативности* и *эффективности деятельности управления*. Видный теоретик современности в области управления Питер Друкер различал понятия результативности и эффективности в деятельности организаций, действующих в сфере бизнеса, определяя менеджмент как вид профессиональной деятельности, а менеджера — как специальную профессию. Он также разработал концепцию управления по целям.

Друкер утверждал, что результативность деятельности организации является следствием того, что «делаются нужные, правильные вещи», т.е. удовлетворяющие потребности и интересы покупателей, реализуемые (имеющие спрос) на рынке. Эффективность же деятельности организации является следствием того, что «правильно создаются эти

самые вещи», т.е. с применением прогрессивных технологических процессов, с соблюдением соответствующих требований, что обуславливает необходимое качество и стоимость выпускаемой продукции, обеспечивая ее конкурентоспособность на рынке. Например, Рональд Макдоналд определил способ приготовления популярного продукта питания — гамбургеров так, чтобы обеспечить их невысокую себестоимость и устойчиво высокое качество, и этим достиг успеха.

И результативность, и эффективность одинаково важны. Вместе с тем очевидна последовательность определения и взаимосвязь данных понятий. Чтобы деятельность была эффективной, требуется выжить и добиться успеха в условиях конкуренции. Для этого нужно выбрать цель деятельности, соответствующую определенной потребности, реально существующей в стране или мире. Это может быть и изготовление продукции, и оказание услуг. Уровень удовлетворения ими потребностей экономики — общая цель или миссия любой организации.

Результативность управления представляет собой способность системы управления обеспечить достижение конечных результатов, соответствующих поставленной цели, удовлетворяющих конкретную потребность человека, общества, государства и создающих условия для устойчивого развития организации (социально-экономической системы). Управление можно считать результативным, если:

- организация достигла конечных результатов, в которых реализована ее общая цель (уровень достижения цели);
- конечные результаты соизмеримы с потребностью (уровнем удовлетворения потребности);
- определена потенциальная потребность в результатах деятельности организации как основание для формирования новой цели и создания условий устойчивого развития организации (уровень возможного расширения производства);
- достигнута результативность по каждому виду функционального управления (уровень обеспечения соответствия функциональных результатов их целям)¹.

Оценка результативности управления позволяет выявить возможности и направления развития организации, дает информацию о необходимости создания новой потребности и, соответственно, выпуска новой или необходимости совершенствования выпускаемой продукции, о проблемах участников производственного процесса.

Понятие *эффективности управления* во многом совпадает с понятием эффективности производственной деятельности организации.

См.: Суетенков Е.Н., Пасько Н.И. Основы менеджмента. М., 2005. С. 197.

В латинском языке «effectivus» означает действенный, производительный, дающий определенный эффект. Это понятие универсально. Его используют во всех сферах человеческой деятельности. В смысловом отношении эффективность связана с результативностью работы (действия) и экономичностью, т.е. минимальным объемом затрат для выполнения данной работы (действия). Под эффективностью понимается уровень (степень) результативности в сопоставлении с произведенными затратами. Это понятие используют при определении эффективности экономики, отдельных отраслей, предприятий, инвестиций, нововведений.

Эффективность менеджмента правомерно рассматривать как форму проявления категории «эффективность» в управленческой деятельности. Эффективность управления — это относительная характеристика результативности деятельности конкретной управляющей системы, отражающаяся в различных показателях как объекта управления, так и собственно управленческой деятельности (субъекта управления). Причем эти показатели имеют как количественные, так и качественные характеристики. Другими словами, эффективность деятельности управляющей системы должна быть выражена в конечном счете через показатели эффективности управляемой системы, хотя она может иметь и свои собственные частные характеристики.

Любые изменения в организации, осуществляемые аппаратом управления, должны отвечать определенным ее целям, достижение которых предопределяет, будет ли эффективной работа организации. В связи с этим необходима взаимная увязка понятий «успех», «результативность», «эффективность». Для того чтобы организация могла добиться успеха, цели и задачи ее подразделений должны быть скоординированы посредством вертикального и горизонтального разделения труда. Поэтому управление является важной деятельностью для организации, обеспечивая достижение успеха.

Эффективность менеджмента отражает его результативность в достижении целей управляемого объекта и обеспечении социально-экономического эффекта в сопоставлении с использованными ресурсами и затратами на управление. Экономический смысл эффективности управления — в обеспечении наибольшего экономического эффекта в народном хозяйстве при данных ресурсах (затратах) на управление. Социальный смысл — в обеспечении наибольшего социального эффекта при данных ресурсах (затратах) на управление.

Экономический эффект с точки зрения общества в целом проявляется в виде вновь созданной стоимости или величины валового внутреннего продукта (ВВП), валового национального продукта (ВНП), национального дохода. Экономический эффект отдельного звена хозяйствования выражается величиной чистого дохода и прибыли.

Эффективность менеджмента определяется соотношением результата и использованных ресурсов, производственных затрат. Уровень эффективности управленческой деятельности во многом определяется уровнем рациональной организации управляемой системы и процесса управления. Эффективность проявляется в различных показателях как объекта управления, так и собственно управленческой деятельности. Основными понятиями эффективности управления являются: эффективность труда работников аппарата управления; эффективность процесса управления (функций, коммуникаций, выработки и реализации управленческого решения); эффективность системы управления (с учетом иерархии управления); эффективность механизма управления (структурно-функционального, финансового, производственного, маркетингового и др.).

Оценка эффективности управления может осуществляться за различные календарные отрезки времени (месяц, квартал, год). Динамика этих показателей, а также сопоставление с аналогичными данными однородных организаций, работающих в подобных природно-географических и экономических условиях, позволяют сделать вывод об эффективности работы аппарата управления.

Управленческий труд относится к наиболее сложным видам человеческой деятельности, и его оценка не всегда может быть произведена прямым путем из-за отсутствия формализованных результатов, количественной оценки отдельных видов выполняемой работы. Поэтому для измерения его эффективности часто применяются косвенные методы.

Критерием оценки управленческого труда является эффективность управленческого труда:

$$\frac{g}{y} \text{ Эффект (результат) / Затраты управленческого труда}$$

При этом нужно помнить, что результат управленческого труда выражается не только экономическим, но и социальным эффектом. Что же касается затрат, то они представляют собой живой и овеществленный управленческий труд.

В практике при оценке эффективности труда работников управления широко применяемое понятие «экономическая эффективность управленческого труда» является более узким понятием, так как представляет собой только экономию живого и овеществленного труда, получаемую в сфере управления материальным производством за счет оптимизации и рационализации управленческой деятельности.

Критерием оценки эффективности труда работников аппарата управления является также социальная эффективность, которая из-за от-

сутствия количественных измерителей определяется главным образом качественными показателями. Критерий же экономической эффективности управленческого труда дает возможность количественно измерить эффективность труда в аппарате управления. Поэтому он нашел наибольшее практическое применение.

Для определения эффективности труда управленческого персонала необходимо установить критерии и показатели, по которым проводится оценка. Под критериями понимают наиболее общую количественную характеристику результатов управленческого труда. Отдельные результаты деятельности аппарата управления являются показателями управленческого труда. Они носят подчиненный характер по отношению к критерию и являются основой при его определении.

Критерий эффективности традиционно формулируется как максимальное превышение экономических результатов над затратами ресурсов или, как минимум, затрат на выполнение заданного объема работ. Количественное выражение этого критерия может быть представлено различными показателями эффективности: сроком окупаемости капитальных вложений, годовым и интегральным экономическим эффектом и т.д.

Для определения экономической эффективности управленческого труда используются различные параметры: показатели предприятия; организация и функционирование труда управленческого персонала; объем передаваемой информации; качество и быстрота принимаемых решений; выполнение функций управленческих звеньев.

К показателям, характеризующим труд в сфере управления, относятся: снижение трудоемкости обработки управленческой информации; сокращение управленческого персонала, сроков обработки информации; сокращение потерь рабочего времени управленческого персонала за счет улучшения организации труда; механизация и автоматизация трудоемких операций в сфере управления. Это количественно измеряемые показатели. Такие показатели в сфере управления, как повышение квалификации управленческого персонала, качества работы; улучшение условий труда; обоснованность управленческих решений, культура управления и др., не измеряются вообще или измеряются неполно.

Главная задача любой системы управления состоит в обеспечении активного воздействия на управляемый объект с целью улучшения его показателей. Назначение управления как трудовой деятельности — выработка и реализация управляющих воздействий на коллективы людей, обеспечивающих их взаимодействие в достижении конкретных целей. Поэтому управление, по сути, рассматривается как управляющее воздействие и взаимодействие. Объектом воздействия являются человек

и его трудовая деятельность (непосредственно производственная и управленческая). Воздействие на человека и коллектив изменяет характер взаимодействия между элементами трудовой деятельности, что влияет на характер и результат деятельности.

Управляющее воздействие и взаимодействие как непосредственный результат управленческого труда материализуется в конечных результатах производства. Рассмотрим, каким же образом происходит процесс материализации, т.е. выявим экономическое содержание менеджмента.

Управляющее воздействие осуществляется в форме управленческого решения, процесс выработки (подготовки и принятия) и реализации которого и составляет процесс управления. Само воздействие — заключительная, завершающая часть процесса управления. Именно на этапе реализации управленческого решения процесс управления сливается с непосредственно производственным процессом. На всех предыдущих этапах выработки решения управление выступает как стадия информационной работы по отбору средств воздействия, выработки альтернатив и принятия решения.

Управленческие работники, разнообразная информация, организационная, вычислительная и иная техника выступают в качестве управленческих ресурсов, участвующих в создании стоимости в ее натурально-вещественной форме. Та часть этих ресурсов, которая потребляется в данном процессе труда и овеществляется в продукте труда, является совокупными затратами живого и овеществленного (т.е. прошлого) труда — затратами на управление.

Особенностью анализа производственно-хозяйственной деятельности как системы отношений являются выделение управляющей и управляемой ее частей и уровней управления (например, деятельности головного завода, объединения и структурной единицы), а также учет всей совокупности внешних и внутренних связей, возникающих в процессе ее функционирования и развития. В этих условиях объектами управления становятся взаимодействия между управляемой и управляющей частями, между их элементами, а также все виды взаимодействий с внешними органами, поставщиками и потребителями. Иначе говоря, через взаимодействие происходит воздействие на условия трудовой деятельности, а через них — на саму деятельность, т.е. на взаимодействие элементов трудовой деятельности и получаемый результат.

Таким образом, можно заключить, что управляющие воздействие и взаимодействие есть составляющие производительной трудовой деятельности, которые преобразуют эту деятельность и приводят при прочих равных условиях к результатам, адекватным качеству и эффективности

управления. Последние (качество и эффективность) зависят от найденных механизмов воздействия и взаимодействия, а также от форм их реализации.

В сфере воздействия управленческого труда на производство количественно измеряемыми являются следующие показатели: прирост прибыли; увеличение объемов реализации продукции; рост производительности труда; снижение фондоемкости; увеличение фондоотдачи; ускорение оборачиваемости оборотных средств; повышение рентабельности производства; уменьшение непроизводственных расходов; снижение трудоемкости продукции и ее себестоимости; уменьшение объемов незавершенного производства; экономия заработной платы; уменьшение потерь рабочего времени; повышение культуры производства, уровня организационной работы, качества продукции, квалификации производственного персонала; улучшение условий труда; рост технического уровня оснащения производства.

На эффективность деятельности менеджера влияет ряд факторов: потенциал сотрудника, его способность выполнять определенную работу; средства производства; социальные аспекты деятельности персонала и коллектива в целом; культура организации. Все эти факторы действуют совместно, в интеграционном единстве.

15.2. Показатели эффективности управления

Для оценки эффективности управления можно использовать понятия «эффективность в широком смысле» и «эффективность в узком смысле». В широком смысле эффективность управления отождествляется с эффективностью функционирования системы в целом. В узком смысле эффективность отражает результативность собственно управленческой деятельности. В том и другом смысле для характеристики эффективности применяются обобщающие показатели и система частных показателей экономической и социальной эффективности.

Для оценки экономической эффективности управления в широком смысле используются обобщающие показатели. До недавнего времени для характеристики экономической эффективности системы управления на государственном уровне среди других использовался обобщающий показатель — национальный доход (вновь созданная стоимость) за конкретный период времени, на уровне отрасли — показатель производительности труда, на уровне предприятия — прибыль.

Частных показателей экономической эффективности управления в широком смысле (организации в целом) очень много; среди них рентабельность, оборачиваемость, окупаемость капиталовложений, фондоемкость, фондоотдача, производительность труда, соотношение роста заработной платы и производительности труда и т.д.

Обобщающими показателями социальной эффективности в широком смысле могут быть:

- степень выполнения заказов потребителей;
- доля объема продаж фирмы на рынке и др.

Частными показателями социальной эффективности являются:

- своевременность выполнения заказа;
- полнота выполнения заказа;
- оказание дополнительных услуг;
- послепродажный сервис и др.

Экономическую эффективность управления (Эу) в узком смысле характеризуют следующие показатели:

1. Обобщающий показатель:

$$\mathcal{E}_y = \frac{D}{Z},$$

где Д — доходы организации;

2. Частные показатели:

- доля административно-управленческих расходов в общей сумме затрат организации;
- доля численности управленческих работников в общей численности работающих в организации;
- норма управляемости (фактическая численность работающих на одного работника аппарата управления) и др.

К частным показателям, характеризующим эффективность труда в сфере управления, также относятся:

- 1) снижение трудоемкости обработки управленческой информации;
- 2) сокращение управленческого персонала;
- 3) сокращение потерь рабочего времени управленческого персонала за счет улучшения организации труда, механизации и автоматизации трудоемких операций в сфере управления.

Обобщающими показателями социальной эффективности в узком смысле являются: доля решений, принятых по предложению работников трудового коллектива; количество работников, привлеченных к разработке управленческого решения, и др.

К частным показателям социальной эффективности относятся: степень технической оснащенности управленческого труда, текучесть работников аппарата управления, квалификационный уровень кадров и т.п.

Частные методики определения эффективности управления. Из-за сложности оценки эффективности управленческого труда в большей мере разработаны приемы оценки эффективности отдельных мероприя-

тий, чем управления в целом. Так, известны методы оценки эффективности внедрения новой техники, автоматизированных систем управления и др.

Наиболее типичным для определения *экономической эффективности мероприятий по совершенствованию управления* является начисление годового экономического эффекта, полученного от их реализации, и сравнение его с затратами на эти мероприятия. Коэффициент эффективности совершенствования управления определяется по формуле

$$K_{\text{э}} = \frac{\text{Э}_{\text{год}}}{Z_{\text{у}}}$$

где $\text{Э}_{\text{год}}$ — годовой экономический эффект, полученный в результате проведения мероприятий;

$Z_{\text{у}}$ — затраты на мероприятия по совершенствованию управления.

Годовой экономический эффект может рассчитываться по формуле

$$\text{Э}_{\text{год}} = C - Z_{\text{у}} \times E_{\text{н}}$$

где C — годовая экономия от мероприятий по совершенствованию управления;

$E_{\text{н}}$ — отраслевой нормативный коэффициент эффективности.

Для ориентировочной оценки эффективности проводимых мероприятий по совершенствованию управления также используется показатель коэффициента общей эффективности КЭ (близкий по своему смыслу к $K_{\text{э}}$ — коэффициенту эффективности совершенствования управления):

$$KЭ = \frac{\text{ДЭ}}{Z_0}$$

где ДЭ — общая экономия, получаемая в результате реализации мероприятий по совершенствованию управления, руб.;

Z_0 — общие затраты на совершенствование управления.

Обоснование экономической эффективности совершенствования управления деятельностью организации должно дополняться оценкой ее социальной эффективности.

Социальная эффективность определяется отношением показателей, отражающих социальный результат, к затратам, необходимым для его достижения. Социальные результаты проявляются в улучшении условий жизни и быта населения, сохранении и укреплении здоровья человека, облегчении и повышении содержательности его труда.

Расчет и анализ динамики указанных выше показателей не только позволяют оценить эффективность функционирования организации, но

и выявить те стороны, которые являются ее слабым местом, направив усилия на решение ее первоочередных проблем.

Улучшение показателей эффективности деятельности организации возможно в результате разработки и реализации организационно-технических мероприятий, комплексно отражающих факторы эффективности. В этой связи можно использовать классификацию факторов эффективности на уровне организации, представленную на рис. 15.1 (с. 220). Анализ подходов к определению наиболее важных направлений повышения эффективности деятельности организации позволяет объединить их в две группы¹:

1) мероприятия, связанные с ростом результата деятельности организации;

2) мероприятия, связанные со снижением затрат ресурсов (ресурсосбережение, снижение затрат фирмы).

В связи с тем что совершенствование управления организацией, внедрение компьютерных информационных технологий требуют определенных капиталовложений, инвестиций, экономическую эффективность проектов совершенствования управления (оценку эффективности) можно проводить в соответствии с Методическими рекомендациями по оценке инвестиционных проектов и их отбору для финансирования, утвержденными Госстроем России, Министерством экономики РФ, Министерством финансов РФ, Госкомпромом России 31 марта 1994 г. № 7-12/47.

Согласно названным Методическим рекомендациям при оценке эффективности инвестиционных проектов применяется следующая система показателей:

— показатели коммерческой (финансовой) эффективности, отражающие финансовые последствия реализации проекта для его непосредственных участников;

— показатели бюджетной эффективности, отражающие финансовые последствия для федерального, регионального и местного бюджетов;

— показатели экономической эффективности, учитывающие затраты и результаты, связанные с реализацией проекта, выходящие за пределы прямых финансовых интересов участников инвестиционного проекта и допускающие стоимостное измерение.

Основу оценки эффективности проектов составляют определение и соотнесение затрат и результатов от их осуществления. При оценке эффективности инвестиционных проектов необходимо приведение (дис-

¹ См.: Основы теории управления / под ред. В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. М.: Финансы и статистика, 2003. С. 530.



Рис. 15.1. Классификация факторов эффективности

контрирование) показателей к стоимости момента сравнения, так как денежные поступления и затраты в различные временные периоды неравнозначны.

Таким образом, эффективность управления — это эффективность действия людей в процессе достижения целей организации.

Контрольные вопросы

1. Что такое результативность управления?
2. Что такое эффективность управления?
3. Какова взаимосвязь понятий «результативность управления» и «эффективность управления»?
4. Назовите критерий эффективности управленческого труда.
5. Какие сложности количественной оценки результатов управленческого труда существуют?
6. Что включает в себя эффективность управления в широком смысле?
7. Какие показатели характеризуют эффективность управления в узком смысле?
8. Назовите показатели социальной эффективности.
9. Назовите пути роста экономической эффективности управления.

СЛОВАРЬ ОСНОВНЫХ ТЕРМИНОВ И ПОНЯТИЙ

А

Адаптация личности — привыкание. Различаются: трудовая адаптация — привыкание человека к новым условиям работы; социальная адаптация — утверждение личности в коллективе.

Альтернатива — один из возможных вариантов решения проблемы.

Анализ SWOT (аббревиатура от англ. слов: Strengths, Weakness, Opportunities, Threats — сила, слабость, возможности, опасности) — анализ сильных и слабых сторон фирмы, оценка ее возможностей и потенциальных опасностей. Возможности определяются как нечто, дающее фирме шанс сделать что-то новое: выпустить новый продукт, завоевать новых клиентов, внедрить новую технологию и т.д. Угроза — это то, что может нанести ущерб фирме, лишить ее существующих преимуществ: несанкционированное копирование уникальных разработок фирмы, появление новых конкурентов или товаров-заменителей и т.п.

Анкета — набор вопросов, на которые должны быть получены ответы респондентов.

Б

Бизнес — дело, экономическая деятельность, направленная на получение дохода или иных личных выгод, коммерческая практика или политика отдельной фирмы.

Бизнесмен — это собственник, применяющий свой или заемный капитал в целях получения прибыли или предпринимательского дохода. Он может не занимать в своей организации никакой официальной должности, но может и входить в ее правление или попечительский совет.

Бихевиоральные концепции менеджмента — поведенческие аспекты, охватывающие взаимоотношения менеджера и персонала, самоменеджмент и требования, предъявляемые к менеджеру.

В

Вероятностное решение — решение, принятое в условиях риска или неопределенности.

Вертикальная интеграция — стратегия интегрированного роста, когда положение фирмы внутри отрасли изменяется за счет расширения путем добавления новых структур. Стратегия обратной вертикальной интеграции (интеграция «назад») направлена на рост фирмы за счет приобретения компаний-поставщиков либо же усиления контроля над поставщиками. Стратегия прямой вертикальной интеграции (интеграция «вперед») выражается в росте фирмы за счет усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем (над системами распределения и продажи).

Вертикальное разделение управленческого труда — основано на выделении уровней управления: высший, средний, низовой.

Взаимосвязанность факторов — это уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.

Власть — возможность влиять на поведение людей.

Власть в организации — право менеджера использовать определенные ресурсы организации и направлять усилия ее сотрудников на выполнение конкретных задач.

Власть, основанная на вознаграждении — влияние, основанное на ожидании подчиненным вознаграждения от руководителя.

Власть, основанная на принуждении — влияние, основанное на страхе наказания.

Влияние — способность изменять поведение окружающих людей или ход процессов.

Внешняя среда организации — это совокупность внешних элементов, которые существенным образом влияют на организацию, но не подвластны ее руководству.

Внутренние переменные — это части самой организации, ситуационные факторы, находящиеся внутри нее; состав и взаимосвязи сложной системы — организации.

Внутриорганизационные коммуникации — коммуникации между уровнями управления и подразделениями.

Вознаграждение — все то, что человек считает ценным для себя.

Восходящие коммуникации — представляют собой движение информации от более низкого уровня к более высокому.

Г

- Гигиенические факторы** (согласно теории Ф. Герцберга) — факторы, находящиеся в среде, окружающей деятельность человека. Их отсутствие вызывает неудовлетворенность работой.
- Горизонтальное разделение труда** — разделение труда по функциям. Оно проявляется в создании функциональных служб и подразделений в организации.
- Горизонтальные коммуникации** — предполагают обмен информацией на одном уровне, соединяя между собой командные цепочки организации, они необходимы для согласованности действий и исключения дублирования.
- Группа** — совокупность людей, объединенных общностью интересов, общей деятельностью и т.д.
- Групповая динамика** — процесс формирования и функционирования формальных и неформальных групп в организации.

Д

- Делегирование полномочий** — передача права принятия решения на нижестоящие уровни управления.
- Деловая стратегия** — стратегия на уровне отдельных предприятий (фирм). Главная задача деловой стратегии — обеспечить своей фирме устойчивое конкурентное преимущество.
- Демократический стиль управления** — руководство, основанное на доверии к подчиненным, привлечении их к принятию решений и их выполнению. Демократичный руководитель стремится создать нормальный психологический климат в коллективе, с тем чтобы каждый работник мог максимально использовать свой интеллектуальный потенциал для достижения целей организации.
- Департаментизация** — объединение схожих видов деятельности в рамках отдельных подразделений.
- Детерминированное решение** — решение, принятое в условиях определенности, результатом которого является единственное событие, вероятность наступления которого близка к единице.
- Децентрализованные организации** — организации, в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления.
- Диверсификация риска** — распределение инвестируемых средств между различными, не связанными между собой объектами вложений с целью снижения степени риска.
- Дивизиональная продуктовая структура** — создание управленческих отделов, занимающихся полностью тем или иным продуктом. Полномо-

чия по производству и сбыту такого продукта передаются одному руководителю.

Дивизиональная региональная структура — структура управления, построенная по территориальному принципу.

Дивизиональная структура, ориентированная на потребителя — структура, состоящая из подразделений, каждое из которых работает на определенную категорию потребителей.

Должностная инструкция — краткое изложение основных задач, полномочий и квалифицированных требований, адресованных исполнителю конкретной должности.

Должность — звено предприятия, выделенное по критериям функций, полномочий и ответственности отдельного лица.

Е

Единоначалие — распределение ответственности в системе управления, при котором руководитель несет всю полноту ответственности за состояние дел.

З

Задача — это работа или ее часть, которая должна быть выполнена определенным способом в конкретный срок. Задачи можно классифицировать по работе с предметами, людьми и информацией.

Задачи мотивации — выявление конкретных интересов человека для выбора стимулирующего воздействия, повышающего его активность в достижении собственных целей и целей организации.

Законная власть — форма власти, которая предоставляется индивиду в рамках его официальной должности в организации.

Закономерности управления — объективно существующие и систематически повторяющиеся взаимосвязи и взаимозависимости между отдельными процессами и явлениями в управлении.

Звенья управления — структурные подразделения, а также отдельные специалисты, выполняющие соответствующие функции управления либо их часть.

И

Иерархия — тип системы, в которой все связи последовательно Сходятся к одному звену — вершине системы. Иерархия характеризуется наличием уровней, распределением звеньев по уровням, межуровневыми связями.

Иерархия потребностей — подразделение потребностей людей на пять групп по пирамиде А. Маслоу (физиологические потребности, потребность в защищенности, принадлежности, уважении, самовыражении).

Издержки обращения — показатель, характеризующий все затраты, связанные с основной деятельностью торговой организации.

Имидж — образ, представление; целенаправленно разработанный и пропагандируемый образ руководителя, менеджера, организации.

Инициатива — характеристика менеджера или работника, отражающая его способность и стремление к поиску новых подходов, решений, усовершенствований.

Иновации — прогрессивные изменения, ведущие к улучшению работы, повышению эффективности, деятельность по разработке и реализации нововведений.

Интеграция — процесс объединения усилий всех подразделений организации для достижения ее целей и задач. Интеграция рассматривается как структурная, кадровая и культурная проблема, реализуемая на общей информационной основе.

Интегрированная компьютерная система — унифицированный информационный поток, объединяющий на основе компьютерной техники главные функции управления и области деятельности организации.

Интерес — стремление к удовлетворению потребности, обусловленное осознанием данной потребности и условий ее реализации.

Информационная технология — комплекс методов и технических средств получения, хранения, преобразования и использования информации.

Информационное обеспечение менеджмента — создание эффективной системы сбора, обработки, хранения и передачи информации.

Информация — отражение в сознании человека окружающей его действительности. Совокупность сведений о состоянии управляемой системы и среды ее функционирования.

Инфраструктура — совокупность взаимосвязанных элементов, характеризующих окружающую среду.

Исторические истоки менеджмента — управление как функция всякой совместной деятельности возникло еще в древности, но менеджмент как научная дисциплина появился на определенной стадии разделения труда с зарождением и развитием капитализма, когда управление стало характеризоваться как способ достижения эффективности производства.

к

Кадры управления — работники, профессионально участвующие в управлении и составляющие его аппарат.

Качество управления — комплекс характеристик управления, отражающих потребность и возможность высокой социально-экономической эффективности управления.

Качество управленческого решения — степень соответствия управленческого решения внутренним требованиям организации или стандартам.

Квалификация — степень профессиональной готовности к выполнению определенных видов деятельности.

Коллегиальность — организация разработки решений, предполагающая участие определенных должностных лиц и специалистов в данной области знаний.

Команда — общность сотрудников организации или структурного подразделения, работающих как единое целое, проявляющих при этом максимум ответственности и инициативности.

Коммуникационная политика — включает определение целей коммуникации, путей их достижения, содержание распространяемой на различные аудитории информации, планирование обратной связи.

Коммуникационные барьеры — препятствуют эффективному восприятию информации получателем; выделяют три типа барьеров: личностные, физические и семантические.

Коммуникация — процесс двустороннего или многостороннего обмена информацией, ведущий к взаимопониманию.

Компетенция — комплекс необходимых знаний, навыков и информации для решения какой-либо проблемы.

Компромисс — соглашение, достигнутое посредством взаимных уступок.

Компьютеризация — процесс широкого проникновения компьютерной техники в процессы управления. Сопровождается изменениями в методологии управления, расширяет возможности информационного обеспечения управления, моделирования и пр.

Конгломератная структура — построение отделов фирмы по разным признакам, например, в одном отделе может использоваться функциональная структура, в другом — дивизиональная, в третьем — матричная и т.д.

Конкуренция — соперничество лиц, групп, организаций или экономических образований (фирм, предприятий и пр.) в стремлении достижения определенных целей.

Консенсус — достижение согласия по спорным вопросам.

Контроль — одна из основных функций управления, предполагающая наблюдение за управляемыми процессами, проверку качества, установление отклонений, сбор необходимой информации для оценки ситуации.

Конфликт — противоречия, возникающие между людьми из-за непонимания или противоположности интересов, отсутствие согласия между двумя и более сторонами.

Концепция — 1) система взглядов на те или иные явления, способ рассмотрения каких-либо явлений, понимания чего-либо; 2) общий замысел.

Координация — функция управления, содержанием которой является согласование и приведение в действие многочисленных исполнителей плана в соответствии с целями фирмы.

Корпорация — объединение нескольких предприятий, фирм, организаций. На юридическом языке корпорация — это совокупность юридических или физических лиц, объединенных для совместной деятельности.

Критерий выбора — показатель, на основе которого производится сравнение альтернатив и выбор оптимального решения.

Культура — система ценностей, господствующих в обществе, корпорации или коллективе. Совокупность отношений, определяемых ценностями, традициями, социальными нормами поведения, коллективными привычками и установками.

Культура организации — способы выполнения работы и способы обхождения с людьми в организации. На культуру организации влияют ее происхождение, форма собственности, технология, яркие события в ее жизни. Организационная культура — важный фактор в достижении эффективности организации.

Л

Лидерство — искусство влиять на людей таким образом, чтобы они по доброй воле стремились к достижению целей, которые не являются их личными, а, например, целями организации, подразделения и т.п.

Линейная структура управления — система организации аппарата управления, предполагающая, что во главе каждого подразделения стоит руководитель-единоначальник, осуществляющий управление подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления. Эта структура управления базируется на вертикальном разделении труда и предполагает осуществление связей между уровнями управления только через руководителя.

Линейно-штабная структура — структура, при которой у руководителя фирмы возникает необходимость в специальных экспертах. Это могут быть эксперты при руководителе — советники, референты, юридические службы, специалисты по маркетинговым исследованиям, службы охраны труда, независимые контрольные органы.

Личность — человек как субъект отношений и сознательной деятельности.

М

Малая группа — немногочисленная по составу группа, члены которой объединены общей социальной деятельностью и находятся в личном общении, что является основой для возникновения групповых норм и групповых процессов.

Маркетинг — важнейшая функция управления фирмой на основе учета и анализа внешних факторов, определяющая, что производить; формирующая цели производства, на достижение которых направлен менеджмент как система управления внутренними факторами фирмы.

Матричная система управления — временная организация структуры управления, создаваемая на время реализации проекта.

Менеджеры — руководители различного уровня, занимающие постоянную должность в организации и наделенные полномочиями в области принятия решений в определенных сферах деятельности организации. *Менеджер* — наемный работник, занимающий определенную должность в данной организации.

Менеджмент — самостоятельный вид профессиональной деятельности, направленной на достижение организацией, действующей в рыночных условиях, определенных целей путем рационального использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

Менталитет — характеристика индивидуального и общественного сознания, образ мыслей, определяющий модели поведения, отношение к действительности, восприятие идей. Определяет многие особенности управления.

Метод управления — способ воздействия субъекта управления на управляемый объект. Различаются экономические, организационно-распорядительные и социально-психологические методы управления.

Метод экспертных оценок — метод оптимизации управленческих решений, основанный на рекомендациях высококвалифицированных специалистов (экспертов).

Методология менеджмента — учение о методах познания в менеджменте. Общими основами методологии менеджмента являются диалектика, абст-

рагирование, системный подход и принципы: единства теории и практики, определенности, конкретности, познаваемости, объективности, причинности, развития, историзма.

Методы разработки управленческого решения — набор мероприятий организационного, технологического, экономического, правового и социального характера, направленных на формирование управленческого решения.

Механизм управления — совокупность рычагов воздействия, позволяющих согласовывать деятельность людей. Рычагами воздействия выступают те характеристики человека, которые определяют саму возможность и эффективность его деятельности (интересы, мотивы, стимулы, установки, ценности, опасения и пр.).

Механистическая структура — традиционно бюрократическая форма организации, в противоположность органической, или адаптивной, структуре.

Миссия (стратегические установки, предназначение) — основная общая цель организации, четко выраженная причина ее существования, ее предназначение.

Модель — устройство, воспроизводящее процессы реальной действительности, имитирующее структуру, строение, тенденции; заменитель оригинала.

Мозговая атака — метод разработки нетрадиционных управленческих решений, построенный на стимулировании интеллектуальной, творческой активности.

Мотивация — побуждение человека или группы к активной и эффективной деятельности, использование мотивов поведения человека в управлении его деятельностью. Мотивация является одной из важнейших функций менеджмента.

Мультимедиа — сетевая компьютерная информационная технология, способная получать, обрабатывать и выдавать многообразную информацию пользователю в виде звука, текста, таблиц, иллюстраций, видеоизображения, графики, анимации, фильмов.

Н

Неоклассическая школа — школа человеческих отношений, направлена на оптимизацию человеческого фактора в управлении, акцентирует внимание на межличностных отношениях в организации. Важнейшими элементами этой школы являются система взаимных связей и информации, система бесед руководителя с подчиненными, привлечение подчиненных к процессу принятия решений, руководство неформальными группами. Наиболее полно концепция этой школы изложена в работах Э. Мейо и М. Фолетт.

Неформальная группа — группа людей в организации, добровольно объединяющихся на основе общности интересов и целей.

Неформальные коммуникации — сосуществующая параллельно с официальной система коммуникаций организации.

Нисходящие организационные коммуникации — представляют собой поток информации от высших уровней руководства к низшим.

Номинальный групповой метод — способ группового обсуждения, при котором непосредственное взаимодействие членов групп сведено к нулю.

Норма управляемости — число подчиненных, которыми может эффективно управлять один руководитель.

Норматив — организационное положение смягченного типа, допускающее отклонение от средней величины или устанавливающее диапазон возможного отклонения (вилка заработной платы, минимальная, максимальная величина, предельные сроки выполнения работы, допустимые и критические отклонения и пр.).

О

Обратная связь — информация, поступающая от объекта к субъекту управления об исполнении команды и состоянии объекта и окружающей среды после исполнения команды.

Объект управления — это то, чем управляют (предприятие, подразделение, группа людей).

Объективность — подход к оценке ситуации, разработке управленческого решения с позиций учета закономерных тенденций развития экономики, производства и общества. Необходимый элемент научного управления, свойство методологии управления.

Обязанность — круг действий, возложенных на кого-нибудь и обязательных для выполнения. Выделяют служебные и общественные обязанности.

Окружающая среда — все то, что окружает систему управления: поставщики, покупатели, конкуренты и т.д.

Операция — законченное действие в управлении.

Опыт — совокупность накопленных навыков и практических знаний, определяющих успех деятельности.

Организационная культура — выдержавшая испытание временем система коллективно разделяемых ценностей, символов, убеждений, образцов, традиций и норм поведения членов организации, оказывающая заметное влияние на поведение как отдельных индивидов, так и групп людей, работающих в данной организации.

Организационная структура менеджмента — совокупность управленческих органов, обеспечивающих выполнение необходимых функций управления для достижения целей.

Организационное поведение — поведение человека, определяющееся его положением в организации (объем и масштаб полномочий, функции, лидерство, роли, мотивация, удовлетворенность работой и пр.).

Организационное проектирование — метод формальной организации целостных систем. Как процесс проектирование включает три функционально связанные части: предпроектные работы, техническое проектирование, рабочее проектирование.

Организационные изменения — введение инноваций в управление персоналом, необходимость которых вызвана процессом адаптации организации к требованиям внутренней и внешней среды.

Организация — 1) группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей; 2) одна из основных функций управления, заключающаяся в упорядочении деятельности людей путем установления регламентов, нормативов, дисциплинарных требований и ответственности. В основе организации управления — разделение труда, распределение функций и полномочий.

Органическая структура — гибкая структура, имеющая широкую информационную сеть. Управление в органических структурах децентрализовано.

Ответственность — необходимость, обязанность отдавать кому-либо отчет в своих действиях, поступках. Ответственность может быть официальная и личная (чувство ответственности как черта характера).

П

Персонал — группа работников, выделенная по принадлежности к определенным видам профессиональной деятельности.

Персонал управления — работники системы управления. Выделяют персонал высшего, среднего и низшего уровней управления в системе управления компанией, фирмой, предприятием и т.п.

Планирование — важнейшая функция управления, содержанием которой является определение целей фирмы (и других организаций) и выявление путей и средств их достижения.

Подчинение — зависимость деятельности человека от управленческого решения, принимаемого менеджером.

Полномочия — право менеджера использовать определенные ресурсы организации и направлять усилия ее сотрудников на решение конкретных задач.

- Потребность** — совокупность необходимых условий существования и жизнедеятельности человека.
- Предварительный контроль** — необходимый вид контроля, осуществляемый до начала работы. На этой стадии происходит оценка плана, разработка правил работы, определение режима работы и т.д.
- Предвидение** — способность человека предполагать будущее, результат деятельности, возможное состояние. Функция управления, необходимая для разработки цели, осуществления планирования и представления общего результата согласованной деятельности людей.
- Предприимчивость** — совокупность деловых качеств человека, характеризующих его способность к инициативной и рискованной деятельности, принятию нестандартных решений, определению условий и возможностей успеха.
- Предпринимательство** — самостоятельная творческая деятельность, направленная на поиск и реализацию инноваций для создания новых и совершенствования имеющихся продуктов (услуг), производств, организаций, осуществляемая на свой риск в целях получения прибыли.
- Предприятие** — организационно обособленная единица в экономической системе (фирма, компания и т.п.).
- Принуждение**,— создание условий деятельности человека, при которых он вынужден делать что-либо вопреки своей воле, интересам и целям. Управление, опирающееся на принуждение,— малоэффективное руководство.
- Принципы** — правила, нормы поведения, которыми руководствуются в любом виде деятельности, в том числе управленческой.
- Проблема** — расхождение между желаемым и реальным состояниями управляемого объекта.
- Прогнозы** — научное предвидение возможного и закономерного состояния экономики, производства, общества в будущем. Необходимы для разработки стратегии управления.
- Программирование** — элемент логической схемы управления, осуществляемый после принятия решений и включающий составление плана действий и определение необходимых средств для достижения цели.
- Проектирование организационных структур** — формирование количества уровней управления и структурных подразделений, а также расчет численности аппарата управления одним из имеющихся в арсенале проектировщика методов. К методам проектирования можно отнести: метод структуризации целей, метод структуризации задач, метод организационного моделирования и др.

Проектная структура — временная организация, создаваемая для решения конкретной задачи внутри функционального подразделения. Ее члены — высококвалифицированные специалисты различных областей, собранные вместе для осуществления сложного проекта.

Производственная структура предприятия — совокупность основных, вспомогательных и обслуживающих подразделений организации, обеспечивающих осуществление производственного процесса по выпуску готового продукта.

Процедура — система операций, приводящих к решению управленческих задач.

Процесс принятия решений — последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение производственных проблем и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив и выборе наилучшей из них.

Процессный подход — один из подходов к управлению, применяемый и в настоящее время, согласно которому управление рассматривается как процесс выполнения взаимосвязанных функций для достижения поставленных целей.

Прямая связь — команда, поступающая от субъекта к объекту управления.

Р

Регулирование — управленческая функция по ликвидации отклонений, возникших в ходе процесса производства и управления, и приведению системы управления и объекта управления в равновесное состояние.

Рентабельность — показатель, качественно характеризующий эффективность работы предприятия. Рентабельность определяется отношением прибыли к обороту; в организациях торговли рентабельность определяется отношением прибыли к товарообороту.

Решение — выбор альтернативы и результат управленческого труда.

Риск — вероятность потери ресурсов или неполучения доходов, связанная с конкретной альтернативой решения.

Риск-менеджмент (управление риском) — одна из функций современного менеджмента, связанная с анализом возможного риска при осуществлении коммерческих операций и разработкой мер по его снижению и компенсации.

Роль — род, характер, позиция и степень участия в чем-либо.

Руководитель — лицо, осуществляющее функцию руководства.

Руководство — функция управления, состоящая в принятии решений, разработке целей и стратегии управления, координации всех уровней организации, общем контроле и подборе кадров.

Рынок — сфера товарного обмена, которая предполагает наличие спроса и предложения, покупателей и продавцов.

С

Синергетический эффект — результат совместных усилий членов команды, который оказывается больше суммы отдельных результатов ее членов, если бы они работали порознь.

Система — основополагающая категория общей теории систем, системного подхода к управлению. Буквальное значение в переводе с греческого — «целое, составленное из частей». В наиболее широком смысле система трактуется как правильность расположения частей, определенный порядок, связанное целое.

Система управления — 1) совокупность взаимосвязанных действий, составляющих воздействие управляющей системы на управляемую; 2) совокупность звеньев, в которых сгруппированы функции и полномочия управления и связей, необходимых для осуществления воздействия.

Система управления кадрами — включает кадровую политику, требования к персоналу, формирование штатно-должностной структуры сотрудников, подбор и формирование коллектива, оценку результатов его работы.

Системный подход — это подход, при котором в рассмотрении объекта исследования и практической деятельности сочетаются в единстве его внешние и внутренние связи, указывая на многомерность организации и необходимость учета множества внутренних и внешних переменных.

Ситуационный подход — способ управления, решения проблем в зависимости от складывающейся ситуации. Этот подход предполагает знание средств профессионального управления, учет их сильных и слабых сторон. Менеджер должен правильно оценивать ситуацию и принимать конкретные меры для эффективного управления.

Ситуация — конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в конкретное время. Любая ситуация имеет идейную или экономическую основу, исследование которой позволяет понять ретроспективу и определить перспективу.

Сложность внешней среды организации — число и разнообразие внешних факторов, на которые необходимо реагировать предприятию, фирме и т.д.

Современный менеджмент — характеризуется интеграцией производства и управления, отражает усложняющиеся взаимосвязи между внешней и внутренней средой предприятия (маркетинг и производство; производство и окружающая среда и др.), а также требование сохранения окружающей природы как фактора устойчивого развития экономики и эффек-

тивного использования важнейшего фактора производства — человеческих ресурсов.

Сообщение — информация, закодированная с помощью соответствующих символов и имеющая определенную форму.

Социальная ответственность — действия организации, предпринимаемые во благо общества добровольно, а не по требованию закона. Социальная ответственность определяется общественной значимостью предприятия и характеризуется следующими основными составляющими: ответственное общественное поведение, стабильное коммуникационное и инновационное поведение. Стремление к интеграционному взаимодействию между ориентацией на социальную ответственность (на общественное доверие) и ориентацией на прибыль характеризует предприятие как стабильного крепкого субъекта рынка.

Социальная эффективность — степень удовлетворения спроса населения (потребителей, заказчиков) на товары и услуги.

Социально-психологический климат — эмоциональный тон межличностных отношений в группе, имеющий субъективную значимость для каждого члена группы.

Социометрия — метод изучения структуры межличностных отношений в группе, основанный на формулировке так называемых лобовых вопросов.

Спекулятивный риск — вероятность получения не только отрицательного (потери, убыток), но и положительного (доход, прибыль) экономического результата.

Стадии контроля — временные характеристики контроля по календарю или по стадиям жизненного цикла продукции.

Статус — правовое положение, совокупность прав и обязанностей.

Стиль управления — привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным для оказания на них влияния, побуждающего к достижению целей организации.

Стратегический менеджмент — одно из направлений менеджмента, главная задача которого состоит в выработке генерального курса долгосрочных (перспективных) целей корпорации и разработке конкретных программ для их достижения. Стратегический менеджмент рассматривает широкий круг вопросов, связанных с проблемами управления компаний на стратегическом уровне.

Стратегическое планирование — система действий и решений, направленных на оптимальное достижение целей организации.

Стратегия — обобщенная модель действий, необходимых для достижения поставленных целей и осуществления миссии организации в условиях изменяющегося и конкурентного окружения.

Страхование риска — способ компенсации вероятных потерь, заключающийся в создании специальных денежных фондов, формируемых за счет страховых взносов.

Стресс — состояние или процесс повышенного нервного напряжения из-за наличия отрицательных ситуаций, вызывающих страх и другие негативные эмоции.

Стрессоры — факторы внешней и внутренней среды, оказывающие экстремальное воздействие на человека.

Структура — это форма организации системы, которая отражает наиболее существенные, устойчивые связи между ее элементами и их группами, которые обеспечивают основные свойства данной системы.

Структура организации — логическая взаимосвязь уровней управления и подразделений предприятия, построенная в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Ступени управления — последовательность подчинения одних звеньев управления другим, снизу доверху.

Сфера контроля — число людей, которые подчиняются непосредственно данному руководителю. Размеры сферы контроля определяют при прочих равных условиях число уровней управления в структуре.

Т

Тактика — кратковременная стратегия, имеющая детализированный характер.

Текущий контроль — вид контроля, осуществляемый непосредственно в ходе работы.

Телекоммуникационные системы — системы, которые предполагают, что пользующиеся ими люди выполняют всю свою работу или часть ее на дому, а связь с офисами поддерживается посредством компьютерной технологии.

Темперамент — сочетание устойчивых психических свойств, определяющих динамику деятельности человека.

Теории мотивации — используемые в практике менеджмента различные концепции мотивации, в основе которых лежит анализ факторов, позволяющих выявить возможность реализации в данной системе управления тех или иных мотивов поведения человека. Эти концепции, как правило, связаны с именами их разработчиков, например, теория иерархии по-

требностей А. Маслоу, теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда, теория двух факторов Ф. Герцберга, теория ожиданий В. Врума и др.

Теория управления — комплексная наука (научное направление), опирающаяся на многие теоретические и прикладные знания, исследующая социально-экономические, социально-психологические и организационно-технические категории, которые отражают свойства субъекта и объекта управления и отношения между ними.

Технические средства управления — средства оргтехники и вычислительная техника, используемые в управлении.

Технологии разработки управленческого решения — искусство, мастерство и умение руководителя осуществлять управленческое воздействие на персонал для достижения общих и ключевых целей организации. В состав технологий разработки управленческого решения входят целевые технологии и процессорные.

Технология — средство, с помощью которого ресурсы производства преобразуются в конечный результат. Влияние этой переменной на управление определяется четырьмя крупными переворотами в технологии — промышленной революцией, стандартизацией и механизацией, применением конвейерных линий и компьютеризацией.

Технология управления — последовательность выполнения взаимосвязанных операций по преобразованию предмета управленческого труда (информации) в продукт — управленческое решение.

У

Управление — 1) процесс, направленный на достижение целей фирмы; 2) целенаправленное воздействие руководителя или органов управления, согласующее и объединяющее совместный труд людей.

Управление маркетингом — анализ, планирование, исполнение и контроль за проведением маркетинговых операций.

Управление факторами производства — соединение факторов производства (земля, труд, капитал, информация) и обеспечение их функционирования с целью производства товаров (услуг).

Управление человеческими ресурсами — системный, комплексный непрерывный процесс работы организации с ее работниками.

Управленческий потенциал — совокупность всех ресурсов, которыми располагает и которые использует система управления.

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

Уровень управления — степень в иерархической системе, обусловленная вертикальным разделением управленческого труда.

Учет — управленческая деятельность по фиксации состояния объекта управления с заданного (начального) до текущего (конкретного) момента времени, а также контроль за выполнением производственной программы, за наличием материальных и финансовых ресурсов и т.д.

Ф

Факторы эффективности управления — потенциал сотрудников, средства производства, социальные аспекты деятельности предприятия, культура организации и др. Все эти факторы действуют в интеграционном единстве.

Фильтрация — отбор, сжатие информации в процессе коммуникаций.

Финансовый контроль — контроль расходования денежных средств в организации.

Фирма — экономически и юридически самостоятельный субъект хозяйствования.

Формальная группа — группа внутри организации, которая создается и существует по воле руководства в рамках конкретной деятельности.

Функции управления общие — планирование, организация, мотивация, контроль, координация — образуют управленческий цикл и отражают содержание управленческого труда.

Функциональная стратегия — стратегия на уровне отдельных подразделений фирмы. Главная задача функциональной стратегии — доведение целей и задач деловой стратегии до каждого конкретного исполнителя в структурном подразделении.

Функциональные полномочия — разновидность аппаратных полномочий, означающая право самостоятельного принятия решений в пределах определенной функции.

Функция управления — однородный вид управленческой деятельности, объективно необходимый для достижения поставленных целей; составная часть процесса управления.

Х

Харизма — влияние, основанное на свойствах личности руководителя.

Харизматический руководитель — человек, наделенный в глазах его подчиненных авторитетом, основанным на исключительных качествах его личности.

Хоторнские эксперименты — научные исследования, которые представили доказательства необходимости учета социальных взаимоотношений между сотрудниками организации.

Ц

Целевое управление — управление, ориентированное на конкретный результат.

Цели — конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться организация. Ориентация, определяемая целями, пронизывает все последующие решения руководства.

Централизованные организации — организации, в которых руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений.

Ч

Человеческие ресурсы — все работники любой организации (персонал).

Чистый риск — вероятность получения отрицательного (ущерб, убыток) или нулевого экономического результата.

Ш

Шумы и помехи — любое вмешательство в коммуникационный процесс, способное исказить смысл послания.

Э

Эвристические методы — набор искусных наводящих вопросов, основанных на логике, здравом смысле и опыте, для извлечения скрытой в человеке информации.

Экономическая эффективность — отношение полученного результата к затратам.

Экспертная власть — форма власти, основанная на признании окружающими наличия у индивида недоступных им специальных знаний.

Эффект коммуникаций — изменения в поведении получателя, происходящие в результате приема сообщения.

Эффективность управления — относительная характеристика результативности деятельности конкретной управляющей системы, отражающейся

в различных показателях как объекта управления, так и собственно управленческой деятельности (субъекта управления), причем эти показатели имеют как количественные, так и качественные характеристики.

Эффективность управления «в узком смысле» — это отражение результативности собственно управленческой деятельности.

Эффективность управления «в широком смысле» — эффективность функционирования системы в целом.

Эффективность управленческого решения — ресурсная результативность, полученная по итогам разработки или реализации управленческого решения в организации. В качестве ресурсов могут быть финансы, материалы, здоровье персонала, организация труда и др.

ЛИТЕРАТУРА

- Вершигора Е.Е.* Менеджмент : учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Инфра-М, 2002.
- Веснин В.Р.* Менеджмент: учебник. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Проспект, 2006.
- Виханский О.С., Наумов А.М.* Менеджмент: учебник. 3-е изд. М.: Гардарика, 2000.
- Гордиешо Ю.Ф., Обухов Д.В., Зайнабидов М.С.* Менеджмент. Ростов н/Д : Феникс, 2004. (Среднее профессиональное образование).
- Грибов В.Д.* Менеджмент в малом бизнесе : учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Финансы и статистика, 2002.
- Друкер П.Ф.* Задачи менеджмента в XXI веке. М. : Издательский дом «Вильямс», 2000.
- Друкер П.Ф.* Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / пер. с англ. М. Котельниковой. М. : ФАИР-ГІРЕСС, 2001.
- Кабушкин Н.И.* Основы менеджмента : учебное пособие. 5-е изд., стер. Минск : Новое знание, 2002.
- Менеджмент: учебное пособие для вузов / под ред. В.В. Лукашевича, Н.И. Астаховой. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
- Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента / пер. с англ. М. : Дело, 2000.
- Суетенков Е.Н., Пасько Н.И.* Основы менеджмента : учебное пособие. М. : ФОРУМ, Инфра-М, 2005.
- Управление организацией: учебник / под ред. А.Г. Поршнева и др. М. : ИНФРА-М, 2001.
- Федорова Н.В., Минченкова О.Ю.* Управление персоналом организации : учебное пособие. М.: КНОРУС, 2005.
- Якокка Л.* Карьера менеджера / пер. с англ. М. : Дело, 1990.