



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования

«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ СТРОИТЕЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

# ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Курс лекций

Москва 2014

УДК 005(075.8)  
ББК 65.290-2я73  
О-75

**Рецензенты:**

кандидат экономических наук *К.Е. Калинин*, доцент кафедры биржевого дела и ценных бумаг РЭУ им. Г.В. Плеханова, вице-президент НП «Саморегулируемая организация оценщиков “Экспертный совет”», вице-президент НП «Саморегулируемая организация оценщиков “Ассоциации российских магистров оценки”», член Совета Национального совета по оценочной деятельности; кандидат экономических наук, доцент *В.С. Канхва*, доцент кафедры экономики и управления в строительстве ФГБОУ ВПО «МГСУ»

**Авторы:**

Ю.Н. Кулаков, А.В. Федосьина, Д.В. Князев, С.В. Горев

О-75 **Основы менеджмента** : курс лекций / Ю.Н. Кулаков и др. ; М-во образования и науки Росс. Федерации, Моск. гос. строит. ун-т. — Москва : МГСУ, 2014. — 120 с.  
ISBN 978-5-7264-0852-1

Представлен учебный лекционный материал по дисциплине «Основы менеджмента». Рассматриваются практика управления во всех ее проявлениях; проблемы, как добиваться поставленной цели, используя труд, интеллект и мотивы поведения людей. Содержание курса лекций сформировано с учетом самостоятельной работы студентов по каждой теме учебного курса в последовательности их изучения.

Для студентов, обучающихся по направлениям 080200 «Менеджмент» и 080500 «Менеджмент».

**УДК 005(075.8)**  
**ББК 65.290-2я73**

ISBN 978-5-7264-0852-1

© ФГБОУ ВПО «МГСУ», 2014

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие. . . . .	4
Тема 1. Организация процесса обучения в вузе. . . . .	5
Тема 2. Основы карьерного роста менеджера и деятельность менеджера в команде. . . . .	27
Тема 3. Социальная ответственность менеджера. . .	48
Тема 4. Общие положения основ менеджмента. . . .	54
Тема 5. Предмет и задачи основ менеджмента. . . . .	59
Тема 6. Сущность, цели и задачи менеджмента. . . . .	64
Тема 7. Системный анализ менеджмента организации. . . . .	76
Тема 8. Процессный анализ менеджмента. . . . .	81
Тема 9. Содержательная характеристика управлен- ческого процесса. . . . .	87
Тема 10. Управленческое решение. . . . .	100
Тема 11. Методы управления. . . . .	111
Библиографический список. . . . .	117
Приложение. . . . .	118

## **ПРЕДИСЛОВИЕ**

Дисциплина «Основы менеджмента» базируется на знаниях и умениях, полученных студентами при изучении социально-экономических дисциплин, раскрывает практику управления во всех ее проявлениях, рассматривает проблему, как добиваться поставленной цели, используя труд, интеллект и мотивы поведения людей.

Цель данной дисциплины — формирование устойчивых знаний о базовых положениях науки управления, единых для любых разновидностей управляемых систем организационно-экономического типа, а также для всех управленческих ситуаций.

Теоретическая основа изучения данной дисциплины — экономическая теория и теория систем.

В результате изучения дисциплины специалист должен:

- знать состав, сущность, содержание и формы проявления управленческих отношений в организации (предприятии), системные и процессные характеристики менеджмента, цели, задачи и методы управления, подходы к оценке эффективности управленческого процесса;

- уметь:

- правильно применять понятийно-категорийный аппарат;
- осуществлять необходимую и достаточную декомпозицию системы менеджмента;

- классифицировать типовые управленческие ситуации;
- определять критерии, факторы и показатели эффективности управления;

- формулировать конкретные управленческие ситуации;
- выявлять специфические особенности менеджмента в строительстве;

- владеть:

- методами качественного и количественного анализа систем управления;

- навыками сравнительного и ретроспективного анализа развития организации (предприятия).



## Тема 1

# **ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА ОБУЧЕНИЯ В ВУЗЕ**

Московский государственный строительный университет (МГСУ) — ведущий инженерный вуз России, имеющий 95-летнюю историю, высокие академические и научные традиции, участвует в развитии и формировании профессионального и интеллектуального потенциала российского общества, использует инновационную основу организации образовательной и научной деятельности для подготовки современных инженерных кадров, создания наукоемкой продукции и трансфера новых технологий в одной из важнейших сфер созидательной человеческой деятельности — строительстве (Миссия МГСУ. Принята на Ученом совете университета 27 декабря 2005 г.).

Московский государственный строительный университет (до 1993 г. Московский инженерно-строительный институт им. В.В. Куйбышева) образован в 1921 г. Основной комплекс МГСУ расположен по адресу: 129337, г. Москва, Ярославское шоссе, д. 26. МГСУ принадлежит историческое здание на Спартаковской набережной — особняк Мусиных-Пушкиных. Есть комплекс зданий в г. Мытищи.

За годы существования университета подготовлено более 100 тыс. высококвалифицированных инженеров-строителей, специалистов и руководителей всех уровней в области промышленного, гражданского, энергетического, водохозяйственного, специального и уникального строительства, экономики, планирования и управления строительным производством, информационных систем и технологий, проектирования и автоматизации зданий, сооружений и комплексов.

Профессора МГСУ — авторы основополагающих учебников, учебных пособий, учебных планов и программ, методических разработок, научных монографий, основатели приоритетных направлений в области строительства, действующей но-

менклатуры специальностей и содержания высшего профессионального образования в области строительства.

МГСУ пользуется заслуженным международным авторитетом, обладает огромным опытом плодотворного международного сотрудничества с 80 университетами и научно-образовательными центрами из 30 стран, позволяющим вузу активно участвовать в деятельности по интеграции российского строительного образования в европейское образовательное пространство. Развивая академическую мобильность студентов, МГСУ подготовил свыше 3100 высококвалифицированных специалистов из 103 стран мира.

МГСУ имеет международную аккредитацию объединенной экспертной комиссии Института инженеров-строителей (ICE) и Института инженеров-проектировщиков (IStRuctE) с регистрацией в Инженерном Совете (ЕС) Великобритании по специальностям: 270102 «Промышленное и гражданское строительство», 270114 «Проектирование зданий», 270104 «Гидротехническое строительство», 270112 «Водоснабжение и водоотведение».

Университет располагает крупным спортивным комплексом: только на площадях дворца спорта в составе основного кампуса МГСУ находится 8 залов для занятий гимнастикой, борьбой, игровыми и силовыми видами спорта. В распоряжении студентов и сотрудников университета — собственные спортивно-оздоровительные лагеря «Бронницы» (Московская обл.) и «Золотые пески» (Азовское море). В 2007 г. начато строительство нового легкоатлетического манежа площадью 27 тыс. м<sup>2</sup>. С 2004 г. МГСУ входит в тройку сильнейших вузов в абсолютном зачете Московских студенческих игр (МСИ). Дважды — в 2006 и в 2008 гг. — команда МГСУ занимала в этих играх абсолютное первое место.

В ходе реализации инновационной программы создана и активно действует инновационная структура «Открытая сеть передачи и распространения профессиональных знаний в области строительства», объединяющая 20 вузов-партнеров МГСУ, входящих в УМО и АСВ, в составе которых образованы региональные аппаратные центры «Открытой сети». Уникальная студийная база, созданная в рамках проекта, позволяет гото-

вить и реализовывать профильные образовательные продукты во всех существующих сегодня формах представления, одновременно вести несколько спутниковых телевизионных трансляций на все регионы Российской Федерации.

Сегодня МГСУ — федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования, ведущий вуз строительного профиля на постсоветском пространстве с многолетними академическими и научными традициями, современный научно-исследовательский и образовательный центр, активно участвующий в развитии и формировании профессионального и интеллектуального потенциала России.

Национальная доктрина образования в Российской Федерации была одобрена постановлением Правительства РФ от 4 октября 2000 г. N 751.

Этот основополагающий государственный документ устанавливал приоритет образования в государственной политике, стратегию и основные направления его развития. Стратегические цели образования были тесно увязаны с проблемами развития российского общества, включая:

- создание основы для устойчивого социально-экономического и духовного развития России, обеспечение высокого качества жизни народа и национальной безопасности;
- укрепление демократического правового государства и развитие гражданского общества;
- кадровое обеспечение динамично развивающейся рыночной экономики, интегрирующейся в мировое хозяйство, обладающей высокой конкурентоспособностью и инвестиционной привлекательностью;
- утверждение статуса России в мировом сообществе как великой державы в сфере образования, культуры, искусства, науки, высоких технологий и экономики.

Национальной доктриной было определено, что система образования призвана обеспечивать:

- организацию учебного процесса с учетом современных достижений науки, систематическое обновление всех аспектов образования, отражающего изменения в сфере культуры, экономики, науки, техники и технологий;

- непрерывность образования в течение всей жизни человека;
- многообразие типов и видов образовательных учреждений и вариативность образовательных программ, обеспечивающих индивидуализацию образования, личностно ориентированное обучение и воспитание;
- преемственность уровней и ступеней образования;
- создание программ, реализующих информационные технологии в образовании и развитие открытого образования;
- академическую мобильность обучающихся.

Приказом Минобразования РФ от 11 февраля 2002 г. N 393 была утверждена Концепция модернизации российского образования на период до 2010 г., в которой отмечалось, что роль образования на данном этапе развития России определяется: задачами ее перехода к демократическому и правовому государству, рыночной экономике; необходимостью преодоления опасности отставания страны от мировых тенденций экономического и общественного развития.

Концепция развивала основные принципы образовательной политики в России, которые определены в Законе Российской Федерации «Об образовании», Федеральном законе «О высшем и послевузовском профессиональном образовании» и были раскрыты в Национальной доктрине образования в Российской Федерации до 2025 г., а также Федеральной программе развития образования на 2000–2005 гг.

Федеральным законом N 125-ФЗ «О высшем и послевузовском профессиональном образовании» от 22.08.96 предусматривалась возможность реализации основных образовательных программ высшего профессионального образования двумя способами:

- 1) непрерывно;
- 2) по ступеням:
  - высшее профессиональное образование, подтверждаемое присвоением лицу, успешно прошедшему итоговую аттестацию, квалификации (степени) «бакалавр»;
  - высшее профессиональное образование, подтверждаемое присвоением лицу, успешно прошедшему итоговую аттестацию, квалификации «дипломированный специалист»;

– высшее профессиональное образование, подтверждаемое присвоением лицу, успешно прошедшему итоговую аттестацию, квалификации (степени) «магистр».

В первом случае образовательные программы не разделяются на ступени, а осваиваются непрерывно с учетом взаимосвязи соответствующих уровней и ступеней образования.

Второй случай предусматривает последовательный переход с одной ступени высшего профессионального образования на другую: бакалавр — дипломированный специалист; бакалавр — дипломированный специалист — магистр; бакалавр — магистр; дипломированный специалист — магистр.

Многоуровневая система высшего образования была введена в Российской Федерации в 1992—1993 учебном году. До этого в Российской Федерации, как и ранее в СССР, все выпускники высших учебных заведений получали квалификацию специалиста, выраженную через профессионально ориентированные термины («инженер», «экономист», «учитель», «химик» и т.п.).

Постановлением Комитета по высшей школе Минобрнауки России от 13 марта 1992 г. № 13 «О введении многоуровневой структуры высшего образования в Российской Федерации» было утверждено Временное положение о многоуровневой структуре высшего образования, которое ввело три уровня высшего образования:

- первый — неполное высшее образование (два года обучения; общенаучный характер подготовки);
- второй — базовое высшее образование (еще два года обучения; профессионально ориентированный характер подготовки);
- третий уровень имел две модификации:
  - дополнительно один год профессиональной подготовки, ведущей к квалификации «специалист»;
  - дополнительно два года профессиональной подготовки, ведущей к квалификации «магистр».

Лица, завершившие базовое высшее образование, получали квалификацию «бакалавр». Действовавшая до этого традиционная модель подготовки российских специалистов сохранялась и вела без промежуточных этапов к квалификации «специалист».

Такая структура высшего профессионального образования с небольшими уточнениями была утверждена Постановлением

Правительства РФ от 12 августа 1994 года N 940 «Об утверждении государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования» (утратило силу в связи с изданием Постановления Правительства РФ от 21 января 2005 г. N 36).

Использовавшееся понятие «уровень высшего профессионального образования» в Законе «О высшем и послевузовском профессиональном образовании» было заменено на понятие «ступень высшего профессионального образования».

Различия в квалификациях предполагают и разные сроки освоения соответствующих образовательных программ. В Законе устанавливаются минимальные сроки их освоения:

- для получения квалификации (степени) «бакалавр» — не менее четырех лет;
- для получения квалификации «дипломированный специалист» — не менее пяти лет (за исключением случаев, предусмотренных соответствующими государственными образовательными стандартами);
- для получения квалификации (степени) «магистр» — не менее шести лет.

Конкретные сроки освоения программ предусматриваются государственными образовательными стандартами.

Многоуровневое образование сложилось исторически. Оно характерно для европейской образовательной системы. Совместное заявление европейских министров образования («Болонская декларация») было подписано в Болонье 19 июня 1999 г. Оно направлено на формирование Зоны европейского высшего образования и продвижение европейской системы высшего образования по всему миру на основе следующих принципов:

– принятия системы легко понимаемых и сопоставимых степеней, в том числе, через внедрение Приложения к диплому, для обеспечения возможности трудоустройства европейских граждан и повышения международной конкурентоспособности европейской системы высшего образования;

– принятия системы, основанной, по существу, на двух основных циклах — достепенного и послестепенного. Доступ ко второму циклу будет требовать успешного завершения первого цикла обучения продолжительностью не менее трех лет. Степень, присуждаемая после первого цикла, должна быть востре-



бованной на европейском рынке труда как квалификация соответствующего уровня. Второй цикл должен вести к получению степени магистра и/или степени доктора, как это принято во многих европейских странах;

- внедрения системы кредитов по типу ECTS — европейской системы перезачета зачетных единиц трудоемкости, как надлежащего средства поддержки крупномасштабной студенческой мобильности. Кредиты могут быть получены также и в рамках образования, не являющегося высшим, включая обучение в течение всей жизни, если они признаются принимающими заинтересованными университетами.

В сентябре 2003 г. Россия присоединилась к Болонской декларации, цель которой — предоставить студентам большую свободу в выборе места и программы обучения и облегчить их трудоустройство на европейском рынке труда.

В решении коллегии Министерства образования и науки РФ от 16 декабря 2004 г. № ПК-8 отмечалось, что интеграция в мировую систему высшего образования системы высшего и послевузовского профессионального образования Российской Федерации при сохранении и развитии достижений и традиций российской высшей школы — один из принципов государственной политики в сфере образования (подп. 3 п. 1 ст. 2 Федерального закона от 22.08.96 № 125-ФЗ «О высшем и послевузовском профессиональном образовании»).

На первом этапе модернизации российского образования в целях реализации положений Болонской декларации был определен ряд мер, среди которых предусматривалось создание условий для функционирования:

- двухуровневой системы высшего профессионального образования;

- системы зачетных единиц для признания результатов обучения;

- сопоставимой с требованиями европейского сообщества системы обеспечения качества образовательных учреждений и образовательных программ вузов;

- внутривузовских систем контроля качества образования и привлечение к внешней оценке деятельности вузов студентов и

работодателей, а также создание условий для введения в практику приложения к диплому о высшем образовании, аналогичного европейскому приложению, и развития академической мобильности студентов и преподавателей.

Одно из условий Болонской конвенции — переход к двухуровневому образованию, что потребовало введения двухуровневой модели «бакалавриат — магистратура».

Приказ Министерства образования и науки РФ 15 февраля 2005 г. N 40 «О реализации положений Болонской декларации в системе высшего профессионального образования Российской Федерации» включает План мероприятий по реализации положений Болонской декларации в системе высшего профессионального образования Российской Федерации на 2005—2010 гг. (далее — План мероприятий).

Постановлением Правительства РФ от 23 декабря 2005 г. N 803 «О Федеральной целевой программе развития образования на 2006—2010 годы» (с изменениями от 5 мая 2007 г., 24 марта 2008 г.) было определено, что «главное конкурентное преимущество высокоразвитой страны связано с возможностью развития ее человеческого потенциала, которое во многом определяется состоянием системы образования. Именно в этой сфере находится источник обеспечения устойчивого экономического роста страны в средне- и долгосрочной перспективе».

Организационной основой реализации государственной политики Российской Федерации в сфере образования стала Федеральная целевая программа развития образования на 2006—2010 гг., обеспечивающая продолжение модернизации российского образования.

Федеральный закон от 24 октября 2007 г. N 232-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации (в части установления уровней высшего образования» внес изменения в образовательное законодательство (Закон РФ от 10 июля 1992 г. N 3266-1 «Об образовании» и Федеральный закон 22 августа 1996 г. N 125-ФЗ «О высшем и послевузовском профессиональном образовании») в части установления уровней высшего профессионального образования и определил переход к двухуровневой системе бакалавр — магистр, которая позволяет



реализовать основные принципы Болонского процесса. Данным законом введены нормы, в которых уточняются направления подготовки обучения: устанавливаются программы подготовки бакалавра и программы подготовки магистра.

Постановлением Правительства РФ от 14 февраля 2008 г. №71 было утверждено «Типовое положение об образовательном учреждении высшего профессионального образования (высшем учебном заведении)», которым введена подготовка по программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры, реализуемым в ВУЗе по направлениям подготовки (специальностям) ВПО.

Вводимые образовательные программы (бакалавриат, специалитет, магистратура) корреспондируют и изменениям в общие правила приема в высшие учебные заведения, сформулированные Законом в качестве дополнений в ст. 16 Закона РФ «Об образовании». Особенности заключаются в том, что «прием граждан на конкурсной основе в государственные и муниципальные образовательные учреждения высшего профессионального образования проводится отдельно для обучения по программам бакалавриата, программам подготовки специалиста и программам магистратуры. Правом на участие в конкурсе для обучения по программам магистратуры пользуются лица, успешно завершившие обучение по программам бакалавриата» (п. 2 ст. 16 Закона РФ «Об образовании»). На базе среднего (полного) общего, среднего профессионального образования осуществляется подготовка лиц с высшим профессиональным образованием с присвоением квалификации (степени) «бакалавр», «специалист». Получение квалификации (степени) «магистр» производится на базе бакалавриата.

В соответствии с дополнениями п. 1 ст. 11 Федерального закона «О высшем и послевузовском профессиональном образовании» правом на поступление в магистратуру пользуются лица, успешно завершившие обучение по программам бакалавриата.

В свою очередь, право на поступление в аспирантуру (адъюнктуру) вузов и иных организаций имеют лица, имеющие высшее профессиональное образование, подтвержденное дипломом специалиста или дипломом магистра.

Ранее законодательством программы подготовки (бакалавр, специалист, магистр) были установлены как ступени высшего образования. Получение высшего образования предполагалось последовательно, т.е. постепенное освоение каждой программы, либо по любой выбранной ступени при наличии соответствующей программы в вузе. При этом в рамках одного направления прохождение всех ступеней не означало получение второго высшего образования.

Современные системные особенности исключают ступени высшего образования и, как отмечалось, устанавливают уровни высшего образования. Получение любого уровня высшего образования рассматривается как получение высшего образования вновь, т.е. второго высшего образования, независимо от последовательности обучения (п. 4 ст. 24 Закона РФ «Об образовании», п. 5 ст. 6 Федерального закона «О высшем и послевузовском профессиональном образовании»).

Законом внесены изменения в п. 7 ст. 6 Федерального закона «О высшем и послевузовском профессиональном образовании». Установлено, что квалификация (степень) «бакалавр», квалификация (степень) «специалист», квалификация (степень) «магистр» при поступлении на работу дают гражданину право претендовать на занятие должности, для которой квалификационными требованиями предусмотрено высшее профессиональное образование, если иное не установлено федеральными законами. Такие понятия означают, что законодатель «приравнивает» все уровни высшего образования. Применительно к отдельным отраслям могут быть установлены особые требования к уровню квалификации соискателя, однако таких положений на практике пока не разработано.

В соответствии с п. 3 ст. 7 Федерального закона «О высшем и послевузовском профессиональном образовании» устанавливаются следующие виды документов об уровнях высшего профессионального образования: диплом бакалавра, диплом специалиста, диплом магистра. Акцент сделан на практической подготовке по программе бакалавра, либо научно-исследовательской деятельности, аналитической работе, «проектировании» общественных и управленческих процессов в определенной сфере при обучении по программе магистратура.

Профессиональная ориентация обучающихся на этапе освоения начального уровня высшего образования (бакалавр) имеет цель дальнейшей адаптации программы бакалавриата к «личным» качествам выпускника или объективным условиям повышения его квалификации посредством обучения на втором уровне образования (магистратура). Второй уровень может быть реализован после приобретения профессионального опыта или в целях реализации другого направления подготовки, в том числе наиболее перспективного для работодателя.

Таким образом, подготовка на первом уровне (бакалавриат) предполагает укрупненные базовые направления, обеспечивающие академическую и профессиональную мобильность, а второй уровень — магистр — акцентирует вопросы подготовки на исследовательской, аналитической, самостоятельной составляющих.

В XXI в. одними из основных приоритетов общественного развития становятся приобретение знаний, профессиональное обучение. Неслучайно новая эпоха получила название «века знаний», появилось понятие «общество, основанное на знаниях», «экономика знаний». Интеллектуализация общественного труда в XXI в. диктует новые требования к организации профессионального образования и обучения кадров. Это ведет к тому, что трудовые договоры все более трансформируются в договоры труда и обучения. Соответственно, это позволяет выйти на международные и зарубежные стандарты «пожизненного обучения работника», т.е. непрерывного обновления профессиональных знаний, обеспечения «траектории преемственности» различных уровней и форм профессионального образования и обучения работника, его карьерного роста и адекватного ответа на потребности рынка труда.

Содержание профессиональной подготовки специалистов отражается в стандартах образования. Стандарт (от лат. *standart* — норма, образец) — в широком смысле образец, модель, эталон, принимаемый за исходный при сопоставлении с ними других подобных объектов. Необходимость в образовательных стандартах связана с потребностью упорядочения базовых требований к содержанию и качеству профессионального обучения в раз-

личных типах учебных заведений. Наличие стандарта профессионального образования позволяет:

- установить базовый уровень квалификации, ниже которого не может быть аттестации, и базовый уровень подготовки специалиста на различных ступенях обучения;
- повысить качество профессионального обучения за счет расширения профиля, универсализации содержания образования, применяемых педагогических технологий, средств и методов обучения;
- обеспечить конвертируемость профессионального образования внутри государства и за его пределами;
- упорядочить права обучающихся и повысить ответственность учебных заведений различного типа в профессиональной подготовке и профессиональном образовании;
- установить место каждого уровня профессионального образования в системе непрерывного образования.

Стандарт профессионального образования может быть международным, государственным и региональным.

Государственный образовательный стандарт призван обеспечить сохранение единства образовательного пространства, возможность непрерывного образования, академическую мобильность, рациональные траты финансовых и материальных ресурсов. Стандарты должны соответствовать запросам личности, государства, возможностям их реализации и иметь инструментально-технологическую организацию, опирающуюся на достаточно строго определенные эталоны.

Профессиональный стандарт — это нормативный документ, который устанавливает минимально необходимые требования к профессиональному уровню работников с учетом обеспечения качества и производительности выполняемых работ в определенной отрасли. Он включает наименование должностей и соответствующие им квалификации и образовательные уровни, перечень должностных обязанностей, рассматриваемых с точки зрения навыков, знаний и умений. В настоящее время такие профессиональные стандарты: Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, утвержденный Министерством труда, и

ЕТКС (Единый квалификационный справочник работ и профессий рабочих). Согласно ТК РФ эти справочники должны утверждаться Правительством РФ. По общему правилу, они носят рекомендательный характер, обязательны только в случаях, если в соответствии с федеральным законом по определенным должностям, профессиям и специальностям предоставляются компенсации и льготы (ст. 57 ТК РФ).

Обучение — целенаправленное, заранее запроектированное общение, в ходе которого осуществляются образование, воспитание и развитие обучаемого, усваиваются отдельные стороны опыта человечества, опыта деятельности и познания. Обучение как процесс характеризуется совместной деятельностью преподавателя и обучаемых, имеющей своей целью развитие последних, формирование у них знаний, умений, навыков, т.е. общую ориентировочную основу конкретной деятельности.

Знания — отражение человеком объективной действительности в форме фактов, представлений, понятий и законов науки. Они представляют собой коллективный опыт человечества, результат познания объективной действительности. Умение — готовность сознательно и самостоятельно выполнять практические и теоретические действия на основе усвоенных знаний, жизненного опыта и приобретенных навыков. Навыки — компоненты практической деятельности, проявляющиеся при выполнении необходимых действий, доведенных до совершенства путем многократного упражнения.

Преподаватель осуществляет деятельность, обозначаемую термином «преподавание», обучаемый включен в деятельность учения, в которой удовлетворяются его познавательные потребности. Процесс учения в значительной мере порождается мотивацией.

К основным стратегиям формирования опыта учения, опыта креативной деятельности можно отнести:

- создание в вузе обучающей среды, способствующей максимальному раскрытию личности студента;
- активную целенаправленную работу студента в реализации программы, направленной на понимание творчества, креативности;

- поглощенность учебной деятельностью;
- формирование опыта самообразовательной деятельности.

Для формирования опыта деятельности должна осуществляться целенаправленная работа: проектирование, планирование.

Творчество — целенаправленная обработка невербальной информации без участия памяти внимания. Творчество — не технология, а искусство, требующее от человека максимальной концентрации внимания, использования всех имеющихся возможностей, стремления к совершенству.

Творчество как механизм неизменен, а способность человека в освоении творческого процесса подлежит развитию: осваивая опыт работы в творчестве, человек моделирует различные способы обеспечения состояния творчества. Творчество безразлично к содержанию обрабатываемой информации, в нем нет деления на ценность для будущего, акцент делается на выполнение поставленной цели с тем, чтобы в результате получить готовый продукт.

Творчество влияет на человека, он становится более спокойным и уравновешенным; формируется креативность; опыт творчества.

Процесс обучения будет эффективен, если студент понимает, делает для себя более понятным собственный процесс учения. Условиями качественного обучения в вузе могут быть: осознанность и рефлексивность учения; умение учиться; проектирование и организация процесса самообразовательной и креативной деятельности; ответственность за качество учения.

Желание студента осознанно идти по пути самообразования, самообучения, самовоспитания позволит от пассивного созерцания перейти к активному самопостроению.

В процессе организации обучения в высшей школе выделяют следующие формы:

- *Очная* (дневная) осуществляется, как правило, с отрывом от производства и основным акцентом на аудиторские занятия в условиях непосредственного контакта учащихся с преподавателями и между собой.

- *Заочная* — прямая противоположность очной форме — объем непосредственных контактов учащихся и преподавателей резко снижен (доминируют самостоятельные формы рабо-



ты), присутствует в основном рубежный и выпускной контроль, объем изучаемого материала неизбежно редуцирован. Специфика заочного обучения в том, что для некоторых видов образования (например, медицинского) она практически неприменима.

- *Очно-заочная (вечерняя)* — по всем параметрам занимает промежуточное положение между очной и заочной формами.

- *Экстернат* — полностью самостоятельная подготовка с присутствием только выпускного контроля.

К этому перечню можно добавить «дистанционное обучение» (диалог между преподавателем и студентом осуществляется через электронную почту или Интернет), а также документальное обучение (по переписке).

К *организационным формам обучения (видам занятий)* относят: лекции; семинары; коллоквиумы; лабораторные работы; практические занятия; самостоятельную работу; научно-исследовательскую работу студентов; учебную и производственную практику; преддипломную практику.

Одна из распространенных форм обучения в вузе — лекция. От того, как студент работает на лекции и с лекционным материалом, зависит многое. Студент в процессе слушания лекции понимает, что учение — это процесс, который осуществляет он сам; он активно работает с материалом лекции, ведет рефлексивный анализ процесса учения, что создает положительную мотивацию к процессу учения и приводит к качественному обучению.

Лекция (от лат. *lectio* — чтение) появилась в Древней Греции, получила свое дальнейшее развитие в Древнем Риме и в Средние века. Вузовская лекция — главное звено дидактического цикла обучения. Ее цель — формирование ориентировочной основы для последующего усвоения студентами учебного материала.

В учебном процессе складывается ряд ситуаций, когда лекционная форма обучения не может быть заменена никакой другой

Значение слова «семинар» (от лат. *seminarium* — рассадник) связано с функциями «посева» знаний, передаваемых от учителя к ученикам и «прорастающих» в сознании учеников, способ-

ных к самостоятельным суждениям, к воспроизведению и углублению полученных знаний.

В современной высшей школе семинар — один из основных видов практических занятий по гуманитарным и техническим наукам. Он представляет собой средство развития у студентов культуры научного мышления. Семинар предназначен для углубленного изучения дисциплины, овладения методологией научного познания. Главная цель семинарских занятий — обеспечить студентам возможность овладеть навыками и умениями использования теоретического знания применительно к особенностям изучаемой отрасли. Практические занятия играют важную роль в выработке у студентов навыков применения полученных знаний для решения практических задач совместно с преподавателем. На младших курсах практические занятия проводятся через 2–3 лекции и логически продолжают работу, начатую на лекции.

Лабораторные (от лат. *labour* — труд, работа, трудность) работы интегрируют теоретико-методологические знания и практические умения и навыки студентов в едином процессе деятельности учебно-исследовательского характера.

Особый вид организации учебного процесса — контроль. Различают основные виды контроля:

- предварительный (поэтапный) — необходим для получения сведений об исходном уровне познавательной деятельности студентов, а также перед изучением отдельных тем дисциплины. Результаты контроля должны использоваться для адаптации учебного процесса к особенностям данного контингента студентов;

- текущий — предназначен для управления усвоением знаний и умений студентов;

- итоговый — подведение итогов и определение качества сформированности комплексных умений;

- заключительный — госэкзамены, защита дипломной работы или дипломного проекта, присвоение квалификации Государственной экзаменационной комиссией.

Зачетная неделя проводится после окончания чтения лекций и выполнения практических и лабораторных работ, до начала экзаменационной сессии. В этот период студент должен



сдать все установленные зачеты, ликвидировать задолженность по аттестации знаний (контрольные, курсовые работы и др.). В период зачетной недели преподаватели, как правило, не ведут занятий. График сдачи зачетов преподаватель устанавливает самостоятельно по согласованию со студенческой группой. Сдача зачета фиксируется в личной зачетной книжке студента и в ведомости, которая сдается по окончании зачетной недели в деканат.

Экзаменационная сессия — завершающий календарный период учебного семестра. В течение сессии студент должен сдать экзамены, вынесенные на сессию. Число экзаменов не может превышать пяти. Для подготовки к каждому экзамену должно быть выделено не менее трех дней.

*Оценка* — способ и результат, подтверждающий соответствие или несоответствие знаний, умений и навыков студента целям и задачам обучения. Она предполагает выявление причин неуспеваемости, способствует организации учебной деятельности. Преподаватель выясняет причину ошибок в ответе, подсказывает студенту, на что он должен обратить внимание при пересдаче, доучивании.

*Отметка* — численный аналог оценки. Абсолютизация отметки ведет к формализму и безответственности по отношению к результатам обучения.

При оценке знаний исходят из следующих рекомендаций:

- оценки «отлично» заслуживает студент, обнаруживший всестороннее, систематическое и глубокое знание учебно-программного материала, умение свободно выполнять задания, предусмотренные программой, усвоивший основную и знакомый с дополнительной литературой, рекомендованной программой. Как правило, оценка «отлично» выставляется студентам, усвоившим взаимосвязь основных понятий дисциплины в их значении для приобретаемой профессии, проявившим творческие способности в понимании, изложении и использовании учебно-программного материала;
- оценки «хорошо» заслуживает студент, обнаруживший полное знание учебно-программного материала, успешно выполняющий предусмотренные в программе задания, усвоив-

ший основную литературу, рекомендованную в программе. Как правило, оценка «хорошо» выставляется студентам, показавшим систематический характер знаний по дисциплине и способным к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности;

- оценки «удовлетворительно» заслуживает студент, обнаруживший знания основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по профессии, справляющийся с выполнением заданий, предусмотренных программой, знакомых с основной литературой, рекомендованной программой. Как правило, оценка «удовлетворительно» выставляется студентам, допустившим погрешности в ответе на экзамене и при выполнении экзаменационных заданий, но обладающим необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя;

- оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, обнаружившему пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой знаний. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение или приступить к профессиональной деятельности по окончании вуза без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

Самостоятельная работа — метод обучения студентов, который обеспечивает творческое овладение специальными знаниями и навыками. В процессе самостоятельной работы студент должен активно воспринимать, осмысливать и углублять полученную информацию, решать практические задачи, овладевать профессионально необходимыми умениями. Самостоятельная работа студентов весьма многообразна и содержательна. Она включает в себя различные формы организации.

К основным элементам самостоятельной работы студентов следует отнести рациональную организацию обработки нормативных материалов научно-технической, экономической, правовой информации, включающих программу работы с текстом, методику чтения, факторы, влияющие на процесс чтения, пра-

вила быстрого чтения, повышение концентрации внимания. Не менее важный элемент самостоятельной работы — техника конспектирования, которая включает сокращение слов, словосочетаний, терминов, преобразование фразы, использование цвета и т.д. И, наконец, внеаудиторное изучение и исследование проблем изучаемых наук (учебных дисциплин): участие в социологических и других исследованиях кафедры, факультета, в обсуждении различных вопросов на межвузовских студенческих конференциях и конкурсах студенческих работ.

К основным принципам самостоятельной работы студентов относятся:

- Целеустремленность, сознательная активность в поисках более совершенных способов овладения знаниями, умением и навыками к самостоятельному творческому мышлению. Эти качества придают всей организации самостоятельной работы студентов воспитывающий характер, способствующий формированию у них научного мировоззрения, высоких морально-психологических качеств.

- Системность и последовательность в работе. Отступление от этого принципа ведет к нарушению логической преемственности знаний. Следствие этого нарушения — отрывочность и бессвязный характер знаний, затрудняющий дальнейшее усвоение материала.

- Сочетание высокой требовательности к студентам с заботой о них, повседневной помощью им. Проявляя заботу о студентах, создавая условия, необходимые для самостоятельной работы, кафедры и факультеты должны предъявлять к ним и высокую требовательность, не допускать иждивенческих настроений, всемерно развивать у них активность и инициативу.

- Индивидуальный подход к студентам. Этот принцип требует постоянной, тесной связи преподавателей и руководства факультетов со студентами, систематического изучения возможностей каждого студента с целью оказания конкретного влияния на его учебу, планомерную организацию самостоятельной работы.

- Планомерность в самостоятельной работе. Любая учебная дисциплина, преподаваемая в вузе, представляет собой си-

стему взаимосвязанных и взаимообусловленных научно-теоретических положений. Овладеть этой системой невозможно без последовательной, повседневной и планомерной работы студента. При этом основное внимание уделяется умелому распределению времени по учебным дисциплинам, рациональному планированию и строгому самоконтролю. Жизненность планирования самостоятельной работы доказана практикой. Но планировать ее надо так же обоснованно, как обязательные учебные занятия. Поэтому исследование вопросов планирования самостоятельной работы студентов, установление критериев, определяющих ее объем и позволяющих проектировать бюджет времени студентов, следует считать важнейшей научно-методической задачей кафедр.

Ведущие специалисты в области методики отмечают, что работа с книгой требует: сосредоточиваться на том, что читаешь; выделять суть читаемого, отбрасывая мелочи; охватывать мысль автора вполне ясно и отчетливо: это помогает выработке ясности и отчетливости собственных мыслей; мыслить последовательно; воображать ярко и отчетливо, переживая то, что читаешь.

Не утратила своей силы старая истина: книги хороши лишь для тех людей, которые умеют их читать. Работать над книгой надо с карандашом в руках. Различные записи прочитанного дисциплинируют читателя, облегчают его умственный труд, мобилизуют внимание, позволяют выделить главное. Записи контролируют восприятие прочитанного. Они облегчают запоминание и предохраняют от возможных неточностей.

Преподаватели рекомендуют студентам следующие виды записей:

– Заметки на полях. Они делаются только на собственных (а не библиотечных) книгах и представляют собой систему подчеркивания и условных обозначений. У каждого читателя эта система своя, особенная, ибо методы и техника работы над книгой весьма разнообразны и всегда носят печать личного навыка и опыта.

– План прочитанного представляет собой краткий или подробный перечень вопросов, раскрывающих внутреннюю логику прочитанного текста книги. Запись прочитанной книги

в виде развернутого плана сделать нетрудно, если материал книги хорошо осмыслен и продуман.

– Выписки делаются либо в тетрадях, либо на отдельных листах или карточках и представляют собой в одном случае изложение, в другом — дословное воспроизведение наиболее важных мест текста книги. Любая выписка, в особенности цитата, должна быть обозначена ссылкой на источник.

– Тезисы — это краткая формулировка того или иного теоретического положения книги. Они особенно удобны, когда необходимо выступить на семинаре по содержанию отдельного произведения, рекомендованного преподавателем.

– Конспект в отличие от плана представляет собой подробное и обстоятельное изложение материала книги, согласно ее внутренней логической структуре. В конспекте дается не только перечень вопросов и подвопросов, раскрывающих взаимосвязь идей книги, но и последовательное изложение прочитанного материала с отдельными выписками и цитатами, схемами и таблицами и пр. Конспектирование в большей мере, чем другие формы записи, способствует глубокому пониманию и прочному усвоению материала, помогает выработать навыки правильного изложения мысли в письменной форме, способствует развитию стиля речи.

Конспекты условно подразделяют на плановые, текстуальные, свободные, тематические, план-конспект — запись, в которой каждому пункту плана отвечает определенная часть конспекта, кроме тех случаев, когда дополнений и разъяснений плана не требуется. При наличии навыка конспектирования план-конспект составляется достаточно быстро. Еще в процессе первоначального чтения он краток, прост и ясен по форме, что делает его незаменимым пособием при подготовке доклада, выступления на семинаре. Самый простой вид плана-конспекта — вопросно-ответный конспект, в котором на пункты плана, выраженные в вопросительной форме, конспект дает точные ответы. Схематический план-конспект отражает логическую структуру и взаимосвязь отдельных положений источника, чаще всего в графическом виде.

Текстуальный конспект — конспект, созданный в основном из отрывков подлинника (цитат), это прекрасный источник

дословных высказываний автора, а также приводимых им фактов. Текстуальные выписки связаны друг с другом цепью логических переходов, могут быть снабжены планом и включать отдельные тезисы в изложении конспектирующего или автора.

Свободный конспект сочетает выписки, цитаты, иногда тезисы; часть его текста может быть снабжена планом. Свободный конспект требует умения самостоятельно четко и кратко формулировать основные положения, для чего необходимо глубокое осмысление материала и хорошее владение письменной речью. Это наиболее полноценный вид конспекта. Он способствует лучшему усвоению материала и развитию творческой активности читателя, не привязывая его к авторским формулировкам.

Тематический конспект дает более или менее исчерпывающий ответ на поставленный вопрос (тему) на основе использования ряда источников. Специфика его в том, что, разрабатывая определенную тему, он может полно не отображать содержание каждого из изучаемых произведений. Тематический конспект учит работать над темой, всесторонне обдумывая ее, анализируя различные точки зрения по одному и тому же вопросу.

Общий объем конспекта должен быть меньше изучаемого текста в 10...15 раз. Подобное сокращение достигается как за счет тщательного отбора материала, так и в результате краткого изложения и экономии речевых средств (сокращение слов и общеупотребительных выражений).

Рассмотренные формы записи можно успешно использовать при подготовке устного выступления (доклада) на семинарском занятии, написании письменной работы.



## Тема 2

# ОСНОВЫ КАРЬЕРНОГО РОСТА МЕНЕДЖЕРА И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ МЕНЕДЖЕРА В КОМАНДЕ

По статистике одна из самых популярных и высокооплачиваемых профессий на сегодняшний день — менеджер (от англ. *manage* — управлять, *manager* — управленец). Менеджер — это наемный работник, осуществляющий профессиональную управленческую деятельность на предприятии. Причем неважно какой специализации: финансовый менеджер, менеджер по рекламе, управляющий персоналом. Президент предприятия — тоже менеджер.

Управление — процесс, направленный на реализацию функций планирования, организации, координации и контроля. Функция планирования предполагает решение о том, какими должны быть цели предприятия и что надо делать, чтобы достичь этих целей. По своей сути функция планирования отвечает на три основных вопроса:

- Где мы находимся в настоящее время? Руководители должны оценивать сильные и слабые стороны предприятия в таких важных вопросах, как финансы, производство, сбыт, научные исследования и разработки, трудовые и другие ресурсы. Все это осуществляется для определения реальных возможностей предприятия. С другой стороны, необходимо изучить состояние в данный момент и сделать прогноз возможных состояний внешней среды предприятия.

- Куда мы хотим двигаться? Оценивая возможности и угрозы в окружающей предприятие среде (конкуренция, заказчики, законы, экономические условия, технология, снабжение, социальные и культурные изменения и др.), руководство определяет цели предприятия.

- Как мы собираемся сделать это? Руководители должны решать как в общих чертах, так и конкретно, что надо делать для достижения поставленных целей.

Таким образом, функция планирования, с помощью которой руководство обеспечивает единое направление, способствует достижению общих целей посредством создания планов.

Организация — функция управления. Организовывать — значить создать некую структуру, чтобы предприятие могло выполнить свои планы и тем самым достигать своей цели. На любом предприятии работу выполняют люди, важный аспект функции организации — определение, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание из большого количества таких заданий, существующих в рамках предприятия, включая работу по управлению. Руководитель подбирает людей для конкретной работы, делегируя отдельным работникам задания и полномочия или права использовать ресурсы предприятия. Эти субъекты делегирования принимают на себя ответственность за успешное выполнение своих обязанностей. Поступая таким образом, они соглашаются считать себя подчиненными по отношению к руководителю.

Координация (от лат. *co* — совместно + *ordinatio* — упорядочение) — функция управления, состоящая в согласовании и установлении функциональной взаимозависимости действий и средств достижения целей. Координация понимается как совместное упорядочение, согласование, приведение в соответствие. Координация нацелена на конкретный результат, а результатом может быть только повышение эффективности координируемых действий и усилий.

Контроль — это процесс обеспечения того, что предприятие действительно достигает своих целей. На предприятии посредством функции контроля обеспечивается обратная связь, т.е. происходит сравнение значений фактических показателей с плановыми; выявление значений отклонений и причин отклонений; разработка мероприятий для коррекции отклонений от первоначального плана. Одно из возможных действий — пересмотр целей, для того чтобы они стали более реалистичными и соответствовали новой ситуации.

Существуют три уровня управления предприятием — высший, средний и низший, соответственно, можно выделить три вида



менеджеров — менеджеры высшего звена или топ-менеджеры, менеджеры среднего звена и менеджеры низшего звена — линейные менеджеры.

Менеджеры высшего звена осуществляют квалифицированное управление деятельностью всего предприятия, менеджеры среднего звена управляют деятельностью структурных подразделений, низовое звено менеджеров обеспечивает выполнение определенной деятельности сферы бизнеса.

*Топ-менеджер* — управленец высшего звена, работающий по найму. Человек, занимающий должность топ-менеджера, как правило, — управляющий высшей квалификации, который принимает решения, непосредственно влияющие на судьбу всего предприятия, его развитие, положение и восприятие на рынке.

Менеджеры среднего звена — координируют и контролируют работу низшего звена менеджеров, а также готовят информацию для решений, принимаемых руководителями высшего звена. Типичные должности менеджеров среднего звена: начальник отдела, начальник подразделения, декан в институте.

Линейные менеджеры — должностное лицо, непосредственно руководящее прямыми исполнителями: начальник цеха, мастер, начальник отдела на небольшом предприятии. Руководители этого звена часто отвечают за непосредственное использование выделенных им ресурсов (сырье, оборудование). Как правило, решения, принимаемые руководителями этого уровня, затрагивают короткий временной интервал.

По мнению А. Файоля, независимо от того, на каком уровне управления находится менеджер, всех менеджеров объединяют присущие данной специальности черты. Файоль выделил несколько групп черт (качеств и способностей), присущих современному менеджеру:

- 1) физические качества: энергия, ловкость, здоровье;
- 2) умственные качества: способность понимать и учиться, суждение, умственная энергия и способность адаптироваться;
- 3) моральные качества: энергия, стойкость, готовность принимать ответственность, инициативу, лояльность, такт, достоинство;

4) общее образование: общее знакомство с вопросами, не принадлежащими исключительно к выполняемой функции;

5) специальное знание: для технической, коммерческой, финансовой, организаторской и т.д. функций;

6) опыт: знание, являющееся результатом надлежащей работы — осознание уроков, которые каждый извлекал самостоятельно из вещей.

Он также отразил относительную важность необходимых способностей и умений для персонала в зависимости от их местоположения в иерархии управления. По мере продвижения по скалярной цепи относительная важность организаторской способности возрастала, в то время как потребность в технической способности уменьшилась. Чем выше уровень власти и полномочий, тем более доминирующей становилось управленческое умение. Что же касается различий, связанных с масштабами предприятий, то менеджеры сравнительно малых предприятий нуждались в относительно больших способностях и знаниях в технической области, тогда как на больших предприятиях управленцы высших уровней нуждались больше в менеджерских, чем в технических умениях.

До Файоля не обучали менеджменту, так как руководители промышленности полагали, что практика и опыт были единственной дорогой к управленческим должностям. Причиной отсутствия обучения менеджменту было отсутствие теории. Каждый менеджер следовал своим собственным методам, принципам и теориям, никто никогда не пытался объединить приемлемые правила и опыт в рамках теории администрирования. Файоль обобщил свой опыт в теорию, указав, что менеджмент — отдельное умение, применимое во всех видах предприятий и организаторской деятельности; это умение становится все более важным и определяющим по мере восхождения по иерархической лестнице; управленческим знаниям и умению можно обучить. Таким образом, менеджеру, чтобы добиться успеха, необходимы талант, опыт и знания.

Персональный менеджмент — область знаний, изучающая организацию личного труда работника с точки зрения используемых методов, принципов и приемов работы. Персональный

менеджмент позволяет наилучшим образом установить взаимодействие между работником и используемыми техническими средствами в процессе выполнения должностных обязанностей.

Самопознание — не только инструмент для личного обогащения. В современной экономике знания оно крайне необходимо для выживания. Чтобы успешно планировать свою трудовую деятельность, правильно выстраивать карьеру, необходимо ответить на ряд вопросов:

- *«Каковы мои силы?»* Чтобы точно идентифицировать свои сильные стороны, следует использовать «анализ обратной связи». Каждый раз, когда вы принимаете ключевое решение, записывайте фактический результат вместе с тем результатом, который вы ожидаете. Несколько месяцев спустя, сравните фактические результаты с ожидаемыми. Какие результаты зависят от ваших навыков? Какие способности вы должны развить, чтобы получить желаемые результаты? Какие ваши привычки препятствуют достижению целей? При нахождении возможностей самосовершенствования, не нужно напрасно тратить время, заостряя внимание на навыках в областях, в которых вы менее компетентны. Вместо этого сконцентрируйтесь на ваших сильных качествах.

- *«Как я работаю?»* В каких направлениях вы работаете лучше всего? Когда вы наиболее эффективно обрабатываете информацию? Вы достигаете лучших результатов, работая с другими людьми или в одиночестве? Вы всегда самостоятельно принимаете решения или советуется по ключевым вопросам с другими? Вы прекрасно переносите стрессовые ситуации или оптимально функционируете в спокойной и очень предсказуемой обстановке?

- *«Каковы мои ценности?»* В чем для вас заключается понятие «этика»? Соблюдение каких важнейших правил необходимо, чтобы жить достойной, нравственной жизнью? Этика вашей организации не противоречит вашим взглядам на это понятие? В противном случае ваша карьера будет, вероятно, отмечена разочарованием и слабыми достижениями.

- *«Подходит ли мне рабочая обстановка?»* Рассмотрите свои сильные стороны, предпочтительный для вас стиль работы и ваши ценности. Основываясь на этих наблюдениях, опреде-

лите, в какую рабочую обстановку вы бы лучше всего вписались? Найдите прекрасный вариант, и вы преобразуете себя из просто служащего в ведущего работника.

- *«Какой вклад я могу внести?»* Раньше представители компании рассказывали деловым людям, каким должен быть их вклад в общее дело. Сегодня у вас есть выбор. Чтобы решить, как вы сможете улучшить работу своей организации, сначала спросите себя, что требует ситуация. Основываясь на ваших сильных качествах, стиле работы и ценностях, какой наибольший вклад вы бы могли внести в работу своей организации?

Для планирования своего времени надо уметь классифицировать его по полезности.

«Полезное время» — время, которое работает на ваши цели, способствует достижению нужных результатов. Это время с положительным «сухим остатком». «Техническое время» — время, которое расходуется на поддержание и восстановление организма и окружения (сон, еда, готовка, уборка и т.д.). Это время с нулевым «сухим остатком», хотя все действия в этом списке нужные. Только в отличие от дел в первой группе, они работают не на создание нового, а на поддержание текущего состояния. «Бесполезное время», «время-поглотитель» (пустые развлечения) — время с нулевым «сухим остатком», но в отличие от второй группы, эти затраты не являются необходимыми.

«Пожиратели времени» руководителя:

- при планировании: непоставленные цели, непрописанный порядок текущих дел, отсутствие плана на день; нереалистичный план (дела «налезают» друг на друга); план не держится или дела не доделываются до конца, развлечения; борьба с «пожаром»; управление в условиях кризиса; отсутствие сроков выполнения той или иной работы;

- при организации: неумение организовать себя, заваленный стол; дублирование работы, уже выполняемой кем-то; слишком много начальников;

- кадры: необученный, не соответствующий работе персонал; недостаток штата или, наоборот, раздутый штат; проблемы подчиненных;

- управление: стремление все делать самому; развлечения; занятие рутинными делами; развлечения; неспособность к ко-

ординации усилий и работе в коллективе; конфликты, не поддающиеся управлению;

– общение: телефонные звонки, посетители; заседания; болтовня: общение, не относящееся к делу, не ведущее к результату; неумение слушать; «бодалки», «разборки»;

– принятие решений: неспособность говорить «нет»; нерешительность, откладывание решения; поспешные решения; принятие решения непосредственно на заседании.

При составлении идеальной структуры следует помнить, что надо планировать не только работу и дела, но и отдых. Отдых — своего рода работа по восстановлению организма, кто не умеет полноценно отдыхать, тот не может и качественно работать.

План распределения времени — хорошо структурированное расписание, которое должно учитывать все ваши виды деятельности. Принципы тайм-менеджмента:

- квалифицированно поставить цели;
- составить реалистичный план действий;
- распределить задачи по их приоритетности (ABC);
- изложить цели, планы и задачи в письменном виде;
- составить для них график;
- не планировать все 100 % времени;
- скоординировать эти планы с другими планами;
- передать выполнение этих задач другим;
- регулярно отслеживать результаты.

Понятие «стресс» имеет два разных значения: 1) физический, химический или эмоциональный фактор, который вызывает физиологическое или психологическое напряжение и может быть причиной болезни; 2) физиологическое или психологическое напряжение, возникшее в результате воздействия физических, химических или эмоциональных факторов, нарушивших существовавшее равновесие.

Из этих определений видно, что в первом случае стресс обозначает собой фактор, воздействующий на организм; во втором — результат воздействия такого фактора. Чтобы избежать терминологической путаницы, слово «стресс» будет использоваться только во втором значении, первое будет называться «стрессор».

Таким образом, стрессор — физико-химический или эмоционально-психологический фактор, который вызывает физиологическое или психологическое напряжение и может быть причиной болезни. Стресс — физиологическое и/или психологическое напряжение, возникшее в результате воздействия стрессоров, которые нарушили существовавшее равновесие.

Можно выделить как минимум 4 группы симптомов стресса: физиологические, интеллектуальные, эмоциональные и поведенческие.

Существует множество факторов, которые могут вызывать стресс на работе, например:

- необходимость принимать ответственные решения;
- перегрузки или недостаточная загруженность;
- недостаточно четкое определение должностных обязанностей;
- слишком расплывчатые границы полномочий;
- неясные устные инструкции;
- необходимость выполнять трудно совместимые функции;
- неопределенность областей ответственности;
- поведение других сотрудников, вызывающее стресс;
- недостаток профессионального общения и т.д.

Основные уровни управления стрессом можно представить как «дерево стресса», имеющее корни, ствол и крону. Листья дерева — симптомы стресса, плоды — болезни, к которым приводит стресс.

Симптоматический уровень помощи при стрессе дает быстрые, но крайне нестойкие результаты. Если ствол дерева и его корневая система не затрагиваются, то на месте одного сорванного листа вскоре появляется другой, и все нужно начинать заново.

Ствол дерева стресса — это напряжение (психологическое и физиологическое). Ствол дерева появляется из корней, на нем держится крона. Подобным образом, напряжение формируется причинами стресса и служит основой для разнообразных симптомов стресса. Напряжение — главный механизм развития всех симптомов стресса.

Корни — причины стресса, или стрессоры. Стрессоры можно разделить на две группы: физиологические и психологиче-



ские. Такие факторы, как слишком высокая или слишком низкая температура, резкое изменение атмосферного давления, геомагнитная буря, вирус гриппа, недостаток кислорода и подобные, воздействуют на организм, даже если они не осознаются. Поскольку они нарушают существующее в организме равновесие, они вызывают стресс, который необходим для адаптации к изменениям.

Однако подавляющее большинство причин стресса относится к психической сфере. Психологический стрессор всегда состоит из двух частей: 1) ситуации, вызывающей стресс; 2) отношения человека к этой ситуации. Достаточно устранить любую из составляющих, чтобы причина стресса перестала действовать.

Если есть возможность, лучше избавиться от ситуации, вызывающей стресс. Однако это далеко не всегда возможно. В таких случаях наилучший вариант — изменение отношения к проблеме. Большую помощь в этом могут оказать техники рационально-эмотивной (когнитивной) психотерапии.

Существуют три основных уровня управления стрессом: нейтрализация симптомов, уменьшение напряжения, устранение причин. Первый уровень — самый легкий и дает наименее стабильные результаты, последний — наиболее трудоемкий, но зато и наиболее надежный.

Стресс — это напряжение. Расслабление (релаксация) — состояние, противоположное напряжению. Обучение методу релаксации проводится в три этапа. На первом (базовом) этапе обучаемый учится целенаправленно расслаблять все мышцы своего тела. На втором этапе происходит обучение дифференцированной релаксации. Человек в положении сидя расслабляет мускулатуру, не участвующую в поддержании вертикального положения тела. Аналогичным образом тренируется расслабление мышц при письме, чтении, других занятиях. На третьем этапе обучаемому ставится задача: повседневно наблюдая за собой, замечать, какие мышцы напрягаются у него при волнении, страхе, тревоге, смущении, и рекомендуется целенаправленно уменьшать, а затем снимать локальные напряжения мышц. При этом (за счет механизмов обратной связи) наблюдается значительное снижение выраженности субъективных эмоционально-стрессовых реакций.

Существуют три основных стратегии стресс-менеджмента: уход от проблемы; изменение проблемы; изменение отношения к проблеме.

Карьера: 1) успешное продвижение в какой-либо области деятельности; 2) род занятий, профессия. Чем богаче становится выбор и шире ассортимент на рынке рабочих мест, тем выше требования профессионалов к содержанию работы, ее оплате и самим работодателям. Растут амбиции и карьерные ожидания специалистов. Сегодня это проблема для *HR*-менеджеров, основной задачей которых в любых условиях остается формирование команды, способной вывести фирму на лидирующие позиции. При подборе персонала или человеческих ресурсов (*human resource* — *HR*) сформировались три стратегии: доноры, хищники и прагматики.

«Доноры» предпочитают набирать зеленую молодежь, «воспитывать» ее и выводить в профессионалы высокого класса. Такой подход характерен для стабильно развивающихся компаний с многолетней историей, которым требуются лояльные высококвалифицированные сотрудники с узкой специализацией. В таких компаниях карьерный рост четко обозначен и оговорен. Процесс делится на три этапа: 1) постановка задачи на четко оговоренный период, который диктуется особенностями профессии: год, квартал, месяц; 2) регулярное отслеживание работы ведомых подопечных и коррекция их планов наставниками; 3) оценка результатов выполнения задач в конце года.

Вся процедура в достаточной степени бюрократизирована: постоянные тесты и оценки, с каждым сотрудником работают руководители всех уровней, окончательное решение принимает директор по *HR*. Ежегодная комиссия рассматривает вопрос перевода сотрудников на более высокий уровень и возможности их замены нижестоящими кандидатами.

«Хищники», как правило, в силу внутренних причин не считают возможным для себя тратить время и силы на подготовку собственных кадров. Такие компании предпочитают перекупать готовых специалистов из других компаний. Но в том случае, если компания желает приобретать лучших, она должна быть лучшим работодателем.



Быть привлекательным работодателем совсем непросто: нужно постараться создать идеальные условия работы для сотрудников различных профессий — от менеджеров до *IT*-специалистов. И если управленцам необходимо видеть практическую реализацию своих идей, то для программистов важно постоянное профессиональное самосовершенствование, рост квалификации, вместе с которой растет и вознаграждение за труд.

Прагматики — новый тип компаний, отдающих должное достоинствам подхода доноров и хищников и в то же время формирующих собственные системы работы с персоналом. Для таких компаний, активно развивающих свой бизнес и одновременно желающих твердо закрепить достижения, важно иметь лучших специалистов со стороны и когорту верных лояльных профессионалов внутри компании. В таких компаниях широко практикуется внутрифирменное обучение и запланированный рост сотрудников. Однако если новый проект потребует новых профессиональных качеств, то компания готова пригласить специалиста со стороны. Такие компании, как правило, лояльно относятся к своим бывшим сотрудникам и следят за их карьерой.

Какой путь создания своей карьерной лестницы стоит избрать молодому специалисту? Компании доноры и прагматики готовы видеть в своих рядах перспективную молодежь. Иногда их единственное требование к кандидатам — наличие высшего образования, а топ-менеджмент международных рекламных агентств интересуется системный подход к получению и анализу информации.

Обычно доноры и прагматики на самые низовые стартовые позиции принимают студентов последнего курса и выпускников. К каждому из них прикрепляется наставник, который будет вести ученика по его профессиональному пути. Основные этапы развития карьеры определяются при приеме на работу.

Обычно карьера развивается следующим образом: через пять лет начинающий специалист становится бренд-менеджером, как минимум через пятнадцать — генеральным директором. Удачные переходы в другие компании позволят сократить сроки пребывания на одной из ступеней карьеры: за пять лет можно достичь уровня маркетинг-менеджера.

Еще более серьезно относятся к планированию карьеры сотрудников в финансовых компаниях. «Дорога» молодых специалистов расписана на многие годы вперед, четко оговорены малейшие детали работы и продвижения. Например, студент последнего курса может договориться о неполном рабочем дне за соответствующее вознаграждение и, согласно ТК РФ, получить учебный отпуск на время сессии. В первые 3...4 года молодой сотрудник под присмотром своего наставника работает и готовится к аттестации как аудитор-стажер. В технических компаниях, большую помощь окажет специализированное высшее образование. Так как компания развивается и у вас есть управленческие задатки, то через несколько лет можно подняться до менеджера среднего звена, если вы зарекомендовали себя как специалист.

В российских компаниях ситуация практически непрогнозируемая: переход с низовых должностей на более высокие ступени никто не гарантирует. В течение негласного испытательного срока (от месяца до года) к молодым сотрудникам присматриваются, а затем принимают решение о дальнейшем продвижении. Однако часто начинающие профессионалы страдают излишней самоуверенностью и нежеланием учиться, что может не способствовать развитию карьеры. К тому же вчерашние выпускники часто сразу хотят много зарабатывать и ориентируются на места с более высоким окладом, не задумываясь о перспективе и об опыте, который можно получить и который сам по себе — бесценный капитал.

Важное условие удовлетворенности профессией — продвижение карьеры. «Карьера» понимается как род занятий, профессия, путь к успехам, видному положению в обществе, на служебном поприще, а также самое достижение такого положения; успешное продвижение в области общественной, служебной, научной и прочей деятельности.

Авторы большинства учебных пособий по кадровому менеджменту (А.П. Егоршин, Г. Огарев, Ю. Пасс, В.А. Поляков, Ли Якокка и др.) дают следующую классификацию видов карьеры.

Карьера внутриорганизационная означает, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития последовательно в стенах одной

организации. Эта карьера может быть специализированной и неспециализированной.

Карьера межорганизационная означает, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития последовательно, работая на различных должностях в разных организациях. Эта карьера может быть специализированной и неспециализированной.

По мнению А.П. Егоршина<sup>1</sup>, специализированная карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии карьеры. Эти стадии он может пройти последовательно как в одной, так и в разных организациях, но в рамках профессии и области деятельности, в которой он специализируется. Например, начальник отдела сбыта одной организации стал начальником отдела сбыта в другой организации. Такой переход связан либо с ростом размеров вознаграждения за труд, либо с изменением содержания, либо с перспективами продвижения по службе. Или начальник отдела кадров назначен на должность заместителя директора по управлению персоналом организации, где он работает.

Неспециализированная карьера широко развита в Японии. Японцы твердо придерживаются мнения, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке компании, а не на какой-либо отдельной функции. Поднимаясь по служебной лестнице, человек должен иметь возможность взглянуть на компанию с разных сторон, не задерживаясь на одной должности более, чем на три года. Так, считается вполне нормальным, если руководитель отдела сбыта меняется местами с руководителем отдела снабжения. Многие японские руководители на ранних этапах своей карьеры работали в профсоюзах. В результате такой политики японский руководитель обладает значительно меньшим объемом специализированных знаний (которые в любом случае потеряют свою ценность через пять лет) и одновременно владеет целостным

---

<sup>1</sup> *Егоршин А.П.* Управление персоналом. — Нижний Новгород: НИМБ, 1997.

представлением об организации, подкрепленным личным опытом. Ступени этой карьеры работник может пройти как в одной, так и в разных организациях.

Карьера вертикальная — вид карьеры, с которым чаще всего связывают само понятие деловой карьеры, так как в этом случае продвижение наиболее зримо. Под вертикальной карьерой понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии (повышение в должности, которое сопровождается более высоким уровнем оплаты труда).

Карьера горизонтальная — вид карьеры, который предполагает либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы и т.д.); к горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения). Понятие горизонтальной карьеры не означает непременно и постоянное движение вверх по организационной иерархии.

Карьера ступенчатая — вид карьеры, совмещающий в себе элементы горизонтальной и вертикальной видов карьеры. Продвижение работника может осуществляться посредством чередования вертикального роста с горизонтальным, что дает значительный эффект. Такой вид карьеры встречается довольно часто и может принимать как внутриорганизационные, так и межорганизационные формы.

Карьера центростремительная (скрытая) — вид карьеры, являющийся наименее очевидным для окружающих. Он доступен ограниченному кругу работников, как правило, имеющих обширные деловые связи вне организации. Под центростремительной карьерой понимается движение к ядру, руководству организации. Например, приглашение работника на недоступные другим сотрудникам встречи, совещания как формального, так и неформального характера, получение сотрудником доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения руководства. Такой работ-

ник может занимать рядовую должность в одном из подразделений организации. Однако уровень оплаты его труда существенно превышает вознаграждение за работу в занимаемой должности.

Анализ научных разработок и практические исследования служебной карьеры многих действующих менеджеров, проведенные такими исследователями, как Ю. Пасс<sup>1</sup>, В.А. Поляков<sup>2</sup> и др., показывают, что все многообразие видов карьеры получается за счет сочетания четырех ее основных моделей: «трамплина»; «лестницы»; «змеи»; «перепутья».

Карьера «трамплин» широко распространена среди руководителей и специалистов, жизненный путь которых состоит из длительного подъема по служебной лестнице с постепенным ростом их потенциала, знаний, опыта и квалификации. Соответственно меняются занимаемые должности на более сложные и оплачиваемые. На определенном этапе менеджер занимает высшую для него должность и старается удержаться в ней в течение длительного времени. А потом «прыжок с трамплина» ввиду ухода на пенсию. Карьера «трамплин» наиболее характерна для руководителей периода застоя в экономике, когда многие должности в центральных органах и на предприятиях занимались одними людьми по 20...25 лет. С другой стороны, данная модель типична для менеджеров, которые не ставят перед собой целей продвижения по службе. В силу ряда причин: личных интересов, невысокой загрузки, хорошего трудового коллектива, приобретенной квалификации — работников вполне устраивает занимаемая должность, и они готовы оставаться в ней до ухода на пенсию. Таким образом, карьера «трамплин» может быть вполне приемлемой в условиях рыночной экономики для большой группы специалистов и служащих.

Модель карьеры «лестница» предусматривает, что каждая ступенька служебной карьеры представляет собой определенную должность, которую работник занимает фиксированное время, например не более 5 лет. Такого срока достаточно для того, чтобы войти в новую должность и проработать с полной

---

<sup>1</sup> Пасс Ю., Торшина К., Беляева Е. Трудоустройство. Советы профессионалов. — М.: Экономика, 1999.

<sup>2</sup> Поляков В.А. Технология карьеры. — М.: Дело, 1995.

отдачей. С ростом квалификации, творческого потенциала и производственного опыта руководитель или специалист поднимается по служебной лестнице. Каждую новую должность работник занимает после повышения квалификации. Верхней ступеньки служебной карьеры работник достигнет в период максимального потенциала, когда накоплен большой опыт и приобретены высокая квалификация, широта кругозора, профессиональные знания и умения. Психологически эта модель очень неудобна для первых руководителей из-за их нежелания уходить с «первых ролей». Поэтому она должна поддерживаться вышестоящим органом управления (советом директоров, правлением) с гуманных позиций сохранения здоровья и работоспособности работника. После занятия верхней должности начинается планомерный спуск по служебной лестнице с выполнением менее интенсивной работы, не требующей принятия сложных решений в экстремальных ситуациях руководства большим коллективом. Однако вклад руководителя и специалиста в качестве консультанта ценен для предприятия.

Модель карьеры «змея» предусматривает горизонтальное перемещение работника с одной должности на другую путем назначения с занятием каждой непродолжительное время (1...2 года). Например, мастер после обучения в школе менеджеров работает последовательно диспетчером, технологом и экономистом, а затем назначается на должность начальника цеха. Это дает возможность линейному руководителю более глубоко изучить конкретные функции управления, которые ему пригодятся на вышестоящей должности. Прежде чем стать директором предприятия, руководитель в течение 6...9 лет работает заместителем директора по кадрам (коммерции, экономике) и всесторонне изучает важные участки деятельности. Наибольшее распространение эта модель получила в Японии на крупных фирмах.

Модель карьеры «перепутье» предполагает по истечении определенного фиксированного срока работы прохождение руководителем или специалистом комплексной оценки (аттестации), по результатам которой принимается решение о повышении, перемещении или понижении в должности. Эта карьера может быть рекомендована для совместных предприятий и зарубежных фирм, применяющих трудовой договор в форме



контракта. По своей философии это американская модель карьеры, ориентированная на индивидуализм человека.

Существуют два общепризнанных направления развития карьеры: вертикальное (от секретаря до президента); горизонтальное (переход в рамках одной специальности из компании в компанию).

Горизонтальную карьеру, в основном, обеспечивают должности в административном составе: офис-менеджеры, руководители отдела АСУ, менеджеры по персоналу, личные помощники. Хотя сотрудник может стать суперпрофессионалом в своей области, а фирма вырастет в холдинг, функциональные обязанности такого сотрудника никогда не изменятся. Второй областью горизонтальной карьеры традиционно считаются узкие профессионалы: *IT*-специалисты, специалисты по рекламе и *PR*, транспортники и т.д.

На президентскую вершину ведет работа в области маркетинга или финансов. Для достижения таких высот надо менять профессию, заканчивать МВА по другой специализации. Хотя кардинально изменить свою карьеру можно и в родной фирме. Однако это потребует готовности осваивать новые технологии.

Иностранная фирма дает менеджеру хорошую школу стратегии и тактики продвижения товара. Российская компания заставляет каждого работать самостоятельно, принимая решения и отвечая за них. Зато, получив опыт управления проектами и людьми, участвуя в решении бизнес-задач в начале карьеры, можно в итоге вырасти в профессионального управленца высшего звена. Приобретая при этом такие ценные в бизнесе качества, как умение держать удар и способность ориентироваться в нестабильной ситуации. Кстати, как отмечают некоторые эксперты, примеров успешной миграции менеджеров и маркетологов из зарубежных в российские компании практически нет. Чего не скажешь о перемещениях в обратном направлении.

Самомаркетинг — элемент «рыночной компетентности» любого специалиста, умение анализировать и прогнозировать ситуацию на рынке труда, конъюнктуру спроса и предложения по своей профессии и на основе этого — превращать свою «рабочую силу» в выгодный и ходовой товар. Самомаркетинг —

организация рекламы самого себя на рынке труда с целью выгодной продажи своих знаний, умений, навыков — включает в себя постоянное отслеживание ситуации на рынке труда через статьи в газетах и журналах, особенно в специализированных, профессиональных. В самомаркетинг также включаются контакты с коллегами из других организаций: личные и на конференциях, собраниях профессиональных ассоциаций, консультации в службе занятости и кадровых агентствах.

Основные этапы самомаркетинга:

Этап 1. Определить себя и свои цели в поисках работы. Разобраться с ситуацией на рынке труда, определить какова ваша действительная цена. На основе этого правильно составить резюме. Не рассчитывать, что кто-то даст вам готовую и точную информацию о положении на рынке труда. Самый надежный способ узнать свою цену — искать работу, ходить на собеседования и смотреть, что предлагают.

Этап 2. Интенсивно доводить информацию о себе до потенциальных работодателей.

Этап 3. При телефонном и личном контакте с потенциальным работодателем (или его представителем) выгодно представить себя как перспективного работника и в итоге получить предложение о работе.

Этап 4. Получив предложение о работе, грамотно провести переговоры и приобрести выгодные условия работы. Выйдя на работу, сделать все необходимое, чтобы закрепиться и быть хорошим работником (своего рода послепродажное обслуживание покупателя вашего труда).

Каждый из этих этапов — отдельная и большая проблема, которую нужно обстоятельно изучать, и успешному решению которой нужно учиться. Компоненты самомаркетинга: резюме, анкета, сопроводительное письмо, телефонный звонок.

Позитивный имидж менеджера — одно из важных условий построения карьеры. Имидж — целенаправленно формируемый образ, способный придавать объекту либо гипертрофированные характеристики отдельных его черт, либо наделять объект характеристиками, не присущими ему (так называемыми «дополнительными ценностями»), и тем самым вызывать повышенный интерес и позитивное отношение к объекту. Цель ими-

джа — создавать позитивную установку. Имидж включает в себя не только внешние характеристики, но и установки, мировоззрение, отношение к профессии, людям, самому себе и др.

Командный менеджмент — направление теории и практики управления организацией, опирающееся на комплексное и конструктивное использование командных эффектов.

Обратимся к некоторым тенденциям развития современного бизнеса:

1. Развитие коммуникационных и транспортных сетей расширяет рынки и приводит к росту международной конкуренции. Интернет обеспечивает всеобщую доступность информации. Преимуществом обладает тот, кто сможет быстрее и лучше ею воспользоваться.

2. Стремительный рост высоких технологий требует быстрых изменений, связанных с их внедрением. Креативность и способность к быстрому внедрению инноваций становятся необходимыми условиями выживания.

3. В условиях международной конкуренции бизнес все больше ориентируется на потребности конечного потребителя, как следствие, повышаются требования к гибкости организационных структур и систем управления.

4. Возможности личного роста и саморазвития играют все большую роль в мотивации персонала, как следствие более остро встает вопрос удержания и мотивации высококвалифицированных специалистов.

Становится очевидно, что использование феномена команды с ее возможностями инициативно ставить амбициозные цели и добиваться беспрецедентных результатов, умением извлекать максимум из ресурсов каждого члена команды и поддерживать высочайшую мотивацию членов команды на совместную работу может дать решающее конкурентное преимущество современным компаниям.

К эффектам, по которым можно судить о работе по созданию команды в рамках отдельных подразделений и компании в целом, относятся:

- взаимоусиление и взаимопомощь, ориентированные на достижение общей цели;
- приоритет цели совместной деятельности над личными целями;

- инициативный обмен ресурсами во имя достижения общей цели, а не подход «ты мне — я тебе»;
- преобладание нематериальной мотивации сотрудников организации; развитая способность многих сотрудников к самомотивации;
- высокая личная ответственность каждого сотрудника за достижение общей цели отдела, службы, компании;
- готовность к самоотверженным действиям во имя интересов компании;
- добровольная самодисциплина и самоконтроль сотрудников, которые они воспринимают как необходимое условие обеспечения надежности;
- инициативная подача обратной связи сотрудниками, открытость коммуникаций;
- руководители — инициативные и целеустремленные неформальные лидеры;
- способность к организации самостоятельной и согласованной деятельности каждого отдела и подразделения, как следствие — адаптивность и готовность к изменениям;
- высокая степень доверия сотрудников друг к другу, основанная на разнообразном опыте результативных совместных действий и яркой корпоративной истории;
- принятые в компании стандарты поведения и деятельности обязательны для всех, отсутствуют двойные стандарты;
- готовность принять личную ответственность за неуспех команды, в сочетании с принятием заслуг других и команды в целом в случае достижения результата;
- ориентация на беспрецедентную результативность в индивидуальной и совместной деятельности;
- развитое чувство «мы», развитая корпоративная культура (язык, традиции, нормы, правила), добровольно принимаемая и развиваемая всеми сотрудниками.

Действительно, практика и результаты исследований показывают, что указанные выше командные эффекты, развитые в организации, приводят к долгосрочным рыночным результатам, существенному преимуществу организаций, внедривших командный менеджмент, перед конкурентами.

Для развития командных эффектов используются комплексные методы, направленные на развитие командного духа

(в англоязычной литературе — *team spirit*) и развитие навыков командной работы (*team skills*). Для того чтобы действия организации по развитию командного духа были эффективными, необходимо при их проведении обеспечить: соответствие философии компании; связь с текущей результативностью и оперативными целями организации; активное участие сотрудников организации различных уровней (особенно членов управленческой команды и руководителей среднего звена).

К методам развития командного духа можно отнести корпоративные праздники, совместный активный отдых, проведение проблемных совещаний, круглых столов и конференций, издание корпоративной газеты, использование корпоративной символики и др.

Основной метод развития навыков командной работы — групповой тренинг, поскольку именно он максимально способствует созданию и коррекции установок сотрудников организации и выравниванию компетентности в области командного менеджмента. Стоит отметить, что речь идет не только о тренингах формирования команды в различных модификациях, но и о любой программе тренинга, в которой развиваются навыки совместной деятельности. То, насколько обучающая программа будет работать на развитие командной работы, зависит, насколько она соответствует философии командного менеджмента (например, акцент не на личной эффективности, а на общей эффективности организации, не на внутренней конкуренции, а на внешней и т.д.).

Однако тренинг, даже эффективно разработанный и корректно проведенный, не даст долгосрочных результатов, если программой не предусмотрено адекватного закрепления навыков на рабочем месте.

Спонтанное или несбалансированное формирование отдельных команд в организации может принести компании не пользу, а вред. Говоря о командообразовании, стоит отметить, что это не деятельность по формированию отдельно взятой группы людей в команду единомышленников, а определенный подход в построении системы управления организацией, называемый командным менеджментом.

## Тема 3

# СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ МЕНЕДЖЕРА

Существуют две различные точки зрения на то, как следует вести себя организациям в отношении с их общественной средой, чтобы считаться социально ответственными. Согласно одной из них, организация социально ответственна, когда максимально увеличивает прибыль, не нарушая законов и норм государственного регулирования. С этих позиций организация должна преследовать только экономические цели. Согласно другой точке зрения, организация в дополнение к ответственности экономического характера обязана учитывать человеческие и социальные аспекты воздействия своей деловой активности на работников, потребителей и местные общины, в которых проходит ее деятельность, а также вносить определенный позитивный вклад в решение социальных проблем в целом. Сторонники этой точки зрения считают также, что общественность ожидает от современных организаций не только демонстрации высоких экономических результатов, но и существенных достижений с точки зрения социальных целей общества.

Споры о роли бизнеса в обществе породили многочисленные аргументы за и против социальной ответственности.

Аргументы в пользу социальной ответственности:

1. Благоприятные для бизнеса долгосрочные перспективы. Социальные действия предприятий, улучшающие жизнь местного сообщества или устраняющие необходимость государственного регулирования, могут быть в собственных интересах предприятий в силу выгод, обеспечиваемых участием в жизни общества. В более благополучном обществе с социальной точки зрения благоприятнее условия и для деятельности бизнеса. Кроме того, даже если краткосрочные издержки в связи с социальным действием высоки, в долгосрочной перспективе они могут стимулировать прибыль, поскольку у потребителей, поставщиков и местного сообщества формируется более привлекательный образ предприятия.



2. Изменение потребностей и ожиданий широкой публики. Связанные с бизнесом социальные ожидания радикально изменились с 1960-х гг. Чтобы сузить разрыв между новыми ожиданиями и реальным откликом предприятий, их вовлеченность в решение социальных проблем становится ожидаемой и необходимой.

3. Наличие ресурсов для оказания помощи в решении социальных проблем. Поскольку бизнес располагает значительными людскими и финансовыми ресурсами, ему следовало бы передавать их часть на социальные нужды.

4. Моральное обязательство вести себя социально ответственно. Предприятие — член общества, поэтому нормы морали также должны управлять его поведением. Предприятие, подобно индивидуальным членам общества, должно действовать социально ответственным образом и способствовать укреплению моральных основ общества. Более того, поскольку законы не могут охватить все случаи жизни, предприятия должны исходить из ответственного поведения, чтобы поддерживать общество, основанное на упорядоченности и законности.

К аргументам против социальной ответственности можно отнести следующее:

1. Нарушение принципа максимизации прибыли. Направление части ресурсов на социальные нужды снижает влияние принципа максимизации прибыли. Предприятие ведет себя в наибольшей мере социально ответственно, сосредоточиваясь только на экономических интересах и оставляя социальные проблемы государственным учреждениям и службам, благотворительным институтам и просветительским организациям.

2. Расходы на социальную вовлеченность. Средства, направляемые на социальные нужды, являются для предприятия издержками. В конечном счете эти издержки переносятся на потребителей в виде повышения цен. Кроме того, фирмы, участвующие в конкурентной борьбе на международных рынках с фирмами других стран, которые не несут затрат на социальные нужды, оказываются в неблагоприятном положении в конкуренции. В результате снижается их сбыт на международных рынках, что ведет к ухудшению платежного баланса США во внешней торговле.

3. Недостаточный уровень отчетности широкой публике. Поскольку управляющих не выбирают, они непосредственно не подотчетны широкой публике. Рыночная система хорошо контролирует экономические показатели предприятий и плохо — их социальную вовлеченность. До тех пор пока общество не разработает порядок прямой отчетности ему предприятий, последние не будут участвовать в социальных действиях, за которые они не считают себя ответственными.

4. Недостаток умения разрешать социальные проблемы. Персонал любого предприятия лучше всего подготовлен к деятельности в сферах экономики, рынка и техники. Он лишен опыта, позволяющего делать значимые вклады в решение проблем социального характера. Совершенствованию общества должны способствовать специалисты, работающие в соответствующих государственных учреждениях и благотворительных организациях.

*Этика и современное управление.* В центре проблемы социальной ответственности находятся личные ценности, т.е. общие убеждения относительно добра и зла. Этика бизнеса затрагивает не только проблему социально ответственного поведения. Она сосредоточена на широком спектре вариантов поведения управляющих и управляемых. Более того, в фокусе ее внимания цели и средства, используемые для их достижения теми и другими.

*Повышение показателей этической поведения.* Организации предпринимают разные меры в целях повышения характеристик этической поведения руководителей и рядовых работников. К таким мерам относятся разработка этических нормативов, создание комитетов по этике, проведение социальных ревизий и обучение этическому поведению.

Этические нормативы описывают систему общих ценностей и правила этики, которых, по мнению организации, должны придерживаться ее работники. Этические нормативы разрабатываются с целью описания целей организации, создания нормальной этической атмосферы и определения этических рекомендаций в процессах принятия решений.

*Комитеты по этике.* Некоторые организации создают постоянные комитеты для оценки повседневной практики с точ-

ки зрения этики. Почти все члены таких комитетов — руководители высшего уровня. Некоторые организации не создают таких комитетов, но нанимают специалиста по этике бизнеса, называемого адвокатом по этике. Роль такого адвоката — выработка суждения по этическим вопросам, связанным с действиями организации, а также выполнение функции «социальной совести» организации. Социальные ревизии предложены для оценки и составления отчетов о социальном влиянии действий и программ организации.

*Обучение этичному поведению.* Еще один подход, используемый организациями для повышения показателей этичности поведения, — обучение этичному поведению руководителей и рядовых сотрудников. При этом работников знакомят с этикой бизнеса и повышают их восприимчивость к этическим проблемам, которые могут перед ними возникнуть. Встраивание этики как предмета в курсы обучения бизнесу на университетском уровне — еще одна форма обучения этичному поведению, благодаря чему обучающиеся начинают лучше понимать эти проблемы.

Какому бы уровню ни принадлежали менеджеры, цель их деятельности — обеспечение успеха деятельности предприятия, а для этого необходимо, чтобы их решения были эффективными. Это означает, что отдача от принимаемых ими решений была больше средств, затраченных на выполнение этого решения. Рассмотрим наиболее ярких представителей менеджмента, чьи решения оказали особое влияние на деятельность предприятия.

А. Файоль — французский теоретик менеджмента и организатор производства, специалист по высшему административному управлению, основатель так называемого административного подхода в менеджменте персонала (называемого также школой администрирования или теорией администрации) — впервые поставил проблему организованного обучения менеджменту, открыл принципы административного управления.

В течение 30 лет он возглавлял крупную горнодобывающую и металлургическую компанию во Франции. Приняв ее в крайне неблагоприятном экономическом состоянии, факти-

чески на грани банкротства, Файоль вывел предприятие в число самых могучих и процветающих.

Ли Якокка начал свою карьеру в корпорации «Форд». Первоначально он работал в качестве инженера, однако через некоторое время ему захотелось работать менеджером. Через некоторое время ему удалось стать одним из директоров корпорации «Форд». Именно Якокка разработал знаменитый «Форд Мустанг», за покупкой которого выстраивались очереди. Якокка одним из первых придумал систему покупки автомобилей в кредит.

В 1978 г. Г. Форд уволил Якокку из корпорации, несмотря на все его предыдущие заслуги. После ухода Ли Якокки из корпорации «Форд» к нему поступило предложение от корпорации «Крайслер», в то время находящейся на грани банкротства. Якокка смог вытянуть «Крайслер» из пропасти. Известно, что он смог досрочно вернуть правительству США кредит в размере 1,5 млрд долл.

Р. Гойзуэта — топ-менеджер компании «Кока-кола», придя на свой пост предложил ряд управленческих решений, которые позволили выйти компании на передовые позиции на рынке. Он распродал все, что не имело отношения к производству кока-колы, избавился от приносящих компании дополнительные деньги производств, решив, что те же деньги, вложенные в основное производство, принесут гораздо больше: лидеры должны вкладывать все силы в главное направление — мировое господство.

Гойзуэта понимал, что бизнес невозможно построить только на прибыли, для развития компании нужны миллиардные кредиты. Он брал миллиардные кредиты, чтобы вложить их в маркетинг и систему дистрибуции, и считал, что деньги делают деньги, а большие деньги делаются только при помощи больших денег. С точки зрения интересов акционеров, Гойзуэта был одним из самых успешных менеджеров в мировой истории. При его правлении стоимость одной акции компании возросла на 7100 %. Человек, рискнувший вложить тысячу долларов в компанию «Кока-Кола» к началу правления этого менеджера, через какое-то время заработал бы 71 тыс. долл.

Гойзуэта начал строить заводы в Китае, Индии, странах Восточной Европы, России. Сегодня большую долю прибыли (76 %) «Кока-Кола» получает вне США. Половина топ-менеджмента компании — не американцы.

Б. Гейтс — один из основателей и руководителей компании Майкрософт— мирового лидера по производству программного обеспечения. Его главная идея — продавать ранее распространяемое бесплатно программное обеспечение.

Если рассмотреть всех этих менеджеров, можно обнаружить у них схожие черты, позволившие им достичь такого уровня качества управления, которого они достигли.

## Тема 4

# ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ ОСНОВ МЕНЕДЖМЕНТА

Наука об управлении, так же как и управленческая практика — одна из наиболее сложных областей человеческой деятельности. Чтобы правильно понять даже основы менеджмента, недостаточно обыкновенного здравого смысла, требуется освоение материала, который не очевиден. В этой науке используется много так называемых абстрактных понятий, которые означают не что-то конкретное, с чем мы сталкиваемся в повседневной жизни, а некоторые самые общие явления и категории. Многие из них в реальной жизни просто не существуют, их нельзя наблюдать. Например, система — это логическая категория, целиком находящаяся в области сознания, а не чувств.

По определению, в данной учебной дисциплине изучаются те разделы общей науки управления, которые остаются неизменными в любой конкретной области или ситуации управления.

К обязательным составным частям основ следует отнести раскрытие содержания следующих вопросов:

- *что* представляет собой менеджмент, в каком смысле и в каких случаях употребляется это понятие, каково его реальное содержание;
- *почему* менеджмент — абсолютно необходимая составная часть экономической деятельности, без наличия которой сама эта деятельность становится невозможной в принципе;
- *как* именно осуществляется процесс менеджмента, какие методы при этом применяются;
- *кто* может считаться профессиональным менеджером, т.е. каким обязательным требованиям он должен удовлетворять?

Второе базовое понятие — «менеджмент». Управление представляет собой более общее понятие, чем менеджмент. Сущность любого управления — то, что оно представляет собой це-



ленаправленное воздействие того, кто управляет (субъект управления), на то, чем управляют (объект управления). Цели управления и состав объектов управления могут быть весьма разнообразными.

Важное значение имеет правильное разграничение понятий «объект управления» и «предмет управления». Все, чем можно управлять и чем реально управляют, составляет полную совокупность объектов управления. На следующем уровне иерархии выделена часть этой общей совокупности, определяемая как система организационно-экономического типа. Соответствующий им управленческий процесс можно назвать управлением экономикой, а совокупный объект управления можно определить как экономическую систему (она же — национальная экономика). Как и в любой другой стране, экономика России объединяет процессы создания самых разных видов товарной продукции. Каждый из укрупненных видов товарной продукции представляет собой последующую детализацию объекта управления, называемую отраслью. Строительство — одна из таких отраслей. Каждое предприятие представляет собой самостоятельный элемент в пределах нижнего уровня иерархии объектов управления. Управление предприятием, т.е. основной вид управленческого процесса в системах организационно-экономического типа и представляет собой менеджмент. Итак, объект менеджмента — процесс создания конечной товарной продукции, осуществляемый в границах конкретного предприятия (субъекта предпринимательской деятельности). Объектом управления (то, чем управляют) могут быть любые процессы. Менеджмент отличается тем, что объект управления, в данном случае, — определенные процессы, а именно экономические, т.е. процессы производства.

Совокупность объекта, предмета, субъекта и отношений управления может быть определена как система менеджмента.

Основные характеристики управления сводятся к следующему:

1. Оно представляет собой сознательную деятельность, что не исключает полностью механизмов несознательной и внесознательной (рефлекторной) деятельности. Из этого следуют два важных вывода: а) управление осуществляется только людьми

и посредством деятельности людей; б) в любой сознательной деятельности, в том числе управлении, эксплицитно (явно) или имплицитно (неявно) всегда присутствует выраженная цель. Из этого, в свою очередь, следует, что отсутствие цели равнозначно отсутствию управления.

2. Предприятие понимается не как некоторая статическая структура, не просто как форма, в которой осуществляется совместная деятельность людей, а прежде всего как сама эта деятельность, т.е. процесс создания конечной товарной продукции конкретным субъектом предпринимательства. Именно этот процесс и следует считать действительным объектом менеджмента.

Таким образом, объект менеджмента — совокупность процессов производства и реализации конечной товарной продукции в границах конкретного предприятия.

Можно принять следующую иерархию уровней управления (их можно определить и как типы менеджмента) (табл. 1).

Т а б л и ц а 1

<b>Уровни управления</b>			
Уровень управления (типы менеджмента)	Объект управления	Предмет управления	Целевая функция управления ( $L_{упр}$ )
<i>Менеджмент развития</i>	Организация в будущем периоде своего существования ( $t+1$ )	<i>Факторы развития</i>	Наилучший вариант развития
<i>Менеджмент организации</i>	Организация $\equiv$ предприятие $\equiv$ система управления	<i>Все факторы эффективности</i>	$\max \text{Eff} \equiv \max D$
<i>Производственный менеджмент</i>	Процессы производства и реализации конечной товарной продукции	<i>Факторы эффективности труда</i>	$-\Delta t \rightarrow 0$ $-\Delta Q \rightarrow 0$

Общая причинно-следственная связь, позволяющая представить процесс развития предприятия в «управленческом формате» (как это видится менеджеру), может быть представлена следующей схемой (рис. 1).

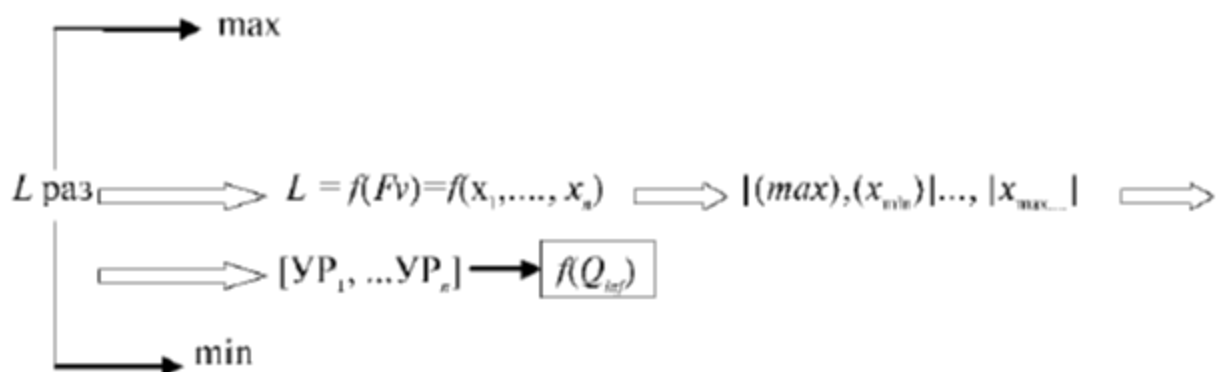


Рис. 1. Обобщенная структурно-логическая схема процесса управления развитием

С позиций экономического анализа понятие «развитие» может быть отнесено только к субъектам предпринимательства (предприятие, фирма). Оно означает расширенное воспроизводство. Таким образом, под организацией должны пониматься предприятия как основная форма организации производства, а также другие формально закрепленные (прежде всего, в правовом отношении) варианты осуществления предпринимательской деятельности.

Центральный элемент всей системы менеджмента — *менеджмент организации*. Под организацией в данном случае понимается конкретное строительное предприятие (так как обучение проводится в рамках специальности 080507 «Менеджмент организации (строительство)»). Содержание менеджмента организации — формирование управляющих воздействий, реализация которых обеспечивает достижение наилучших результатов деятельности строительного предприятия в целом с учетом объективных ограничений. Менеджмент организации охватывает все процессы, совокупность которых составляет деятельность предприятия.

*Производственный менеджмент* представляет собой ту часть управления, в границах которой формируются управляющие

воздействия, направленные на процесс создания конечной товарной продукции (т.е. на производство).

*Менеджмент развития* можно определить как формирование управленческих воздействий, обеспечивающих строительному предприятию эффективное расширенное воспроизводство в долгосрочной перспективе. Следовательно, справедливо и другое определение данного типа менеджмента — *менеджмент развития организации*.

Все типы менеджмента осуществляются работниками аппарата управления строительного предприятия и имеют единую сущность, но различное содержание.

Считать себя подготовленным специалистом и иметь определенные гарантии правильности вырабатываемых управленческих решений можно, только зная в необходимом объеме наиболее существенные специфические особенности отрасли. В строительстве к таким наиболее существенным особенностям относятся:

- длительность производственного процесса, т.е. большая по сравнению со многими другими отраслями продолжительность цикла создания законченной товарной продукции;
- очень большие объемы вкладываемых в строительство денежных средств (инвестиций). Это называется капиталоемкостью, и по этой характеристике строительство также выделяется среди других отраслей;
- непосредственное влияние окружающей природной среды. По этому признаку строительство и все его конкретные виды можно считать уникальной отраслью: только здесь имеет место непосредственный контакт с природной средой, поскольку строительство осуществляется на открытом воздухе.

## Тема 5

# ПРЕДМЕТ И ЗАДАЧИ ОСНОВ МЕНЕДЖМЕНТА

Разделение труда по мере развития производственных отношений привело к выделению специфических трудовых процессов — процессов управления. Их суть сводится к разработке и осуществлению определенных воздействий со стороны субъекта управления на те или иные объекты управления в процессе некой целенаправленной деятельности.

Сама по себе общность задач управления позволяет формулировать его общие законы, а анализ и обобщение практики управления дает возможность, опираясь на эти законы, конкретизировать содержание управления в рамках науки управления (менеджмента).

Управление осуществляется в рамках единого процесса управления (кольца управления), как показано на рис. 2.



Рис. 2. Кольцо управления

Американское определение менеджмента — «делать что-либо руками других». Наше определение должно дать общую концепцию управления, точно определить место и взаимосвязь

его отдельных фаз, а также способствовать развитию практических навыков управления.

Любое управление происходит внутри некоторой организации. При этом управляют созданием этой организации, взаимодействием ее частей, производственным процессом, развитием организации, ее взаимоотношениями с другими субъектами рыночной среды.

Вне зависимости от уровня управления разделение труда неминуемо ведет к реализации принципа: «Кто производит — не управляет, кто управляет — не производит».

Если у вас нет подчиненных и вы организуете свою работу сами, то вы производитель. Если вы управляете подчиненными, то вы ставите им задачи, проводите инструктаж, передаете опыт, предоставляете средства, информацию, делегируете полномочия и контролируете (подводите итоги процесса). Таким образом, вы не только управляете людьми, но и мотивируете их действия. Каждая ошибка — это не только потери в деньгах, но и разочарование, потеря потенциала сотрудников. Управление — наука и искусство одновременно, и прежде всего потому, что управляют людьми с их субъективными особенностями.

*Производственный процесс — основа деятельности фирмы.* Производственная деятельность в широком смысле — деятельность человека, коллектива людей, государства, направленная на создание новых материальных и иных ценностей.

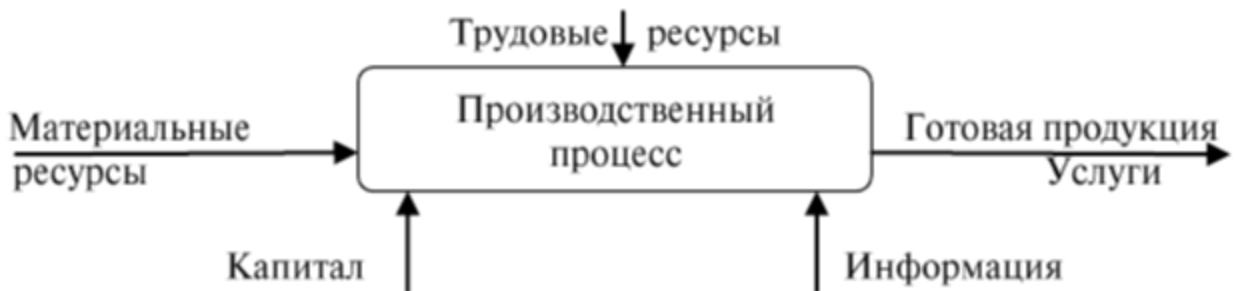


Рис. 3. Модель производственного процесса

Общая системная модель производственного процесса показана на рис. 3. Место производственного процесса в общей схеме воспроизводства отражено на рис. 4.



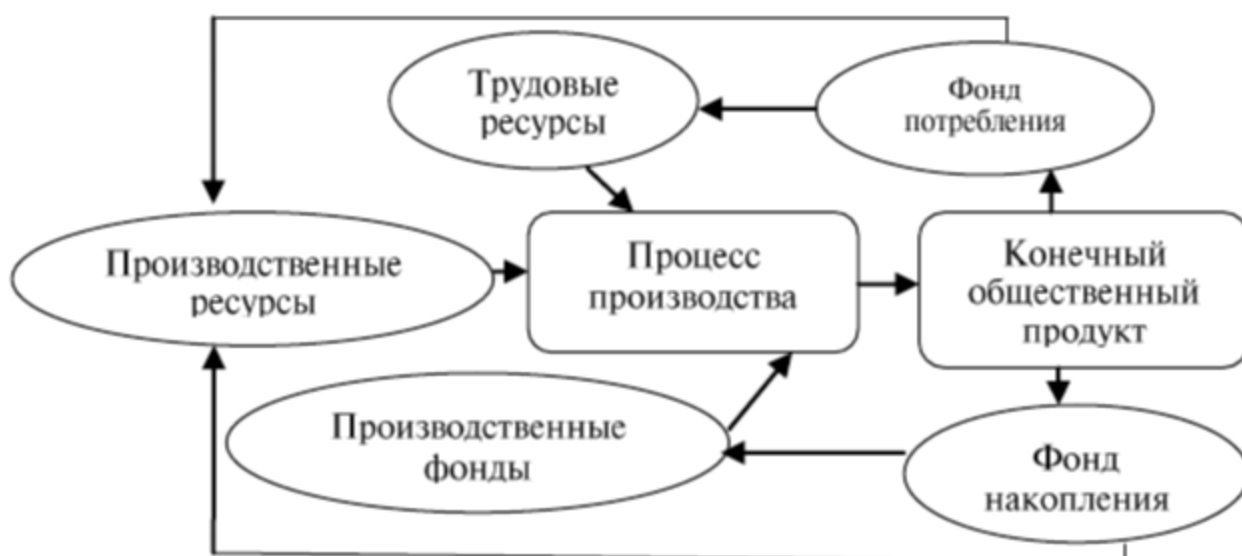


Рис. 4. Роль производственного процесса в системе воспроизводства

Как правило, современное промышленное производство очень сложно. Его особенности заключаются в комплексном характере необходимости учета экономических, технических, политических факторов; в сложности как технической, так и организационной; в тесной связи с внешней средой предприятия; в быстрой номенклатурной обновляемости продукции; в резком росте значения кадрового потенциала предприятий.

Конкретным содержанием управления производственной деятельностью являются, в частности:

- выбор и обоснование производственной структуры предприятия, его производственной мощности, специализации цехов, организации участков, рабочих мест;
- определение состава оборудования с учетом его технико-экономических характеристик;
- организация технической подготовки и технического обслуживания производства;
- определение и управление кадровым составом предприятия;
- выбор и организация производства продукции исходя из интересов рыночных потребителей;
- получение в результате производства необходимого соотношения экономических результатов (прибыли и затрат);
- определение и организация рационального движения предметов труда, темпов выпуска и запуска в производство всей номенклатуры продукции;

- организация материально-технического снабжения производства исходя из его бесперебойного функционирования;
- организация управления предприятием;
- решение задач социального развития коллектива.

Разумеется, промышленное производство наиболее сложно, но в той или иной степени эти стороны производственного процесса свойственны и другим типам производства (не обязательно материального).

*Внутрифирменное управление и управление фирмой как субъектом рынка.* Эти две ступени в иерархии управления жестко связаны между собой диалектическим единством внешней и внутренней сред фирмы. Внешняя среда фирмы выступает как нечто заданное. Ее составляют:

- потребители;
- поставщики;
- капиталисты;
- наемные работники;
- государство (общество);
- конкурирующие фирмы;
- уровень технологического развития отрасли, в которой действует фирма;
- общая экономическая обстановка;
- политическая обстановка в мире и регионе.

Внутренняя среда фирмы, по существу, — реакция на внешнюю среду.

Основные цели, которые ставит перед собой фирма, часто сводятся к одной обобщенной характеристике — прибыли. При этом, естественно, должны учитываться и внутренняя среда фирмы, и внешняя. Все многообразие внутренней среды предприятия можно свести к следующим укрупненным сферам: производству, маркетингу, НИОКР, финансовому управлению, общему управлению. Такое деление на сферы деятельности носит условный характер и конкретизируется в общей и производственной организационных структурах. На нашем уровне рассмотрения эти сферы деятельности связаны основными информационными потоками в управлении предприятия. Взаимосвязь основных внутренних сфер деятельности фирмы с внешней средой отражена на рис. 5.

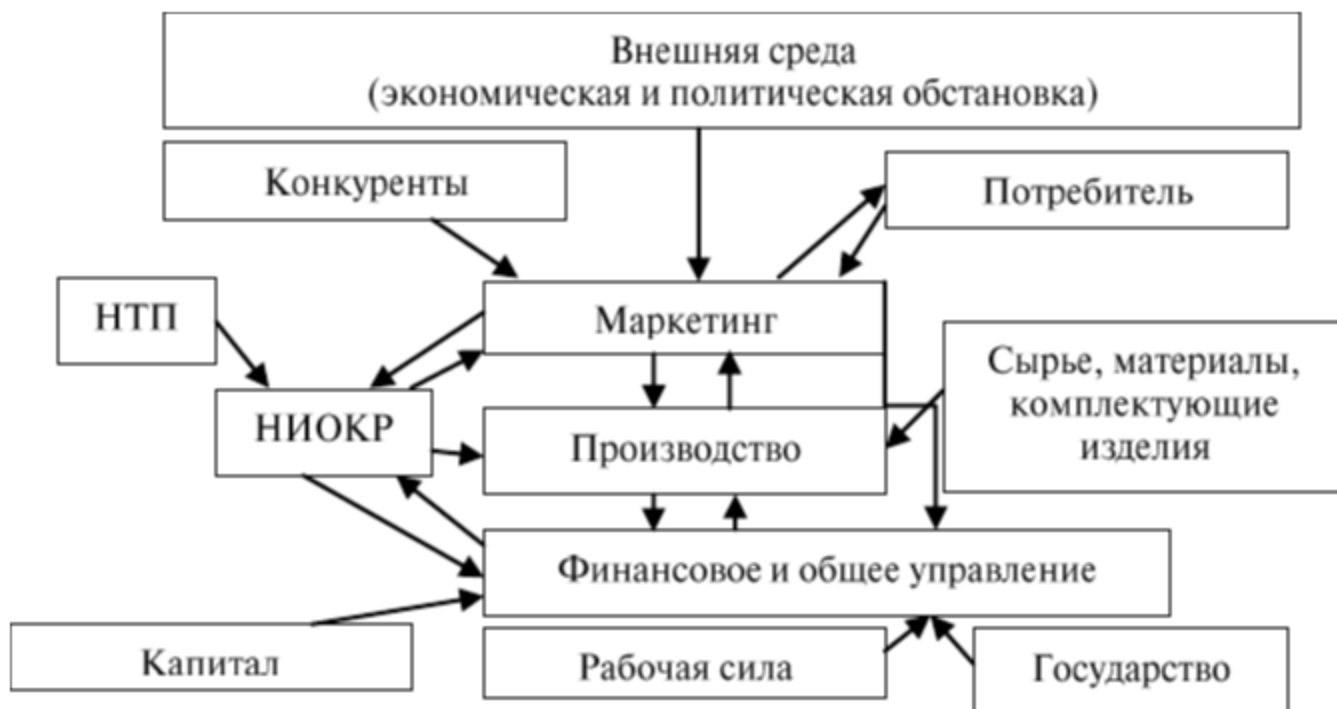


Рис. 5. Основные информационные и материальные потоки во внешней и внутренней сферах фирмы (НТП — научно-технический прогресс)

Таким образом, внешняя среда предприятия представляет собою единую рыночную систему с частными рынками: потребления; научно-технической, экономической, политической информации; капитала; рабочей силы; сырья, материалов и комплектации. Эти рынки и сама фирма в своей внутренней среде должны подчиняться определенным «правилам игры» — законодательным правилам и ограничениям.

Очевидно, что деятельность основных сфер фирмы переплетена и зависит друг от друга и от внешней среды. Таким образом, можно говорить о том, что управление фирмой определяется двумя факторами: особенностью производственного процесса; характером внешней среды фирмы.

Современная тенденция развития состоит во все увеличивающемся значении второго фактора.

## Тема 6

# СУЩНОСТЬ, ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ МЕНЕДЖМЕНТА

Менеджмент (управление) — воздействие одного лица или группы лиц (менеджеров) на другие лица для побуждения действий, соответствующих достижению поставленных целей при принятии на себя менеджерами ответственности за результативность воздействия (рис. 6).



Рис. 6. Этапы управления

Центральный момент роли менеджера в управлении — понимание им своей общей компетенции. Общая компетенция менеджера не может представлять простую сумму частных компетенций сотрудников. Однако эти компетенции безусловно связаны друг с другом. Менеджер должен обладать той суммой знаний из частных компетенций, которая позволяет принимать ему оперативные и стратегические решения, т.е. знать основы взаимозависимости частных компетенций, их значимость в бизнес-процессе, ключевые ресурсные ограничения и риски, связанные с ними.

В деятельности любого предприятия следует выделить цели и ограничения, выполняющие следующие основные задачи в управлении:

- сопоставление существующего состояния с желаемым («Где мы?» и «Куда идем?»);

- формирование руководящих требований к действиям («Что надо сделать?»);
- критериев принятия решений («Какой путь лучший?»);
- инструментов контроля («Куда мы в действительности пришли и что из этого следует?») (рис. 7).

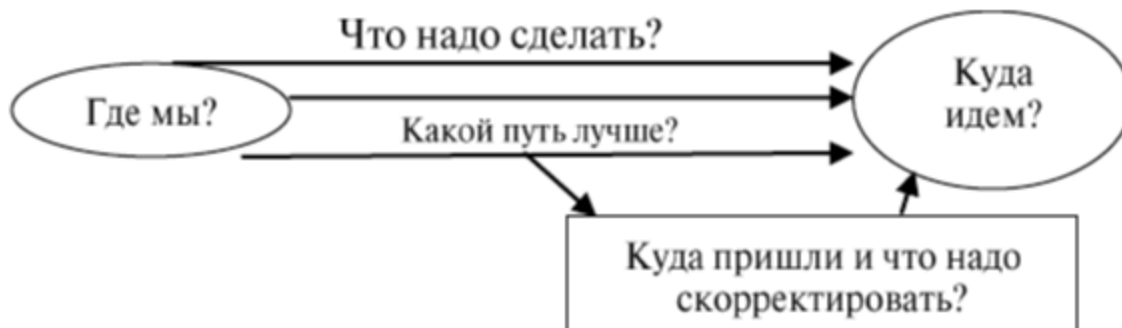


Рис. 7. Сущность менеджмента

*Основное содержание общих целей и ограничений.* Цели и ограничения по смыслу очень близки друг другу. Цель — генеральный императив действий, описывающий будущее состояние или процесс как объект, желаемый для достижения. Ограничение — цель из разряда второстепенных, конкурирующая с главной, противоречащая ей, достижение которой нежелательно.

Классификация целей может осуществляться:

- по охватываемой сфере (общая, частная цели);
- по значению (главная, промежуточная, второстепенная);
- по количеству переменных (одно- и многоальтернативная);
- по предмету цели (рассчитана на общий или частный результат).

Типичные результативно-хозяйственные цели: стремление к доходу; стремление к имущественному состоянию (например, доведение фирмы до состояния, обеспечивающего возможность ее выгодной продажи); стремление к увеличению оборота; стремление к снижению расходов.

Кроме того, могут иметь место общественные, социальные цели. Ограничения могут задаваться самой фирмой и извне (соблюдение законов).

Формулировка целей и ограничений — важная задача менеджмента. При этом следует четко определить: содержание цели; ее размер (максимум, минимум, уровень); временные па-

раметры; пространственные характеристики; персональную привязку; ранг в иерархии целей. Например, заместитель руководителя фирмы по маркетингу (персональная привязка) должен в 2013 г. (временная привязка) на территории Ростовской обл. (пространственная привязка) путем продажи продукции (содержание) увеличить оборот фирмы (содержание) не менее, чем на 20 % (размер цели).

Как правило, цель ставится не одна, а в группе со многими другими (система целей). Соответственно возникает проблема их взаимодействия на одном уровне (горизонтальные связи) и по иерархии (вертикальные).



Рис. 8. Связи между целями

Горизонтальные связи могут быть:

- идентичными (реализация одной приводит к реализации другой);
- комплементарными (гармония — осуществление одной способствует осуществлению другой);



- индифферентными (нейтралитет — между целями нет связи);
- конкурентными (конфликт);
- антагонистичными (взаимоисключение).

На рис. 8 отражены связи между целями.

Выбор цели представляет, как правило, некий процесс компромиссов между интересами различных групп (рис. 9).



Рис. 9. Основные группы, влияющие на определение цели фирмы

*Миссия организации: сущность, содержание.* Миссия организации — выражение ее философии и смысла существования. Миссия обычно декларирует статус предприятия, принципы его работы, намерения руководства. Она устремлена в будущее и не должна зависеть от текущего состояния организации. Миссия формируется высшим руководством организации, которое несет полную ответственность за ее воплощение в жизнь путем постановки и реализации целей организации. Примером определения миссии фирмы служит «Наше кредо» фирмы Johnson & Johnson: «Мы полагаем, что наша первая ответственность перед врачами, медсестрами и пациентами, матерям и отцами и всеми другими, кто использует наши продукты и услуги. Мы должны постоянно снижать наши издержки с целью поддержания обоснованных цен. Потребительские заказы должны удовлетворять полностью и точно.

*Наши поставщики и дистрибьюторы должны иметь возможность делать достойную прибыль.*

*Наша ответственность перед нашими служащими, мужчинами и женщинами, которые работают с нами во всем мире. Каждый должен рассматриваться как индивидуальность. Мы должны охранять их занятости. Компенсации должны быть справедливыми и адекватными, а условия труда здоровыми, упорядоченными и безопасными. Служащие должны себя чувствовать свободно, вносить свои просьбы и предложения. Равным образом они должны иметь возможности для работы, развития и карьеры в соответствии с их квалификацией.*

*Мы должны обеспечить компетентный менеджмент и действовать этично и в рамках закона.*

*Наша ответственность перед общинами, где мы работаем и живем, равным образом и перед мировым сообществом.*

*Мы должны быть хорошими гражданами, поддерживать хорошие дела и вносить свою долю налогов.*

*Мы должны улучшать жизнь, здравоохранение и образование, защищать доступными мерами окружающую среду и природные ресурсы.*

*Наша финальная ответственность перед акционерами. Бизнес должен давать ощутимую прибыль. Мы должны экспериментировать с новыми идеями, исследования должны поддерживаться, инновационные программы развиваться, а ошибки оплачиваться.*

*Новое оборудование должно внедряться, продуктам должны придаваться новые качества. Должны создаваться резервы на непредвиденные случаи.*

*Когда мы будем действовать в соответствии с этими принципами, акционеры должны получать хороший доход».*

*Нормативные требования к управлению и политика деятельности фирмы. Важная задача управления фирмой — определение политики ее деятельности. Это совокупность всех нормативных требований и способов их осуществления (собственно политика фирмы). Нормативные требования к управлению включают: принципы предпринимательской деятельности; основные цели, объекты, сферы деятельности; требования к ее организации.*

*Основные принципы предпринимательской деятельности:*

– четкое представление смысла предпринимательской деятельности;

– отношение менеджеров к участникам предпринимательской деятельности (например, готовность нести ответственность за работников фирмы и перед вкладчиками капитала);

- отношение к окружающей среде (к партнерам по рынку, общественной и экономической среде);
- восприимчивость к НТП;
- готовность к риску.

Принципиальные требования к организации деятельности фирмы:

- способ управления (например, авторитарный или демократичный);
- область инноваций (например, текущее, гибкое или жесткое планирование);
- среда информации (открытость, секретность);
- принципы мотивации;
- организационные структуры;
- принципы контроля.

На основе общих принципов (*shared value*) фирма разрабатывает свою структуру, определяет необходимые отличительные преимущества (искусства — *skills*), стратегию деятельности, систему управления, стиль работы сотрудников (их мотивацию, культуру, процедуры деятельности и т.д.).

Консультативная фирма МакКинсей отразила это в виде рамочной конструкции 7S (рис. 10).



Рис. 10. Взаимосвязь различных сторон деятельности фирмы

Реализация нормативных требований к отдельным сферам управления определяет структурную политику фирмы и конкретные политики в отдельных сферах деятельности.

К структурной политике относят политику: создания фирмы (цели, решения, средства); местоположения фирмы; ее правовой формы; отношения собственника к предприятию; кооперационную с другими фирмами; концентрации и разукрупнения; ликвидации фирмы.

Конкретные политики действий включают политику: приобретения (сырья, материалов, услуг и т.д.); инвестиционную; запасов; в области оборудования; кадровую; финансовую; производственную (система и тип производства, размер партий, технологические процессы, оперативное управление); сбыта (цены, распределение, реклама); отчетности о деятельности фирмы.

*Этика и культура фирмы.* С нормативными требованиями к управлению и политике управления жестко связано представление о морали деловых взаимоотношений — этике предприятия. Нормы должны обязательно вводиться в обеспечение стабильности предприятия и с целью ограничения принципа максимизации прибыли, что порождает конфликты при управлении конкретными сферами деятельности фирмы.

Этические ценности могут включать:

- по отношению к сотрудникам: учет их индивидуальных особенностей; предоставление возможности полного раскрытия индивидуальности; защиту от необоснованного вмешательства; гарантию прав; справедливую оплату; социальные гарантии; учет сфер персональной ответственности; участие в управлении и т.д.;
- по отношению к рыночному партнеру: доверительность в совместной работе; отказ от обмана; гарантированное оптимальное снабжение; внимание к потребителям; честность в конкуренции и т.д.;
- по отношению к акционерам: соразмерное участие в прибыли; честное информирование; совместные действия; защита интересов собственников и т.д.

Культура предприятия — совокупность ценностей, норм, идей, которые подсознательно и сознательно формируют стиль поведения сотрудников. Ее основные аспекты:

- экономический (отношение к прибыли, контролю);
- организационный (стандартизация, формализация, четкое целеполагание, иерархия);

- технический (инновации, степень риска, роль НИОКР);
- рыночный (роль маркетинга, отношение к партнерам, роль предпочтений клиента) и т.д.

Идеально сочетание рамочной культуры для всей фирмы и гибкое формирование субкультур (маркетинга, учета, НИОКР). Культура определяет стиль, репутацию (марку) предприятия. Пути передачи (продвижения) культуры в фирме в процессе ее развития показаны на рис. 11.

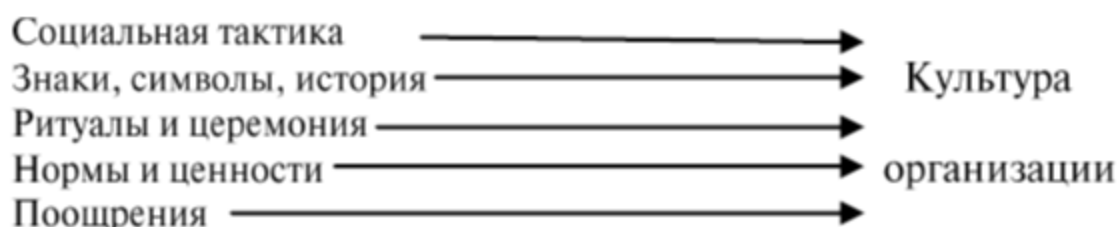


Рис. 11. Пути передачи (продвижения) культуры в фирме

*Задачи и этика поведения профессиональных менеджеров.* Содержание и условия работы сотрудников, в том числе менеджеров, определяет предприниматель (в соответствии с законом и договором). Это право он может делегировать работникам управления (менеджерам). Из этики предпринимательства вытекает и этика управления.

Проект «этики поведения» менеджеров (Давос, 1973). Профессиональная задача менеджера — служение клиентам, сотрудникам, инвесторам и обществу, приведение в равновесие противоречащих друг другу результатов.

Менеджер должен служить:

- клиентам, удовлетворяя наилучшим образом их потребности, обеспечивая честное соревнование фирм, что дает максимальное снижение цены, качество и разнообразие путем реализации достижений НТП;
- сотрудникам, так как только тогда он будет восприниматься ими как руководитель;
- инвесторам, обеспечивать максимальный доход как вознаграждение за риск;
- обществу, помнить об экологии, способствовать НТП.

Услуги менеджера клиентам, сотрудникам, инвесторам и обществу возможны только в случае обеспечения долгосрочного существования предприятия, для чего необходимы достаточные доходы. Поэтому они средства, а не цель.

*Иерархия управления.* Редко осуществляется одноступенчатая иерархия в управлении: обычно существует иерархия (пирамида) управления с дифференциацией по рангу командной власти, компетенции принятия решений, авторитету, положению.



Рис. 12. Иерархия менеджмента

Иерархия управления — инструмент для реализации целей фирмы и гарантия сохранения системы. Чем выше иерархический уровень, тем больше объем и комплексность выполняемых функций, ответственность, доля стратегических решений и доступ к информации. Одновременно растут и требования к квалификации и личная свобода в управлении. Чем ниже уровень, тем больше простота решений, доля оперативных видов деятельности (рис. 12).

*Понятие и классификация функций управления.* В целом область деятельности, называемая менеджментом фирмы, может быть разделена на отдельные функции, которые сосредоточены в трех основных группах (рис. 13):

- общее управление (установление нормативных требований и политики управления, политики инноваций, планирование, организация работы, мотивация, координация, контроль, ответственность);



- управление структурой предприятия (его создание, предмет деятельности, правовые формы, связи с другими предприятиями, территориальные вопросы, организация, реконструкция, ликвидация);
- конкретные области управления (маркетинг, НИОКР, производство, кадры, финансы, основные фонды).



Рис. 13. Логическая структура раздела

Если структурные стороны деятельности предприятия определены, то все функции управления разделяются на общие и конкретные.

Функция управления — вид деятельности, основанный на разделении и кооперации менеджмента и характеризующийся определенной однородностью, сложностью и стабильностью воздействий на объект со стороны субъекта управления. Функции управления и установление объема работ по каждой функции — основа для формирования структуры управляющей системы и взаимодействия ее компонентов.

Общие функции выделяются по этапам (стадиям) управления. В соответствии с ГОСТ 24525.0-80 к ним относятся: прогнозирование и планирование; организация работы; мотивация; координация и регулирование; контроль, учет, анализ.

Функции, выделяемые по сфере деятельности, называются конкретными. ГОСТ рекомендует их типовой состав:

- перспективное и текущее экономическое и социальное планирование;
- организация работ по стандартизации;

- учет и отчетность;
- экономический анализ;
- техническая подготовка производства;
- организация производства;
- управление технологическими процессами;
- оперативное управление производством;
- метрологическое обеспечение;
- технологический контроль и испытания;
- сбыт продукции;
- организация работы с кадрами;
- организация труда и заработной платы;
- материально-техническое снабжение;
- капитальное строительство;
- финансовая деятельность.

Общие и конкретные функции управления тесно связаны и представляют собой разные срезы поля управления (рис. 14).

Если вспомнить модель производственного процесса (см. рис. 3), то последнюю схему можно расширить до трехмерной (рис. 15).

		Общие функции				
		1	2	3	4	5
1						
2						
...						
<i>n</i>						

Рис. 14. Поле управления

*Основное содержание конкретных функций управления фирмой.* Конкретные функции управления тесно связаны со спецификой предприятия и основными сферами его деятельности (общее управление, финансовое управление, производство, НИОКР, маркетинг).

Общее управление предприятия заключается в его структуризации, организации деятельности, планировании, управлении персоналом, контроле, учете и анализе результатов деятельности.

При управлении производством решаются задачи экономики производства (издержки, цены) и планирования производства продукции. К задачам планирования производства относят: выбор технологического процесса; планирование программы про-

изводства; планирование последовательности производства (оперативное планирование); формирование производственных систем (систем оборудования); содержание и эксплуатация оборудования; организацию материально-технического снабжения.



Рис. 15. Объем управления

При управлении НИОКР (инновациями) реализуются следующие конкретные функции управления: организация инновационного процесса; выбор и реализация стратегии НИОКР; оптимальное распределение ресурсов на НИОКР; внедрение результатов НИОКР; защита результатов НИОКР.

Реализация функций в области маркетинга включает: организацию сбора и обработки маркетинговой информации; выбор целевых рынков и их сегментирование; применение маркетинговых решений по продукту; выбор и взаимодействие с каналами товародвижения; продвижение товара; выбор и реализацию ценовой политики; планирование и анализ эффективности маркетинговой деятельности.

Финансовое управление предприятием включает: приобретение финансовых средств; использование финансовых средств; управление ликвидностью; структурирование капитала и имущества; управление платежными средствами и проведение платежного оборота; финансовое планирование и финансовый контроль.

Таким образом, конкретные функции управления фирмой можно рассматривать как системные компоненты ее менеджмента.

## Тема 7

# СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ

Для анализа используем схему, иллюстрирующую наиболее общее представление о любой системе (рис. 16).

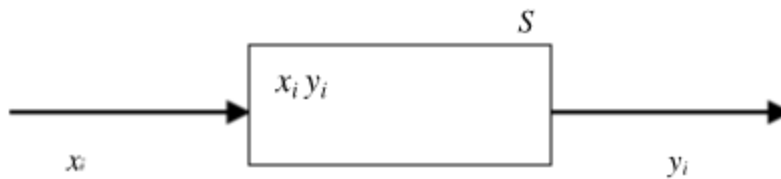


Рис. 16. Обобщенное представление системы

В данном случае под «входом»  $x_i$  следует понимать совокупность факторов производства, наличие которых в необходимом составе и количестве делает возможным начало процесса создания конечной товарной продукции. В соответствии с положениями экономической теории вся совокупность факторов производства может быть определена одной общей категорией — капитал. Под ним, как известно, понимается вложение любых видов ресурсов (денежных, материальных, интеллектуальных и т.д.) с целью получения дохода в размере, превышающем величину вложенного капитала.

Далее происходит то, что называется процессом преобразования «входа» в «выход» ( $x_i \rightarrow y_i$ ), что равнозначно осуществлению производственного процесса. Это можно назвать трансформацией, поскольку в процессе преобразования исходные факторы производства теряют свою форму и превращаются в конечную товарную продукцию. Она обозначена на схеме как «выход»  $y_i$  (« $i$ » представляет собой ее конкретный вид).

Наличие «выхода»  $y_i$  означает окончание процесса производства. Те, кто им управлял, могут считать свою задачу выполненной. Однако цель организации в целом еще не достигнута. Строительное предприятие совсем не интересуется построенный им объект недвижимости как таковой: ему нужен доход, ради получения которого и осуществлялся процесс производства.

Следовательно, окончание производства есть необходимое, но недостаточное условие достижения целей организации. Для этого необходимо выполнить следующий этап, называемый реализация произведенной товарной продукции.

Одна из основных предпосылок анализа управления — понимание его одновременно и как системы, и как процесса. Диалектическое единство двух этих сторон управления определяется следующим положением: процесс есть функционирующая система.

Наиболее общие характеристики системы можно определить следующим образом:

1. Система представляет собой логическую модель, т.е. реальный объект, процесс или явление «становятся» системой только в силу наличия определенных целей и задач анализа, которые осуществляются субъектом.

2. Один и то же анализируемый объект, процесс или явление в силу заведомого различия конкретных целей и задач анализа может одновременно пониматься и не пониматься как система.

Принципиальная особенность и главная характеристика любой системы — эмерджентность. Она понимается как наличие у системы таких свойств, которые заведомо отсутствуют у входящих в нее составных частей. С учетом изложенного можно дать следующее определение: система есть совокупность элементов, образующая новое качество.

Наиболее общее системное представление о предприятии дает модель, предложенная академиком А.И. Бергом (рис. 17).

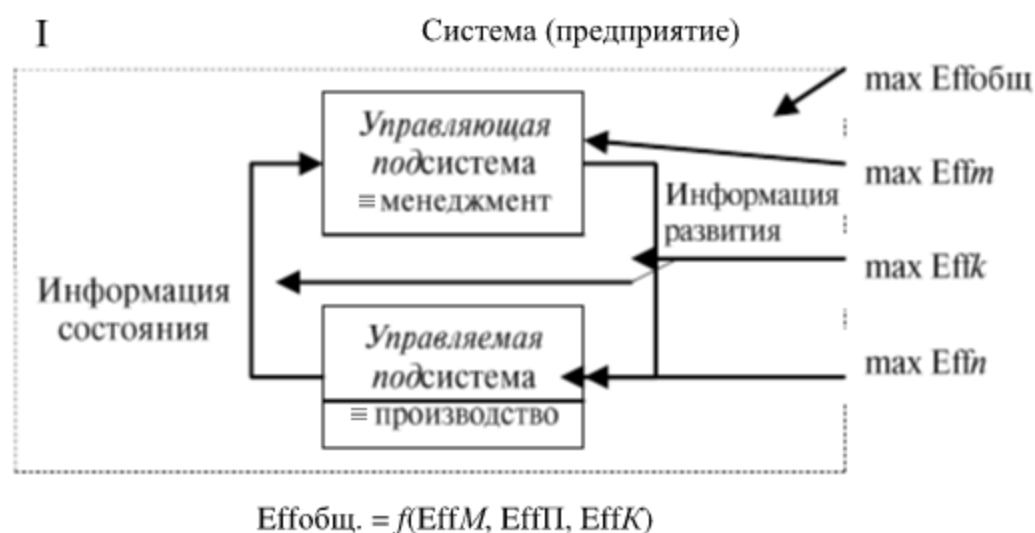


Рис. 17. Обобщенная модель системы управления (декомпозиционная структура — I)

Взаимосвязанное единство выделенных элементов и связей между ними называется единичным контуром управления. Как результат анализа он представляет собой декомпозиционную структуру управления — I. Детализированная декомпозиционная структура (II) имеет следующий вид (рис. 18).

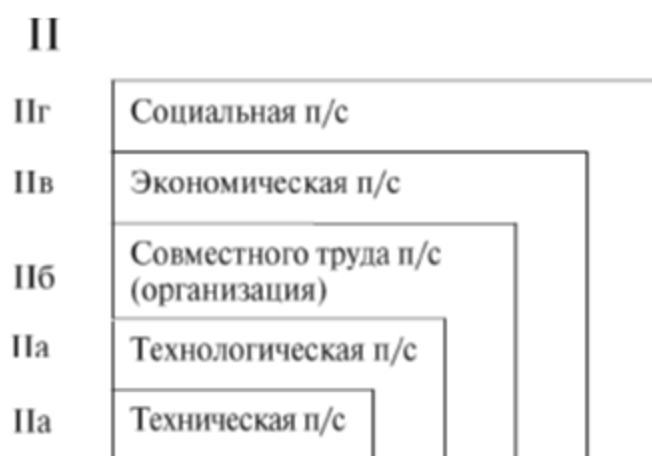


Рис. 18. Детализированная декомпозиция системы менеджмента (декомпозиционная структура — II)

Дадим краткий комментарий:

1. Результат декомпозиции представляет собой так называемую вложенную структуру («матрешка»), т.е. каждый последующий уровень формируется, как совокупность всех предыдущих.

2. С точки зрения той роли, которую они играют в производстве и управлении уровни декомпозиции могут быть дополнительно разделены следующим образом:

IIа — *обеспечивающий* уровень. Он включает техническую и технологическую подсистемы. Это, своего рода, «инертные» составляющие системы управления, которые сами по себе не создают никакого полезного эффекта. Иначе говоря, если к технике и технологии не добавлен человеческий труд, то и техническая, и технологическая подсистемы останутся бесполезным балластом. Наличие в полном объеме техники и технологии требуемого качества представляет собой необходимое, но не достаточное условие осуществления строительного процесса, единство «инертных» элементов производства. Именно в этом смысле совокупность технической и технологической подсистем следует понимать как обеспечивающий уровень;



Пб — *реализационный* уровень, содержание которого — организационная подсистема. Реализационным он называется потому, что именно в результате совместного труда (объединенного овеществленного (прошлого) труда), выражением которого являются средства производства, и живого труда работников различных строительных специальностей становится возможной фактическая реализация производственного процесса. Организационная подсистема трансформирует необходимое, но недостаточное условие в необходимое и достаточное;

Пв — *оценочный* уровень, содержание которого — экономическая подсистема. Сущность рассматриваемого уровня заключается в оценке эффективности деятельности организации с точки зрения стратегических целей ее развития;

Пг — *развивающая* компонента, какой, по существу, и является социальная подсистема. Конечный фактор развития всегда имеет социальное содержание, «человеческое измерение», одних лишь технических, технологических, организационных и экономических факторов для эффективного и гарантированного развития организации недостаточно. Для социальной подсистемы критерий эффективности — единство интересов и вытекающее из него тождественное понимание целей деятельности организации.

3. Декомпозиционная структура системы менеджмента идентична по своему составу и иерархии такой же структуре управляемой (производственной) системы. Это очевидно, так как в этом и другом случаях имеет место процесс труда. В соответствии с ранее выполненным анализом должны быть рассмотрены все компоненты этого процесса применительно к управленческому труду.

4. Основное свойство иерархической структуры — вложенность, смысл которой заключается в следующем:

- каждый более высокий уровень декомпозиции гарантированно включает в себя все предыдущие, несмотря на то, что каждый из этих уровней имеет различную содержательную характеристику;

- вложенность понимается так же, как совокупность у каждого более высокого уровня иерархии всех тех свойств, ко-

торые имеются у нижних уровней, плюс специфические свойства именно для данного уровня. Одна из принципиальных особенностей декомпозиционной структуры производства и менеджмента — то, что на каждом более высоком иерархическом уровне конечная эффективность меньше, чем на предшествующем уровне, при этом падение эффективности происходит нарастающим темпом.

## Тема 8

# ПРОЦЕССНЫЙ АНАЛИЗ МЕНЕДЖМЕНТА

Анализ следует начинать с определения содержания характеристики базового понятия «процесс». Главная характеристика любого процесса — распределенность во времени (протяженность). Из этого следует наличие таких обязательных производных характеристик, как начало и окончание процесса, которые разделены во времени на величину (временной интервал), называемую длительностью (продолжительностью) процесса.

Для большинства реальных процессов характерна внутренняя структуризация. Это означает, что переход из начального состояния *status quo* (*sq*) в конечное (желаемое) осуществляется посредством последовательного перехода через ряд промежуточных состояний. Внутренняя структуризация выражается в наличии этапов, стадий и фаз (может иметь место любая производная комбинация этих форм). Все эти три формы представляют собой различные варианты универсального процесса развития.

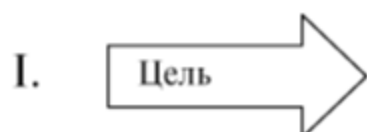
Этап представляет собой простейший вариант структуризации процесса – его «линейную» детализацию. Каждый из этапов представляет собой необходимую часть общего процесса; последующий этап может выполняться только по завершению предыдущего; окончание последнего этапа означает завершенность всего процесса.

Стадия имеет принципиальное отличие от этапа, которое заключается в том, что на каждой последующей стадии объект, явление или процесс находятся в качественно ином состоянии.

Совершенно очевидно, что процессная характеристика в равной степени приложима и к управляемой, и к управляющей системе, так как производственная и управленческая деятельность осуществляются во времени.

Процессы, происходящие в системах организационно-экономического типа (именно к таким относится процесс

управления), обладают важнейшим свойством — наличием целеполагания (такие процессы представляют собой один из конкретных вариантов сознательной (целенаправленной) деятельности). Из этого следует, что в любом подобном процессе в качестве первого этапа всегда будет фигурировать определенная *цель*.



Следующий этап управленческого процесса — определение *ситуации*.



В теории и практике управления под ситуацией понимается положение управляемой системы относительно цели (это прямо выражается взаимосвязью элементов схемы II). Соответственно, чем в большей степени конкретизирована цель, тем более точно можно определить ситуацию. На практике самый распространенный вариант определения ситуации — сравнение фактических и плановых показателей. В абсолютном большинстве случаев эти показатели между собой буквально не совпадают, всегда существуют отклонения в ту или иную сторону (обозначим их как  $\pm\Delta$ ). Необходимо уточнить, что ситуация определяется по отношению ее конечного результата, и ко всем промежуточным целям. В результате формируются промежуточная и конечная ситуации, совокупность которых может быть определена как фактическое состояние деятельности предприятия в различные моменты времени. Еще раз подчеркнем, что каждая из этих ситуаций не просто фиксируется, а обязательно оценивается.

Все ситуации различаются только по признаку степени соответствия цели и, следовательно, могут быть разделены на два типа:

1. Ситуации, которые не ставят под угрозу срыва выполнение цели, сформулированной на предыдущем этапе. При этом следует иметь в виду, что сам факт наличия отклонений не

признак того, что ситуация должна оцениваться, как неудовлетворительная — значение имеют величина и частота возникновения отклонений. Все ситуации, для которых соблюдается соотношение  $\pm\Delta \leq \varepsilon$ , признаются удовлетворительными с точки зрения достижения цели. Под  $\varepsilon$  понимается предельно допустимая величина возможных отклонений, т.е.  $\varepsilon = \lim (\pm\Delta)$ . Отметим, что определение предельно допустимых значений отклонений представляет собой одну из конкретных и непростых управленческих задач. Поясним сказанное условной схемой (рис. 19).

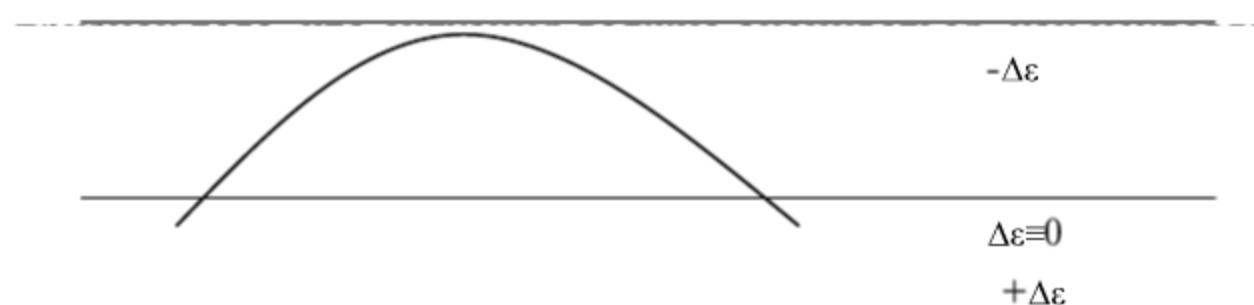


Рис. 19. Схема управленческих задач

2. Ситуации, приводящие к реальной вероятности невыполнения плана, т.е. те, для которых имеет место соотношение  $\pm\Delta > \varepsilon$ . В данном случае значение имеет и частота возникновения нежелательных отклонений, поскольку в любой вероятной системе превышение допустимого диапазона отклонений может иметь место как статистический эффект.



Важнейший этап единичного управленческого цикла — правильное определение проблемы. Сама проблема понимается как наличие основного противоречия (препятствия), ставящего под угрозу выполнение цели.

По отношению к проблеме следует отметить:

1. По существу любая проблема является таковой в силу наличия диалектического и/или антагонистического противоречия. К основным противоречиям, имеющим место в реальной управленческой практике, можно отнести:

– несоответствие состава, содержания и количества фактически имеющихся ресурсов требуемым параметрам производства и управления (и в производственном, и в управленческом процессе используются соответствующие ресурсы);

– временные «разрывы» между планируемыми и фактическими состояниями управляемого (производственного) процесса;

– недостаточный уровень качества менеджмента;

– неустойчивый характер общей макроэкономической динамики и наличие нежелательных диспропорций на многих конкретных сегментах рынка;

– порождаемая макроэкономической нестабильностью неустойчивость многих хозяйственных связей предприятий.

По совокупности характеристик в качестве антагонистического противоречия может быть определено только несовпадение интересов и целей управляющей и управляемой систем предприятия.

2. По содержанию проблема может быть определена как совокупность конкретных несоответствий (технического, технологического и т.д. характера, временные). Наиболее существенно несоответствие между адекватной и реально определенной целью деятельности. Условно это можно представить себе как высокоэффективную деятельность с использованием самых современных технических средств и технологий, осуществляемую самыми умелыми работниками под руководством самых квалифицированных менеджеров, но направленную на то, чтобы как можно лучше и как можно скорее построить мост вдоль реки.

3. По форме фиксация проблемы осуществляется в вариантах решения, которые разрабатываются менеджментом и утверждаются собственником.

4. С учетом взаимосвязи этапов все управленческие ситуации должны быть разделены на проблемные и беспроблемные.

5. Выявление проблемы можно считать законченным результатом содержательной оценки ситуации.



Завершающий этап управленческого процесса — принятие решения. Отметим наиболее существенные характеристики данного этапа:

1. Решение представляет собой законченный результат управления, но этот результат нельзя считать окончательным для предприятия в целом: если решение только принято, то это еще не гарантирует, что оно непременно будет выполнено. С учетом этого обстоятельства правильнее понимать содержание данного этапа именно как принятие решения и, соответственно, как промежуточный результат (необходимое, но не достаточное условие) деятельности предприятия в целом.

2. Необходимо четко разграничивать формальное наличие и реальное осуществление данного этапа. Формально решение, разумеется, принимается всегда, без этого управленческий процесс лишается такого обязательного свойства, как результативность. Однако если рассматривать решение во взаимосвязи с предыдущими этапами, то становится очевидным, что в беспроблемных ситуациях никакого подлинного формирования решения не происходит. Действительно, если нет проблемы, то и нет препятствий к достижению цели. На практике такого рода беспроблемные ситуации имеют место для предприятий, осуществляющих выпуск стандартной продукции на основе высокомеханизированных и автоматизированных технологий. Можно сделать обоснованный вывод о том, что повторяемость производственной (управляемой) деятельности влечет за собой повторяемость содержания управленческой деятельности, в том числе, принимаемых решений. Иначе говоря, меняется только календарный период, а все остальное остается неизменным. Это означает, что формально решение принимается, но оно не новое, а всего лишь повторяет (репродуцирует) прежние решения. Если последующее решение идентично предыдущим, то это означает, что реальное осуществление данного этапа не имеет места. Другим крайним вариантом, приводящим к отсутствию данного этапа, следует считать наличие неразрешимой проблемы, главная причина возникновения которой — влияние обстоятельств непреодолимой силы (так называемый форс-



мажор). В соответствии с ранее проведенным анализом неразрешимая проблема понимается так же, как наличие антагонистического противоречия.

3. По определению, любое управленческое решение в сущности представляет собой воздействие, направленное на разрешение (снятие) имеющегося противоречия. Из этого следует, что основную долю в реальной управленческой деятельности составляют псевдорешения, в основных своих моментах повторяющие ранние сформулированные управленческие воздействия. Следовательно, соотношение действительных и формальных управленческих решений можно считать одним из оценочных показателей стабильности управляемой системы (чем больше повторяющихся решений, тем более стабилен, следовательно, предсказуем производственный процесс и его результаты).

## Тема 9

# СОДЕРЖАТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПРОЦЕССА

Содержание управленческого процесса заключается в выполнении взаимосвязанного комплекса управленческих мероприятий, осуществляемых посредством управленческого труда. Это содержание определяется понятием «функции управления (управленческие функции)». Соответственно, для соблюдения логики анализа необходимо проанализировать более общее понятие — *функция*. Ее можно истолковывать, как минимум, в трех значениях:

1. *Формальные функции*. Главная особенность данного вида функций — то, что все они представляют собой только продукты мышления (логические абстракции, логические субстраты) и не существуют в реальной действительности. Данные функции используются только в процессе количественного анализа. Примеры таких функций совершенно очевидны и весьма многочисленны — это все без исключения математические зависимости.

2. *Биологические функции* напрямую связаны с таким особым классом систем, как биологические системы. Человек в своей первичной основе представляет собой именно такую систему, в которой каждый из элементов и каждая из подсистем должны действовать и функционировать однозначно определенным образом, и это функционирование должно заканчиваться вполне конкретным результатом. Только в этом случае будет обеспечено целеполагание человека как биологической системы, т.е. жизнь. Одной из отличительных особенностей биологических систем следует считать возможность обеспечения целеполагания даже в тех случаях, когда некоторые функции выполняются не на должном уровне (слабое зрение и/или слух, хромота, низкий уровень гемоглобина и эритроцитов в крови и т.п.) или даже полностью отсутствуют.

3. *Общественные функции* можно определить как совокупность тех обязательных (а значит — обязательно повторяющихся, постоянных) действий, выполнение которых обеспечивает гарантированную устойчивость общества и реализацию общественных целей.

Анализ содержательной характеристики менеджмента призван ответить на вопрос, что именно, какие конкретные виды деятельности должны всегда и в обязательном порядке осуществлять менеджеры для достижения целей предприятия.

Впервые анализ управленческого процесса с точки зрения его содержательных характеристик был выполнен А. Файолем, который обобщил полученные им результаты в книге «Административное управление» (1911).

А. Файоль всесторонне обосновал положение, согласно которому управление представляет собой специфический вид человеческой деятельности, а следовательно, имеет самостоятельную сущность, содержание и формы осуществления. Казалось бы, ничего особенного в таком выводе нет, более того, мы воспринимаем его как тривиальную, само собой разумеющуюся истину. Однако так может показаться только на первый взгляд. Если бы не А. Файоль, то не исключено, что мы не знали бы этого до сих пор, как этого не знали его предшественники и современники. Достаточно вспомнить, что основоположник научного управления Ф.У. Тейлор был твердо уверен, что в процессе производства менеджеры и рабочие выполняют практически одинаковые обязанности, т.е. их труд не имеет существенных содержательных различий. Обратимся к содержательной характеристике управления, тому, что может быть названо его «наполнением». А. Файоль не только выделил управление среди других видов управленческой деятельности, обосновал наличие особого содержания управленческого труда, но и конкретизировал это содержание, определил, из чего оно состоит.

Обязательные виды деятельности, выполняемые менеджментом предприятия, А. Файоль назвал *общими функциями управления (ОФУ)*. В данном случае слово «общие» нужно понимать как одинаковые для всех, кто управляет предприятием.

Первая и главная особенность ОФУ — инвариантность их состава и последовательности выполнения. Это означает, что во всех без исключения конкретных системах и ситуациях управления однозначно определенный состав ОФУ не может быть ни сокращен, ни увеличен; точно так же не может быть никаким образом изменен порядок, в котором выполняются ОФУ: если порядок изменить, то результат управленческого процесса заведомо не будет достигнут.

Поскольку состав и порядок выполнения общих функций инвариантный, можно сделать вывод о том, что ОФУ представляют собой не просто совокупность, а систему, в которой сами ОФУ представляют собой элементы, а последовательность выполнения отражает связи между ними.

Согласно А. Файолю, к ОФУ относятся планирование, организация, координация, мотивация и контроль.

Последовательность выполнения общих управленческих функций также была обоснована А. Файолем и выглядит следующим образом: планирование → организация → координация → контроль.

*Планирование* непосредственно связано с целеполаганием и целью деятельности предприятия (организации). Мы сразу можем сделать правильный вывод о сущности планирования — оно представляет собой необходимую и достаточную конкретизацию цели. Для каждого последующего периода управления менеджерами определяется желаемое состояние управляемой системы ( $S_{\text{жел.}}$ ) с учетом имеющихся объективных ограничений.

Требуемую с точки зрения достижения конечных результатов деятельности предприятия параметризацию общей и промежуточных целей можно считать содержанием данной функции. Формой, в которой реализуется данная функция, будут являться различные виды планов. Можно сказать, что планы — это «форма вдвойне» (и по отношению к функции планирования, и потому, что любой план представляет собой форму в прямом смысле — документ стандартного вида).

В теории менеджмента разработана специальная модель, иллюстрирующая последовательную конкретизацию общей цели. Эта модель называется «дерево целей» (рис. 20).

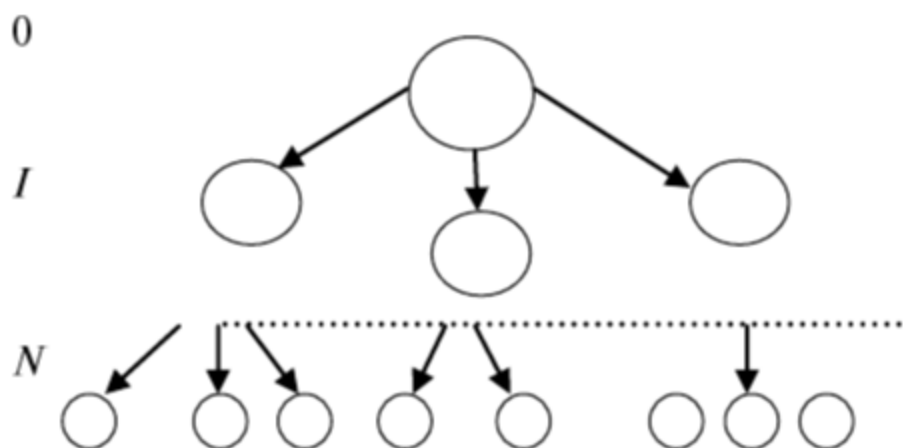


Рис. 20. Обобщенное представление «дерево целей»

Предмет труда в управлении — *информация*. Поскольку происходит замена первичного звена структурно логической схемы, должны быть изменены и последующие звенья, т.е. орудия труда и сам труд.

В соответствии с уже определенным предметом (информацией) орудиями труда следует считать все виды технических устройств, используемых в целях обработки информации.

Совокупность этих устройств будет представлять собой техническую подсистему системы менеджмента, а каждое из конкретных устройств представляет собой элемент этой подсистемы. Содержание технологической подсистемы в данном случае — технологический процесс обработки информации (ТПОИ). Отличительная особенность ТПОИ — то, что он объединяет в себе большое количество одновременно реализуемых частных технологий обработки, при этом максимальное количество может значительно превосходить число менеджеров ( $Nm$ ), поскольку каждый из менеджеров формирует некоторую совокупность запросов, ответ на которые может потребовать реализации индивидуальной технологии обработки.

Совокупность элементов технической подсистемы и всех конкретных вариантов технологии обработки информации можно рассматривать в качестве средств производства, используемых в системе менеджмента (в «производстве» информации). Особенность ТПОИ: в процессе его реализации предмет труда трансформируется, но не приобретает качественно иного состояния. Иначе говоря, к менеджеру поступает информация

(Inf), и от менеджера исходит информация. В этом смысле никаких изменений не происходит. Но на «выходе» информация будет отличаться по содержанию и/или форме представления от той, которая была на «входе» (произойдет трансформация вида  $Inf \rightarrow Inf'$ ) (рис. 21).



Рис. 21. Обобщенная схема содержания управленческого труда

Управленческий труд имеет принципиальные отличия от труда производственных рабочих, называемого исполнительским. Он целиком и полностью осуществляется в рамках «информационного поля». В управленческом труде значительную роль играют процедуры, относящиеся к формальной логике, из чего закономерно следует, что управленческий труд должен быть определен как умственный. Данная констатация значима для любого менеджера, в том числе, будущего. Более точно определить можно следующим образом: в очень большой степени управленческий труд «формально умственный», не связанный с тем, что называется интеллектуальной деятельностью. Принадлежность к такой деятельности характеризуется главным признаком продуцирования нового знания. Если в своей практической деятельности конкретный менеджер не сталкивается с подобной необходимостью (строго говоря, это относится к сфере науки), то он может считать себя знающим ровно в той же степени, как и любой другой человек, обладающий нормальным сознанием. С достаточным основанием можно утверждать, что в условиях, когда организация осуществляет стабильную деятельность (гарантированный спрос, примерно постоянные товарная номенклатура и объемы работ), никаких интеллектуальных усилий в прямом значении этого слова не требуется, управленческий «формат» воспроизводится в практически неизменном виде и, следовательно, фактически копируется для каждого последующего периода управления. Конечно, высокий динамизм факторов внешней и внутренней среды организации ограничивает возможности реализации такого «неин-

теллектуального» варианта, но и переоценивать интеллектуальность практического менеджмента не стоит.

Содержание управленческого труда абсолютно одинаково для любых конкретных управленческих ситуаций и заключается в проведении менеджером логических операций различного уровня сложности с используемой информацией:

а) низший уровень операций, осуществляется в соответствии с формальной логикой (например, подведение промежуточных и окончательных итогов показателей, повторение формата данных в количестве, равном числу элементов управляемой системы и т.д.);

б) операции сравнения, которые характеризуют не только буквальное соотношение показателей ( $\geq$ ,  $=$ ,  $>$ ,  $<$ ,  $\approx$  и т.п.), но и их приоритет. Данные операции относятся к среднему логическому уровню, а их полная совокупность в сочетании с а) представляет собой основное содержание анализа;

в) логический вывод — высший логический уровень в границах существующего знания. По определению, логический вывод всегда верный, ибо представляет собой точное выстраивание «цепочки» причинно-следственных связей, приводящих к однозначному результату. Это отнюдь не означает, что на практике не могут существовать неверные выводы, так как во многих реальных ситуациях управления причинно-следственные связи имеют слабо структурированный, неявный вид. С учетом изложенного, возможности качественного выполнения таких операций всегда ограничены. Главный способ расширения возможностей менеджера — регулярное пополнение и обновление (актуализация) информации.

Понятие «организация» принадлежит к одному из самых сложных в теории менеджмента. Данный курс лекций предназначен для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации». Означает ли это, что рассматриваемая управленческая функция и специальность имеют идентичное содержание: в том и в другом случае под словом «организация» следует понимать одно и то же? Нередко в качестве одного из качеств, характеризующих человека, употребляется слово «организованный». Означает ли это, что речь идет о человеке, ка-



чественно выполняющем управленческие функции организации? В обоих случаях мы должны дать отрицательный ответ, но ситуацию это несколько не улучшает: наличие двух (или даже более) отрицательных ответов отнюдь не означает, что получен положительный ответ.

Координация имеет то принципиальное отличие от предыдущих функций, что она осуществляется непосредственно по ходу производственного процесса. Планирование и организация имеют дело с предполагаемым ходом производства, т.е. с его некоторой моделью, а координация — с производственным процессом как реальностью.

Для обеспечения конечной эффективности любой менеджер всегда должен находиться вне процесса. В этом, собственно, и заключается главная причина возникновения управления как специфического вида человеческой деятельности. Сам управленец не работает (в том смысле, что не участвует непосредственно в создании конечной продукции). Его задача заключается в том, чтобы эффективно организовать совместный труд большого числа производственных работников.

Таким образом, задачей управления в данном случае будет обеспечение не действия, а взаимодействия. Из высокопрофессиональных индивидуальных действий далеко не всегда может получиться то, что называется синергетическим эффектом, что можно назвать «все, как один». Максимально возможную степень взаимодействия всех участников производственного процесса можно считать результатом выполнения функции координации.

В процессе управления производством следует объединять рабочих, выполняющих одну и ту же работу. Это низший уровень координации, обеспечивающий согласованное взаимодействие единичных элементов.

При большом организационном масштабе возникает необходимость формирования промежуточного группового уровня координации. Критерии структуризации в этом случае могут быть различными: по территориальному признаку, по видовому признаку (координация каждого из трех основных видов деятельности). Наконец, в каждой организации имеется высший (системный) уровень координации, который реализуется через деятельность топ-менеджеров.

Данный набор уровней нельзя считать окончательным, так как в абсолютном большинстве реальных процессов имеет место межорганизационное взаимодействие. Однако к функции координации в буквальном значении обеспечение такого взаимодействия отношения не имеет, так как в этом случае, по определению, отсутствует единый координирующий центр. Можно сказать, что в данном случае «вертикальные» связи подчинения заменяются на «горизонтальные» связи согласования. Если в первом случае преобладает распоряжение, то во втором — договор (на строго равноправной основе).

Можно определить сущность координирующих воздействий как исключение отклонений от плановых параметров выполнения работ в обе стороны, т.е.  $L_{\text{коорд}} \pm \Delta t_{\text{план.}} \rightarrow 0$ .

Основные выводы по результатам анализа функции координации заключаются в следующем:

- с точки зрения достижения целей организации данная функция наиболее важная, так как только для нее объект воздействия — непосредственно процесс создания конечной товарной продукции;
- только при реализации данной функции в полной мере проявляется как позитивное, так и негативное воздействие человеческого фактора, которым определяется высокий уровень риска и заведомая недетерминированность протекания производственного процесса; то же самое относится и к процессу управления;
- очевидно, что началом реализации данной функции будет являться момент времени, несколько запаздывающий по отношению к началу производственного процесса (рассогласованность действий сразу не проявляется), а окончание будет предшествовать завершению производственного процесса.

Функция контроля — самая простая и очевидная функция управления. Это одна из причин, объясняющих, почему хронологически контроль возник первым из всех ОФУ: отсутствие у контроля реального содержания означает, что нет необходимости профессиональных умений для его осуществления. Еще одна, более веская причина заключается в том, что на протяжении исторического периода существовало явление, которое можно

назвать жесткой детерминацией целеполагания: каждый властный субъект (государь, владетельный феодал и т.п.) жестко заявлял свою волю, например, что именно и в какие сроки должно быть построено.

Результат выполнения функции контроля — фиксирование ситуации. Следовательно, назначение контроля — выявление всех видов отклонения. Оно осуществляется посредством сравнения плановых (детализирующих цель) и фактических (реально достигнутых) показателей управляемого процесса. Принципиально важное значение имеет то, что контроль только выявляет отклонения, но не дает ответа на вопрос об их причинах.

Планирование имеет оценочным критерием максимум ожидаемого денежного дохода; организация — минимум издержек по ресурсному обеспечению производства; координация — минимум потерь ожидаемого дохода из-за несогласованности совместных действий; контроль никакого оценочного критерия не имеет, так как содержание — фиксация ситуации, а это не предполагает никаких аналитических процедур, в том числе оценочных. Таким образом, контроль можно считать строго обязательной, но в целом формальной ОФУ.

По результатам выполненного анализа сущности содержания и условий реализации ОФУ может быть предложена следующая обобщающая схема (рис. 22).

Высший уровень иерархии — управленческий процесс в целом, рассматриваемый не с точки зрения последовательности выполнения каких-либо этапов, а с точки зрения своего содержания. Поскольку данный уровень иерархии высший, в него включается полностью все содержание управленческого процесса, т.е. полная комбинация общих функций управления.

Следующий уровень иерархии — конкретные ОФУ. С точки зрения содержания, управленческий процесс детализируется, но при этом объект, по отношению к которому реализуется та или иная ОФУ, остается одним и тем же (ПХД). Таким образом, содержание управленческого процесса на данном уровне иерархии определяется как «планирование ПХД», «организация ПХД» и т.д.



Рис. 22. Детализированная содержательная характеристика управленческого процесса

Дальнейшая структуризация осуществляется по критерию выделения из общего объекта управления определенного фактора производства (в сочетании с привязкой этого фактора к конкретному виду ПХД). Дополнительно можно указать, что фактор ПХД всегда присутствует как объект управления и в обобщенном, и в детализированном виде. Соответственно, этот уровень иерархии определяется как частные функции управления (ЧФУ).

Принципиальное значение имеет следующий уровень иерархии — задачи управления (ЗУ). Все, что было до этого уровня, нельзя реализовать практически — это логическая модель. Критерием формирования данного уровня иерархии служит наличие исполнителя. Соответственно, только постановка конкретной задачи управления может считаться содержанием управленческого решения. На уровне ЗУ в качестве объекта управления присутствует детализированный фактор производства (например, конкретная категория работников, конкретный вид совокупных расходов/доходов, конкретная группа материально-технических ресурсов и т.п.), а также субъект выполнения задачи. Наличие такого субъекта следует считать ключевым признаком, по которому выделяется данный уровень иерархии.

Необходимо учитывать, что каждый элемент более высокого уровня в цепочке ЗУ — ЧФУ — ОФУ формируется как совокупность некоторого множества элементов более низкого уровня: каждая ЧФУ включает в себя несколько ЗУ, а каждая ОФУ — несколько ЧФУ.

Завершающий уровень иерархии — процедуры управления (ПУ). Отличительная особенность данного уровня — то, что он отражает содержание управленческого труда, а оно для любых ЗУ абсолютно одинаково и заключается в обработке информации. Таким образом, состав и содержание обрабатываемой информации для различных ЗУ меняется, а содержание действий по обработке остается неизменным. В связи с изложенным, на данном уровне иерархии все ранее сформированные единичные элементы ( $N_{эл} \equiv N_{зу}$ ) интегрируются в единое целое. С точки зрения содержания своего труда, все менеджеры (в самых различных организациях) занимаются одним и тем же — обработкой информации с целью подготовки наиболее эффективного управленческого решения.

Проведенный анализ позволяет сформировать законченный вариант декомпозиционной структуры управления (III) (рис. 23).

Обязательно выделяется вектор *иерархии управления* (Иупр.) с соответствующими уровнями С, Т и О (стратегическое, тактическое и оперативное управление). Никаких затруднений не вызывает определение объектного вектора (Оупр.) — абсолютно очевидно, что объектом управления может быть только некоторый процесс, который применительно к организации представляет собой процесс ПХД. Этот общий процесс по формальному признаку может быть разделен на части в соответствии с основными видами ПХД. Для любых конкретных видов ПХД общая совокупность используемых факторов одинакова (в интегрированном виде эта совокупность представляет собой используемый капитал).

Само наличие временного вектора абсолютно очевидно, проблема заключается в обосновании параметров: какую именно длительность периода управления следует считать долго-, средне- и краткосрочной.

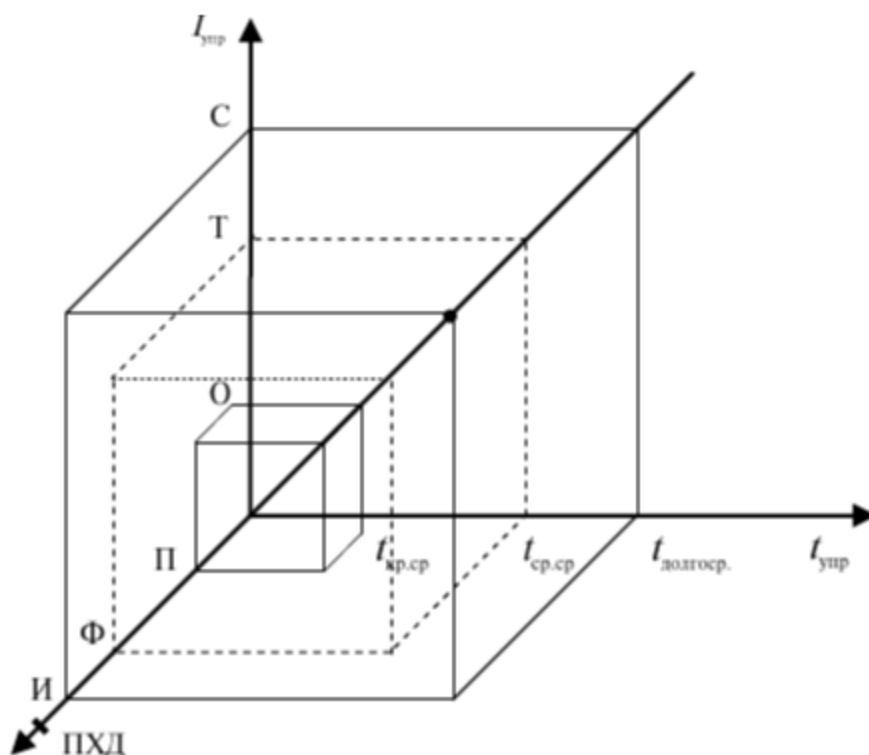


Рис. 23. Законченная модификация декомпозиционной структуры системы менеджмента

*Информационные характеристики процесса управления.* Итоговые выводы по анализу содержательной характеристики процесса управления заключаются в следующем:

- представленная законченная модификация III предусматривает, что в любом конкретном варианте декомпозиционной структуры по отношению к любому выделенному фрагменту системы управления и по отношению к системе в целом осуществляется вся совокупность ОФУ, ЧФУ и ЗУ (в скрытой форме), исполнители конкретных ЗУ содержатся в векторе  $O(F)$ ;
- реальное осуществление как управленческого, так и производственного процесса возможно только при наличии задач управления. При этом следует отметить, что каждую из ЗУ можно считать одинаковыми с точки зрения технологии их постановки, а также по наличию одних и тех же обязательных характеристик (содержание задачи, исполнитель, срок исполнения); каждая из ЗУ отличается от другой именно по конкретному содержанию, исполнителю и сроку исполнения;
- необходимо учитывать, что функциональная структуризация процесса управления не совпадает с его организационной

структуризацией. Таким образом, в явном виде ни одна из общих функций правления не осуществляется какими-либо конкретными подразделениями аппарата управления. На практике преобладает подход, в соответствии с которым компетенция менеджера определяется характером детализации вектора  $O(F)$ ;

- можно констатировать, что имеет место следующий логический переход:

ПУ  $\equiv$  полное сходство  $\rightarrow$  ЗУ  $\neq$  различие  $\rightarrow$  ЧФУ = сходство  
 $\rightarrow$  ОФУ единство.

В этом проявляется различие понятий «управленческий процесс» и «управленческий труд» (последний не имеет никаких специфических особенностей в пределах системы управления, труд всех без исключения менеджеров одинаков).

В этой связи необходимо четко разделять сотрудников аппарата управления по критерию результата их труда. Очевидно, что в любой реальной организации всегда существуют сотрудники, принадлежность которых к аппарату управления (менеджменту) сугубо формальная, так как они осуществляют только ПУ или решают задачи обеспечивающего характера (прежде всего, по информационному обеспечению и по созданию определенных условий труда).

Таким образом,  $N_{\text{менеджеров}} < N_{\text{авп}}$  (где  $N_{\text{авп}}$  — общая численность административно-управленческого персонала), а критерием реальной принадлежности к менеджменту следует считать участие работника в формировании и принятии управленческих решений.



## Тема 10

# УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ

Анализ управленческих решений (УР) следует начинать с ранее рассмотренной схемы процесса управления. Основные характеристики УР могут быть выделены непосредственно из этой схемы. Прежде всего, решение представляет собой результат управленческого процесса, но эта характеристика формальная. Реальным результатом следует считать выполнение решения, так как оно, в конечном счете, обеспечивается менеджментом. Очевидно, что конечная эффективность ПХД организации не может быть выше, чем эффективность принятых УР.

Общие требования к УР совпадают с требованиями, предъявляемыми к целям управления, и включают следующую совокупность: формулируемость → измеримость → достижимость.

В тождестве требований проявляется взаимосвязь целей и решений в едином цикле управления. Каждое из звеньев данной причинно-следственной связи характеризуется своим конкретным содержанием:

- *Формулируемость* отражает то, насколько четко определена и в максимально возможной степени структурирована цель управления. Совершенно очевидно, что цель любой организации в обязательном порядке должна быть структурирована до оперативного уровня и до краткосрочного периода управления. Степень конкретизации по объекту управления  $OY(F)$  может быть различной, что, в первую очередь, зависит от масштабов деятельности организации и ее «размеров». Формулируемость можно считать обеспеченной в том случае, если содержание УР понимается однозначно и теми, кто принял решение (ЛПР — лица, принимающие решения), и теми, кто является его исполнителями.

- *Измеримость* — напрямую к самому УР не относится: измеримым должен быть результат выполнения решения. Как уже отмечалось, во всех без исключения конкретных системах организационно-экономического типа существует универсальная конечная мера, выражаемая денежными единицами (Д).

Можно указать на наличие другой, столь же универсальной меры — времени. Данные меры для систем организационно-экономического типа можно считать обратимыми, т.е. любые дополнительные затраты времени приводят к денежным потерям, а любая экономия времени равнозначна некоторому излишку денег, что нашло свое образное выражение в известном всем афоризме Б. Франклина «Время — деньги». Естественно, должны существовать промежуточные измерители, которые можно разделить на две группы: натуральные и трудовые. Одна из обязательных задач менеджмента организации — обеспечение перехода натуральных и трудовых показателей в денежное измерение, без чего правильная оценка конечной эффективности деятельности организации невозможна. Самостоятельный аспект измеримости — сравнительное измерение. В практике управления организацией всегда должны реализовываться, как минимум, два варианта сравнения: ретроспективный анализ, цель которого — обоснование тенденции развития организации, а также «внешнее сравнение», при котором показатели деятельности организации сопоставляются с аналогичными показателями других организаций, действующих на том же сегменте рынка. Цель такого сравнения — обоснование выводов о реальных рыночных позициях организации. Таким образом, измеримость следует понимать в прямом значении, т.е. как наличие совокупности различных измерений, охватывающих все возможные варианты УР, а также с точки зрения наличия некоторых измерительных методов.

- *Достижимость* — наименее определенное требование к УР. Прежде всего, это связано с возможностью неоднозначной трактовки самого термина, в отсутствии его реального содержания. Вторая сложность связана с отсутствием количественных критериев перехода достижимости в недостижимость. Следовательно, достижимость в абсолютном большинстве случаев представляет собой не параметр, а оценочное суждение. В общем случае достижимость может быть определена как соотношение того уровня эффективности функционирования организации, который требуется для выполнения УР и реального достижимого максимума эффективности.

Первый критерий оценки — разделение всей совокупности возможных решений на допустимые и недопустимые. Первой итерацией УР считается — величина прогнозной прибыли: недопустимыми признаются все УР, выполнение которых приводит к отрицательным значениям прибыли. Кроме того, весьма существен вопрос, насколько больше 0 оказывается предполагаемая прибыль. Реально недопустимыми следует считать те УР, которые приводят к формированию отрицательной прибыли: в стратегическом периоде управления и отрицательной прибыли, имеющей значимую величину.

Указанное требование может быть конкретизировано следующим образом: реальная величина допустимой прибыли и, соответственно, допустимости УР зависит от типа управленческой стратегии. Очевидно, что для каждого из типов УС конкретное содержание УР не одинаково.

Вторая итерация УР предполагает разделение всей совокупности допустимых решений на две группы: рациональные и нерациональные. Критерий экономической рациональности — так называемая «барьерная ставка», т.е. относительное выражение (в долях единицы или в процентах) той величины прибыли, которую собственник считает для себя минимально приемлемой, а менеджер обязан сформировать и обеспечить реализацию соответствующих УР.

Третья итерация желательна, но не строго обязательна. Смысл различия УР по данному критерию заключается в переходе от рациональных УР к оптимальным. Экономическое содержание такого перехода состоит в следующем: достигаемая в результате реализации оптимальных УР прибыль соответствует такому ее значению, которое возможно при максимальном для данной организации уровне задействования всех факторов производства. Такая величина прибыли обычно обозначается символом  $Pr_{max}$ .

Четвертая итерация определяет условия перехода от  $Pr_{max}$  к  $Pr_{maxmax}$  как результат реализации не только оптимальных, но и абсолютно своевременных УР. В данном случае увеличение прибыли до величины  $Pr_{maxmax}$  обеспечивается в связи с наличием наиболее выгодной для организации комбинации факторов

внешней среды, что равнозначно сохранению, как минимум, в среднесрочном периоде управления наиболее благоприятной рыночной конъюнктуры.

Данный оптимум на практике недостижим по следующим причинам: а) в нормальной рыночной экономической системе все отношения (в том числе, базовое — между продавцом и покупателем) воспроизводятся для условий равновесия. В свою очередь, базовое условие равновесия — некоторое превышение объема предложения ( $AS$ ) над объемом платежеспособного спроса ( $AD$ ). Указанный выше оптимум ( $Pr_{\max\max}$ ) достигается при прямо противоположном условии; б) длительная максимально благоприятная рыночная конъюнктура реально может быть обеспечена только в олигопольной или монополевой ситуации, что также прямо противоречит нормальному рыночному равновесию, которое формируется в условиях, приближенных к условиям так называемой совершенной конкуренции.

Основные выводы по результатам анализа заключаются в следующем:

1. Формирование и принятие УР представляет собой необходимое, но не достаточное условие обеспечения конечной эффективности. В УР должна быть безошибочно сформулирована задача исполнителя, конкретизированная до уровня всех необходимых параметров (сам исполнитель, требуемый результат выполнения задачи, сроки, объемные и другие измерения результата решения задачи). Абсолютно обязательное условие при этом — соответствие любого УР требованиям формулируемости, измеримости и достижимости. Достаточность обеспечения конечной эффективности достигается только в процессе реализации (выполнения) УР.

2. К наиболее существенным ограничениям с точки зрения возможностей достижения максимальной эффективности можно отнести наличие слабо учитываемых и неучитываемых условий (как при формировании, так и при реализации УР). При прочих равных условиях высокой степенью определенности характеризуются факторы внутренней среды (эндогенные) и ближайшего внешнего окружения, а высокой степенью неопределенности отличаются факторы общего внешнего и природного окружения.

3. При прочих равных условиях воздействие абсолютно неустраняемого субъективного фактора может порождать последствия, приводящие как к повышению, так и к понижению уровня эффективности. Объективной закономерностью, постоянно проявляющейся в поведении и действиях преобладающего числа субъектов, следует считать то, что еще на рубеже XIX и XX вв. было определено как «работа с прохладцей». При этом для получения дополнительной эффективности труда работнику требуется дополнительный мотив, а работа с неполной отдачей — следствие заведомо присутствующего «встроенного» мотива. Из этого следует, что в процессе выполнения УР наиболее вероятно отрицательное отклонение (уменьшение) от максимального уровня эффективности, предусмотренного при принятии УР. В результате абсолютное большинство принимаемых УР заведомо ориентировано не на максимум эффективности (так называемый нормативный уровень интенсивности труда).

4. Реализация любого УР в реальной практике предприятия представляет собой не единовременный акт, а некоторый процесс выполнения. Следовательно, могут возникнуть дополнительные обстоятельства, не учтенные при принятии УР и способные повлиять на уровень эффективности в обе стороны. Это означает, что некоторые из УР по ходу их выполнения требуется скорректировать («перерешить»). Степень определенности и гарантированности выполнения УР непосредственно связана с тем, к какому периоду управления они относятся. Полноценными можно признать те УР, которые относятся к оперативному периоду управления. Только для них может быть обеспечена требуемая параметризация (в частности, по необходимым для выполнения факторам производства), для тактических и, тем более, стратегических УР реально могут быть конкретизированы только два вектора из декомпозиционной структуры III, но и они с очень высокой степенью вероятности должны будут подвергнуться корректировке.

5. Основное свойство любого нормально организованного процесса функционирования экономической системы — регулярная повторяемость единичного управленческого цикла. Из

этого следует, что столь же гарантированно воспроизводятся и все этапы этого цикла. Следовательно, принятие УР можно рассматривать, как самостоятельный подпроцесс в рамках общего процесса управления (рис. 24).

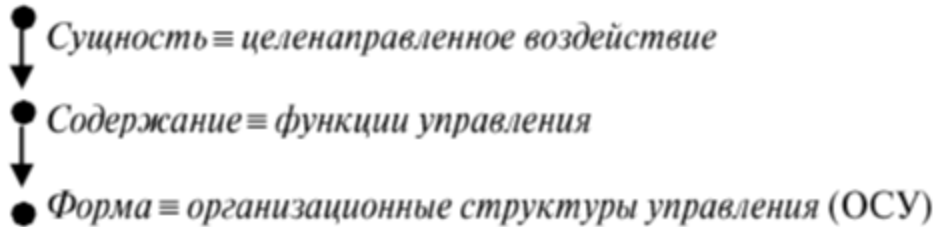


Рис. 24. Организационные структуры управления

Анализ ОСУ, как и других разделов основ менеджмента, следует начинать с минимального набора наиболее общих положений. Любая организация понимается, как таковая, прежде всего потому, что имеется конкретный вариант сформированности процесса ее функционирования, при этом предполагается, что этот вариант обеспечивает конечную эффективность. Таким образом, главный вывод по отношению к различным формам организованной сознательной деятельности, в том числе управленческой, состоит в том, что без наличия определенной формы такие процессы в принципе не могут осуществляться.

Для управленческой деятельности необходима соответствующая организация управления (наряду с обязательным наличием организации производства).

Сущность ОСУ заключается в рациональном распределении субъектности управленческого процесса. Субъектность раскрывается в совокупности прав, обязанностей, компетенции и ответственности. Следовательно, субъектом управленческого процесса (менеджером) следует считать только работников, формально относимых к управленческому персоналу, для которых определены перечисленные компоненты субъектности. Сущность ОСУ следует понимать и в том смысле, что они обеспечивают рациональное разделение труда в сфере управления.

Очевидное следствие из разделения управленческого труда — формирование некоторой организованной системы, т.е. ОСУ включает в себя некоторую совокупность единичных элементов, объединенных необходимыми связями.



Содержанием ОСУ следует считать конкретное распределение всех составляющих субъектности в конкретной организации между конкретными элементами ОСУ.

В соответствии с изложенным, формой ОСУ будет являться указанная совокупность конкретных элементов и взаимосвязей. В принципе она может не совпадать для каждой конкретной организации. В обобщенном виде характер распределения субъектности, может быть представлена следующим образом (рис. 25).



Рис. 25. Распределение субъектности

Распределение субъектности соответствует завершённой декомпозиционной структуре III. Главное значение при этом имеет вектор иерархии управления, который отражает приоритетность решаемых задач управления в явном виде, а в неявном виде характеризует должностной ранг тех работников аппарата управления, которые решают соответствующие задачи (прямое соответствие). Таким образом, одно из конкретных проявлений общей иерархии системы управления — должностная иерархия, отражающая одну из существенных сторон субъектности управления. Следовательно, в наиболее общем виде первый («вертикальный») вектор будет включать в себя три соподчиненных уровня, соответствующих субъектности по решению задач, оперативного, тактического и стратегического характера. Из этого следует, что:

- четкое распределение субъектности по уровням решаемых задач не только определяет границы того, что включено в субъектность, но и границы того, что в субъектность конкретного должностного лица или уровня не входит. Это одно



из главных необходимых условий, обеспечивающих заведомую невозможность «провисания» каких-либо задач или их дублирования (за исключением нестандартных ситуаций, для которых распределение субъектности, по определению, не может быть осуществлено в законченном виде);

- уровень задач не только определяет должностной ранг, но при прочих равных условиях определяет и общий профессиональный уровень тех должностных лиц, в субъектность которых входит решение соответствующих управленческих задач.

Равное значение имеет звенность управления. Сама звенность по существу означает, что в пределах одного уровня решаются задачи по какому-либо конкретному, как правило, укрупненному фактору производства. Таким образом, если уровни управления можно считать логическим следствием управленческой иерархии, то звенность управления представляет собой детализацию общего объекта управления в соответствии с субъектностью, конкретизированной в субъектном аспекте. Как известно, общая совокупность факторов производства включает в себя следующие укрупненные группировки: капитал, труд, вещественный фактор, менеджмент. Этим и определяется минимальное количество звеньев в пределах каждого уровня.

Законченный результат анализа — логическая матрица распределения субъектности с минимальной размерностью  $3 \times 4$ . В обязательном порядке необходимо учитывать, что реальная конфигурация ОСУ может изменяться по сравнению с обобщенной в обе стороны (соответственно, будут иметь место сворачивание или детализация базисной матрицы). Главные факторы, вызывающие указанные изменения, — реальный уровень сложности и масштабов деятельности организации (превращенная форма всеобщей закономерности нарастания общественного разделения труда).

Логика формирования ОСУ подчиняется общему закону развития, конкретизируемому применительно к той предметной области, в которой он реализуется. Сам процесс формирования ОСУ представляет собой одну из форм сознательной деятельности, а это означает, что конечный результат организации управления будет эффективен ровно настолько, насколько

правильным окажется осмысление управленческой ситуации. Очевидно, что сам уровень познания изменяется по мере накопления, во-первых, практического опыта, а во-вторых, соответствующего научного инструментария.

С учетом изложенного, можно сделать вывод о последовательном развитии ОСУ в направлении от простого к сложному, что представляет собой закономерное следствие усложнения управленческого процесса в результате общественного разделения труда и неуклонного нарастания масштабов экономической деятельности.

Могут быть выделены следующие типы ОСУ, среди которых каждый последующий тип представляет собой последовательное закономерное усложнение предыдущего:

- *Линейная структура управления.* В данном случае последовательно проводимая фрагментация системы управления определяется, главным образом, фрагментацией производственного процесса. Так, строительная организация может иметь территориально рассредоточенные подразделения с аналогичным характером производства. Это закономерно приводит к необходимости формирования детализирующего уровня управления. Современный этап развития предпринимательской деятельности (полная конфигурация бизнеса) предусматривает наличие в развитой организации трех разнохарактерных направлений деятельности: основной, инвестиционной и финансовой. Из этого следует, что минимальное количество звеньев должно равняться четырем (основная + вспомогательная + инвестиционная + финансовая). Главная отличительная особенность данного типа ОСУ — то, что на каждом уровне и в каждом звене общей системы управления осуществляется полный набор управленческих функций и сохраняется полная субъектность управления, но по последовательно сокращающейся сфере компетенции. В данном типе ОСУ не происходит никакого перераспределения управленческих отношений, они «тиражируются» в последовательно убывающем масштабе при переходе на каждый более низкий уровень управления или при появлении дополнительного звена в границах одного уровня.

Недостатки данного типа ОСУ вполне очевидны:

– на определенном этапе развития она входит в объективное противоречие с последовательно нарастающей специальной управленческой диагностикой, которая в свою очередь требует углубления профессиональных знаний по последовательно детализированным конкретным областям общей системы менеджмента;

– в конечном счете, ответственность за результаты деятельности несет один человек. Таким образом, принцип единоначалия не подтверждается равной степенью ответственности;

– исключается возможность «тиражирования» производственных подразделений при нарастании объемов работ. Количественный критерий формирования ОСУ, согласно которому  $N_{\text{полная}} = f(V)$  нельзя признать обоснованным.

• *Линейно-функциональная (штабная) ОСУ.* Штабная структура управления — одна из наиболее традиционных. Она возникла около 2500 лет назад и нашла свое буквальное выражение в таком специфическом виде управления, как управление войсками. Основной признак данной ОСУ — наличие совокупности специализированных подразделений, которая и определяется как штаб. При этом полностью сохраняется (как фрагмент общей ОСУ) линейная структура. Анализ разновидностей ОСУ всегда сравнительный: штабная структура должна рассматриваться во взаимосвязи с линейной. Первый очевидный результат сравнения — имеет место усложнение ОСУ, но не чрезмерное. Штаб — «профессиональное ядро» общей системы управления, тогда как линейная структура может функционировать и в том случае, если руководители обладают достаточным практическим опытом. Наиболее существенным моментом следует считать изменение характера связей между элементами ОСУ. В дополнение к строго иерархическим связям (подчинения) появляются два новых вида связи:

– *согласования.* Содержание таких связей заключается в том, что принимаемые штабом решения не окончательны, руководители подразделений, входящих в состав штаба, не имеют более высокого статуса по сравнению с руководителями производственных подразделений (равноправные субъекты управления). Решения становятся окончательными при двух

условиях: выработан согласованный вариант, который утвержден руководителем более высокого уровня управления;

– *координационные*. Формально имеет место подчинение штаба руководителю организации, но в реальной управленческой деятельности деятельность штаба и руководителя обязательно координируется, т.е. принимаемые решения фактически можно рассматривать как совместные. Соответственно, существует самостоятельный формат выработки таких решений в виде совещаний с равным правом голоса. Такой формат не исключает возможности возникновения конфликтных ситуаций, но сводит подобную вероятность к минимуму.

• *Матричная*. Как и в любой другой матрице (включая формальную) главный вопрос о тех векторах, которые эту матрицу формируют. Развитие любой организации объективно приводит к формированию относительно самостоятельных направлений деятельности, которые обладают различной содержательной характеристикой. Так, в дополнение к основной (производственной) деятельности организация начинает осуществлять инвестиционную и финансовую деятельность. Кроме того, даже если организация осуществляет один вид деятельности, в ее составе могут иметь место самостоятельные крупные фрагменты (например, одновременное строительство нескольких крупных объектов, не совпадающих по своим основным характеристикам). Все эти относительно самостоятельные части общей деятельности можно объединить понятием проект. Каждый из проектов определяется как самостоятельная область управления в границах организации, и по каждому из них назначается ведущий менеджер. Именно эти ведущие менеджеры вступают в отношения с руководством организации, а все связи в пределах одного проекта замыкаются на соответствующего ведущего менеджера. При этом число задействованных функциональных подразделений по каждому проекту может быть различным. Данный вид ОСУ следует считать наиболее рациональным, так как в нем обеспечиваются четкое распределение субъектности (количество лиц, принимающих решения), а также необходимый уровень качества управления (осуществляются все необходимые ЧФУ).

## **Тема 11**

---

# **МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ**

В своем прямом значении метод определяется как способ (как правило, действия). Особую группу составляют методы мышления (логические), более сложные, чем методы любых действий. Это объясняется тем, что понятие «метод действия» относится к действиям рационального субъекта, во-первых, действия совершаются после того, как проведен предварительный логический отбор варианта, а во-вторых, эти действия совершаются в известной области (отсутствует полная новация).

Очевидно, что сами методы и порядок их реализации зависят от того, по отношению к какой системе (совокупности элементов, элементам) эти действия совершаются. В технических системах метод в значительной степени трансформируется в алгоритм, т.е. метод реализуется инвариантно. Следующая по иерархии сложности — биологическая система, функционирование которой в принципе не может быть инвариантно. Из этого следует, что по отношению к таким системам управление не может иметь абсолютного характера и в этом случае до начала управления необходимо осуществить как можно более полную и качественную диагностику.

Высший уровень сложности — системы организационно-экономического типа, одна из конкретных разновидностей которой — система менеджмента. Особенности данного типа систем определяют состав и специфику реализации соответствующих методов, которые и определяются как методы управления. Основные положения анализа методов управления могут быть сведены к следующему:

- конечные результаты использования методов в решающей степени зависят от того, насколько они восприняты персоналом организации — объектом приложения методов;
- абсолютно необходимо в любой конкретной системе менеджмента сочетание методов побуждения и методов принуждения. Принципиальный момент заключается в том, что и те, и другие методы играют стимулирующую роль. В первом случае

методы ориентированы на интересы работника. Методы принуждения по существу представляют собой необходимую реакцию субъекта управления на практически всегда имеющиеся место расхождения между желаемым и фактическим состоянием работника. Неразрывную связь этих двух противоположно направленных методов очень точно определил Г. Форд: «У людей существуют только два стимула к производительному труду — желание получать хороший заработок и боязнь его потерять». Необходима именно совокупность методов, так как в любой организации любой работник одновременно проявляет себя как «многомерный объект». Из этого следует, что методы должны быть ориентированы на каждую из составляющих, обеспечивая максимально возможный уровень мотивации работника.

Обеспечение максимальной мотивации — общее назначение всех методов управления.

Реализация методов управления тесно связана с понятием «стиль управления». Сущность и содержание метода при этом не изменяются, но приобретают различную акцентировку в том, каким именно образом они реализуются. Метод всегда актуален, а стиль субъективен. Из этого следует, что в той или иной степени стиль формируется самой личностью. А из этого, в свою очередь, следует очень важный вывод: в реальных управленческих процессах необходимо сформировать такую модель управленческих отношений, которая свободна от избыточного субъективизма.

В целом вся совокупность методов управления включает три вида:

- *Организационно-распорядительные (административные) методы.* Целевое назначение данных методов можно пояснить известным высказыванием К. Маркса: «В наибольшей степени человек стимулируется самим трудом». Из этого следует, что минимальный уровень стимулирования — тот, который обеспечивается рациональной организацией труда, т.е. однозначно определенными правами, обязанностями, компетенцией и ответственностью. Таким образом, использование данных методов абсолютно необходимое, но недостаточное условие конечной эффективности управления. Рациональное распределение субъектности следует рассматривать как основное содержание



понятия «управленческий формат». Так же, как и любой другой формат, он, прежде всего, должен быть долговременным: основной организационно-распорядительных методов можно считать максимальную длительность постоянной субъектности управления. Прямое выражение реализации данного вида методов — ОСУ.

- *Экономические методы.* Наличие и приоритетная роль таких методов вполне очевидны. Во-первых, любое предприятие и его система менеджмента представляют собой единичные элементы общей экономической системы рыночного типа, в которой базовыми являются экономические отношения. Во-вторых, деятельность любого предприятия экономически целеориентирована. Таким образом, и внешняя, и внутренняя среда предприятия базируются на экономических интересах. В-третьих, согласно иерархии потребностей экономические потребности представляют собой необходимое условие для развития человека как личности, а, следовательно, для преобладающего большинства людей существует и осознается корреляция между уровнем материального благосостояния и степенью удовлетворенности высших жизненных интересов.

Экономические методы конкретизируются в системе менеджмента в виде формирования и функционирования рациональной системы материального стимулирования, целевая функция которой — максимизация производительности труда всех работников (как исполнительского труда, так и менеджеров). Очевидно, что система материального стимулирования должна побуждать работника в равной степени на выполнение количественных и качественных показателей. По отношению к управленческому труду это условие реализовать сложнее, так как крайне трудно определить количественные параметры работы. Единственный относительно условный измеритель — затраты рабочего времени.

Можно сделать вывод, что экономические методы реализуют систему как бы двойной мотивации: формальной и реальной. Формальная мотивация выражается в величине заработной платы, а реальная — в совокупности дополнительных условий стимулирования (надбавки, бонусы и т.д.), которые



ориентированы на сверхнормативный уровень выполнения профессиональных обязанностей.

Одна из реальных проблем современного управления и экономической практики (в том числе, в строительстве) — резкая объективно обусловленная дифференциация уровней оплаты труда, во-первых, между работниками исполнительного труда и менеджерами, во-вторых, по уровням управленческого персонала. Наиболее рациональной следует считать такую систему оплаты, которая является именно системой, т.е. на единых условиях включает в себя весь персонал организации.

- *Социально-психологические методы.* Абсолютная необходимость использования таких методов продиктована объективными обстоятельствами:

- любое предприятие функционирует только благодаря деятельности людей, объединенных в организованные социальные группы (низший уровень организации — звено, высший — персонал предприятия в целом);

- участвующие в процессах производства и управления люди представляют собой не только субъектов со своими экономическими мотивами, кругом обязанностей, профессиональными и квалификационными характеристиками, но и индивидуумов со своими индивидуальными интересами, склонностями, типом поведения. Это означает, что максимальная эффективность, наряду с другими обстоятельствами, будет обеспечена в том случае, когда произойдет «смыкание» объективной и субъективной компонент, когда труд, обусловленный экономическим принуждением и профессиональными рамками, становится творческим трудом. Использование данных методов основано на исследованиях, проведенных в 1927–1930 гг. Э. Мейо (Хотторнские эксперименты). Основной результат этих экспериментов — вывод о том, что результирующая производительность труда не в полной мере и не напрямую зависит от технических, технологических и организационных условий. Самым существенным образом на нее влияет микроклимат в трудовом коллективе, наличие в нем лидера, в том числе, неформального. Результатом воздействия социально психологического фактора становится оптимальный ритм работы коллектива и, как следствие, максимально возможная производительность совместного труда.

Использование данных методов связано с целым рядом объективных сложностей. Наиболее очевидная из них фактор времени, так как уровень эффективности совместного труда самым непосредственным образом связан с тем, насколько долго для участников этого труда он совместный (при этом длительность находится в обратной зависимости от уровня квалификации). Это означает, что в практике менеджмента достижение социально-психологической эффективности представляет собой одновременно:

- *стратегическую цель*, что обусловлено нахождением социальной подсистемы производства и управления на высшем уровне системной иерархии;
- *длительный процесс*, так как, во-первых, даже при сходстве интересов индивидуумы никогда не бывают тождественны друг другу, а во-вторых, всегда существуют различия профессиональной подготовки и уровня квалификации конкретного работника;
- *постоянный процесс*, что объясняется мобильностью персонала предприятия (в общем случае некоторая текучесть кадров всегда имеет место). Кроме того, производство во времени последовательно развивается (то же относится и к менеджменту), а условия трудовой деятельности изменяются, что требует обеспечить социально-психологическую «перенастройку» персонала.

В ряде случаев изменение условий производства носит кардинальный характер (например, переход на автоматизированный режим). Это приводит к резкой трансформации всех уровней системной иерархии, включая социальную подсистему. В результате могут резко ухудшиться такие характеристики, как востребованность работника, его социальный и личностный статус на предприятии, а в итоге все может закончиться ситуацией резкого психологического дискомфорта. Другая объективная сложность — реально существующее различие степени зрелости социальной группы. В соответствии с теоретическими основами социологии выделяются, как минимум четыре уровня такой зрелости (рис 26).

*Диффузная группа* — низший уровень, отражающий ситуацию случайного соединения случайных людей (например, группа людей, ожидающих автобус на остановке). В реальной

практике предпринимательской деятельности может иметь место видоизмененная диффузная группа: объединение всегда неслучайно, но это не исключает наличия «случайных людей», их может не связывать до начала совместной деятельности ничего, кроме личного знакомства.

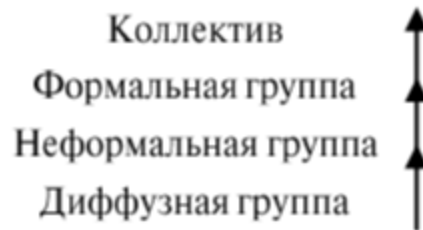


Рис. 26. Уровни зрелости социальной группы

*Неформальная группа* — примерно то же самое, что группа по интересам. Отличительная особенность данной группы — принципиальное отсутствие структуры (а значит, субъектности). Это не исключает, а в большинстве случаев предполагает наличие неформального лидера. Неформальная группа основана на едином понимании интереса, который не становится видом специальной деятельности.

*Формальная группа* — организованная по определению группа, так как форма равнозначна наличию организационной структуры. В любых ситуациях необходимо учитывать, что исходный момент организации — механизмы принуждения. Это означает, что любой сотрудник персонала предприятия должен интегрироваться в заведомо имеющейся и обязательный для него организационный формат.

*Коллектив* — высшая форма социальной зрелости, отличительная особенность которой — добровольно признаваемое единство интересов.

С учетом реально действующих условий и ограничений полное единство интересов не может быть достигнуто в принципе, так как имеют место разнохарактерность выполняемого труда, различия в условиях формирования социального статуса и в самом статусе. Если не использовать адекватные социально-психологические методы, то это обязательно приведет к возникновению конфликтных ситуаций.

Как и для других методов, цель использования социально-психологических методов заключается в максимально возмож-

ной мотивации работника. Если бы у человека не было потребностей в самореализации, то отпала бы необходимость использования социально-психологических методов.

Рассмотрим два различных варианта проявления эффективности менеджмента:

I вариант — два предприятия выпускают примерно одинаковую продукцию в примерно одинаковых объемах и имеют примерно равную численность персонала. В этом случае сравнительный анализ эффективности ( $Eff_m$ ) следует проводить по критерию прибыли (Пр). Если на предприятии 1 размер прибыли больше, чем на предприятии 2, то принимается, что и эффективность менеджмента на этих предприятиях подчиняется такому же соотношению, т.е. при прочих равных условиях:

$$Eff_m \approx f(+\Delta Pr).$$

II вариант — в дополнение к предыдущим условиям и величина прибыли на двух предприятиях примерно одинаковая. В этом случае сравнительный анализ эффективности следует проводить по критерию численности менеджеров ( $N_m$ ):

$$\text{при } N_m(1) < N_m(2) \quad Eff_m(1) > Eff_m(2);$$

$$\text{при } N_m(1) > N_m(2) \quad Eff_m(1) < Eff_m(2).$$

В соответствии с проанализированными соотношениями уровней эффективности, а также учитывая сугубую приоритетность человеческого фактора, можно констатировать, что главные резервы эффективности концентрируются в технической и социальной подсистемах.

#### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

*Еремеева Н.А.* 100 игр и упражнений для бизнес-тренингов. — М.: Прайм-Еврознак, 2007. — 128 с.

*Кошелев А.Н., Иванникова Н.Н.* Основы менеджмента: учебник. — М.: Экзамен, 2007. — 510 с.

*Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. — 3-е изд. — М.: Вильямс, 2007. — 672 с.

*Одинцов А.А.* Менеджмент организации. Введение в специальность. — М.: Академия, 2007. — 239 с.

*Резник С.Д., Игошина И.А., Резник В.С.* Введение в специальность «Менеджмент организации»: учебное пособие для вузов / под общ. ред. Э.М. Короткова, С.Д. Резника. — М.: Логос, 2005. — 320 с.

*Семенов А.К., Набоков В.И.* Основы менеджмента: учебник. — 7-е изд. перераб. и доп. — М.: Дашков и К, 2010. — 575 с.

*Шаронова С.А.* Деловая игра. Практикум. — М.: РУДН, 2005. — 90 с.

# ПРИЛОЖЕНИЕ

## ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ

1. Анализ внешней среды строительного предприятия.
2. Социально-психологические методы управления.
3. Общие функции менеджмента и их взаимосвязь с управленческим процессом.
4. Линейная структура управления предприятием.
5. Теория административного управления и ее значение для развития менеджмента организации.
6. Общие и частные функции, задачи и процедуры управления.
7. Цели и факторы развития организации.
8. Формы разделения труда в управлении.
9. Характеристика процесса управления, его структура и взаимосвязь этапов.
10. Общая характеристика методов управления.
11. Организационная структура управления: предпосылки формирования и основные характеристики.
12. Характеристики и типы управленческих ситуаций.
13. Декомпозиционная структура системы управления.
14. Теория человеческих отношений. Хотторнские эксперименты Э. Мэйо.
15. Основные разновидности менеджмента и их взаимосвязь с основами управления.
16. Характеристика стратегического, тактического и оперативного управления.
17. Эффективность управления: сущность, содержание, методы определения.
18. Функция контроля и ее роль в процессе управления.
19. Теоретические основы менеджмента, связь теории менеджмента с другими областями знаний.
20. Функция координации и ее роль в процессе управления.
21. Характер и содержание управленческого труда.
22. Объект и предмет управления, их взаимосвязь.
23. Функция организации и ее роль в процессе управления.
24. Субъекты управления производством.
25. Техническая подсистема производства и управления.
26. Функция планирования и ее роль в процессе управления.

27. Первая (минимальная) конфигурация декомпозиционной структуры системы управления.
28. Технологическая подсистема производства и управления.
29. Понятие цели управления и основы ее определения. Иерархия целей.
30. Организационная подсистема производства и управления.
31. Основные типы стратегий развития организации.
32. Экономическая подсистема производства и управления.
33. Сущность и свойства управленческого решения, процесс его формирования.
34. Социальная подсистема производства и управления.
35. Информационные характеристики процесса управления.
36. Организационно-распорядительные методы управления.
37. Третья (законченная) конфигурация декомпозиционной структуры системы управления.
38. Кадры управления, роль менеджеров в системе управления.
39. Экономические методы управления.
40. Вторая (развернутая) конфигурация декомпозиционной структуры системы управления.
41. Основные типы связей в системе управления, их влияние на эффективность.
42. Понятие «эффективность управления»: критерии, факторы, показатели, подходы к оценке эффективности.
43. Анализ внутренней среды предприятия.
44. Основные методы принятия решений.
45. Объективные предпосылки и закономерности возникновения научного менеджмента.
46. Социальная ответственность организации и управляющего перед обществом.
47. Характеристика современного менеджера и предъявляемые к нему требования.
48. Понятие организации. Формальная и неформальная организация. Процесс формирования организационных структур.
49. Особенности строительного производства и их влияние на процесс управления.
50. Теория научного управления. Сущность и основные этапы эволюции управленческой мысли.

*Учебное издание*

**Кулаков Юрий Николаевич,  
Федосьина Анастасия Викторовна,  
Князев Дмитрий Владимирович и др.**

## **ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

Редактор *Н.А. Котова*  
Компьютерная верстка *Н.А. Котовой*

Подписано в печать 30.06.2014 г. И-233. Формат 60×84/16.  
Усл.-печ. л. 7,2. Уч.-изд. 5,7. Тираж 100 экз. Заказ 240

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Московский государственный строительный университет».  
129337, Москва, Ярославское ш., 26.

Издательство МИСИ – МГСУ.

Тел.: (495) 287-49-14, вн. 13-71, (499) 183-97-95. E-mail: [ric@mgsu.ru](mailto:ric@mgsu.ru), [rio@mgsu.ru](mailto:rio@mgsu.ru).

Отпечатано в типографии Издательства МИСИ – МГСУ.

Тел.: (499) 183-91-90, (499) 183-67-92, (499) 183-91-44