

1. Понятие и теоретические основы менеджмента

1.1. Понятие и сущность менеджмента

1.2. Общие законы управления

1.3. Принципы управления в системе категорий менеджмента

1.1. Понятие и сущность менеджмента

Ответ на вопрос, почему одни организации добиваются успеха в своей деятельности, а другие испытывают проблемы, обладая при этом таким же самым или большим потенциалом, чем первые, следует искать среди основных факторов производства. Экономическая теория раньше выделяла лишь 3 фактора производства: **труд, земля и капитал**. Современная экономическая мысль сегодня добавляет к ним и 4-й фактор – **менеджмент**. Именно различие в качестве менеджмента определяют успех одних организаций и неудачу других.

Существует множество определений термина «менеджмент». В дословном переводе с английского management - менеджмент означает управление, руководство. В широком смысле менеджмент понимают как деятельность связанную с управлением и организацией работы предприятия, направленную на достижение конкретных целей.

Существование различных трактовок понятия менеджмент вполне оправдано при существенном многообразии объектов управления. Кроме того, существуют различные виды и уровни менеджмента.

Родиной менеджмента являются США и первоначально он означал умение рачительно вести домашнее хозяйство. С развитием общества и экономики, понятие менеджмент значительно трансформировалось. Когда появилось множество профессий и видов труда, возникла необходимость в их координации и согласовании, т.е. возникла потребность в особом виде деятельности управленческой.

Менеджмент превратился в самостоятельную форму человеческой деятельности по управлению производством, которую осуществляют профессиональные менеджеры.

Менеджмент можно охарактеризовать как системную науку по управлению людьми в организованных группах. Предметом исследования менеджмента являются отношения людей в процессе совместной деятельности обусловленные общими принципами управления. Менеджмент как наука исторически сложился в ответ на потребности крупного бизнеса в виде системы научных знаний об управлении в коммерческих организациях. В настоящее время понятие менеджмента распространено на общественные организации и всю социальную сферу.

Менеджмент — это весьма многогранное явление. Сущность его не удается в полной мере раскрыть в одном определении. Поэтому попытаемся дать развернутую характеристику менеджмента.

Во-первых, менеджмент—это управление совместной деятельностью людей, направленное на ее согласование и координацию.

Во-вторых, менеджмент — это разновидность социального управления. Менеджмент как социальное управление направлен на согласование интересов, ценностных установок отдельных личностей, групп людей, общества в целом. Он направлен прежде всего на сочетание экономических интересов субъектов хозяйствования: органов государственного управления, коммерческих организаций (предприятий, фирм) и домашних хозяйств.

В-третьих, менеджмент — это разновидность экономического управления, ограниченного рамками коммерческой организации.

В-четвертых, менеджмент—это управление в условиях рыночной экономики.

В-пятых, управление коммерческой организацией в условиях рыночной экономики интегративно характеризует менеджмент как предпринимательское управление.

В-шестых, менеджмент — это самостоятельный вид профессиональной деятельности по управлению людьми. Менеджмент как управление людьми — это управление персоналом.

В-седьмых, менеджмент — это наука, практика и искусство управления. Менеджмент является самостоятельной областью научных исследований. Но управленческая практика полностью не описывается и не может быть описана теориями и концепциями. Практика гораздо богаче, разностороннее. Она весьма динамична, требует постоянной адаптации менеджера к новым ситуациям, новым клиентам, новым сотрудникам. Практика требует принятия решений на основе неполной, противоречивой информации.

Менеджмент – это особый вид профессиональной управленческой деятельности, направленной на достижение организацией (предприятием) оптимальных хозяйственных результатов на основе применения разнообразных принципов, функций, форм и методов управления.

Содержание менеджмента следует рассматривать в 3-х аспектах:

1. Как науку и искусство управления;
2. Как вид деятельности и процесс принятия управленческих решений;
3. Как совокупность работников аппарата управления деятельности организации.

Сущность менеджмента неразрывно связана с собственностью - реально управляет всегда собственник. Поэтому менеджмент, как практика управления, непосредственно с собственностью не связан.

Собственность дает власть, которую собственник и делегирует менеджеру. Существует следующая триединая цепочка:

собственность – власть – менеджмент.

Менеджмент как разновидность социального управления характеризуется следующими чертами.

1. Он основан на объективных общественных законах, изучаемых такими науками, как социология, политология, психология, социальная психология и др.

2. Менеджмент формируется под влиянием межгосударственного управления, осуществляемого межгосударственными органами управления, международными правительственными и неправительственными организациями, транснациональными корпорациями, интернациональными банковскими и финансовыми учреждениями, товарными и валютными биржами.

3. Менеджмент зависит непосредственно от проводимой государством экономической политики в области формирования и использования бюджета, налоговой, инновационной, инвестиционной, кредитной, денежной, таможенной, внешнеэкономической политики, от государственного регулирования цен, оплаты труда, действующего законодательства. На его формирование оказывают влияние местные органы управления, отраслевая принадлежность организации.

4. На формирование менеджмента существенное влияние оказывают культурная среда и культурный уровень экономических субъектов.

5. Он включает управление совместной и индивидуальной деятельностью людей, личностью, коллективом и организацией.

1.3. Общие законы управления

Законы и закономерности управления экономикой являются объективными экономическими категориями, потому что проявляются независимо от воли и сознания человека. Задача менеджера заключается в том, чтобы правильно понимать действия этих законов и использовать их в практике управления.

К общим законам управления относятся:

1. Закон специализации управления.
2. Закон интеграции управления
3. Закон необходимой и недостаточной централизации управления.
4. Закон демократизации управления.
5. Закон экономии времени.

Сущность закона специализации управления состоит в том, что управление в любой организации как правило осуществляется значительным числом работников. Виды выполняемых ими работ зависят от:

- функций управления;
- трудоемкости выполнения этих функций;
- средств труда;
- различных полномочий.

Дифференциация управления неотделима от интеграции, под которой понимается объединение разрозненных специализированных действий в

единый общий процесс управления организацией. Объективный характер действия закона интеграции управления обусловлен тем. Что на практике управление организацией не может быть осуществлено без объединения и координации деятельности многих работников аппарата управления.

Закон необходимой и достаточной централизации управления предполагает с одной стороны централизованное сконцентрированное управление, т.е. проведение определенной линии поведения по вертикали (сверху в низ), а с другой – необходимость передачи отдельных функций управления на более низкие уровни. Организации в которых руководство высшего звена оставляет за собой сплошную часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений называются централизованными, организации в которых полномочия распределены по всем уровням управления называются децентрализованными. Централизация так же как и децентрализация имеет свои преимущества и недостатки.

Закон демократизации управления отражает взаимоотношения между людьми в коллективе, соотношение власти и подчиненности. Этот закон предполагает привлечение самих работников к управлению, децентрализацию управления, реформирование управленческих структур и др.

Закон экономии времени выступает в менеджменте как закон управления временем. В условиях рыночных отношений крайне важно принять правильное управленческое решение, опередить конкурентов, выйти на новые рынки сбыта.

1.4. Принципы управления в системе категорий менеджмента

К началу XXI века в мире сложилось три экономических центра:

- США
- Европа
- Япония

Между ними идет жесткая конкурентная борьба на мировом рынке. И хотя каждый из этих центров имеет свою стратегию, сильные и слабые стороны, специфические особенности национального характера и хозяйственной деятельности, однако принципы менеджмента у них во многом совпадают.

Принципы менеджмента можно определить как:

- общепризнанное правило действия;
- руководящие правила, основания и нормы поведения, которыми руководствуются органы управления в силу социально-экономических условий, сложившихся в обществе;
- правила, отражающие требования к управлению в определенных условиях общественного развития.

Требования к принципам менеджмента:

- объективность принципов;
- обязательность следования принципам;

- системность принципов управления предприятием;
- признанность принципов.

В то же время принципы менеджмента объективно-субъективны. Принципы управления объективны, т.е. не зависят от воли и желаний отдельных личностей, так как предопределяются законами и закономерностями общественного и экономического.

Принципы носят и субъективный характер, так как именно люди (субъекты) формулируют принципы в качестве руководящих начал с тем, чтобы их повседневная практическая деятельность соответствовала законам общества и в то же время оказывала воздействие на экономическую эффективность функционирования предприятий и организаций.

В принципах обобщены законы и закономерности и оправдавший себя опыт управления. Принципы вытекают из самой сущности общества, из уровня развития его производственных сил, культуры, национальных особенностей, социально-экономических условий. Можно сказать, что принципы управления отражают теоретический идеал управления, к достижению которого надо стремиться.

Менеджеры *обязаны следовать* (руководствоваться) принципам, чтобы действовать эффективно. Принципами надо руководствоваться и при оценке качества управления, т.е. результатов процесса управления. В этом случае они превращаются в критерии оценки качества и результативности рабочих органов управления.

Принципы управления предприятием должны *образовывать систему* и менеджеры организации — руководствоваться всеми принципами, включенными в систему. Отказ от какого-либо принципа ведет к беспринципности. Система принципов — своеобразное кредо фирмы, отличающее предприятие от конкурентов и обеспечивающее практическую реализацию его конкурентных преимуществ.

Чтобы правильно руководствоваться принципами, менеджеры должны их *признавать*. Признание принципов начинается с их организационно-правового оформления. Так, государства закрепляют систему своих принципов в законодательстве, прежде всего в Основном законе — Конституции. Крупные корпорации разрабатывают и утверждают следующие документы, в которых формулируют принципы собственной деятельности:

- кодекс поведения персонала;
- рекомендации по оплате труда и вознаграждению сотрудников, обеспечению их равных прав и невмешательству в их личную жизнь, свободу самовыражения;
- нормы и правила по охране окружающей среды, обеспечению безопасности и охране здоровья на рабочих местах;
- нормы и правила, предписывающие постоянную заботу о повышении качества продукции и услуг, проведению приемлемой политики ценообразования, соблюдению этики ведения бизнеса и рекламы;

- нормы и правила по благотворительной деятельности и ее приоритетам.

Однако недостаточно ограничиваться только нормативной формулировкой принципов. Высший менеджмент предприятия должен постоянно проводить в жизнь принципы управления организацией, формируя единство подходов в их применении у менеджеров среднего и нижнего уровней и всего персонала фирмы в целом.

Начало формированию системы принципов управления положили труды Ф. Тейлора, А. Файоля, Г. Эмерсона, Г. Форда. Ф. Тейлор разработал принципы организации труда рабочих, Г. Эмерсон — 12 принципов производительности, Г. Форд — принципы организации конвейерной сборки, А. Файоль — 14 принципов управления. Существенный вклад в разработку принципов менеджмента внесли М. Вебер, Л. Уорвик, П. Дракер и др.

В настоящее время можно выделить **всеобщие, общие и специальные** принципы управления.

Всеобщие принципы управления действуют в любых социальных системах, независимо от их специфики. К ним относятся:

- иерархичность;
- системность;
- дискретность;
- необходимое разнообразие между объектом и субъектом управления;
- принцип управления по целям.

Общие принципы менеджмента характеризуют построение и функционирование организации. К ним можно отнести:

- оптимальное сочетание централизации и децентрализации;
- единоначалие и коллегиальность;
- единство распорядительности;
- сочетание линейного, функционального и целевого управления;
- преемственность;
- единство интересов.

Специальные принципы характеризуют отдельные элементы и их взаимосвязи в системе управления. Выделяются следующие группы специальных принципов управления:

- целеполагания; разделения и кооперации управленческого труда;
- кадровой работы;
- проектирования организационных структур управления;
- выбора стратегии предприятия;
- выбора методов управления;
- выбора управленческих решений и др.

В последнее десятилетие XX в. усилились тенденции к повышению роли персонала в управлении. Менеджмент нацелен на человека, на то, чтобы побуждать к совместным действиям, делать их усилия более эффективными.

"Жесткие элементы" управления уступают место "мягким элементам". "Жесткие элементы" (организационные структуры, стратегии, системы планирования, системы управления качеством и др.) отражают формальную сторону предприятия.

"Мягкие элементы" — это элементы неформальной подсистемы организации, которая до последнего времени представлялась как интуитивная, иррациональна, непознаваемая. Неформальная подсистема отражается не в документах, а в сознании, поведении сотрудников. К "мягким элементам" относятся стиль управления, совместные ценности персонала организации, сумма навыков кадров и др. Усиление роли "мягких элементов" в современном менеджменте проявляется в принципах управления.

В XXI столетии будет повышаться значение следующих принципов менеджмента:

- лояльность ко всем работающим;
- ответственность как обязательная предпосылка успешного менеджмента;
- повышение качества коммуникаций, пронизывающих организацию во всех направлениях;
- формирование такого психологического климата, который помогает раскрытию способностей работающих;
- обязательное внедрение долевого участия каждого работающего в общих результатах рыночной деятельности фирмы;
- быстрая и адекватная реакция на все изменения окружающей среды;
- разработка и внедрение методов работы с людьми, обеспечивающих их удовлетворенность своей работой;
- непосредственное участие каждого сотрудника в работе групп на всех этапах как непереносимое условие согласованности в работе;
- способность терпеливо выслушивать всех, с кем сталкивается в своей работе менеджер: покупателей, поставщиков, работников фирмы и т.д.;
- базой бизнеса становятся его этические основы;
- доверие ко всем сотрудникам;
- всемерная опора на такие основы менеджмента, как качество, сервис, нововведения, контроль за ресурсами, постоянная работа с персоналом;
- отождествление сотрудников с фирмой, ее интересами и принципами: каждый сотрудник — это человек фирмы;
- формирование предпринимательского стиля управления.

В заключение следует отметить, что принципы управления носят обязательный характер. Их не выбирают. Менеджер должен следовать принципам. Принципы образуют определенную систему, они взаимосвязаны и только в единстве являются предпосылкой успеха в управлении. Принципы носят обобщенный характер и не могут полностью охватить все многообразие управления организацией. На основе принципов

осуществляется выбор целей, методов, форм, стилей, организационных структур управления.

2. ЭВОЛЮЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ

2.1. Исторические предпосылки менеджмента и подходы к управлению.

2.2. Школа научного менеджмента

2.3. Административная (классическая) школа управления

2.4. Школа человеческих отношений

2.5. Школа науки о поведении

2.6. Школа количественных методов

2.7. Процессный подход

2.8. Системный подход

2.9. Ситуационный подход

2.1. Исторические предпосылки менеджмента и подходы к управлению.

Сегодня вряд ли кто скажет, как и когда зародилось искусство и наука управления. Менеджмент в этой или иной форме существовал всегда там, где люди работали группами и, как правило, **в трех сферах** человеческого общества:

- **политической** – необходимость установления и поддержания порядка в группах;
- **экономической** – необходимость поиска и распределения ресурсов, а также организации производства материальных благ;
- **оборонительной** – защита от врагов и диких зверей.

Даже в самых древних обществах требовались личности, которые бы координировали и направляли деятельность других людей (сбор пищи, строительство жилья и т.д.). К примеру, египетские пирамиды – это памятник управленческого искусства того времени (3 – 4 тыс. лет до н.э.), поскольку строительство таких уникальных сооружений требовало четкости в планировании, организации работы множества людей, контроля за их деятельностью.

Управление всегда связано с существованием организации. И в этом смысле можно сказать, что практика управления так же стара, как и наш мир. Достижения крупных организаций в древности, например Римской империи или империи Александра Македонского, свидетельствуют о том, что в этих государствах были созданы довольно развитые системы управления со строгой иерархией во главе с лидером и правителем в одном лице – императором.

Эпоха рабовладения в целом характеризовалась преобладанием методов прямого принуждения и страха наказания в качестве главных средств побуждения к труду. В дальнейшем, с развитием общественного

производства, принудительный труд обнаружил свою неэффективность, и заменившая его система наемного труда зарождавшейся буржуазной эпохи основывалась на принципиально ином, опосредованном, механизме социального принуждения, широко использующем материальные стимулы и экономические рычаги в управлении трудом.

Свойственная капитализму **индустриальная организация** производства стала нуждаться в специфических формах управления и надзора за работниками крупных предприятий. В этих условиях управление приобрело характер производственной деятельности, вне которой сколько-нибудь упорядоченное функционирование общественного производства практически невозможно.

С накоплением общественности владельцы средств производства стали передавать часть своих полномочий по управлению персоналом высококвалифицированным наемным служащим – менеджерам. Как профессионалы в сфере организации производства и управления социально-экономическими процессами, менеджеры выступают исполнителями и проводниками воли владельцев капитала на производстве. В дальнейшем, вследствие развития специализации и профессионализации деятельность по управлению полностью обособилось от собственности, став самостоятельной функцией.

Становление и развитие рыночных отношений объективно требовало более квалифицированных управляющих, способных принимать правильные решения в условиях постоянно изменяющейся внешней среды и обострения конкуренции.

Основными историческими предпосылками менеджмента являются:

- развитие индустриальной организации производства;
- становление и развитие рыночных отношений;
- переход к менеджменту на основе учета фактора времени.

Хотя организации и существуют почти столько же, сколько и наш мир, до начала XX века лишь немногие задумывались о том, как управлять ими более рационально и эффективно. Людей больше интересовало, как, используя организации, заработать для себя больше денег, приобрести большую политическую власть, а не то, как управлять ими.

Первый взрыв интереса к управлению был отмечен в 1911 году, когда Ф.Тейлор опубликовал свою книгу «Принципы научного управления». Традиционно считающуюся началом признания управления наукой. Но, конечно, понимание того, что организацией можно управлять научно для более эффективного достижения наставленных целей, не возникло в один момент. Первоначально интерес к управлению постигнута начавшаяся в Англии промышленная революция. Но идея того, что управление само может внести существенный вклад в развитие и успех организации, впервые зародилось в Америке.

Развитие управления как научной дисциплины не представляло собой серию последовательных шагов вперед, скорее это было несколько подходов, которые часто совпадали. Объекты управления – это и

организации в целом, и отдельные их подразделения, и люди, и отношения между людьми. Успехи в теории управления всегда зависели от успехов в других, связанных с управлением областях, таких как математика, психология, социология и др. По мере развития этих наук специалисты в области менеджмента узнавали все больше и больше о факторах, влияющих на успех организации. Эти знания помогали понять, почему некоторые более ранние теории иногда не выдерживали проверку практикой и находить новые подходы к управлению.

В настоящее время известны **четыре важнейших подхода**, которые обеспечили существенное развитие теории и практики управления.

Подход с позиций выделения различных школ в управлении позволяет рассматривать само управление с пяти различных точек зрения:

1. Школы научного менеджмента.
2. Школы административного (классического) управления.
3. Школы человеческих отношений.
4. Школы науки о поведении.
5. Школы количественных методов.

Процессный подход рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций.

В системном подходе организация рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов, таких как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

Ситуационный подход предполагает, что применение тех или иных методов управления определяется сложившейся ситуацией. Поскольку существует великое множество факторов, воздействующих на организацию как внутри нее, так и в окружающей среде, не существует единого универсального способа управлять организацией. Согласно этого подхода самым эффективным методом управления в конкретной ситуации является тот, который более всего соответствует данной ситуации.

2.2. Школа научного менеджмента

Школа научного менеджмента появилась на пороге XX века в США (1885 – 1920 г.г.). Научный менеджмент наиболее тесно связан с именами Ф.Тейлора, супругов Ф. и Л. Гилбрейт, Г.Ганта, Г.Эмерсона и Г.Форда. Эти создатели школы и их последователи полагали, что используя наблюдения, замеры, логику и анализ, можно усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь их более эффективного выполнения. При этом научный менеджмент не пренебрегал и человеческим фактором. Важным вкладом этой школы было **систематическое использование стимулирования** с целью заинтересовать работников в увеличении производительности труда. Ключевым моментом в этом подходе было то, что люди, которые производили больше, получали более высокую заработную плату. При этом максимальные размеры заработка рабочих не

ограничивались. Данная школа впервые предложила **отделить управленческий труд от исполнительского**. Тейлор и его современники фактически признали, что работа по управлению – это определенная специальность и каждый на производстве должен заниматься своим делом: менеджер – управлять, а рабочий – исполнять указания менеджера. Однако при этом отношения между администрацией и рабочими должны быть отношениями взаимопомощи между друзьями, выполняющими общую работу.

2.3. Административная (классическая) школа управления

Административная или классическая школа управления (1920 – 1950 г.г.). Представители школы научного менеджмента в основном посвящали свои исследования тому, что называется **управление производством**. Они занимались повышением эффективности работы организации на уровне **ниже управленческого**. С возникновением административной школы специалисты в области менеджмента начали заниматься **проблемами совершенствования управления организацией в целом**.

Ф. Тейлор и Ф. Гилбрейт (основоположники научной школы) начинали свою трудовую деятельность простыми рабочими, что, несомненно, повлияло на их представление об управлении организацией. В отличие от них, создатели административной школы управления (А. Файоль, Л. Уорвик, Дж. Муни) имели непосредственный опыт работы в качестве руководителей высшего звена управления в большом бизнесе. Их главной заботой была эффективность управления в более широком смысле слова – применительно к работе всей организации. Ф. Тейлор предлагал устанавливать рациональное управление предприятиями **«снизу»**, а А. Файоль – **«сверху»**. При этом сам А. Файоль неоднократно подчеркивал, что никакого противоречия между его теорией и теорией Ф. Тейлора нет, просто они рассматривают разные уровни организации производства: Тейлор – внутрицеховое управление (низкий уровень), а он (А. Файоль) – высшее административное управление.

Целью классической школы было создание **универсальных принципов управления**. При этом представители этой школы исходили из идеи, что применение этих принципов на практике обязательно приведет организацию к успеху.

Эти принципы затрагивали 2 основных аспекта. Одним из них была **разработка рациональной структуры управления организацией**. Определяя основные функции бизнеса (финансы, производство, маркетинг), теоретики – «классики» были уверены в том, что могут определить лучший способ разделения организации на структурные подразделения. Главный вклад А. Файоля в теорию управления состоял в том, что предложил **рассматривать управление организацией как универсальный непрерывный процесс, состоящий из следующих функций:**

- Предвидение и планирование

- Организация (производства, труда и управления)
- Отдание распоряжений
- Координация
- Контроль

Вторая категория классических принципов касалась построения структуры организации и управления работниками. А. Файоль сформулировал четырнадцать принципов управления, многие из которых актуальны и по сей день:

- Разделение труда.
- Полномочия и ответственность.
- Дисциплина и санкции за ее нарушение.
- Единоначалие (работник должен получать указания только от одного непосредственного начальника).
- Единство действий для достижения целей организации.
- Подчинение личных интересов общим.
- Вознаграждение за труд (хотя А. Файоль и отмечал, что совершенной системы стимулирования нет).
- Централизация и децентрализация управления.
- Иерархия управления.
- Порядок (каждый и все должно быть на своем месте)
- Справедливость («...если только справедливость может быть достигнута»).
- Стабильность пребывания в должности.
- Инициатива.
- Дух корпорации, т.е. все работники организации должны ощущать себя единой большой семьей.

И научная и классическая школы управления внесли свой вклад в повышение эффективности деятельности организации. Однако со временем такие положительные моменты менеджмента, как правило, процедуры, функции, принципы, рекомендации и регламентированные нормы труда привели к формированию строго определенной, принудительной работы на предприятии. Труд рабочих стал более интенсивным и напряженным (конвейер), в результате чего обострилась взаимоотношение между менеджерами и рабочими. Причиной этого явилось то, что, несмотря на провозглашенный еще Ф. Тейлором принцип внимания к нуждам рабочих, они по-прежнему рассматривались управляющими как своего рода безличный возобновляемый ресурс. Термин «рабочая сила» в понятии менеджеров ассоциировался с термином «живая тягловая сила», т.е. с лошадьми. Роль человеческого фактора, как одного из основных элементов эффективности функционирования организации еще не была полностью осознана.

Кроме того, школы научного и административного менеджмента рассматривали организацию, как своего рода автономную, замкнутую систему, эффективность функционирования которой можно повысить за счет реорганизации ее внутренних элементов. Необходимость учета влияния

внешней среды на деятельность организации со временем становилась все более очевидной.

2.4. Школа человеческих отношений

Школа человеческих отношений (1930-1950г.г.). Школа научного управления и классическая школа появились на свет, когда такие науки как социология и психология находились еще в зачаточном состоянии. Хотя авторы научного управления и классического подхода и признавали значение человеческого фактора, их дискуссии ограничивались лишь такими аспектами как справедливая оплата, экономическое стимулирование и установление формальных функциональных отношений между работниками. Движение за человеческие отношения зародилось в ответ на неспособность прежних концепций полностью осознать человеческий фактор как основной элемент эффективности организации.

Перенос центра тяжести в управлении с выполнения производственных задач на регулирование социально-трудовых отношений между людьми является основной отличительной характеристикой школы человеческих отношений, которая подвергла критике концепцию «экономического человека», считавшую главным стимулом человеческой деятельности лишь материальную заинтересованность и ввела понятие «социальный человек», т.е. человек, который стремится получить от работы духовное удовлетворение Школа человеческих отношений настаивала на необходимости анализа психологической деятельности работника и выдвинула лозунг **«человек – главный объект внимания управления»**.

Наиболее существенный вклад в развитие школы человеческих отношений внесли Элтон Мэйо и Мери Фоллетт. Именно мисс Фоллетт была первой кто определил менеджмент как: «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц». А знаменитые эксперименты Э.Мэйо на заводах компании «Вестерн Электрик» в Хоторне (близ Чикаго) открыли новую страницу в теории управления.

В процессе своих шестилетних экспериментов Э. Мэйо установил, что силы, возникающие в результате взаимодействия между людьми в процессе выполнения работы, могли превзойти и часто превосходили усилия руководителей. Иногда работники реагировали гораздо сильнее на давление со стороны коллег по бригаде, чем на желания руководства и на материальные стимулы. Главный вывод, который сделал Э. Мэйо, сводился к тому, что решающее влияние на рост производительности труда рабочего оказывают **не материально – вещественные факторы, а главным образом социально-психологические факторы**.

По мнению Э. Мэйо, основная задача менеджмента заключается в том, чтобы поставить себе на службу социальные и психологические мотивы деятельности людей. Более поздние исследования А. Маслоу позволили установить, что мотивами поступков людей являются не только экономические силы, а различные потребности, которые не всегда могут

быть удовлетворены лишь с помощью денег. Мотивом эффективной работы становится обстановка в коллективе, хорошие внутренние взаимоотношения.

Основываясь на этих выводах, исследователи школы человеческих отношений полагали, что, если руководство проявляет большую заботу о своих работниках, то и уровень удовлетворенности работников от своего труда должен возрастать, что будет вести к росту производительности труда. Они рекомендовали использовать на практике приемы управления человеческими отношениями, включающие регулярное проведение встреч представителей администрации и работников, на которых последние могли бы высказать свои претензии и пожелания, консультации с работниками, более эффективные действия самих менеджеров, представление работникам более широких возможностей для общения и др. На этой основе М.Фоллетт выдвинула идею **гармонии труда и капитала**, которая могла бы быть достигнута при учете интересов всех членов организации. Кроме того, М.Фоллетт проанализировала стили руководства и разработала теорию лидерства.

2.5. Школа науки о поведении

Школа науки о поведении (1950г. – по настоящее время). Развитие таких наук как, психология и социология, а также совершенствование методов и приемов проведения научных исследований после второй мировой войны сделало изучение поведения человека на рабочем месте более научным. Среди наиболее крупных фигур поведенческой (бихевиористской) школы следует отметить Честора Барнарда, Ренсиса Лайкерта, Абрахама Маслоу, Дугласа МакГрегора и Фредерика Герцберга. Эти и другие исследователи изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационной структуры, коммуникации в организациях, лидерства, изменение содержания работы и качества трудовой жизни.

Свое название эта школа получила от широко известных психологических терминов «бихевиа» (англ. – behavior) – поведение и «бихевиоризм» (англ. – behaviorism) – наука о психологических аспектах поведения работников. Таким образом, отличительной особенностью поведенческой школы является ее ярко **выраженная ориентация на психологию поведения работников**.

В этом смысле школа поведенческих наук значительно отошла от школы человеческих отношений, сосредоточившейся прежде всего на **методах налаживания межличностных отношений**. Новый подход стремился в большей степени оказать помощь работнику в осознании **своих собственных возможностей** на основе применения концепции поведенческих наук к построению организации и управлению ими.

Исходная предпосылка бихевиоризма заключается в необходимости изучения **не сознания, а поведения человека**. В свою очередь, согласно этой теории, поведение представляет собой реакцию на стимул. Повторение

положительных стимулов закрепляет положительную реакцию, т.е. вырабатывает у человека устойчивое поведение. Применительно к управлению, школа поведенческих наук рассматривала отношения между менеджерами и рабочими как отношения, когда работающий, получая в качестве стимула хорошее вознаграждение, отвечает на него положительной реакцией – эффективной работой.

Несомненной заслугой школы поведенческих наук является изучение проблемы потребностей и мотивов и возможностей их эффективного использования в практике менеджмента. Представители этой школы были пионерами в научном обосновании роли мотивов и потребностей человека в его трудовой деятельности. Они рассматривали мотивы, как главный показатель, определяющий отношение людей к труду.

Структура мотивации работника к труду состоит из трех элементов: потребности, цели, вознаграждение. Именно потребности являются исходным пунктом в **содержательных** теориях мотивации (существуют еще и процессуальные теории мотивации), ведущее место среди которых занимает теория **«иерархии потребностей»** А.Маслоу. согласно А.Маслоу все многообразие человеческих потребностей можно свести в пять основных категорий:

- физиологические потребности (пища, одежда, жилище и т.д.).
- потребность в безопасности (уверенность в будущем).
- социальные потребности (общение, друзья, семья).
- потребность в общественном признании и уважении.
- потребность в самореализации своих возможностей.

Человек работает ради того, чтобы удовлетворить эти потребности, причем эти потребности проявляются в порядке очередности: вначале удовлетворяются потребности низших уровней, а лишь затем высших.

К числу наиболее ярких представителей школы поведенческих наук относится и Дуглас МакГрегор, который известен как автор дихотомии теорий «Х» и «У» (символы условные).

Теория «Х», по мнению автора, отражает традиционный подход к управлению как административно-командному процессу. Согласно этой теории «средний работник туповат, ленив, безинициативен. Ему свойственно внутреннее неприятие труда и он стремится избегать его любым путем. Кроме того, обыкновенный человек предпочитает, чтобы его контролировали и любыми путями старается избежать ответственности. Больше всего на свете люди ценят собственное спокойствие и благополучие. Поэтому работников необходимо постоянно подгонять, контролировать и угрожать наказанием для того чтобы они напряженно работали ради достижения целей организации».

Противовесом такой управленческой теории должна стать **теория «У»**, которую, собственно, и отстаивает Д. МакГрегор: «Внешний контроль и угроза наказания не являются единственным средством для достижения целей организации. Человек способен брать на себя ответственность, рисковать, сам себя контролировать, много и напряженно работать ради

достижения целей в которых он заинтересован. В современных условиях интеллектуальные возможности среднего человека используются лишь частично, что является мощным резервом роста производительности труда».

Центральный принцип, составляющий ось теории «Х», состоит в руководстве и контроле за действиями работников при помощи прямого применения власти, а человек является лишь пассивным объектом властного действия. Напротив, краеугольный камень теории «У» составляет **интеграция**, т.е. менеджмент должен создавать в организации условия, способствующие развитию способностей каждого человека, достижению им своих целей, а это, в свою очередь, будет способствовать достижению целей всей организации.

Поведенческий подход стал настолько популярен, что был доминирующим в области менеджмента 60-х годов XX века. Как и более ранние школы, этот подход отстаивал «единственно верный путь» решения проблем управления организацией. Его главный тезис состоял в том, что правильное применение в практике управления науки о поведении всегда будет способствовать повышению эффективности труда как отдельного работника, так и всей организации в целом. Вместе с тем, практика показала. Что многие рекомендации ученых этой школы иногда оказывались не состоятельными в ситуациях, которые отличались от всех, которые исследовали представители школы поведенческих наук.

2.6. Школа количественных методов

Школа количественных методов (1950г. – по настоящее время). Математика, статистика, инженерные науки и связанные с ними области знания внесли существенный вклад в развитие теории управления. Однако, до Второй мировой войны количественные методы использовались в управлении не достаточно. Возникновение школы количественных методов было реакцией на достижения в области производства, техники, технологии, что объективно требовало совершенствования управленческого труда на базе применения статистических методов анализа, моделирования и использования электронно-вычислительной техники. Всеобъемлющая компьютеризация позволила освободить управленческий труд от большого числа рутинных, технических операций.

Количественный подход нашел свое отражение в 3-х управленческих концепциях: **операционного менеджмента, теории решений, математического менеджмента.**

Ключевой характеристикой школы количественных методов является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями. Ее представители рассматривают управление как логический процесс, который может быть выражен математически. Данный подход позволяет интегрировать математический анализ и субъективные решения менеджеров. Вероятно, самый крупный толчок к применению количественных методов в

менеджменте дало развитие компьютеров. Компьютер позволяет исследователям конструировать модели все возрастающей сложности, которые все больше и больше приближаются к реальности, что позволяет повысить достоверность данных.

Влияние школы количественных методов на развитие менеджмента было значительно меньшим, чем влияние поведенческого подхода, т.к. ежедневно большинство руководителей гораздо чаще сталкиваются с проблемами человеческого поведения, чем с проблемами, которые являются предметом исследования школы количественных методов.

2.7. Процессный подход к менеджменту

Процессный подход — исторически первый среди рассматриваемых подходов. Его рождение относится к 20-м гг. XX в. и связано с именем Анри Файоля.

Первый этап — с 20-х гг. по настоящее время. Процесс управления рассматривается как взаимосвязанная цепь повторяющихся функций менеджмента: планирования, организации, мотивации и контроля

Второй этап — с 40-х гг. по настоящее время. Процесс управления дополнительно изучается как процесс принятия и реализации управленческих решений.

Новый, *третий этап* в развитии процессного подхода начался совсем недавно, в 90-х гг. прошлого века и получил название "реинжиниринга бизнес-процессов".

Концепция **процессного подхода** к управлению, означающая новый этап в развитии управленческой мысли, широко применяется на практике и в настоящее время. Процессный подход был **впервые** предложен приверженцами школы **административного управления**, которые пытались описать функции менеджера. Однако эти авторы были склонны рассматривать такого рода функции как **не зависимые друг от друга**. В противоположность этому **процессный подход**, который сформировался в 50-е годы XX века, **рассматривает функции управления как взаимосвязанные**.

Большинство специалистов в области менеджмента склоняются к мысли, что все это многообразие функций управления целесообразно объединить в небольшое число категорий, которые были бы применимы к процессу управления во всех организациях. В соответствии с этим **процесс управления следует рассматривать как взаимосвязь всего лишь 4-х основных функций:**

- Планирование.
- Организация.
- Мотивация.
- Контроль.

Эти четыре основные функции управления объединены **связующими процессами: 1) коммуникации и 2) принятия решения. Руководство**

(лидерство) следует рассматривать как самостоятельную деятельность. Оно предполагает возможность влияния на работников для того, чтобы они работали в направлении достижения целей организации.

Планирование представляет собой процесс определения целей организации и путей их достижения.

Организация, как функция управления, представляет собой процесс распределения работы среди работников или групп работников, а также координацию их деятельности.

Руководитель всегда должен понимать, что даже прекрасно составленные планы и самая совершенная структура организации не имеют никакого смысла, если кто-то не выполняет свою работу должным образом. И задача функции **мотивации** заключается именно в том, чтобы все члены организации добросовестно выполняли свою работу в соответствии с их обязанностями и в соответствии с планом.

Функция контроля. Почти все, что должен руководитель, обращено в будущее. Руководитель планирует достичь цель в какой-то конкретный момент времени (день, неделю, месяц или год). Однако за этот период может произойти много неблагоприятных изменений. Работники могут работать хуже, чем это предусматривалось планом. Могут быть приняты законы, ограничивающие использование тех методов, которые планировало использовать руководство.

На рынке может появиться новый сильный конкурент (крупная зарубежная компания). Или просто, люди могут просто совершить ошибку при выполнении ими своих обязанностей.

Такие непредвиденные обстоятельства могут заставить организацию отклониться от первоначально намеченного курса. И если руководство окажется неспособным найти и исправить эти отклонения от первоначальных планов, прежде чем организации будет нанесен серьезный ущерб, достижение целей организации, а возможно даже и само ее выживание, будет поставлено под угрозу.

Контроль представляет собой процесс обеспечения, что организация действительно достигает своих целей.

Рассмотренные четыре функции управления – планирование, организация, мотивация и контроль – имеют две общих характеристики: все они требуют **принятия решений** и для всех необходима **коммуникация**, т.е. обмен информацией для того чтобы получить необходимые сведения для принятия решений и сделать эти решения понятными для других членов организации. Из-за этого, а также вследствие того, что эти две характеристики связывают все четыре управленческие функции, обеспечивая их взаимозависимость, коммуникации и принятие решений называют **связующими процессами**.

Реинжиниринг — это **фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как затраты, качество, уровень**

обслуживания и оперативность. В этом определении содержатся четыре ключевых слова.

Во-первых, это **фундаментальное переосмысление.** Необходимость нового видения и новой концепции бизнеса обусловлена переходом к рынку покупателя и усилением власти клиента, обострением конкуренции и постоянными коренными изменениями внешней и внутренней среды предприятия.

Во-вторых, это **радикальное перепроектирование.** Радикальное (от латинского "radix" — корень) перепроектирование означает обращение к самым корням явлений: не проведение косметических изменений и не перетасовку уже существующих систем, а решительный отказ от всего отжившего. Осуществить реинжиниринг бизнеса — это все равно, что создать бизнес заново. В реинжиниринге важным является то, как мы хотим организовать работу именно сегодня с учетом спроса на сегодняшнем рынке и возможностей сегодняшних технологий. То, как люди и компании действовали вчера, для реинжиниринга бизнеса не имеет значения.

В-третьих, это **бизнес-процессы.** Выделение бизнес-процессов — основная идея реинжиниринга. **Бизнес-процесс — подсистема некоторых видов деятельности, в рамках которой "на входе" используется один или несколько видов ресурсов, и в результате этой деятельности на "выходе" создается продукт, представляющий ценность для потребителя. Объектом реинжиниринга являются не организации и их подразделения, а процессы.** Взаимосвязи труда, знаний и организационной деятельности предприятия подвергают реинжинирингу не свои отделы маркетинга, сбыта или производства, а деятельность персонала этих отделов.

В-четвертых, это **существенное улучшение показателей результативности: затрат, качества, обслуживания и оперативности.** Реинжиниринг не имеет ничего общего с небольшими частичными или приростными улучшениями, он призван обеспечить общий мощный рост результативности.

При реинжиниринге коренному обновлению подлежат основные элементы трудового процесса и системы управления.

1. **Персонал.** Он должен быть способен выполнить новое, обогащенное, ориентированное на бизнес-результат трудовое задание. Поэтому к персоналу предъявляются более жесткие профессионально-квалификационные требования. Менеджеры перестают выступать в качестве надсмотрщиков и становятся своеобразными тренерами. Меняются принципы, методы и стили их работы.

2. **Структура и организационная структура управления предприятием,** которые становятся все более гибкими, адаптивными и органичными.

3. **Информационная система предприятия,** которая должна быть основана на современных компьютерных информационных системах и технологиях.

2.8. Системный подход

Концепция общей теории систем впервые сформулирована известным австрийским биологом Людвигом фон Берталанфи, который в 50-х гг. XX в. организовал центр системных исследований в Канаде и пытался найти общее, присущее любым сложным системам биологической и общественной природы.

Ныне понятия "теория систем", "системный подход", "системный анализ" прочно вошли в терминологию современного менеджмента. Эти понятия не тождественны, хотя часто их не разграничивают.

Теория систем – это междисциплинарная область научных исследований, в задачи которой входит: разработка обобщенных моделей систем; формирование логико-методологического аппарата описания функционирования и поведения системных объектов; создание обобщенных теорий систем разного типа, их поведения, строения и развития. Она изучает **абстрактные системы**, призвана способствовать выработке правильного **метода** прогнозирования их поведения, является **фундаментом** научных исследований. Ее **главная цель**—создание **направляющей основы** проведения научных исследований различных объектов.

Системный подход в менеджменте рассматривается и как методология научного познания объектов и систем управления, и как способ мышления менеджера по отношению к организации и управлению. Разумеется, методология научного познания не должна противоречить способу мышления менеджера. Наоборот, менеджер должен овладеть системным подходом, который:

- любой объект, предмет, явление, ситуацию рассматривает как систему, одновременно состоящую из множества взаимосвязанных подсистем и элементов;
- обеспечивает основу для представления системы как целого, обладающего новыми интегративными качествами;
- ориентируется на изучение взаимосвязей и взаимоотношений элементов;
- исходит из стохастичной и динамичной природы сложных систем;
- учитывает свойства изучаемых систем;
- изучает функционирование любого объекта как процесс и результат его взаимодействия с внешней средой, принимая во внимание взаимосвязь элементов данного объекта с множеством других элементов внешней среды;
- выявляет функции подсистем и элементов, взаимосвязи между ними;
- определяет тенденции, перспективы и закономерности развития системы и ее элементов.

Изучение объекта как системы включает ряд последовательных действий:

- выделение структуры целого (объекта);
- выделение в целом главной части (свойства);

- определение количественной и качественной характеристик этих частей;
- определение противоречивости частей в целом, их разнокачественности;
- оценка свойств частей и их взаимосвязей, механизмов их координации и субординации;
- выявление механизмов, обеспечивающих целостность системы;
- раскрытие причин возникновения и источников развития целого;
- выявление интегративных (новых) свойств элементов и целого;
- определение функций элементов целого;
- раскрытие способов формирования и развития целого;
- выявление более общих связей элемента с системой, в которую он входит в качестве составной части;
- выявление законов изменения и развития элементов и целого;
- доказательство подтверждаемое следствий этих законов (прогнозов);
- определение сферы применимости этих законов и их соотношение с другими законами.

Применение системного подхода в менеджменте позволило сформулировать универсальные понятия и методы исследования объектов с учетом их внутреннего многообразия, целостности, органической взаимосвязи их элементов и внешней среды, а также разработать методологию стратегического управления.

2.9. Ситуационный подход

Ситуационный подход к менеджменту возник в 60-х гг. XX века в дополнение к системному. Практическое применение системного подхода показало, что существует множество факторов и ситуаций, влияющих на систему и ее элементы. Учесть их все не только трудно, но практически невозможно. Попытки рассмотреть влияние многих факторов увеличивают сроки принятия и реализации управленческих решений, что ведет к запаздыванию управляющих воздействий. Кроме того, к цели ведет не один, а множество путей. Для достижения одинаковых целей можно использовать разные методы.

Менеджеру в своей практической деятельности приходится сталкиваться с различными ситуациями. Большинство из них повторяются, некоторые являются инновативными. Поэтому и возникла идея описания действий менеджера в типичных ситуациях. Это явилось предпосылкой становления ситуационного подхода. Практическая реализация данной идеи, совмещенная с системным подходом, открыла перед менеджерами многообразие методов, форм, приемов, техник и технологий действий и поведения в различных ситуациях.

Ситуационный подход устанавливает, что пригодность различных концепций, методов, форм управления определяется ситуацией. И поскольку существует обилие факторов во внешней среде и в организации,

то не существует единого, "лучшего", все случаи жизни способа управлять организацией. Самым эффективным методом, самой эффективной формой, самой эффективной концепцией в конкретной ситуации являются метод, форма, концепция, которые более всего соответствуют данной ситуации.

Ситуационный подход не. Ситуационный подход только дополняет системный, признавая, что хотя общий процесс одинаков, специфические приемы, которые должен использовать руководитель для достижения целей организации, могут значительно варьировать.

Центральным элементом ситуационного подхода является **ситуация**. Ситуация — система обстоятельств, условий и факторов, влияющих на организацию в данное конкретное время. Согласно ситуационному подходу **главная задача менеджера — правильно анализировать и интерпретировать ситуацию**. Ситуационный подход пытается увязать конкретные методы, формы и концепции менеджмента с конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно.

Для овладения ситуационным подходом и его практическим использованием руководитель должен:

- знать средства профессионального управления, доказавшие свою эффективность, т.е. процесс управления, системный анализ, концепции, формы, инструменты, методы менеджмента и др.;

- уметь предвидеть последствия как положительные, так и отрицательные, концепций, форм, инструментов, методов, методик менеджмента, т.к. все они имеют как сильные, так и слабые стороны при практическом использовании в конкретных ситуациях;

- уметь правильно анализировать и интерпретировать ситуацию, т.е. определять, какие факторы наиболее важны, какой эффект получится в результате управляющего воздействия в конкретной ситуации;

- уметь увязать конкретные приемы, формы и методы, которые вызвали бы наименьший отрицательный эффект, с конкретными ситуациями, обеспечивая тем самым достижение целей организации наиболее эффективным путем.

3. Элементы процесса управления

3.1. Понятие организации как категории менеджмента.

3.2. Формальные и неформальные группы.

3.3. Миссия, цели и задачи организации.

3.4. Внешняя и внутренняя среда функционирования организации

3.1. Понятие организации как категории менеджмента

Организация составляет основу мира менеджеров, она является причиной, обуславливающей существование менеджмента и объектом менеджмента.

Что бы считаться организацией любая группа людей должна соответствовать **трем обязательным требованиям:**

- **Наличие** по крайней мере **двух людей**, которые считают себя частью этой группы.

- **Наличие** по крайней мере **одной цели**, которую воспринимают как общую все члены данной группы.

- **Совместная сознательная деятельность** членов этой группы ради достижения общей цели.

Таким образом, **организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.**

Для большей точности необходимо отметить, что данное определение справедливо не просто для организации, как таковой, а для **формальной организации.**

Формальная организация – это организация, обладающая правами юридического лица, цели деятельности которой закреплены в учредительных документах, а функционирование – в Нормативных актах, соглашениях и положениях, регламентирующих права, обязанности и ответственность каждого из участников организации.

Кроме формальных организаций существуют и неформальные организации, которые представляют собой стихийно возникающие внутри формальной организации небольшие по численности группы людей в силу взаимных симпатий, общности интересов и т.д.

Важно также отметить, что формальные организации имеют, как правило, не одну цель, а несколько. В экономической литературе, организации, имеющие несколько целей называют **сложными организациями.** Именно менеджмент позволяет сложным организациям достигать одновременно несколько целей с наименьшими затратами.

Организация представляет собой **открытую социально-экономическую систему имеющую «вход» и «выход»**, в которую из внешней среды поступают ресурсы, внутри организации происходит их преобразование, а на выходе получается готовая продукция (товары, услуги, информация и т.д.).

В организации как **системе** различают следующие элементы:

- функциональные области деятельности организации;
- элементы производственного процесса;
- элементы управления.

Функциональные области деятельности организации представляют собой основные виды деятельности, объединенные специфической целью и однородностью взаимосвязанных задач, выполнение которых необходимо для достижения всей организацией поставленных целей.

Функциональные области выступают объектами менеджмента в организациях и определяют их структуру управления. К **типичным**

функциональным областям относятся: маркетинг, производство, финансы, персонал, инновации.

Производственный процесс представляет собой совокупность трудовых и естественных процессов, в результате взаимодействия которых сырье и материалы превращаются в готовую продукцию. **К основным элементам производственного процесса** относятся: предметы труда, средства труда, и сам труд.

К основным элементам процесса управления относятся: функции управления (планирование, организация взаимодействия, мотивация, контроль) и **структура управления**.

Все сложные организации являются не только группами, целенаправленными в своей деятельности и имеющими определенный набор взаимосвязанных целей они также имеют и общие для всех сложных организаций характеристики:

1. **Ресурсы.** В общих чертах цели всякой организации включают преобразование ресурсов для достижения результатов.

2. **Зависимость от внешней среды.** Ни одна организация не может существовать «автономно», т.е. не испытывая влияния внешней среды. Организации полностью зависят от внешней среды как в отношении поступаемых в них ресурсов, так и в отношении потребителей, для которых они производят свою продукцию.

3. **Горизонтальное разделение труда.** Вероятно, самой очевидно характеристикой организаций является разделение труда. Если, хотя бы, два человека работают вместе ради достижения общей цели, то они должны делить работу между собой. Разделение всей работы на составляющие компоненты называют **горизонтальным разделением труда**.

4. **Подразделения.** Сложные организации осуществляют четкое горизонтальное разделение труда за счет образования **подразделений**, выполняющих специфические конкретные задания и добивающихся конкретных специфических целей. такие подразделения обычно называют отделами, службами, бригадами и т.д.

5. **Вертикальное разделение труда.** Поскольку работа в организации разделяется на составляющие части, **кто-то** должен **координировать** работу группы для того, чтобы она была успешной. Именно деятельность по координированию работы других людей и составляет **сущность управления**.

6. **Необходимость управления.** Для того, чтобы организация могла добиться реализации своих целей, конкретные задачи различных подразделений должны быть скоординированы при помощи вертикального разделения труда. Поэтому управление является существенно важным видом деятельности для организации.

7. **Структура организации** представляет собой логические взаимоотношения уровней управления, функциональных областей и подразделений, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достичь целей организации.

3.2. Формальные и неформальные группы

Человек нуждается в общении с другими людьми. Когда двое или более людей проводят достаточно много времени вместе они начинают психологически осознавать существование друг друга. Между ними возникают социальные взаимоотношения и случайные скопления людей становятся группой.

Большинство людей принадлежит одновременно к нескольким группам – семья, друзья, коллеги по работе и др. любая организация состоит из нескольких групп. Руководство организации создает группы по своей воле, когда производит разделение труда по горизонтали (создание подразделений) и по вертикали (уровни управления).

Группы людей созданные по воле руководства для достижения целей организации называются **формальными**. В организации существует 3 основных типа формальных групп:

1. Группа руководителя, которая состоит из руководителя и его непосредственных подчиненных. 2. Производственная (рабочая), которая состоит из лиц, работающих над выполнением одного и того же задания. 3. Комитет, который представляет собой группу внутри организации, которой делегированы полномочия для выполнения какого-нибудь разового задания. Комитет подразумевает групповое принятие решений, что отличает его от других формальных групп. Отношения между людьми в формальных группах регулируются различного рода нормативными рекомендациями: Законами. Постановлениями, приказами, инструкциями и т.д.

Формальные группы создаются по воли руководства, но как только они созданы, они представляют собой ту социальную среду, где люди начинают общаться между собой не только по предписаниям начальства. Из таких социальных взаимоотношений и рождается множество неформальных групп, когда все вместе и представляют **собой неформальную структуру организации**.

Стихийно образованная группа людей вступивших в регулярное взаимодействие для достижения определенных целей называется **неформальной группой**.

Причиной их существования также как и формальных является достижение определенных целей. у неформальной группы много общего с формальной – у них также имеется своя иерархия, свои лидеры, цели и задачи.

Отличие же состоит в том, что формальная группы создаются по заранее продуманному плану, а неформальные стихийно и их создание является реакцией людей на неудовлетворенные личные потребности.

Неформальные социально-психологические группы образуются на основе самых различных психологических факторов, но главным образом – на базе симпатий. Члены такой группы связаны общностью взглядов, интересов, склонностей. Здесь нет списка членов коллектива, обязанностей, согласованных ролей. Когда в неформальных группах задействовано много

людей их влияние на деятельность организации заметно усиливается и неформальные группы могут либо тормозить, либо способствовать развитию организации. Задача менеджмента состоит в том, чтобы минимизировать отрицательное влияние этих групп и направлять их власть в нужное русло.

Важными принципами для вступления людей в неформальную группу являются: 1) Чувство принадлежности уравновешенных потребностей в этом чувстве является одной из самых сильных в человеческих потребностях. Поскольку большинство форм организаций сознательно лишает людей возможных социальных контактов, рабочие вынуждены вступать в неформальные группы, чтобы эти контакты приобрести. 2) Взаимопомощь. 3) Защита. 4) Общение. 5) Симпатия.

К основным характеристикам неформальных групп относятся:

- социальный контроль за поведением своих членов путем установления так называемых групповых норм и эталонов приемлемого и неприемлемого поведения;

- сопротивление переменам, т.к. перемены несут в себе угрозу существования неформальной группы.

- наличие неформальных лидеров, отличие которых от формальных заключается в том, что последние имеют форму полномочия, а неформальные лидеры имеют.....в виде их признания неформальной группой и сфера его влияния распространяется за рамки формальной организации.

Существование неформальных групп в организации является нормальным явлением с которым бесполезно бороться. Их существование необходимо поддерживать и направлять их усилия на достижение целей организации.

3.3. Миссия и цели организации в системе категорий менеджмента

Важной задачей стратегического менеджмента является установление баланса интересов различных социальных институтов и групп людей, заинтересованных в функционировании организации и оказывающих влияние на характер, содержание и направленность её деятельности. К этим группам относятся:

- собственники организации;
- сотрудники организации, которые своим трудом непосредственно обеспечивают её деятельность;
- деловые партнёры организации, которые оказывают ей услуги, получая за это оплату;
- местное сообщество;
- общество в целом, в первую очередь, в лице государственных институтов, взаимодействующих с организацией в политических, правовых, экономических и других сферах макроокружения, получающих от организации часть создаваемого ею богатства для обеспечения общего благополучия и развития.

Интересы всех этих шести вышеперечисленных групп в большей или меньшей мере отражает **миссия организации**. Степень проявления в миссии интересов каждой из них зависит от того, какие размеры имеет организация, каким видом деятельности занимается, где расположена и т.д.

Миссия представляет собой деловое понятие, отражающее предназначение бизнеса, его философию. Прежде чем сформулировать миссию предприятия, необходимо сформулировать **видение**, то есть обоснование существования организации, другими словами, видение – идеальная картина будущего, то состояние, которое может быть достигнуто при самых благоприятных условиях.

Типичная формулировка видения организации: «Содействие росту благосостояния общества и повышению уровня жизни населения».

Миссия помогает определить, чем в действительности занимается организация, каковы сущность, масштабы, перспективы и направления роста её бизнеса, отличия от конкурентов. При этом миссия фокусирует своё внимание на потребителе, а не на товаре, так как миссия бизнеса чаще всего определяется с учётом покупательских интересов, нужд и запросов, которые и удовлетворяются товарами организации.

Миссия позволяет сориентировать или даже подчинить интересы организации интересам субъектов внешней среды. Миссия формируется для того, чтобы:

- субъекты внешней среды имели общее представление о том, что представляет из себя организация, к чему она стремится, какие средства готова использовать в своей деятельности и т. п.;
- способствовать единению самой организации и созданию корпоративного духа;
- создать возможности и предпосылки для реализации в организации концепции стратегического менеджмента;

Миссия придает действиям людей осмысленность и целенаправленность, позволяющие им лучше видеть и осознавать не только то, что они должны делать, но и для чего они осуществляют свои действия. Миссия должна быть яркой, лаконичной, динамичной, удобной для восприятия и отражать, как правило, следующие аспекты:

- круг удовлетворяемых потребностей;
- характеристики продукции предприятия и её конкурентные преимущества;
- перспективы роста бизнеса.

В процессе разработки миссии должны учитываться следующие факторы:

а). история фирмы, в процессе которой выработывалась философия её существования, формировался профиль и стиль деятельности, имидж в глазах общества, место на рынке и т. д.;

б). существующий стиль поведения, способ действий собственников и менеджеров фирмы;

с). состояние среды обитания фирмы;

d). ресурсы, которые она может привести в действие для достижения своих целей;

e). на какие задачи нацелена деятельность организации и то, к чему она стремится в своей деятельности в долгосрочной перспективе;

f). сфера деятельности организации, отражающая какие товары она предлагает покупателю и на каких рынках осуществляется реализация этих товаров.

Миссия, в широком понимании, отражает смысл существования организации, а в узком смысле – показывает отличие данной организации от ей подобных.

Если миссия задаёт общие ориентиры, направления функционирования организации, выражающие смысл её существования, то конкретные конечные состояния, к которым стремится организация, фиксируются в виде её целей. Таким образом, **цели** представляют собой конкретные состояния отдельных характеристик предприятия, достижение которых является для него желательным, и на достижение которых направлена его деятельность.

Цели являются исходной точкой планирования деятельности организации, они лежат в основе построения организационных отношений и на них базируется вся система управления в организации. Цели являются точкой отсчёта в процессе контроля и оценки результатов труда отдельных работников, структурных подразделений и организации в целом.

В зависимости от периода времени, требуемого для их достижения, цели делятся на:

- стратегические (5-10 лет);
- долгосрочные (3-5 лет);
- краткосрочные (1-2 года).

Для краткосрочных целей характерна гораздо большая конкретизация и детализация, чем для стратегических и долгосрочных. В связи с тем, что деятельность организации весьма разнообразна, она объективно не может быть сосредоточена на достижении одной единственной цели, а должна определить несколько наиболее значительных ориентиров действий.

В любой крупной организации, имеющей несколько структурных подразделений и несколько уровней управления, должна присутствовать **иерархия целей**, представляющая собой декомпозицию (трансформацию) целей более высокого уровня в цели более низкого. При этом последние не должны противоречить первым.

В каждой конкретной организации устанавливаются свои собственные цели, которые в основном зависят от специфики отрасли, особенностей состояния внешней среды, характера и содержания миссии.

Существуют четыре сферы, в которых организация устанавливает свои цели: доходы организации, работа с потребителями, благосостояние и потребности сотрудников, социальная ответственность.

Цели должны быть достижимыми, гибкими, измеримыми, конкретными, совместимыми (не противоречить друг другу), приемлемыми и должны

иметь статус закона для организации в целом, ее отдельных подразделений и всех ее членов.

Само существование организации предполагает, что у нее есть некоторые цели и мотивы деятельности. Когда говорят о целях организации и соответственно, о целях управления организацией, то имеют в виду три составляющие: видение, миссия и цели.

Видение представляет собой руководящую философию бизнеса, обоснование существования организации. Другими словами – это идеальная картина будущего, то состояние, которое может быть достигнуто при самых благоприятных условиях. В формулировку видения, как правило, не включаются количественные цели типа доли рынка, уровня рентабельности и т.д.

Миссия организации является более конкретным ориентиром, чем видение. В отличие от видения у миссии есть своя финишная черта – период времени, по истечении которого она должна быть выполнена. Миссия должна быть сформулирована так, чтобы ее выполнение сочеталось с напряжением сил в организации. Срок выполнения миссии должен быть обозримым и достаточно небольшим (5-10 лет) для того, чтобы нынешнее поколение работников могло увидеть результаты своего труда. Также как и видение, миссия дает общее направление деятельности организации.

Если миссия задает общие ориентиры, направления функционирования организации, выражающие смысл ее существования, то конкретные конечные состояния, к которым стремится организация, фиксируются в виде ее целей. Другими словами, **цель** представляет собой конкретное состояние определенных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена вся ее деятельность

Цель — одна из самых сложных и вместе с тем древнейших категорий. Она в той или иной форме присутствует в сознании человека, осуществляющего любой вид деятельности.

В менеджменте цель управления определяется как желаемое поведение системы, генеральный императив действий, возможное и необходимое состояние управляемой системы.

Цель в социально-экономических системах формируется на основе согласования интересов людей. В организациях разрабатывается система целей. Она формируется как результат согласования интересов собственников имущества (акционеров, других частных собственников, государства), трудового коллектива и субъектов внешней среды. В этой системе целей есть три уровня:

- цели организации,
- цели структурных подразделений организации,
- цели сотрудников организации.

Цели организации в целом закрепляются в политике фирмы, в ее миссии, планах и юридических нормативных документах, на базе которых действует организация. В Республике Беларусь к юридическим нормативным

документам относятся *учредительный договор* и (или) *устав*. На их основе действуют предприятия различных организационно-правовых форм.

Цели структурных подразделений (производства, цехов, участков, отделов, бюро, групп) и сотрудников организации формируются для реализации общих целей предприятия и должны вносить конкретный вклад в осуществление последних.

С определения целей или, другими словами, с целеполагания начинается любой процесс управления. Общеорганизационные цели разрабатываются на основе миссии и политики фирмы. Чтобы внести вклад в успех организации, формулировки целей должны отвечать следующим требованиям:

- 1) цели должны быть конкретными и измеримыми;
- 2) цели должны быть достижимыми и эффективными;
- 3) цели организации должны образовывать систему, т.е. они должны быть согласованы, взаимоувязаны, взаимодополнять и не противоречить друг другу.

Цели коммерческих организации можно классифицировать по многим признакам.

По субъектам — носителям целей выделяют цели собственника, цели менеджмента, цели трудового коллектива, цели субъектов внешней среды.

По характеру цели подразделяются на экономические, социальные, научно-технические, политические и др.

По значимости выделяются главные (доминирующие) и второстепенные цели.

По месту в иерархии целей (рангу) — высшие, промежуточные, низшие цели.

По охватываемой сфере — общие и частные цели.

По взаимоотношениям целей — идентичные, комплиментарные, индифферентные, конкурентные, антагонистические цели.

По временному лагу — стратегические, тактические и оперативные цели.

По осознанности — действительные и мнимые цели.

3.4. Задачи менеджмента

Менеджмент организации постоянно ставит и решает задачи. Поставить и решить задачу управления — значит, выполнить конкретную управленческую работу, имеющую определенный результат. Решение одних задач порождает новые.

Задача — понятие более конкретное, чем цель с точки зрения конкретного субъекта управления. Задачи управления "порождаются" целями управления и конкретизирует их. Точная формулировка задачи управления требует установления:

цели (целей) управления, которая должна быть достигнута в результате решения задачи;

конкретных условий и ограничений, в рамках которых достигается эта цель и решается задача. К ним относятся: располагаемые ресурсы системы, информация, время, взаимоотношения с внешней средой, а также социально-экономические условия, господствующие в обществе;

критериев оценки достижения цели.

Задача управления — это предписанная работа, которая должна быть выполнена.

В управлении организацией задачи играют двоякую роль. *Одна группа* задач управления предписывает выполнение повседневной работы. В этом случае задачи предписываются не работнику, а его должности. Для каждой должности устанавливается ряд задач, исполнение которых вносит необходимый вклад в достижение целей организации.

Другая группа задач управления предписывает выполнение специальных заданий, которые выходят за рамки повседневной работы, исполняются помимо нее, в дополнение к ней. Здесь задача адресуется не должности, а работнику. При этом, разумеется, учитывается занимаемая им должность, но, кроме того, его знания, умения, навыки, опыт профессиональной деятельности, мотивация к решению более сложных и значимых задач.

Постановка и выполнение задач первой группы осуществляется для того, чтобы:

- выявить и выполнить функции управления;
- сформировать на этой основе управленческие должности и организационную структуру управления;
- определить требования к претендентам на замещение должностей;
- установить стандарты выполнения функций управления;
- спроектировать систему разделения и кооперации управленческого труда.

Постановка и осуществление задач управления второй группы связана с текущей деятельностью организации; которая не полностью поддается регламентации. Эти задачи ставятся и решаются для того, чтобы:

- улучшать эффективность работы персонала;
- расширять знания работников, развивать их умения, навыки и способности;
- давать сотрудникам испытать свои силы и получать удовлетворение от достигнутого;
- извлекать пользу из непредвиденных обстоятельств;
- направлять работника, добивающегося высоких результатов;
- инициировать и вводить инновации;
- совершенствовать стандарты деятельности;
- развивать новые сферы работы и др.

Совокупное выполнение задач первой и второй групп позволяет достичь намеченных результатов и целей управления, повысить эффективность деятельности организации.

3.5. Внешняя и внутренняя среда функционирования организации

Внутренние переменные представляют собой ситуационные факторы внутри организации. Основными внутренними переменными организации, т.е. теми факторами на которые могут воздействовать менеджеры являются:

- цели;
- структура;
- задачи;
- технология;
- люди.

Организация представляет собой группу людей с осознанными общими целями. Организацию можно рассматривать как средство для достижения этих целей, которое позволяет людям выполнить коллективно то, чего они не смогли бы выполнить самостоятельно.

Цели – это конкретное, конечное состояние или желаемый результат, которого стремится добиться группа людей работала вместе.

Формальная организация состоит из нескольких подразделений и состоит из 3 уровней управления; другим названием для подразделения организации является термин **функциональные области**. Это понятие относится к работе, которую выполняют подразделения для организации в целом (производство, снабжение, маркетинг).

Таким образом, структура организации представляет собой сложные взаимоотношения уровней управления и функции областей, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Построение структуры организации базируется на 2-х основных моментах:

- специализированное разделение труда (горизонтальное и вертикальное);
- сфера контроля которая означает число лиц подчиненных одному руководителю.

Задача представляет собой предписанную работу, цикл работ или часто работа которая должна быть выполнена заранее установленным способом в точно установленные сроки. С технической точки зрения задания предписываются не работнику, а его должности. На основе решения руководства о структуре организации каждая должность включает ряд задач. Выполнение которых рассматривается как необходимый вклад в достижение целей организации. Задачи организации делятся на 3 категории:

- работа с людьми;
- работа с предметами (машинами, сырьем, инструментами)
- работа с информацией.

Технология представляет собой средство производства исходного сырья (под которой понимают физические материалы, информация, люди) в конечные продукты и услуги. Задачи и технологии тесно связаны между

собой, т.к. выполнение задачи подразумевает исполнение определенной технологии. Существует 2 типа классификации технологии, которые отражают взаимоотношения между содержанием задач и технологий. Наиболее известной классификацией типов технологий является классификация **Джоан Вудфорд**. Которая все технологии разделила на 3 категории:

- Единичное, мелкосерийное или индивидуальное производство;
- Массовое или крупносерийное производство которое характерно для большинства потребителей товаров;
- Непрерывное производство.

Автором второй классификации является Джеймс Томпсон, который также предложил разделить все технологии на 3 категории:

- Многозвенные технологии, которые характеризуются серией взаимозависимых задач, которые должны выполняться последовательно (сборочные линии)
- Посреднические технологии, которые характеризуются наличием двух групп людей, которые хотят быть взаимозависимыми
- Интенсивные технологии, которые характеризуются применением специальных приемов, навыков или услуг для внесения определенных изменений в исходный материал (монтаж фильма).

Никакая технология не может быть полезной и никакая задача не может быть выполнена успешно без сотрудничества **людей**, которые являются центральными факторами в любой модели управления. То как ведет себя человек в обществе и на работе является следствием сочетания индивидуальных характеристик личности и внешней среды. К наиболее важным характеристикам личности относятся:

- умственные и физические способности;
- потребности;
- ценности;
- ожидания;
- притязания;
- отношения;
- другие психофизиологические особенности личности.

В мире нет таких людей у которых было бы одинаковое сочетание всех индивидуальных характеристик. Следовательно, число потенциальных сочетаний конкретных характерных индивидуальных характеристик бесконечно, а возможность того, что два человека в одной и той же ситуации будут вести себя одинаково практически равна нулю.

Все рассмотренные внутренние переменные нужно рассматривать независимо друг от друга. Незначительные изменения в любой переменной будут обязательно влиять на все другие внутренние переменные, при этом влияние этих последующих изменений могут значительно превосходить то, что их изначально вызвало.

Наиболее ярко различия между людьми проявляются в отношении присущих каждому человеку способностей.

Внутренние факторы организации были основным объектом изучения разных школ в теории управления. В управленческой мысли представлены о знании внутри окружения появилась в конце 1950г. Это стало одним из важнейших вкладов системного подхода в науку управления.

Внешняя среда – представляет собой совокупность факторов находящихся вне организации, на которые организация не может оказывать прямого влияния (т.к. они находятся вне компетенции руководства), но которая оказывают серьезное воздействие на ее деятельность.

В экономической науке принято разделять все факторы на 2 группы:

- среда прямого воздействия;
- среда косвенного воздействия

Среда прямого воздействия включает факторы, которые непосредственно влияют на деятельность организации, однако сама организация может оказывать на них лишь косвенное воздействие. К этим факторам относятся поставщики, трудовые ресурсы, законодательство и государственное регулирование, потребители и конкуренты.

Среда косвенного воздействия включает факторы, которые могут не оказывать прямого воздействия на операции организации, но тем не менее сказываются на них. К факторам внешней среды косвенного воздействия относятся политические и социокультурные факторы, состояние экономики, международная обстановка и научно-технический прогресс.

К основным характеристикам элементов внешней среды относятся: взаимосвязанность, сплоченность, подвижность, неопределенность.

Взаимосвязанность факторов внешней среды представляет собой уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на др.

Под сложностью внешней среды понимается число факторов, на которые организация должна реагировать, а также уровень вариантности каждого из них:

Подвижность среды – скорость с которой происходят изменения в окружении организации.

Неопределенность внешней среды является функцией количества информации которой располагает организация по поводу конкретного фактора а также функции уверенности, достоверности этой информации . если информации мало или есть сомнения в ее достоверности, то внешняя среда становится все более неопределенной.

4. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

4.1. Функции управления в системе категорий менеджмента

4.2. Функция планирования

4.3. Функция организации

4.4. Функция мотивации

4.5. Функция контроля

4.1. Функции управления в системе категорий менеджмента

Термин "функция" — латинского происхождения (*functio*) и в буквальном переводе означает исполнение, осуществление, деятельность. Функции менеджмента выделены французским горным инженером Анри Файолем (1861—1925). А. Файоль считал, что управлять — значит прогнозировать и планировать, организовывать и руководить командой, координировать и контролировать. Он выделил пять функций менеджмента: предвидение (планирование), организация, распорядительная деятельность, координация и контроль. А также одновременно разделил все функции на шесть групп: производственная, финансовая, коммерческая, учетная, административная, техники безопасности.

Как вид управленческой деятельности функция является частью управленческого труда, отраслью управленческой работы, которая характеризуется единством и однородностью содержания выполняемых операций и процедур.

Функции управления определяют, что должен делать аппарат управления, орган управления, управленческий работник и что делается в системе управления. Для выполнения функции управления должны быть созданы управленческие должности и организационная структура управления. Организационная структура управления (ОСУ) устанавливает, кто конкретно выполняет управленческие функции и каким образом управленческие работники взаимодействуют между собой.

Функции управления делятся на две большие группы, позже получившие название общих (основных) и специальных (специфических).

Общие функции дают временную характеристику процесса управления. Весь процесс управления представляется как последовательная цепь, циклически повторяющихся общих функций: планирования, организации, контроля и мотивации.

Общие функции взаимно проникают друг от друга. Это значит, что, например, сам процесс планирования должен быть: спланирован (определены цели, условия и критерии разработки бизнес-плана); организован (установлены сроки, последовательность, ответственные работники и подразделения за разработку отдельных разделов и бизнес-плана в целом); промотивирован (разработана система оплаты и других форм мотивации для разработчиков бизнес-плана); проконтролирован (осуществлены учет, анализ и контроль хода и результатов работы по разработке бизнес-плана).

Специальные (специфические) функции дают характеристику процесса управления, определяя его направленность на конкретные стороны

и сферы деятельности предприятия. При этом весь процесс управления расчленяется на определенные направления деятельности организации, в рамках которых повторяются и воспроизводятся управленческие циклы. К специальным функциям управления относятся:

- стратегическое, тактическое и оперативное планирование;
- маркетинг;
- управление основным производством;
- управление вспомогательным производством (ремонтным, энергетическим, транспортным и инструментальным обслуживанием);
- управление инновационной деятельностью;
- управление бухгалтерской деятельностью;
- управление трудом и его оплатой;
- управление качеством продукции;
- управление сбытом;
- управление капитальным строительством и др.

Состав специальных функций определяется спецификой бизнеса предприятия.

4.2. Функция планирования

Выполнение функции планирования позволяет получить ответ на три вопроса.

I. Где мы находимся в настоящее время? Куда хотим двигаться? Как мы собираемся это сделать?

Цель планирования — определение будущего состояния, тенденций и перспектив развития объекта управления.

Содержание планирования. Планирование многоаспектно. Но основное его содержание может быть раскрыто через характеристику элементов и этапов планирования. Плановая деятельность на любом уровне иерархии управления включает **следующие элементы:**

- Определение цели (целей) управления, анализ и оценка способов их достижения.
- Формулировку задач управления, которые надо решить для достижения целей.
- Установление последовательности выполнения работ, включая разработку календарных планов-графиков и процедур планирования.
- Разработку правил выполнения планов.
- Уточнение полномочий персонала для выполнения каждого вида деятельности и определение общих направлений выполнения планов на каждом управленческом уровне и в структурном подразделении.
- Анализ ресурсов и разработку бюджета выполнения плана. Бюджет—это метод распределения ресурсов, выражаемых количественно в натуральных и (или) денежных единицах и служащий для достижения целей и решения задач управления.
- Корректировку планов.

Процесс планирования включает три укрупненных *этапа*: прогнозирование, моделирование, программирование.

Прогнозирование — это взгляд в будущее, предвидение тенденций и возможных путей развития, определение вероятности тех или иных событий.

Моделирование включает научное описание будущего состояния социально-экономических процессов, а также средства и методы их достижения. Экономическое моделирование — своего рода аналог экспериментирования в естественных науках.

Программирование — это процесс перевода объекта управления из одного состояния в другое. Этот процесс осуществляется на основе разработанного алгоритма.

Результаты выполнения функции планирования — различные планы. Например, план работы предприятия на год (квартал), бизнес-план, план работы цеха (отдела) на месяц, индивидуальный план работы сотрудника.

Содержание планирования — степень проработки и детализации элементов и этапов — его результат зависит от многих факторов, важнейшими из которых являются следующие.

1. Вид плана. Система планов организации иерархична и включает следующие их виды:

- общие (основополагающие, концепция фирмы);
- стратегические (долгосрочное развитие предприятия, его сфер маркетинга, сбыта, производства, НИОКР, финансов, персонала, инноваций);
- тактические (условия хозяйственных операций — производственные мощности, средства производства, капиталы, инвестиции, персонал и т.д. — на среднесрочный период);

- оперативные (конкретные действия на краткосрочный период).

2. Субъект планирования, его квалификация и профессионализм.

3. Объект планирования (какая сфера деятельности и что планируется).

4. Период (сроки) планирования.

5. Принципы, методы, приемы и методики планирования.

6. Используемые средства планирования (персональные компьютеры, локальная внутренняя сеть ПК, Интернет).

7. Техника планирования.

8. Порядок согласования планов.

Все эти факторы должны быть учтены при планировании и четко определены менеджментом предприятия. Менеджмент предприятия должен организовать процесс планирования. Эту работу выполняет высший менеджмент, плановый отдел, все другие менеджеры организации.

4.3. Функция организации

Термин "организация" (от латинского: *organizo* — сообщаю стройный вид, упорядочиваю, устраиваю) в менеджменте употребляется в двух значениях:

1. Организация как обозначение *процесса упорядочения субъекта и объекта управления* таким образом, что каждый из их элементов содействует успеху деятельности всего предприятия. В этом смысле организация — процесс создания, сохранения и развития структуры предприятия и ее отдельных частей. Например, организация системы управления, организация производства, организация исполнения управленческого решения.

2. Организация как созданная, *упорядоченная и действующая система*. Например, предприятие, фирма, университет, научно-исследовательская организация, структура предприятия.

Первое смысловое значение характеризуют организацию как функцию менеджмента — деятельность по созданию, развитию и сохранению структуры предприятия, второе — как результат выполнения этой функции—упорядоченную структуру предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения поставленной цели.

Организация создает кооперацию людей и машин, при которой совместная трудовая деятельность должна осуществляться с наивысшим эффектом при минимуме затрат.

Цель функции организации — формирование структуры субъекта и объекта управления, а также взаимосвязей между ними.

Содержание функции организации в менеджменте раскрывается через понятия "делегирования", "департаментализации", "диапазона контроля", "норм управляемости", "централизации и децентрализации управления", "регламентации".

Делегирование — это передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Менеджер не должен все делать сам. Нужно распределять основные работы по управлению между своими заместителями, помощниками, сотрудниками, оставив за собой только выполнение ограниченных функций. Распределение задач и полномочий является объективным процессом. Делегируя задачи и полномочия, руководитель поручает их выполнение своим подчиненным. Если задача не делегирована другому человеку, руководителю нечем руководить. Делегирование не означает уход руководителя от своих дел или снятия ответственности за работу вверенного ему подразделения. Ответственность при делегировании не должна размываться.

Ответственность — это обязательство выполнить имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение. Если должностное лицо принимает ответственность за выполнение задачи, то ему необходимо предоставить соответствующие ресурсы, что осуществляется путем делегирования полномочий.

Полномочия — это ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников для достижения целей организации.

Департаментализация (от англ. *departement* — отдел) — это группировка родственных функций и главных видов работ, приводящих к образованию

структурных подразделений. Структурное подразделение — это часть организации (группа, бюро, отдел, управление, департамент, участок, цех, производство, кафедра, факультет и т.п.), которая выполняет родственные виды работ.

Диапазон контроля и нормы управляемости. Практика показывает, что существует количественный предел числа сотрудников, работу которых может успешно планировать, мотивировать, организовывать и контролировать один руководитель. Этот предел непостоянен и зависит от конкретных условий.

Диапазон контроля—это размер команды (количество сотрудников) находящейся в подчинении одного руководителя.

Ограниченность диапазона контроля является причиной многоступенчатости организации и ее структуры.

Централизация и децентрализация. Сложнейшая проблема организационной деятельности—это определение степени централизации и соответственно децентрализации в управлении.

Централизация (децентрализация) — это степень сосредоточения у менеджеров различных иерархических уровней полномочий по принятию и реализации управленческих решений.

Регламентация — заключительный этап организационной деятельности. Она осуществляется для разработки организационных регламентов, норм, нормативов, инструкций, правил и процедур, которые являются основными документально оформленными результатами выполнения функции организации.

В целом *результатом выполнения функции организации* является динамичная система разделения и кооперации труда предприятия, которая базируется на следующих элементах:

- организационной структуре управления предприятием — составе и взаимосвязях управленческих подразделений;
- производственной структуре предприятия — составе и взаимосвязях подразделений основного и вспомогательного производств;
- организованном процессе управления;
- организованном производственном процессе.

Каждый из этих элементов в большей или меньшей степени регламентируется. В меньшей мере — процесс управления, в большей — производственная и организационная структуры.

Регламентация организационной структуры управления включает:

- установление состава управленческих структурных подразделений, их внутренней структуры и управленческих должностей;
- определение подчиненности и основных взаимосвязей управленческих подразделений и должностей;
- определение численности управленческих подразделений, трудоемкости основных видов работ, норм управляемости, квалификационного состава управленческих работников;

- распределение задач, полномочий и ответственности между управленческими должностями;

- расчет затрат на управление, установление бюджета и показателей эффективности аппарата управления.

Основными видами регламентов организационной структуры управления предприятием являются:

- схема организационной структуры управления, которая регламентирует состав и подчиненность управленческих подразделений;

- положения об отделах и службах, в которых устанавливаются подчиненность отдела (службы), цели, внутренняя структура, функции отдела, права, ответственность, требования к квалификации его начальника, основные взаимосвязи отдела с другими подразделениями предприятия;

- должностные инструкции, регламентирующие задачи, полномочия и ответственность каждой управленческой должности, требования к квалификационному уровню, а также ее подчиненность и основные взаимосвязи с другими должностными лицами;

- штатное расписание, определяющее должностной состав управленческих подразделений, а также размеры должностных окладов и устанавливаемых надбавок.

Схема организационной структуры и штатное расписание разрабатываются для предприятия в целом, положения — для каждого структурного подразделения, должностные инструкции — для всех управленческих должностей.

4.4. Функция мотивации

Мотивация в менеджменте определяется как "процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации" и как "способность заставить людей делать хорошо и с энтузиазмом то, что должно быть сделано.

Современные теории мотивации можно разделить на две группы: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории основываются на определении потребностей идентификации мотивов личности, побуждающих людей действовать так или иначе. **Процессуальные** теории не оспаривают, что человек действует на основе мотивов и для удовлетворения потребностей, но сосредотачивают свое внимание на том, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения.

Содержательные теории мотивации. Общим для этой группы теорий является то, что они пытаются идентифицировать потребности и мотивы людей. Но в самой этой идентификации имеются существенные разночтения, наблюдаемые у авторов различных концепций. Наиболее известными являются теории мотивации А. Маслоу, Д. Мак-Клелланда, Д. Мак-Грегора и Ф. Герцберга — *Теория мотивации А. Маслоу*. Он в 1940-е гг. предложил разделить многообразные индивидуальные потребности людей на пять групп

и (что не менее важно) расположил их в виде строгой иерархической структуры — пирамиды. А. Маслоу считал, что поступками людей движут:

- физиологические потребности, связанные с выживанием — голод, жажда, секс, отдых, сон;

- потребности в безопасности и уверенности в будущем — потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены «будущем»;

- социальные потребности — потребности в причастности к какой-либо социальной группе: семье, трудовому коллективу, кругу друзей и знакомых, т.е. потребности в любви, дружбе, чувства социального взаимодействия, привязанности и поддержки;

- потребности в уважении — потребности в самоуважении, уважении со стороны окружающих, в признании;

- потребности самовыражения — потребности в росте как личности, в личном самосовершенствовании, исполнении желаний.

Все эти потребности образуют строгую иерархию, т.е. удовлетворение потребностей нижних уровней первичное на поведение человека влияют сначала физиологические потребности, затем потребности в безопасности, далее — социальные и только потом — потребности в уважении и самовыражении.

Прежде чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным мотивом поведения человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня. Потребность в самовыражении никогда не может быть полностью удовлетворена, так как в процессе развития личности человека расширяются его потенциальные возможности.

Теория потребностей Дэвида Мак-Клелланда. Д. Мак-Клелланд предложил

свою классификацию потребностей высших уровней, выделив потребности во власти, в успехе и в причастности.

Потребность во власти — желание воздействовать на других людей: Это — не обязательно рвущиеся к власти "карьеристы" в негативном понимании, а люди, испытывающие потребность в проявлении и расширении своего влияния. Люди с этой потребностью чаще всего проявляют себя как откровенные, энергичные люди, не боящиеся конфронтации и стремящиеся отстаивать первоначальные позиции.

Потребность в успехе — желание всегда достигать поставленных целей. Эта потребность удовлетворяется процессом доведения работы до успешного завершения. Люди с этой потребностью рискуют умеренно, любят ситуации, в которых они могут взять на себя личную ответственность за поиск решения проблемы и хотят, чтобы достигнутые результаты поощрялись вполне конкретно.

Потребность в причастности схожа с соответствующей группой потребностей, выделенной А. Маслоу. Люди с этой потребностью заинтересованы в компании знакомых, друзей, оказании помощи другим. Их

привлекает работы с обширными возможностями социального общения. Действия менеджера аналогичны действиям по удовлетворению социальных потребностей.

Теория Дугласа Мак-Грегора. Д. Мак-Грегор разделил людей на две группы в зависимости от их отношения к работе.

Одним людям (теория Х в интерпретации Мак-Грегора) не нравится работа и они будут ее по возможности избегать. Они мало способны к творчеству, за исключением тех случаев, когда нужно "обойти" правила, установленные руководством. Основными мотивами к труду для них являются деньги и беспокойство за свою безопасность. Они предпочитают быть ведомыми, а не принимать на себя ответственность, которой избегают. Поэтому этих людей надо принуждать или "покупать", чтобы они приложили необходимые усилия, четко определять объем их прав, обязанностей и ответственности, разрабатывать программы стимулирования, постоянно контролировать ход и результаты работы, давать жесткую оценку результатам их труда, поддерживать строгую дисциплину.

Другим людям (теория Y) работа необходима для собственного психологического роста. Они при благоприятных условиях способны к творчеству и изобретательности, к самомотивации, желают реализовать свой потенциал, стремятся к достижению поставленных целей, ищут ответственности и принимают ее на себя. Дисциплина, которой эти люди придерживаются сами более эффективна, а порой и строже той, которую им навязывают. Поэтому задачей менеджера в отношении этих людей является создание условий, в которых самомотивация может реализоваться. Менеджер должен давать им возможность добиваться успеха, проявлять творчество, принимать и нести ответственность, использовать таланты, способности и интересы сотрудников настолько, насколько это необходимо для решения задач и достижения целей организации.

Теория мотивации Фредерика Герцберга. Ф. Герцберг говорил: "Не нужно делать людей счастливыми, просто избавьте их от несчастий". Он создал свою концепцию мотивации, впервые разделив все мотивационные факторы на две группы: "гигиенические факторы" и "мотивации", а также выявив, что чувства удовлетворенности и неудовлетворенности в мотивации не являются прямо противоположными друг другу.

Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа. Их отсутствие или неадекватность вызывает у работника неудовлетворение работой, а их наличие или достаточность не мотивирует работника к более эффективному труду, а только снимает у него чувство неудовлетворенности. Гигиенические факторы не мотивируют работника к повышению производительности труда, а только делают работу более привлекательной и не дают развиваться чувству неудовлетворенности работой. Работник "замечает" эти факторы только тогда, когда сочтет их реализацию неадекватной или отрицательной. До того он не обращает на них внимания.

К гигиеническим факторам отнес политику администрации фирмы, условия работы, заработную плату, взаимоотношения с равными по

должности, характер контроля со стороны начальника, удобство расположения, отсутствие шума, загрязнений окружающей среды на рабочем месте, межличностные отношения и др.

Мотивации связаны с самим характером и сущностью работы. Их отсутствие или неадекватность вызывает у работника чувство отсутствия удовлетворенности, и только наличие их в полной мере вызывает удовлетворенность работой и мотивирует к повышению производительности и эффективности труда.

К мотивациям относятся: продвижение по службе, достижения, признание и одобрение результатов работы, успех, оплата, связанная с результатами труда, хороший заработок, высокая степень ответственности, возможности творческого роста и др.

Процессуальные теории мотивации. *Теория ожиданий* основана на тезисе, что наличие активной потребности (фактора-мотиватора в трактовке Ф. Герцберга) не является единственным необходимым условием мотивации человека. Человек направит свои усилия на достижение какой-либо цели только тогда, когда будет уверен с большой степенью вероятности, что его усилия приведут к достижению цели и получению вознаграждения, и, следовательно, — к удовлетворению.

Мотивация (М) согласно этой теории является функцией трех факторов: ожидания в отношении "затрат труда и результатов" (З-Р); ожидания в отношении "результатов труда и вознаграждения" (Р-В); валентности (V):

$$M = f [(З-Р), (Р-В), V] .$$

Исходя из теории ожиданий, мотивационный процесс и его результат— удовлетворенность, получаемая работником, зависят от того, насколько ожидаемое вознаграждение адекватно потребностям работника и насколько это вознаграждение соответствует результатам его труда. И если вознаграждение адекватно активным потребностям и результатам труда, то работник будет прилагать максимум усилий, чтобы достичь нужного результата. Если предлагаемое вознаграждение не будет соответствовать мотивации личности или его размер, форма не будут увязаны с результатами труда, то работник будет стремиться минимизировать затраты своего труда вплоть до отказа (если это возможно) от такой работы.

Теория справедливости дополняет теорию ожиданий, констатируя, что люди не только определяют соотношение полученного вознаграждения к затратным усилиям, но и соотносят собственное вознаграждение с вознаграждением других работников, выполняющих аналогичную работу. Если возникает несправедливость, т.е. дисбаланс между вознаграждениями коллег, то мотивация также снижается. Восстановить справедливость можно двумя способами:

- сократить или изменить уровень затраченных усилий;
- попытаться изменить уровень вознаграждения.

В соответствии с теорией для обеспечения условий мотивации людей к труду менеджерами:

1. Обеспечивать прямую и ясную зависимость вознаграждения от результатов труда.

2. Справедливо оценивать результаты труда подчиненных, не допуская дисбаланса в вознаграждении коллег.

Модель Портера-Лоулера. Лайман Портер и Эдвард Лоулер предложили свою теорию мотивации, связав пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Согласно этой теории достигнутые результаты зависят от трех переменных: затраченных усилий, способностей и характерных особенностей человека, а также от осознания им своей роли в трудовом процессе. Уровень затрачиваемых усилий зависит от ценности вознаграждения и того, насколько работник уверен в прочности зависимости вознаграждения от затрачиваемых усилий. Достижение требуемого уровня результативности может повлечь как внутренние (чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности, самоуважения и т.п.), так и внешние (премия, похвала руководителя, продвижение по службе) вознаграждения. Удовлетворение является результатом внутренних и внешних вознаграждений с учетом их справедливости. Удовлетворение выступает мерилем того, насколько ценно вознаграждение на самом деле. И эта оценка будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций.

Практическое значение этой теории для мотивации состоит в том, что во-первых, она расширяет представления о зависимостях "затраты—результаты", "результаты—вознаграждения", вводя новые переменные: оценка роли работника, его способности и характер. Во-вторых, разграничивает внутренние и внешние вознаграждения.

В-третьих, формулирует основной вывод, что результативный труд ведет к удовлетворению и, следовательно, способствует повышению результативности труда.

Таким образом, различные теории с разной степенью полноты характеризуют проблему мотивации, выделяя ее различные аспекты. Суть же состоит в том, что каждый человек имеет свои потребности, свои мотивы, по-разному реагирует на одинаковые, а тем более разные стимулы, что зависит от различных факторов, и, наконец, самостоятельно выстраивает свое поведение для удовлетворения своих потребностей. Значение теорий мотивации состоит в том, что они помогают найти подходы к решению этих задач.

Результаты выполнения функции мотивации могут быть положительными и отрицательными. Положительный результат—заинтересованность сотрудников в эффективном труде, удовлетворенность результативным, творческим, инициативным трудом. Отрицательные результаты — отсутствие заинтересованности, неудовлетворенность, отсутствие удовлетворенности, безразличие к работе и т. п.

4.5. Функция контроля

В менеджменте *контроль это:*

- процесс обеспечения целей организации;
- деятельность по определению качества и корректировке выполняемых сотрудниками работ;
- процесс обратных связей в организации.

Контроль как *общая функция* управления присущ каждому руководителю.

Контроль начинается с того момента, как определены цели организации.

Смысл контроля также в том, чтобы предупреждать возникновение кризисных ситуаций. Для этого необходим контроль над событиями. Контроль позволяет выявить проблемы и скорректировать организацию для того, как проблемы перейдут в кризис.

Хороший контроль есть способность организации вовремя фиксировать свои ошибки.

Смысл контроля также в том, чтобы успешно работать в условиях неопределенности и риска.

Задуманные планы и нарисованные оргструктуры не всегда сбываются даже при выдающихся исполнителях. Действуют внешние факторы, а люди — не роботы. Чтобы правильно среагировать на изменения, необходим контроль за ними.

Смысл контроля также и в том, чтобы поддерживать успехи организации.

Форма контроля в управлении должна быть адекватна личности руководителя.

Система контроля должна фиксировать внимание на отклонениях в критических точках. Умение выбрать критические точки — это искусство управления.

Контроль должен быть объективным, гибким, экономичным.

Необходимы три условия для организации контроля.

1. Контроль требует наличия планов, нормативов, правил работы, программ и смет.

2. Для контроля необходима организационная структура, чтобы знать, кто за что отвечает. За саму же оргструктуру отвечает первое лицо организации.

3. Контроль необходим для решения задач организации и поэтому находится в тесной взаимосвязи с мотивацией.

Основные виды контроля. Выделяют три основных вида контроля— предварительный, текущий и заключительный. Выполняются они последовательно и различаются только временем выполнения.

Предварительный контроль. Он осуществляется до фактического начала работы. Используется предварительный контроль по отношению к людским, материальным и финансовым ресурсам.

Текущий контроль. Он осуществляется по ходу выполнения тех работ, которые контролируются. Текущий контроль заключается в измерении

фактической работы сразу после ее выполнения. Для этого необходима обратная связь о полученных результатах.

Заключительный контроль. В рамках заключительного контроля обратная связь используется после выполнения работы по истечении определенного времени.

Этапы процесса контроля. Технология контроля имеет три самостоятельных этапа:

- 1) установление критериев и стандартов;
- 2) сопоставление с ними реальных результатов;
- 3) принятие корректирующих действий.

Этапы контроля четко различимы. Они свойственны контролю в любой системе управления.

Весь смысл контроля в том, чтобы *своевременно* установить отклонения. Корректирующее решение принимается на основе выяснения причин отклонений. Его смысл — возвращение организации к установленным стандартам.

5. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

5.1. Понятие структуры и организационной структуры управления предприятием

5.2. Линейная оргструктура управления.

5.3. Функциональная оргструктура управления.

5.4. Линейно-штабная оргструктура управления.

5.5. Линейно-функциональная оргструктура управления.

5.6. Дивизиональная оргструктура управления.

5.7. Проектные и матричные оргструктуры управления.

5.1. Понятие структуры и организационной структуры управления предприятием

Термин "структура" в буквальном переводе с латинского — structure — означает строение, расположение, устройство. Любая система имеет свою структуру. Структура—это внутренняя форма системы. *Познать структуру — значит познать законы и закономерности связей между элементами системы.*

В социально-экономических системах, в том числе в коммерческих организациях и на предприятиях, структура является конкретной формой организационных отношений. *Организационные отношения представляют собой в свою очередь форму социально-экономических отношений.* Социально-экономические отношения — экономические, производственные, политические, морально-этические, научные, эстетические, нравственные, религиозные, идеологические и прочие — составляют содержание организационных отношений.

Организационная структура управления (ОСУ) предприятием также создается целенаправленно и регламентирует познанные закономерные и только управленческие связи.

Организационная структура управления предприятием — это упорядоченное строение, организационная форма системы управления, образуемая устойчивыми взаимосвязями элементов, отражающая и закрепляющая разделение и кооперацию управленческого труда.

Элементами ОСУ являются управленческие подразделения (органы и звенья управления), отдельные управленческие работники, в том числе менеджеры, ступени или уровни управления. *Управленческий работник* — человек, выполняющий определенную функцию управления или ее часть и занимающий управленческую должность.

Орган (звено) управления — это обособленная ячейка системы управления со строго очерченными задачами, функциями, полномочиями и ответственностью. Руководит органом управления менеджер.

Степень (уровень) управления — это совокупность звеньев управления, относящихся к одному уровню иерархии.

ОСУ может быть двух- или многоступенчатой

Организационная структура управления предприятием, имеющая два-три уровня управления, получила название плоской.

Традиционные организационные структуры управления предприятием целенаправленно регламентируют формальные должностные вертикальные и горизонтальные связи в системе управления.

Вертикальные связи — это связи субординационные, связи "руководства — подчинения", связи между звеньями разных уровней управления. Они подразделяются на *линейные* и *функциональные*. *Линейные* связи устанавливают отношения руководства — подчинения между вышестоящими и нижестоящими звеньями *по всем вопросам* управления. *Функциональные* — это связи между элементами ОСУ в рамках определенного вида управленческой деятельности — функции менеджмента.

Горизонтальные связи — это координационные связи, связи равноправных элементов, связи между звеньями одной ступени управления. Организационная структура управления предприятием формируется в результате выполнения функции организации.

В зависимости от способов осуществления и видов связей выделяются следующие типы организационных структур управления предприятиями:

линейные, функциональные, линейно-штабные, линейно-функциональные, программно-целевые, проектные и матричные, дивизиональные.

5.2. Линейная оргструктура управления.

Линейная ОСУ образуется в результате построения системы управления на основе линейных вертикальных связей между органами управления в виде иерархической лестницы. Члены линейной организации управления находятся в непосредственном линейном подчинении руководителю, более

высокого уровня. Каждый работник подчиняется только одному руководителю и связан с более высокими уровнями управления только через непосредственного начальника.

Преимущества линейной ОСУ. Она реализует принцип единоначалия и соответственно персональной ответственности каждого руководителя за собственные результаты работы и за результаты работы своих подчиненных.

Недостатки линейной ОСУ:

1. Руководитель организации должен быть "универсальным" специалистом, разбираться во всех вопросах деятельности предприятия: экономических, технических, социальных, организационных и так далее. В результате эта оргструктура не обеспечивает высококачественного, компетентного решения задач управления и эффективного менеджмента.

2.3 работе линейных руководителей преобладают решения по оперативным задачам. Решению перспективных и стратегических вопросов не уделяется должного внимания.

3. "Длинный" путь прохождения решений по уровням иерархии управления снижает оперативность менеджмента, своевременность его реакции на изменения в объекте управления и во внешней среде.

4. Из-за большого числа промежуточных звеньев в случае неудовлетворительной работы одного из них происходит "сбой" во всей системе управления.

5. Вследствие сложности современного предприятия, большого количества и разнообразия решаемых задач каналы связей в этой ОСУ перегружены информацией.

5.3. Функциональная оргструктура управления.

Функциональная ОСУ возникла в известной мере в противовес линейной и как ответ на развитие специализации управленческого труда. В этой организационной структуре управления функциональным руководителям подчиняется каждое нижестоящее звено. Каждому функциональному руководителю делегируются функциональные полномочия и ответственность по выполняемой функции управления.,

Преимущества функциональной ОСУ. Функциональная организация управления обеспечивает:

компетентное решение задач управления, относящихся к тем или иным функциям менеджмента, за счет высокого уровня специализации;

возрастание удельного веса перспективных и стратегических решений по выполняемым функциям менеджмента и развитию предприятия;

повышение оперативности управления за счет своевременного решения специализированных управленческих задач;

снижение информационной загруженности каналов связи;

разгрузку высших органов управления от рассмотрения текущих вопросов.

Недостатки функциональной ОСУ:

1. В этой оргструктуре *нарушается принцип единоначалия.*

2. Функциональная ОСУ, при высвобождении руководителя организации от решения функциональных задач, одновременно способствует резкому *увеличению объема работ по координации, согласованию* деятельности функциональных служб и руководителей. Высшее руководство вынуждено выступать в роли диспетчера — координатора деятельности функциональных руководителей, а функциональные руководители постоянно согласовывать свои действия, что приводит к неоправданным потерям их рабочего времени на совещаниях.

3. *Усложняется контроль как за выполнением отдельных функций управления, так и за деятельностью управленческого аппарата в целом*, т.к. в практике превалируют не элементарные, а сложные, комплексные проблемы.

4. *Значительно возрастает численность аппарата управления.*

Недостатки линейной и функциональной организационных структур не позволяют применять их для управления сложными современными предприятиями. Но очевидные их преимущества обусловили необходимость сочетания линейного и функционального принципов управления, что нашло отражение в линейно — штабных и линейно — функциональных ОСУ.

5.4. Линейно-штабная оргструктура управления.

В линейно-штабной оргструктуре руководитель организации одну часть своих полномочий делегирует нижестоящим линейным руководителям, другую — штабам. Соответственно выделяются *линейные и штабные (аппаратные) полномочия.*

В линейно-штабной структуре линейными полномочиями наделяются линейные руководители. На предприятии к ним относятся: директор, начальники производств, цехов, участков, смен, директора филиалов и представительств.

Линейный руководитель:

1. *Обладает узаконенной властью для направления своих непосредственных подчиненных на достижение поставленных целей.*

2. *Формулирует по согласованию с вышестоящим руководителем цели работы своего подразделения. Ставит конкретные задачи своим подчиненным, передавая им часть полномочий. Устанавливает сроки выполнения задач, требования к результатам работы и ответственность подчиненных.*

3. *Участвует в принятии решений по всем вопросам деятельности вверенного ему подразделения.*

4. *Организует работу по достижению поставленных целей. Контролирует, координирует, мотивирует деятельность подчиненных.*

5. *Осуществляет в своем подразделении кадровую работу. Участвует в подборе персонала, вводит работников в должность, вносит предложения по оценке их труда.*

Объем полномочий линейного руководителя структурного подразделения определяется вышестоящим начальником.

Виды штабных полномочий:

Рекомендательные полномочия. Такими полномочиями обладает штаб, который должен только консультировать линейных руководителей по функциональным вопросам в том случае, когда линейный руководитель обратится за советом к работникам штаба. Рекомендациям штаба линейные руководители могут следовать, а могут ими пренебречь, или вообще принять решение, не обращаясь за помощью к штабу.

Обязательные согласования. Здесь штаб наделяется полномочиями, при которых линейные руководители обязаны согласовывать свои действия с аппаратом по определенному кругу проблем. Но даже, обсудив ситуацию со штабом, линейные руководители самостоятельно принимают решения и действуют.

Параллельные полномочия — полномочия, дающие право штабу отклонять решения линейного руководства. Они вводятся для предотвращения грубых ошибок при принятии решений и для уравновешивания власти линейного руководства и штаба.

Функциональные полномочия — полномочия, при которых штаб может в рамках своей компетенции запретить или предписать какие-либо действия нижестоящим линейным руководителям.

5.5. Линейно-функциональная оргструктура управления.

Линейно-функциональная ОСУ является частным случаем линейно-штабной организационной структуры управления. В линейно-функциональной оргструктуре, сочетающей принципы линейного, функционального и штабного управления, тесно переплетается выполнение специальных функций с системой подчиненности и ответственности за непосредственное решение управленческих задач.

В основе этой ОСУ лежит регламентация линейных и функциональных связей. В ней линейные руководители обладают линейными полномочиями, а функциональные, функциональными по отношению к нижестоящим линейным руководителям и линейными — по отношению к своим подчиненным.

Линейно-функциональные организационные структуры управления наиболее эффективны в стабильной среде, рассчитаны на использование действующих, технологий и сложившиеся рынки, содействуют эффективному производству стандартизированных товаров и услуг, ориентированы на ценовую конкуренцию.

Линейно-функциональные ОСУ обладают достоинствами как линейных, так и функциональных.

Недостатки линейно-функциональной ОСУ. Жесткое разделение труда способствует усилению заинтересованности каждого органа управления в выполнении только "своей" функции, что характерно для функциональных

подразделений. Поэтому при появлении новых, нестандартных, сложных, *межфункциональных задач* возникает необходимость в частых согласованиях проектов решений на высшем уровне управления.

5.6. Дивизиональная оргструктура управления.

Дивизиональные организационные структуры управления применяются в крупных компаниях и транснациональных корпорациях.

Основными элементами дивизиональной ОСУ являются отделения и центральная штаб-квартира (центральный аппарат). Дивизиональные оргструктуры создавались на базе линейно-функциональных. Перестройка деятельности центрального аппарата осуществлялась в направлении его разгрузки за счет передачи функций оперативного управления руководству отделений'.

Обычно *центральный аппарат* выполняет следующие функции:

- проводит единую научно-техническую, финансовую, маркетинговую, сбытовую и кадровую политику;
- осуществляет функции финансового инвестора;
- ориентирует отделения на новые рынки;
- разрабатывает стратегию деятельности компании;
- оценивает результаты деятельности;
- проводит контроллинг.

Отделения — основное звено в системе корпоративного управления.

Современное отделение—это предпринимательское подразделение компании, функционирующее как центр прибыли. Отделение, как правило:

- осуществляет процесс производства, маркетинг и сбыт продукции, закупку сырья, материалов, комплектующих, собственные конструкторско-технологические разработки, подбор кадров;
- ведет бухгалтерский учет и контроль финансовой деятельности;
- получает прибыль и несет ответственность за ее получение.

Дивизиональные ОСУ могут создаваться в нескольких вариантах. Наиболее распространенные из них: *продуктовые, региональные и смешанные.*

В *продуктовых ОСУ* (рис. 5.8) признаком структурного деления является продукт или группа продуктов, т.е. применяется продуктовая департаментализация. Она оправдана, если компании необходимо координировать различные виды деятельности, связанные с производством разных видов продукции, что позволяет улучшить обслуживание клиентов.

В *региональной ОСУ* используется департаментализация по региону. Ее применение целесообразно, когда операции производятся в разных странах, местностях, регионах. Здесь все виды деятельности компании на конкретной территории группируются и подчиняются одному руководителю. Эффект от использования этого варианта организационной структуры управления достигается за счет локализации коммерческих операций в рамках отдельной территории, учитывающей специфику законодательства и спроса.

Смешанный вариант дивизиональной оргструктуры применяется при значительной диверсификации продукции и транснационализации деятельности корпорации.

Преимущества дивизиональных ОСУ. Дивизиональные организационные структуры управления по сравнению с линейно-функциональными:

- обеспечивают более оперативное принятие управленческих решений;
- легче адаптируются к изменениям рыночных условий и внешней среды;
- успешнее функционируют при неценовой конкуренции;
- более ориентированы на освоение новых рынков и технологий;
- лучше приспособлены к диверсификации продукции.

Недостатки дивизиональных ОСУ:

1. Обратной стороной автономизации и расширения самостоятельности отделений является усиление вероятности разности в подходах к решению управленческих задач центральным аппаратом и руководством отделений. Это способствует возникновению конфликтных ситуаций.

2. Создание отделений увеличивает количество уровней иерархии управления.

3. В дивизиональных организационных структурах управления усиливается дублирование функций и операций, выполняемых на разных уровнях управления.

4. В них значительно возрастает численность управленческого персонала по сравнению с линейно-функциональными оргструктурами.

5.7. Проектные и матричные оргструктуры управления.

При проектном управлении деятельность компании рассматривается как совокупность выполняемых проектов, каждый из которых имеет фиксированное начало и окончание.

Проектная организация — временная структура, создаваемая для решения конкретной комплексной, *межфункциональной* задачи, для выполнения проекта. Введение проектного управления в линейно-функциональную ОСУ предполагает образование нового органа управления. Таким органом управления является целевая группа, возглавляемая руководителем проекта. В состав целевой группы включаются наиболее квалифицированные специалисты, а в некоторых случаях и руководители, исполняющие разные функции управления, необходимые для реализации проекта в целом. Целевая группа формируется на срок реализации проекта и после его выполнения распускается. Специалисты, работавшие над проектом, переходят в новый проект или возвращаются к исполнению своих обязанностей в функциональном отделе.

Матричная ОСУ так же, как и проектная, базируется на комплексном управлении всей организацией как единым объектом, ориентированным на отдельные цели, на решение нестандартных, межфункциональных задач. Суть матричного управления заключается в объединении двух форм

департаментализации, как правило, функциональной и продуктовой. Но в отличие от проектной специалисты, входящие в состав целевой группы находятся в двойном подчинении: функциональному руководителю и руководителю проекта. В результате вертикальные связи линейно-функциональной ОСУ дополняются горизонтальными связями координации проектного управления и образовывается матричная организационная структура управления предприятием. Руководитель проекта призван формировать, координировать и регулировать все горизонтальные связи между элементами системы, относящимися к решению конкретной межфункциональной задачи. Это отличие не всегда четко выделяется, и проектную ОСУ рассматривают как разновидность матричной или наоборот.

Применение проектного и матричного управления в дивизиональных оргструктурах позволило обеспечить горизонтальную координацию функционального управления с департаментализацией по продукту, потребителю, региону.

Преимущества проектных и матричных оргструктур управления. Проектные и матричные ОСУ обеспечивают:

- сокращение времени на решение межфункциональных задач, комплексность их решения, лучшее использование имеющихся ресурсов при объединении их в проект;

- ориентацию на конечные результаты деятельности предприятия; на удовлетворение спроса, на клиента, на изменения внешней среды;

- развитие сотрудников, приобретение ими навыков в принятии решений, расширение профессиональных знаний и умений за счет перекрестного обучения в целевой группе, лучшее использование персонала.

Недостатки проектных и матричных оргструктур. Во-первых, в результате двойного подчинения возникает проблема определения первоочередности выполнения проектных или функциональных работ, что может привести (и приводит) к конфликтам между соответствующими руководителями. Структура усложняется, ответственность размывается.

Во-вторых, перекрестное обучение изменяет стереотипы функционального мышления, что также чревато внутренними и внешними конфликтами или ведет к нарушению принятых стандартных правил и процедур.

В-третьих, изменяется система контроля. Контроль становится множественным и осуществляется не только руководителем проекта, но и функциональными руководителями.

В-четвертых, изменяются социальные роли и статус сотрудников, работающих над проектом. Они получают большую власть, влияние, авторитет по сравнению с сотрудниками функциональных отделов.

В-пятых, усложняется система коммуникаций.

В-шестых, может возникать сопротивление к внедрению этих ОСУ со стороны функциональных руководителей, поскольку они теряют свое влияние по сравнению с руководителями проектов, равных им по рангу, а также вынуждены расставаться с самостоятельно мыслящими сотрудниками.

7. МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА

7.1. Методы менеджмента в системе категорий управления.

7.2. Организационно-распорядительные методы.

7.3. Экономические методы менеджмента.

7.4. Социально-психологические методы управления.

7.1. Методы менеджмента в системе категорий управления

В переводе с греческого слово "метод" означает "путь к чему-либо". В русском языке данный термин имеет два значения:

1) способ, прием познания, исследования, анализа, диагностики явления, процессов, систем;

2) способ, прием выполнения какой-либо деятельности, образ действия.

В первом случае речь идет о методах той или иной науки, в частности, менеджмента — процессный, системный и ситуационный подходы, эксперимент, моделирование, ситуационный анализ, организационная диагностика и др. В данном случае метод дает ответ на вопрос: "Как это узнать, анализировать, исследовать, диагностировать?".

Во втором значении методы рассматриваются применительно к управленческой деятельности, процессу управления, работе руководителя. Следовательно, здесь пытаются найти ответ на вопрос: "Как практически это сделать, выполнить?".

Общим для первого и второго значений выступает слово "как" — сначала узнать, а потом действовать или начинать действовать, а в процессе работы что-то узнать. Поэтому в методах управления взаимосвязаны эти две важнейшие стороны — познавательная и деятельностная.

Методы управления имеют определенные особенности, а именно:

- они направлены на достижение целей и задач управления. Как только возникает целевой элемент, так сразу же появляется потребность в методах. Методы — это инструмент целенаправленной деятельности;

- практическим действиям предшествует в той или иной степени анализ, оценка конкретных условий, обстановки, ситуации. Чем глубже их познание, тем обоснованнее выбор нужных способов;

- методы, как правило, выбираются из возможного арсенала, поскольку имеет место (в явной или скрытой форме) оценка по критерию "какой метод лучше, результативнее, целесообразнее, эффективнее".

Таким образом, методы управления — это способы, приемы практических действий, направленные на достижение целей, задач управления.

Методы управления необходимо отличать от методов менеджмента. Методы менеджмента — особая разновидность методов управления. *Они являются способами целенаправленного воздействия субъекта управления на*

объект управления. А методы управления устанавливают как, каким образом осуществляется любая управленческая деятельность. Например, методы бизнес-планирования, бухгалтерского учета, контроля качества являются методами управления, но не относятся к методам менеджмента.

По содержанию, назначению и возможностям выделяются три группы методов менеджмента:

организационно-распорядительные; экономические; социально-психологические.

7.2. Организационно-распорядительные методы

Организационно-распорядительные методы можно классифицировать по специфике рычагов организационного воздействия. Группируя эти средства воздействия по их роли в процессе управления, можно выделить три группы организационно-распорядительных методов воздействия: *организационно-стабилизирующие, распорядительные и дисциплинарные.* Центральное место среди них занимают методы организационно-стабилизирующего воздействия. Основное *содержание методов организационно-стабилизирующего воздействия* заключается в установлении состава элементов системы и устойчивых организационных связей между ними посредством закрепления определенных обязанностей как за системой в целом, так и за отдельными ее звеньями.

Необходимым дополнением к методам организационно-стабилизирующего воздействия являются методы *дисциплинарного воздействия*, которые предназначены для поддержания стабильности организационных связей посредством дисциплинарных требований и системы ответственности.

Наконец, третьей группой организационно-распорядительных методов управления являются методы распорядительного воздействия, отражающие текущее использование установленных организационных связей и их частичную корректировку при изменении условий работы.

Методы организационно-стабилизирующего воздействия представляют собой долговременное закрепление организационных связей в системе, служащее основой ее управления. Способы организационно-стабилизирующего воздействия включают *регламентирование, нормирование, инструктирование.*

Регламентирование довольно жесткий тип организационного воздействия. Оно заключается в разработке и введении в действие организационных положений, обязательных для исполнения и действующих в течение определенного этими положениями периода. Это, во-первых, положения общеорганизационного характера, устанавливающие организационную обособленность и порядок функционирования предприятия в целом. Примером могут служить Законы Республики Беларусь "О предприятии", "Об акционерных обществах, обществах с ограниченной и дополнительной ответственностью" и др.

Во-вторых, это — положения, определяющие и устанавливающие внутренний порядок работы, организационный статус различных звеньев, их задачи, функции и полномочия. Сюда относится устав предприятия, учредительный договор, схема организационной структуры, положения о структурных подразделениях и др.

В-третьих, это — должностное регламентирование, осуществляемое посредством должностных инструкций, которые устанавливают основные требования к должностям, обязанности, права и ответственность должностных лиц.

Таким образом, регламентирование определяет организационную основу управления, стабилизирует процесс управления.

Нормирование считается менее жестким типом организационного воздействия и заключается в установлении нормативов, которые служат ориентировкой в деятельности, устанавливают ее границы по верхним и нижним пределам. В практике управления используют нормативы времени, нормативы численности, нормативы выработки, нормативы соотносительности и др.

Наиболее мягким способом организационного воздействия является *инструктирование*. Оно заключается в ознакомлении с условиями работы или обстоятельствами порученного дела, объяснении обстановки, задач, возможных трудностей, предостережения от возможных ошибок, в совете по выполнению каких-либо работ и т.д. Инструктирование всегда имеет форму методической и информационной помощи, направленной на успешное выполнение работы.

Инструктирование может осуществляться посредством телефона, электронной почты, путем личных контактов и т.д.

Указанные методы организационного воздействия — регламентирование, нормирование, инструктирование необходимо применять комплексно.

Методы распорядительного воздействия—это способы текущей организационной работы, базирующейся на организации, сформированной организационно-стабилизирующим воздействием. Это способы, основой которых является решение конкретных ситуаций, не предусмотренных организационно-стабилизирующим воздействием. В связи с постоянными изменениями во внутренней и внешней среде такие ситуации в менеджменте возникают довольно часто. В состав методов распорядительного воздействия входят директивы, постановления, указы, распоряжения, приказы, резолюции. Распорядительное воздействие по форме может быть или устным, или письменным. Каждая из этих форм имеет свои преимущества. Устная форма более оперативна, документальная способствует лучшему пониманию, учету и контролю исполнения решений.

Дисциплинарное воздействие заключается в разработке правил, устанавливающих и практически реализующих ответственность менеджеров и сотрудников предприятия. Выделяют личную, коллективную, материальную, моральную, служебную ответственность. Сочетание

ответственности разных видов является важным моментом правильного применения организационных методов.

Организационно-распорядительные методы занимают особое место среди других методов менеджмента. Они определяют возможности использования экономических, социально-психологических и административных методов менеджмента. При их использовании необходимо учитывать экономические интересы, социальные потребности и психологические особенности работников.

7.3. Экономические методы менеджмента

Эта группа методов предназначена для воздействия на экономические интересы объекта управления. Методы отличаются косвенным характером управленческого воздействия. Их отличительная черта—возможность их количественного соизмерения.

Экономические методы менеджмента — это методы, основанные на использовании экономических интересов и разнообразных средств, стимулирующих экономическую заинтересованность коллективов и отдельных работников в достижении наилучших результатов их деятельности.

Под экономическими методами менеджмента понимается экономический расчет, основанный на сознательном использовании экономических законов, и приводящий в действие экономические интересы государства, субъектов хозяйствования, работников.

В систему экономических методов входят:

- экономический расчет государства — государственное экономическое регулирование;

- экономический расчет предприятий.

Экономический расчет предприятия осуществляется на трех уровнях: предприятия в целом, структурных подразделений (внутрифирменный расчет) и сотрудников (экономическое стимулирование).

Формы экономического расчета предприятия: бюджетный расчет, хозрасчет и коммерческий расчет. В *бюджетном расчете* текущие затраты предприятия частично или полностью покрываются из бюджета собственника, которым чаще всего выступает государство. Расширенное воспроизводство также осуществляется за счет средств собственника. На принципах бюджетного расчета работают бюджетные организации, финансируемые за счет средств республиканского и местных бюджетов, планово-убыточные предприятия, производящие социально-значимые товары и услуги.

Хозяйственный расчет—это метод хозяйствования и управления, который предусматривает, что предприятия самостоятельно покрывают текущие затраты и получают прибыль, за счет которой осуществляют расширенное воспроизводство. При этом источники прибыли находятся *внутри* предприятия. Ими являются увеличение объемов производства и

снижение себестоимости продукции за счет улучшения использования всех, видов внутренних ресурсов. Внешние источники прибыли (изменение цен на выпускаемую продукцию, нахождение лучшего поставщика сырья и материалов, лучших потребителей, лучших финансово-кредитных учреждений и др.) жестко регламентируются государством и практически недоступны предприятиям, функционирующим в условиях хозяйственного расчета.

Коммерческий расчет — это метод управления, при котором источники расширенного воспроизводства находятся как *внутри*, так и *вне* предприятия. Предприятия получают прибыль как за счет более эффективного использования внутренних ресурсов, так и за счет лучшей работы с субъектами внешней среды. Например, менеджмент предприятия может увеличить прибыль путем повышения эффективности продаж более выгодным клиентам или на новых рынках, или заключения более выгодных договоров на поставку материальных ресурсов, или более эффективного размещения финансовых ресурсов в различных банках, или получения кредита на лучших условиях, или привлечения дополнительных инвестиций, изменив свою организационно-правовую форму, либо заключив выгодное партнерское соглашение и т.п.

Коммерческий расчет осуществляется с помощью следующих рычагов воздействия: ценообразование, финансирование, кредитование, экономическое стимулирование и др.

Благодаря тому, что коммерческий расчет синтезирует в себе как функции управления, так и экономические рычаги и инструменты, он способствует обеспечению рентабельности, оптимальному использованию капитала, развитию технологии, эффективной кадровой политике.

Коммерческий расчет предприятия использует такие экономические рычаги и инструменты, как ценообразование, издержки производства, финансирование и кредитование. Это использование направлено на конечную цель коммерческого расчета — получение устойчивой прибыли.

Каждый из названных рычагов и инструментов имеет свои способы использования. Так, цены по структуре и уровню приспособляются к требованиям и условиям рынка. В отношении издержек производства наибольшее внимание уделяется снижению затрат за счет улучшения материально-технического снабжения, повышения производительности труда, экономии живого труда, накладных расходов. В области финансирования и кредитования заранее определяются источники финансирования и распределения капитала по производственным подразделениям, получение займов и кредитов на выгодных условиях.

Особенностью коммерческого расчета в современных условиях является предоставление оперативной самостоятельности отдельным подразделениям, филиалам, дочерним компаниям. В результате в рамках коммерческого расчета возникла и развивалась форма взаимоотношений внутри фирмы, которую можно назвать *внутрифирменным расчетом*. Она отражает взаимоотношения отдельных подразделений фирмы в связи с внутрикорпорационными поставками и хозяйственными отношениями,

складывающиеся на этой основе. Характер таких отношений во многом зависит от хозяйственно-экономического и правового положения подразделений фирмы.

Внутрифирменный расчет отличается от коммерческого тем, что он осуществляется в рамках собственной организации, а коммерческий — между различными собственниками, но это единая система экономического расчета.

Среди различных рычагов экономического механизма управления одно из центральных мест принадлежит *ценам и ценообразованию*, в которых отражаются все стороны экономической деятельности фирмы.

В ценообразовании соединяются, с одной стороны, регулирующие факторы, а с другой — рыночная конкуренция. В современных рыночных условиях происходит ослабление цены как регулятора производства, что ограничивает сферу действия закона стоимости. Взамен на ценовую политику оказывают влияние крупные монополии через долгосрочное планирование, требующее устойчивых рыночных условий и стабильных цен. Таким образом, цены устанавливаются не в результате стихийной рыночной конкуренции, а в результате согласованной долгосрочной рыночной политики нескольких ведущих организаций (фирм) отрасли. Политика цен увязывается с долгосрочными прогнозами спроса.

Финансирование. Финансовая политика любой фирмы в концентрированном виде отражает влияние многочисленных внутренних и внешних факторов. Она затрагивает все стороны экономической деятельности — производственную, научно-техническую, материально-техническое снабжение, сбыт. Единая финансовая политика фирмы разрабатывается высшим руководством. В нее входит также определение источников финансовых ресурсов и их распределение между подразделениями. Финансовая политика включает распределение и перераспределение прибыли; финансирование и кредитование различных подразделений; определение структуры и характера внутрифирменных финансовых операций и расчетов по ним.

Гибкость финансовой политики основана на приспособлении к денежному рынку, налоговому законодательству, валютному курсу. Через финансы регулируются внутрифирменные денежные потоки и осуществляются многосторонние расчеты централизованным путем. На определении источников финансирования оказывает влияние связь организации (фирмы) с банками.

7.4. Социально-психологические методы управления

Социально-психологические методы управления направлены на управление социально-психологическими процессами в коллективе для достижения поставленной цели при условии соблюдения законодательства и требований нормативных аспектов.

При изучении социально-психологических методов, следует отдельно рассматривать вопрос о социальных методах менеджмента и психологических методах воздействия.

Социальные методы — это конкретные способы и приемы воздействия на процессы формирования и развития коллектива, на социальные процессы протекающие внутри его.

Механизм использования социальных методов включает:

- социальные исследования — выявление проблем и направлений воздействия;
- социальное планирование — выработку конкретных способов влияния на людей.

К социальным методам относятся:

- повышение социально-производственной активности (подражание лидерам, установление лидеров, установление стандартов образцового поведения во всех сферах деятельности);
- поддержание социальной преемственности (конкурсы мастерства, посвящение в квалифицированные кадры персонала, праздники основания и завершения крупных деловых операций фирм и т.д.);
- моральное стимулирование (индивидуальное и коллективное).
- социальное планирование — упорядоченное решение социальных проблем коллективов фирм, открывающее реальную перспективу улучшения условий труда, отдыха, духовного физического развития.

Такие планы включают разделы:

- изменение структуры персонала;
- повышение уровня квалификации;
- улучшение условий труда, быта, охраны здоровья;
- повышение жизненного уровня;
- удовлетворение потребностей развития персонала, включая физическое.

Психологические методы в практике менеджмента используются в целях гармонизации взаимоотношений работников фирм и установления наиболее благоприятного психологического климата. К ним относятся:

- гуманизация труда (ликвидация монотонности, цветовая раскраска помещения и оборудования, использование специально подобранно музыки, обогащение труда и др.);
- психологическое побуждение (поощрение творчества, инициативы и самостоятельности);
- удовлетворение профессиональных интересов повышения творческого содержания труда;
- профессиональный отбор и обучение персонала фирм для более эффективного применения индивидуальных способностей личности в трудовой деятельности;
- отбор людей по психологическим характеристикам и развитие необходимых психологических качеств;

- комплектование малых групп, исходя из критерия психологической совместимости работников;
- установление нормальных взаимоотношений между руководителями и подчиненными.

Реализация социально-психологических методов весьма сложна. Для их правильного применения менеджмент предприятия должен обладать знаниями социальной психологии, социологии, психологии, иметь профессиональный опыт и навыки общения с людьми и руководства ими.

8. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

8.1. Понятие и сущность управленческих решений

8.2. Классификация управленческих решений

8.3. Этапы принятия управленческих решений

8.4. Методы принятия управленческих решений

8.1. Понятие и сущность управленческих решений

Принятие решений является неотъемлемой частью деятельности человека в любой сфере. Каждый человек в течение дня принимает десятки различных решений, а на протяжении всей жизни – сотни тысяч. Управленческие решения отличаются от решений принимаемых человеком в повседневной жизни тем, что они непосредственно направлены на систему организации коллективного труда. Таким образом, принятие решений является одновременно и функцией каждого человека в личной жизни и функцией менеджера любого уровня в процессе управления.

В управлении принятие решений представляет собой более систематизированный процесс чем в частной жизни. Необходимость принятия решений пронизывает всю деятельность руководителей любого уровня: от формулировки целей и постановки задач – до их достижения. Именно поэтому принятие решений часто называют **технологической функцией** менеджмента. Поскольку принятые руководителем решения касаются многих людей, для того чтобы избежать моральных и материальных издержек, каждый менеджер может знать теорию и практику управленческих решений.

Категория "управленческое решение" имеет многоаспектное содержание. В широком смысле "управленческое решение" можно понимать как концентрированное выражение процесса управления на его заключительной стадии, как команду, подлежащую выполнению, поступающую от управляющей системы к управляемой. Управленческое решение — результат управленческого труда.

Управленческое решение представляет собой протекающий во времени мыслительный, эмоциональный и правовой процесс по выбору одной из множества альтернатив совершаемый менеджером в пределах своих полномочий определяемых действующими нормативными документами,

результат которого должен быть зафиксирован в устной или письменной форме.

Управленческое решение как специфический вид деятельности человека в процессе управления можно представить в виде последовательности определенных операций. Это прежде всего разработка вариантов действий, выбор варианта, его принятие (утверждение) и осуществление.

Ответственность за принятие решений лежит на менеджерах. Руководитель не может принимать непродуманных решений, так как от этого, в конечном счете, пострадает руководимый коллектив. И чем выше уровень управления, тем большая ответственность лежит на руководителе.

Решение — одна из центральных составляющих процесса управления организацией. Эффективность принимаемых руководителем организации решений во многом определяет эффективность ее функционирования.

Решение может рассматриваться как организационный акт, как один из основных этапов процесса управления, как интеллектуальная задача, как процесс, управляющего воздействия на управляемую систему.

Эффективное управленческое решение, как правило, является сплавом профессионализма менеджера и его искусства управленца, так как принятие решения является одновременно и наукой, и искусством.

Управленческое решение является важнейшим связующим фактором управляющей и управляемой систем. Так как управленческое решение имеет социальную сущность, то можно выделить следующие свойства управленческого решения.

1. Управленческое решение предполагает наличие возможных вариантов действий и выбора одного из них в соответствии с объективно существующей внешней средой, интересами и потребностями.

2. Выбор и принятие варианта действий являются результатом сознательной, мыслительно-психологической деятельности человека. Если даже при принятии решения используется ЭВМ, окончательное принятие решения и придание ему юридической силы остается за менеджером.

3. Необходимость и основное содержание управленческого решения определяются целью и на ее достижение ориентируются.

4. Управленческое решение обладает активизирующей и организующей силой.

5. В основе управленческого решения лежит организованная, сознательная деятельность людей.

6. В организации все решения некоторым образом взаимосвязаны. Единичное важное решение почти наверняка может потребовать сотен решений, менее значительных.

Решение, принимаемое менеджером, всегда нацелено на перспективу. Поэтому в момент принятия решения не всегда можно предсказать результат принимаемого действия, в какой степени оно будет обеспечивать достижение цели, стоящей перед организацией. Много будет зависеть от изменений внешней и внутренней среды организации. С одной стороны, могут

появятся новые конкуренты, принципиально новые технологии, может измениться спрос на продукцию и т.д.

Никто не может гарантировать, что во время реализации решения не изменится законодательство, регулирующее деятельность организации, не появятся новые возможности для привлечения капитала.

С другой стороны, перед организацией могут возникнуть либо новые проблемы, которые затрудняют реализацию решения, либо новые возможности, которые облегчают достижение поставленной организацией цели.

Будущее всегда содержит элемент неопределенности. Поэтому предвидеть ход событий в области профессиональной деятельности отличает профессионального менеджера. Чем выше профессионализм менеджера, тем выше процент решений, приводящих к достижению поставленной цели.

Требования к принятию управленческих решений:

- стратегическая направленность
- гибкость
- директивность
- комплексность
- конкретность
- непротиворечивость
- обоснованность
- объективность
- правомерность
- правомочность
- реальность
- своевременность
- точность, ясность и практичность
- учет взаимных последствий
- экономичность и эффективность.

8.2. Классификация управленческих решений

Классификация управленческих решений имеет важное теоретическое и практическое значение. Определяя состав и Последовательность операций и процедур, выбирая метод, необходимый для выработки и принятия решений, каждый менеджер сталкивается с необходимостью определения их типа или вида. Последние могут быть определены на основе следующих классификационных признаков:

1. По функциональному содержанию решения можно подразделить на плановые, организационные, координационные, мотивирующие и контрольные. Возможны решения, затрагивающие одновременно несколько функций управления. Однако в каждом решении, как правило, удается выделить доминирующую функцию управления;

2. По сфере действия можно выделить экономические, организационные, социальные, технические, технологические решения. Эта классификация

предназначена для распределения производственных проблем по подсистемам социально-экономической системы;

3. По организации разработки управленческие решения могут подразделяться единоличные, коллегиальные и коллективные.

4. По характеру целей и периоду действия решения могут быть: стратегические (3—5—10 лет), тактические (полугодие — 2 года), оперативные (смена—сутки—неделя—месяц).

5. По иерархии управления — решения, принимаемые на высшем, среднем и низовом уровнях.

6. По масштабу объекта управления различают решения глобальные, охватывающие все звенья и уровни системы управления, и локальные, затрагивающие отдельные звенья или адресованные конкретному лицу.

7. По степени определенности информации, которая характеризует полноту и достоверность данных, необходимых для принятия решений, можно выделить три группы решений.

- Решения, принимаемые в условиях определенности, когда известна полная, и достоверная информация о проблемной ситуации, целях, ограничениях и последствиях решений.
- Решения, принимаемые в условиях риска которые характеризуются неполнотой или частично недостоверностью информации.
- Решения, принимаемые в условиях неопределенности, связанные с учетом множества факторов.

8. При принятии управленческих решений часто присутствует интуиция и суждения.

- Интуитивные решения основываются на ощущении того, что выбор правилен, т.е. здесь лицо, принимающее решение, не взвешивает "за" и "против" и принимает то решение, которое подсказывает ему так называемое шестое чувство.
- Решения, основанные на суждениях — это такие решения, в основе которых лежит накопленный опыт.

9. Так как решения принимаются человеком, то характер их часто несет на себе отпечаток личности менеджера. В связи с этим различают решения уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные, осторожные.

- Уравновешенные решения принимают менеджеры, критически относящиеся к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке.
- Авторы импульсивных решений легко генерируют в неограниченном количестве различные идеи, но они не в состоянии их глубоко проверить и оценить. Поэтому подобные решения оказываются недостаточно обоснованными и надежными.
- Инертные решения — результат осторожного поиска. В них уточняющие действия преобладают над генерированием идей. Поэтому такие решения не отличаются оригинальностью и новаторством.

- Рискковые решения отличаются от импульсивных тем, что их авторы не нуждаются в тщательном обосновании своих гипотез и, если уверены в себе, не боятся опасностей.
- Осторожные решения характеризуются тщательностью оценки менеджером всех вариантов, сверхкритическим подходом к проблеме. Они в еще меньшей степени, чем инертные, новы и оригинальны.

10. По степени повторяемости проблемы все управленческие решения можно подразделить, на традиционные, неоднократно встречающиеся в практике управления и нетипичные, нестандартные, когда их поиск связан прежде всего с генерацией новых альтернатив.

11. По методам разработки решения бывают формализованными (запрограммированными) как результат выполнения заранее определенной последовательности действий. Например, решение о закупке определенного вида сырья на производственную программу.

В то же время в организации часто встречаются новые, нетипичные ситуации и нестандартные проблемы, которые не поддаются формализованному решению. В подобных случаях большую роль играют интеллектуальные способности, Талант и личная инициатива лица, принимающего решение.

Конечно, на практике большинство решений занимает промежуточное положение между этими двумя крайними точками, допуская в процессе их разработки как проявление личной инициативы, так и применение формальной про-

12. По способу фиксации решения могут быть разделены на фиксированные, или документированные (т.е. оформленные в виде приказа, распоряжения) и не документированные (не имеющие документальной формы, устные). Большинство решений в аппарате управления оформляется документально. Однако оперативные решения, а также те, которые приняты в чрезвычайных, не терпящих промедления ситуациях могут и не фиксироваться документально.

8.3. Этапы принятия управленческих решений

Как правило, для успешного осуществления процесса принятия управленческих решений менеджеру необходимо пройти восемь основных его стадий.

На *первой стадии* главная задача состоит в правильной постановке цели решения. Любой процесс принятия решения должен начинаться с осознания необходимости его принятия. Важно, прежде всего, задаться вопросом о самом выборе, который предстоит сделать. Такие вопросы способствуют выполнению трех задач: показать связь решения с необходимостью сделать выбор; задают направление в поиске альтернатив; исключают альтернативы, лежащие за пределами поставленной цели.

Вторая стадия связана с формулированием ограничений и критериев принятия решений. Многие возможности решения проблем и разработки целей не будут реалистичными, так как либо у руководителя, либо у организации недостаточно ресурсов для реализации решения. Причиной проблемы может быть внешняя среда организации, которую невозможно изменить (например, законы). Ограничения сужают возможности принятия решений. Ограничения бывают финансовые, трудовых ресурсов, сырья и т.д. Если рассматривать малые, средние и большие организации, то у малых организаций всегда больше ограничений. Например, это касается финансов, так как малым организациям труднее взять кредиты.

Наряду с ограничениями, лицу принимающему решения, необходимо определить стандарты, т.е. критерии, по которым будут оцениваться решения.

Критериями, которыми может быть оценена эффективность решения, являются:

- польза решения, в частности, достижимое улучшение результатов;
- финансовая сторона решения — минимизация издержек, максимизация прибыли;
- время процесса исполнения решения.

На *третьей стадии* осуществляется выработка альтернатив. Они обычно известны из предыдущего опыта, стандартны и легко вписываются в критериальные границы лучшего решения. Многие из альтернативных решений легко обнаружить.

Однако нередко возникают новые, уникальные проблемы, решение которых не уместится в привычные и стандартные рамки. В этом случае необходим творческий подход. Существует много методов творческого поиска альтернатив: это и "мозговая атака", и групповой анализ ситуации, и причинно-следственные диаграммы и др. Важно помнить, что творческая обстановка при поиске альтернатив создается самим руководителем, его умелым руководством.

Часто лица, принимающие решения, разрабатывают альтернативы только до тех пор, пока не выявится такая, которая отвечает минимальным критериям. Руководители считают, что разработка множества альтернатив требует больших затрат времени и денег, поэтому часто выбирается решение, позволяющее снять проблему в настоящее время.

Четвертая стадия выделяется для сравнения выработанных на предыдущей стадии альтернатив. Квалифицированное принятие решений требует выработки ряда альтернатив, сравнения их и выбора наилучшей. Иногда все варианты решения выглядят хорошими и ни один из них не кажется преимущественным. Поз-: тому, чтобы сделать выбор, менеджер нуждается в определенных средствах для сравнения альтернатив.

Критерий оценки последствий различных вариантов определяется обычно целью решений. При этом существует необходимость в измерении степени, до которой определенное событие способствует достижению цели. Для разрешения конфликтов нужна общая единица измерения последствий.

Без нее нельзя, например, сравнить альтернативу, ведущую к минимизации затрат за перевозку товаров, с альтернативой, позволяющей минимизировать время доставки. Чтобы сравнить последствия этих альтернатив, нужно, чтобы они принадлежали к одному классу. Как, например, перевести измерения одной шкалы (стоимость доставки), в другую шкалу (время доставки) или измерить и те, и другие по третьей шкале?. Кроме того, мы должны знать, как соотнести указанные приросты по этим шкалам.

Применительно к экономике можно сказать, что, к сожалению, нельзя выразить все последствия в виде их влияния на издержки и прибыль, поэтому использование денег в качестве всеобщей единицы измерения может оказаться затруднительным.

На *пятой стадии* определяется риск, которому может быть подвергнута организация в случае выбора конкретной альтернативы. В предпринимательской деятельности выявление риска может варьировать от сложного вероятного анализа в моделях исследования операций до чисто интуитивных догадок, которые можно представить вопросами типа: "Как вы думаете, что они (покупатели или же производители-конкуренты) предпримут, когда мы объявим о повышении цен.

Чтобы правильно определить область риска, следует рассматривать альтернативы поочередно и пытаться предсказать трудности, с которыми можно столкнуться в случае реализации каждой из них. Подчеркнем важность рассмотрения альтернативы, потому что отклонения, связанные с принятием одной альтернативы, как правило, не имеют ничего общего с возможными отклонениями в случае реализации других альтернатив.

На *шестой стадии* разрабатывающий решение делает оценку риска. Знать о существовании риска важно, но недостаточно. Необходимо определить его значимость. При оценке риска учитываются такие факторы, как вероятность и серьезность. При помощи фактора вероятности формируется суждение о том, что-то или иное событие действительно произойдет. Фактор серьезности позволяет сформировать суждение о степени влияния события на ситуацию, если оно произойдет.

На *седьмой стадии* принимается решение. Количественные показатели степени риска помогают принять обоснованное решение. Ведь эти данные позволяют сравнивать показатели эффективности альтернатив. Следует отметить, что показатели степени риска прямо не связаны между собой, пока нет такой формулы, которая позволила бы их сравнить. Поэтому следует поставить вопрос: "Стоит ли дополнительная эффективность, которую можно получить, того риска, на который я иду?" Обычно менеджеры не стремятся минимизировать риск, а идут на риск приемлемый и контролируемый. Делая выбор, менеджер анализирует, взвешивает целый ряд суждений.

На *восьмой стадии* осуществляется реализация решений. Наиболее распространенной ошибкой менеджеров являются предположения, что если сам выбор в отношении решения сделан, то решение обязательно будет выполнено. Выполнение решения — это устранение проблемы, его породившей, по отношению к которой было принято решение.

В реализации управленческого решения обычно участвует много людей. Поэтому организация исполнения решения предусматривает координацию действий всех участников.

Менеджер должен заинтересовать людей в выполнении решений, избегать дисфункций, конфликтов, мотивировать их на реализацию решения, максимально использовать способности каждого.

На основании приказа или распоряжения следует раздать план мероприятий, превращающих решение в реальность. Необходимо распределить права и ответственность среди участников. Решение не считается реализованным, если не будет ответственного за его исполнение.

Выполнение решения контролируется по промежуточным и конечным результатам и срокам выполнения программы реализации. Определяется наличие, отношений и насколько они серьезны. Если отклонения серьезны, то необходимо вернуться к 1-му этапу и принять дополнительные решения.

Можно принимать хорошие решения, но если не организовать их реализацию, то весь процесс принятия оказывается никому не нужным.

После реализации решения необходимо сделать оценку принятого управленческого решения. Здесь необходимо ответить на такие вопросы: "Достигли ли того, чего хотели, насколько эффективно реализованное решение, если не достигли нужного эффекта, то нужно выяснить причины"?

Рассмотренный выше процесс характерен для принятия рационального решения, т.е. менеджер должен пройти серию этапов, чтобы прийти до полного выполнения решения и устранения возникших проблем. Соответствует ли это реальной практике? Многие менеджеры ответят "нет", называя ряд причин, препятствующих рациональному принятию решения. Такими препятствиями являются следующие:

- часто менеджеры не знают, что проблема вообще существует, так как они либо перегружены, либо проблема скрыта от них;

- не представляется возможность по техническим или экономическим причинам собрать всю относящуюся к проблеме информацию;

- ограничения во времени вынуждают менеджеров принимать не лучшие решения;

- во многих случаях рассматриваются не все альтернативы, а при оценке и выборе мало учитываются качественные факторы;

- выполнение решения не всеми менеджерами связывается с самим решением.

8.4. Методы принятия управленческих решений

Все методы принятия управленческих решений можно объединить в три группы:

- 1) неформальные (эвристические) методы принятия решений;
- 2) экспертные методы принятия решений;
- 3) количественные методы принятия решений.

Неформальные методы основываются на аналитических способностях лиц, принимающих управленческие решения. Это совокупность логических приемов и методики выбора оптимальных решений руководителем путем теоретического сравнения альтернатив с учетом накопленного опыта. В большей степени неформальные методы базируются на интуиции менеджера. Их преимущество состоит в том, что принимаются они оперативно, недостаток—этом, что неформальные методы не гарантируют от выбора ошибочных (неэффективных) решений, поскольку интуиция иногда может подвести менеджера.

Основным моментом в процессе групповой *работы* над реализацией управленческих решений является определение круга лиц, участников данной процедуры. Чаще всего это — временный коллектив, в состав которого включаются и руководители, и исполнители. Главными критериями формирования такой группы являются: компетентность, способность решать творческие задачи, конструктивность мышления и коммуникабельность.

Экспертные методы, Экспертные методы основаны на совокупном мнении специалистов, хорошо знающих проблему.

Коллективные формы групповой работы могут быть разными: заседание, совещание, работа в комиссии и т.п. Наиболее распространен такой метод коллективной подготовки управленческих решений, как "мозговой штурм", или "мозговая атака" (совместное генерирование новых идей и последующее принятие решений).

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

Проблема выбора менеджером альтернативы одна из важнейших в современной науке управления, но не менее важно принять эффективное решение. Чтобы управленческое решение было эффективным, должны учитываться факторы.

1. Иерархия в принятии решений — делегирование полномочий по принятию решения ближе к тому уровню, на котором имеется больше необходимой информации и который непосредственно участвует в реализации принятого решения. В этом случае исполнителями решения являются сотрудники смежных уровней. Контакты с подчиненными, находящимися более чем на один иерархический уровень ниже (выше), не допускаются.

2. Использование целевых межфункциональных групп, в которых члены, входящие в состав, отбираются из различных подразделений и уровней организации.

3. Использование непосредственных (прямых) горизонтальных связей при принятии решений. В данном случае сбор и обработка информации осуществляются без обращения к вышестоящему руководству. Такой подход

способствует принятию решений в более короткие сроки, повышению ответственности за выполнение принятых решений.

4. Централизация руководства при принятии решения. Процесс принятия решения должен находиться в руках одного (общего) руководителя.

Метод простой ранжировки. Метод основан на том, что каждый эксперт располагают набором признаков, например, время реализации, финансовые затраты, повышение объема сбыта, величина дополнительной прибыли, качество продукции. Эти признаки располагают в порядке предпочтения. Цифрой 1 обозначается наиболее важный признак, цифрой 2—следующий за ним по важности и т.д. Полученные данные сводятся в таблицу и обрабатываются либо вручную, либо с помощью методов математической статистики.

Метод задания весовых коэффициентов. Метод заключается в том, что каждому решению ставится в соответствие весовой коэффициент. Сумма всех коэффициентов должна равняться 1. Наиболее важному решению задается наибольший коэффициент.

Метод парных сравнений. Метод реализуется путем парных сравнений признаков каждого управленческого решения с другими и дальнейшей статистической обработкой.

Для осуществления парных сравнений эксперты сравнивают 2 первых решения. Лучшее из них сравнивается с третьим и т.д. В результате парных сравнений выбирается одно лучшее управленческое решение.

Экономико-математические методы (ЭММ) принятия управленческих решений. К наиболее широко применяемым на практике ЭММ можно отнести методы линейного программирования. Их используют обычно специалисты функциональных подразделений. Задача специалиста — правильно построить модель.

Модели теории массового обслуживания. Эти модели можно применять всегда там, где может возникнуть очередь. Здесь определяется оптимальное число каналов обслуживания по отношению к потребности в них, т.е. необходимо найти компромисс между двумя противоречивыми требованиями: требованием ликвидировать очередь и требованием полностью загрузить оборудование или обслуживающий персонал.

Методы теории игр. Чаще всего применяется доля оценки воздействия принятого решения на конкурентов. Например, прогнозирование реакции конкурентов на изменения цен, предложение дополнительного обслуживания, освоение новой продукции. Если, например, с помощью теории игр руководство установило, что при повышении цен конкуренты не сделают это же, то, видимо, надо отказаться от такого шага.

9. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

9.1. Понятие и значение кадрового менеджмента

Кадровый менеджмент, или управление персоналом включает специальные функции управления людьми в организации: подбор, расстановку, оценку кадров, их подготовку и переподготовку, повышение квалификации, продвижение по службе, ротацию, лизинг, формирование резерва и работу с ним, развитие и планирование персонала, а также маркетинг и лизинг персонала.

Менеджмент персонала, или кадровый менеджмент обеспечивает, прежде всего, *формирование и развитие кадрового потенциала организации.*

В международной практике менеджмента ввиду особенностей школ и подходов сложилась терминология, включающая понятия, которые можно считать синонимами: *управление кадрами, управление персоналом, кадровый менеджмент, система управления кадрами, система работы с кадрами, кадровая политика, кадровая экономика, кадровая функция управления человеческими ресурсами.*

Кадровый менеджмент актуален всегда. Его значение возрастает в условиях экономики переходного периода. Без реформы системы работы с хозяйственными кадрами невозможны сами хозяйственные реформы.

Механизм кадровой работы должен соответствовать экономическому механизму. Их несоответствие резко снижает эффективность менеджмента в целом. Социальная рыночная экономика требует замены системы работы с кадрами, в которой централизованно за пределами организации решаются основные вопросы подбора кадров, штатов, оплаты на децентрализованную систему, в которой конкретные решения по кадрам, должностям, зарплатам принимаются теми, кто несет непосредственно личную ответственность за организацию и ее успехи.

Наиболее убедительным и ярким показателем успехов кадрового менеджмента является уровень заболеваемости в организации. Количество заболеваний из-за психических перегрузок свидетельствует о качестве работы с персоналом.

К числу задач и функций управления персоналом относятся:

- разработка и реализация кадровой политики и принципов хозяйственной деятельности;
- разработка штатного расписания в соответствии со стратегией организации и ее структурой;
- разработка профессионально-квалификационных требований (профессиограмм, моделей должностей);
- обеспечение рабочих мест специалистами, подбор и отбор персонала;
- регулирование персонала, ротация, назначения, выдвижения, аттестация, выборы, перемещения;
- оценка персонала, социально-психологическая диагностика, тестирование;
- анализ и координация межличностных и внутригрупповых взаимоотношений, профилактика социальных и хозяйственных конфликтов, предупреждение нежелательных стрессов;

- формирование резерва персонала, лизинг персонала, прогнозирование развития персонала, планирование деловой карьеры внутри организации, анализ потребности в персонале;
- управление занятостью;
- профессиональная и организационная адаптация персонала;
- регулирование вопросов трудовых отношений, требований психофизиологии; этики, эстетики, эргономики труда;
- подготовка и переподготовка персонала.

Основу концепции управления персоналом составляет обеспечение выживаемости организации путем формирования и развития ее кадрового потенциала более высокими темпами, чем изменяется внешняя среда этой организации. Главная задача, таким образом, состоит в адаптации организации не к изменениям внешней среды, (они происходят всегда), а к скоростям этих изменений.

Наиболее распространенным классификационным признаком управления персоналом является отношение к управленческому решению. По этому признаку управленческие работники подразделяются на три группы: руководители, специалисты, технические исполнители.

Руководители принимают решения, специалисты готовят специальную информацию для принятия решения, технический персонал аппарата управления доводит решения до исполнителей.

Руководители подразделяются на линейный и функциональный персонал. Линейные руководители осуществляют управление производственными подразделениями (участками, цехами) предприятий, обществ, фирм. К линейным руководителям относятся также их заместители; к функциональным — руководители функциональных служб (отделов, бюро и т.д.) и их заместители.

Специалисты аппарата управления призваны исполнять специальные функции управления для содействия руководителям при принятии управленческих решений, а также самостоятельно отвечать за специфические аспекты деятельности линейных и функциональных подразделений (финансовые, бухгалтерские, технологические, инструментально-конструкторские, планово-экономические, нормирование труда и т.д.), т.е. они классифицируются на экономистов, инженеров, диспетчеров, юристов, программистов и т.п.

Технический, или вспомогательный персонал (секретари, курьеры, делопроизводители, копировщицы, машинистки, стенографистки, табельщицы и др.) осуществляет обслуживание процесса управления и обеспечивает передачу управленческой информации, ее сбор, первичную обработку, хранение.

Среди руководителей выделяют *уровни, категории, ступени*.

Руководители первичных ступеней управления, или руководители, первой категории — это мастера, бригадиры, заведующие отделами, секторами, начальники бюро и т.д. В свою очередь первичные управленческие коллективы существуют в аппарате управления

предприятием (акционерным обществом), аппарате территориальных (областных) органов, аппарате министерств или концернов, или холдинговых компаний. Соответственно в среде первичных руководителей выделяют четыре вида:

- 1) производственные руководители;
- 2) руководители первичных подразделений аппарата управления предприятием;
- 3) первичные руководители территориального уровня;
- 4) первичные руководители министерского и ведомственного уровней.

Руководители средней категории руководят группой первичных коллективов. Эта группа остается подразделением в своей организации (например, на предприятии это цех, служба, отдел, филиал, управление). Заместителей руководителей относят к тем же классификационным позициям, что и первых руководителей.

Руководители высшей категории — это руководители самостоятельных организаций, которые имеют аппарат управления.

Структуризация состава менеджеров имеет свои особенности в каждой организации. Они определяются штатным расписанием этой организации.

Следует различать понятия потенциал кадров и кадровый потенциал. Они используются для разных уровней. Понятие *потенциала кадров* связано с личностями. Оно включает структуру деловых качеств руководителя, уровень их проявления, значимость отдельных качеств. Речь идет, таким образом, о ресурсах отдельных личностей как формальных лидеров или исполнителей одной из функций управления.

Для конкретной должности потенциал кадров фиксируется в профессионально-квалификационных требованиях или профессиограммах, которые включают систему требуемых качеств и уровень их проявления, необходимый для соответствующих функций, прав и ответственности.

Понятие *кадрового потенциала* связано с подразделениями и организацией в целом. Категория "кадровый потенциал" не идентична категории "кадры". Они неэквивалентны, потому что под кадрами понимается совокупность работников разных профессий и специальностей, уровней подготовки и образования.

Кадровый потенциал включает в себя не только собственно кадры, но и определенный уровень совместных возможностей данного количества кадров при достижении заданных целей. Кадровый потенциал организации, конечно, зависит от потенциала кадров этой организации, но не является их суммой. Он обладает свойством целостности, принципиально отличным от свойств, **присущих** потенциалу каждого из работников в отдельности.

Кадровый потенциал синтезирует человеческий фактор организации, структуру управления, а также характерные для данной организации формы управленческих отношений или стили управления.

В кадровой политике как следствие функционального разделения труда наряду с понятием *кадровый потенциал* существует понятие *кадровый потенциал управления организацией*, которое включает состав и

квалификации управленческих кадров, а также структуру и стиль работы аппарата управления.

9.2. Кадровый цикл и маркетинг персонала.

Формирование и развитие кадрового потенциала организации проходит определенные этапы. Их последовательность составляет жизненный цикл использования кадров, или кадровый цикл. Управление процессом совершенствования кадров различных специальностей составляет основное содержание кадрового менеджмента. Современному кадровому менеджменту свойствен системно-ситуационный подход.

В соответствии с таким подходом на входе организации как кадровой системы находятся трудовые ресурсы. Они изначально определяют социальный резерв этой организации, из которого частично формируется ее потенциальный резерв. Это внешние источники потенциального резерва. Существуют также внутренние источники организации (например, молодые специалисты).

Процесс формирования управленческих кадров начинается с их *поиска* и *выбора*. Эти две функции составляют содержание *подбора* кадров (набора или вербовки). Непосредственное *формирование* кадрового потенциала включает составление штатного расписания, занятие должностей, ротацию, мотивацию и активность самих кадров.

Развитие кадрового потенциала основано на системе непрерывного образования, подготовке и переподготовке кадров, их карьере, совершенствовании организационных структур и стиля управления.

На выходе организации как кадровой системы находятся процессы текучести и освобождения кадров. Обратная связь в кадровом цикле состоит в формировании кадрового резерва или его коррекции. Таким образом, наряду с формированием и развитием существуют процессы *обновления* кадрового потенциала, которые включают уход в отставку (текучесть и освобождение) и пополнение кадрового резерва, а также активное использование различных механизмов занятия конкретных постов, а именно:

механизм выборов; механизм конкурсов; механизм выдвижения; механизм назначения; механизм на основе оценок кандидатов.

Организация заинтересована в привлечении высококвалифицированного персонала. Для этих целей наряду с функциями планирования — потребностями в кадрах, обеспечением кадрами, использованием кадров — осуществляется маркетинг персонала. Такой маркетинг является необходимым условием роста кадрового потенциала за счет поиска и привлечения из внешних источников необходимой рабочей силы. Его задача — найти мотивы для привлечения. Рыба не будет клевать без усилий и опыта рыбака. Значит, нужна не только наживка, необходимо учитывать структуры потребностей кадров, места их нахождения.

Маркетинг основан не на принуждении. Каждый решает сам. Но маркетинг означает борьбу за кадры только цивилизованными средствами.

Маркетинг персонала включает:

- исследование рынка рабочей силы;
- исследование качеств кандидатов, а также их требований и возможностей;
- воздействие на субъективное восприятие кандидатом преимуществ рабочего места в организации (рекламе должностей);
- проведение сегментирования рынка рабочей силы (инженеры, экономисты рабочие) и выбор путей ее привлечения;
- формирование потенциальных кандидатов внутри организации.

Основными предпосылками маркетинга персонала следует считать организационную структуру управления, состояние кадрового потенциала организации, наличие вакансий в штатном расписании, фирменный стиль управления.

В основе концепции маркетинга персонала находятся ясность цели, решительность действий и терпимость к результату.

Поиск необходимых работников (менеджеров, производственных кадров) осуществляется с помощью следующих инструментов и механизмов:

- объявлений в газетах и других средствах массовой информации;
- консультантов по кадровому менеджменту;
- государственных служб занятости;
- неформальных коммуникаций (непосредственное или через деловых партнеров и знакомых обращение к потенциальному кандидату на должность);
- реакции на непосредственное заявление о приеме на работу;
- договора о сотрудничестве с учебными заведениями;
- конкурсов на замещение вакансий;
- ярмарок вакансий;
- механизмов выборов предварительного резерва;
- системы тестирований, собеседования.

9.3. Система и методы подбора персонала

В практике кадрового менеджмента подбор сотрудников имеет наибольшее значение. Иногда даже всю систему работы с персоналом отождествляют с их подбором и расстановкой. Действительно, если благополучие предприятия в значительной степени зависит от качеств его менеджеров, то можно сказать, что для предприятия весьма важна деятельность по подбору этих менеджеров.

Практика менеджмента выявила две основные трудности подбора независимо от его разновидностей и методов.

Во-первых, субъективная зависимость качества подбора оттого, кто его делает: непосредственный шеф, вышестоящий руководитель, кадровая служба, посредник или специальная комиссия.

Во-вторых, различия в требованиях к кандидатам на управленческие должности, которые отражены в профессиограммах (картах оценки качеств руководителя).

Преодоление этих трудностей происходит в процессе реализации политики профессионального роста управленческих кадров.

В понятие подбора персонала входит, прежде всего, установление числа назначений, то есть определение реального размера программы подбора. Это понятие опирается на назначения кадров на определенную должность и резерв кадров. Число назначений определяется тремя последовательными шагами.

На *первом шаге* анализируется штатное расписание и устанавливается число имеющихся управленческих должностей. Целесообразно опираться на развитие организационной структуры, ее будущее состояние. Поэтому задача является комплексной, о чем мы говорили при рассмотрении планирования персонала.

На *втором шаге* исследуется текучесть персонала, чтобы установить среднее ежегодное количество назначений на управленческие посты и тенденции этих назначений. На этом этапе определяется спрос на новых руководителей, а также составляются персональные графики продвижения сотрудников, планируется их карьера, классифицируются менеджеры по перспективе своего продвижения или ухода в отставку.

На *третьем шаге* определяется число сотрудников, из которых предстоит отобрать после обучения и тестирования тех, кто займет вакантные должности.

Соотношение между количеством отбираемых кандидатов и количеством вероятных вакансий в организациях неодинаково: от консервативного 1:1 до пессимистичного 10:1. Отобранные кандидаты подвержены текучести не менее остальных.

Системы подбора персонала в различных странах имеют свои особенности. Например, японские схемы служебной карьеры включают испытательный срок, подготовку к основной службе, ротацию. За испытательный срок (максимум 3 года):

устанавливается реальная ценность вузовского диплома путем сдачи, например, экзамена;

специалист проходит курс ориентации в делах корпорации и проверку на лояльность.

После испытательного срока претендента зачисляют на работу и в течение двух-трех (а в некоторых фирмах — на протяжении 8—10 лет) происходят ротация, стажировки, заграничные командировки, даются все более усложняющиеся задания. К 30—36 годам специалист уже известен фирме, и она может обоснованно регулировать его карьеру менеджера.

Методика подбора кадров в американских фирмах отличается тем, что в США первоначально больше обращают внимание на специальные знания и опыт, которые необходимы для быстрого вхождения в должность.

В Японии делают акцент на качестве общего образования и личном потенциале. Объясняется это тем, что японский служащий принимается, как правило, на очень длительный срок, его зачисляют вначале на рядовую должность. Отбор в средние и высшие звенья управления фирмой в Японии проводится из числа работников самой фирмы. В США не делают различий между внутренними и внешними источниками, там ошибки кадровой работы оперативно исправляются увольнениями и заменами. В Японии эти процедуры более обоснованны и надежны.

Следует различать методы оценки кадров и их подбора. Последних больше. Система подбора включает не только методы оценки кадров, но и методы выполнения задач по кадровому подбору при участии посредника путем непосредственных собеседований и личного суждения (интуитивные методы).

Тестовые методы являются общими для двух названных случаев. Под тестами понимаются проверенные методы извлечения информации о способностях человека, которые не являются очевидными.

Тестовые методы используются для проверок квалификации, деловых качеств, особенностей личности. Но они в современном менеджменте рассматриваются только как дополнение, как один из этапов подбора.

Окончательный выбор осуществляет сам руководитель даже при демократическом стиле управления, но и он пользуется устными мини-тестами в ходе собеседования. В современной практике тесты чаще используются как инструмент первоначального отсева или ограничения круга кандидатов. Инструментами окончательного отбора являются менее формальные методы.

Особое значение имеют *интуитивные методы* подбора кадров, которые можно рассматривать как персонифицированный синтез всех остальных в процессе собеседования.

Предметом особого внимания кадровых служб является *набор внутри* организации.

- К преимуществам внутреннего подбора относятся:
- опыт работы в организации;
- незначительные экономические затраты на подбор;
- мотивация труда в организации;
- относительно малый риск выбора кандидата при отлаженной системе работы с резервом на выдвижение.

Недостатки этого метода:

- возможна более низкая квалификация у внутренних кандидатов, чем у внешних;
- необходима серьезная работа а внутренними источниками резерва; менее интенсивное развитие кадрового потенциала организации.

9.4. Механизмы назначений

Смысл подбора кадров состоит в выборе среди них работника для назначения на определенную должность.

Профиль-метод. Рассмотрим механизм назначений на основе сравнения требований должности с качествами кандидатов на эту должность. Сравнение требований с качествами позволяет определить относительную пригодность кандидатов. Под пригодностью понимается определенная сумма установленных качеств. Чем сильнее последние соответствуют требованиям, тем выше пригодность. Однако чем выше уровень иерархии управления, тем меньше поддаются компенсации отдельные слабовыраженные качества через другие, более выраженные черты кандидата. Есть также отдельные качества, требования к которым находятся в определенном интервале колебаний в зависимости от своеобразия организации, менеджмента или времени. Поэтому требования подразделяются на постоянные, минимальные, а также пожелания.

Чем сильнее соответствие между требованиями и качествами, тем оптимальнее взаимоотношения между организацией и сотрудниками.

Основным уровнем рассматриваемого механизма назначений является соизмеримость требований должности и качеств кандидатов. Сопоставимость достигается с помощью *профиль-метода*. Идея его в том, что каждого менеджера можно представить через нормированное число качеств в n -ном пространстве качеств как результирующий вектор этих свойств.

Профиль-метод в рамках механизма назначений применяется следующим образом.

Разрабатываются количественные и качественные требования к должности. Они должны быть устойчивыми и представлять определенную шкалу со значениями требований. На основе этих значений и самих качеств формируется профиль требований.

Устанавливаются профили качеств кандидатов на основе оценок этих качеств.

Проводится сравнение кандидатов. Оно может осуществляться различными способами.

Рассмотрим механизм назначений на основе перемещений работников внутри организации. К ним относятся выдвижение и ротация.

Выдвижение есть назначение сотрудника, который уже работает в системе управления, на новый, более высокий пост. Среди выдвинутых наибольшее значение имеет переход работника из категории специалистов в категорию руководителей.

Ротация есть назначение сотрудника, при котором либо названия должностей остаются прежними, но меняется место работы, либо меняется должность, но уровень поста остается прежним. Иными словами, *ротация* — это горизонтальное перемещение кадров, *выдвижение* — вертикальное.

Пример ротации: начальник цеха — начальник отдела, старший технолог отдела — старший технолог цеха. Ротация очень важна как в карьере менеджера, так и при формировании управленческой элиты. Ротация имеет два варианта:

- перемещение (обязанность остается, место работы меняется);
- перестановка (обязанность меняется, уровень должности остается).

Ротация (перемещение) вызывается:

- производственной необходимостью;
- повышением квалификации;
- психологической несовместимостью;
- проблемами коммуникаций, необходимостью преодоления застоя, ведомственности.

Весьма рациональны для развития кадрового потенциала ротации — перестановки из линейных служб в функциональные и наоборот.

Таким образом, ротации — это горизонтальные переходы, т.е. передвижения на том же иерархическом уровне. Они являются мерами совершенствования менеджеров, если осуществляются системно. Ротации способствуют в перспективе более уверенному занятию специалистом вышестоящей должности, а также позволяют гибко осуществлять кадровое регулирование.

9. РУКОВОДИТЕЛЬ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

9.1. Признаки и требования к менеджеру

9.2. Власть и личное влияние.

9.3. Авторитет менеджера

9.4. Стили руководства

9.1. Признаки и требования к менеджеру

Термин "менеджер" в рыночной экономике широко распространен и употребляется применительно к руководителям предприятия, его структурных подразделений: управлений, отделов, отделений, производств, цехов, участков и т.п.

В управлении менеджер выступает в роли организатора, администратора, специалиста, дипломата, инноватора, предпринимателя, воспитателя и общественного деятеля. Действуя *как организатор*, менеджер обеспечивает взаимодействие сотрудников; *как администратор* — применяет меры регламентируемого воздействия; *как специалист* — ставит задачи, определяя, что и как надо делать для выполнения работы; *как дипломат* — ведет переговоры, контактирует с внешней средой; *как инноватор* — воплощает в жизнь достижения научно-технического и социального прогресса, инициирует инновационную деятельность сотрудников вверенного ему подразделения или предприятия; *как предприниматель* — работает в условиях неопределенности и риска; *как воспитатель* — морально мотивирует деятельность сотрудников, ориентируя их на творческий, инициативный, эффективный труд; *как общественный деятель* — формирует позитивное мнение об организации во внешней среде.

Основные признаки менеджера. *Менеджер — наемный управляющий.* Наем менеджера осуществляет бизнесмен, собственник предприятия. Собственник, как правило, нанимает только главного менеджера — руководителя предприятия, который в свою очередь подбирает и вводит в должность других менеджеров и работников организации. Но в отдельных случаях учредительными документами предприятия может быть предусмотрен и другой порядок найма заместителей руководителя и других менеджеров организации.

Менеджер — должностное лицо. Менеджер всегда занимает определенную вакансию в штатном расписании организации — управленческий пост.

Как должностное лицо менеджер выполняет управленческие функции, для чего использует предоставленные ему полномочия. Используя делегированные ему полномочия, *менеджер распоряжается ресурсами организации.* Полномочия — это ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников для достижения целей предприятия. Наличие такого права у менеджера предопределяет его возможность распоряжаться ресурсами и влиять на ситуацию.

Менеджер имеет власть. Власть менеджера в организации дается не собственностью, а должностью и установленной системой разделения и кооперации труда (власть формального лидера), а также системой психологических взаимоотношений людей (власть неформального лидера).

Менеджер управляет людьми. В подчинении менеджера всегда находятся сотрудники. Управление их знаниями, умениями, навыками — есть управление персоналом. Кроме них, к ресурсам менеджера относятся природные и материальные, включая финансовые, ресурсы, а также информация и время. Качество используемых ресурсов оказывает существенное влияние на продуктивность работы менеджера.

Управляя, *менеджер принимает и реализует управленческие решения.* Принятие управленческих решений — отличительный признак менеджера, выделивший управленческий труд из системы общественного труда.

Менеджер — профессионально подготовленный управляющий. Профессиональная подготовка в сфере управления необходима и не может быть заменена подготовкой по отдельным специальностям: гуманитарным, экономическим, техническим, естественнонаучным и др.

Реальная управленческая практика гораздо богаче выделенных признаков. Так, менеджер может совмещать функции предпринимателя и собственника, иметь в распоряжении только два ресурса: информацию и время, не проходить профессиональной подготовки. Однако рассмотрение этих признаков способствует научному пониманию менеджмента в целом.

Практика показывает, что одни руководители умело ведут людей за собой, успешно преодолевая возникающие трудности, другие же в подобных условиях вызывают лишь недоверие со стороны подчиненных и терпят неудачу. Неумение убедить, мотивировать действия подчиненных, наконец, повлиять на человека, чтобы он захотел выполнить решение, которое принял

менеджер, - свидетельство того, что у руководителя нет полного набора качеств, необходимых менеджеру.

Эффективное руководство предполагает способность разделить свое видение проблем с другими, мотивировать их для достижения поставленных целей, т.е. управлять вместе с людьми, а не управлять людьми.

Несмотря на управленческий ранг, имеется определенное сочетание параметров-требований, гарантирующих успех в работе любого менеджера. В частности, в системе управления США выделяется пять основных требований:

- 1) здравый смысл ;
- 2) знание дела;
- 3) уверенность в своих делах;
- 4) высокий общий уровень развития;
- 5) способность доводить начатое дело до конца.

Все менеджеры имеют возможности развивать и повышать эффективность своей работы. Однако присутствуют такие области, в которых они, мягко говоря, не компетентны. Такие действия менеджера и трактуются как ограничения. Выявив такие ограничения, можно сосредоточить внимание на тех факторах, которые препятствуют полной реализации всех личных возможностей менеджера.

В этой связи выделяются следующие 11 потенциальных ограничений в деятельности руководителя.

1. Неумение управлять собой.
2. Размытые личные ценности.
3. Неясные личные цели.
4. Заторможенное личное развитие.
5. Неумение решать проблемы (принимать решения).
6. Отсутствие творчества в работе.
7. Неумение влиять на людей.
8. Непонимание специфики управленческого труда.
9. Низкие организаторские способности (неспособность руководить).
10. Неумение обучать.
11. Неумение формировать коллектив.

9.2. Власть и личное влияние

Обладать властью – значит уметь оказывать влияние на людей, изменять поведение и отношение человека или группы людей. У одних людей власти очень много, у других ее нет совсем. Иногда кажется, что некоторые люди не могут получить столько власти, сколько им надо, поэтому они борются за то, чтобы ее обрести, и еще ожесточеннее борются за то, чтобы удержать то, что имеют. Таким образом, власть и манипулирование ею являются задачами управления. И считаться с этим должны и руководители и подчиненные.

Существует зависимость между силой власти и полномочиями руководителя, т.е. чем больше зависимость от другого лица, тем больше власть данного лица. Чтобы обеспечить баланс власти руководителей и

подчиненных, прибегают к делегированию ответственности, т.е. менеджер в процессе выполнения функций управления часть компетенции передает подчиненным. В этом случае следует иметь в виду, что определенное право подчиненного работать за менеджера является временным и длится на протяжении полученного задания. Подчиненный берет на себя обязательство выполнить задание и отвечает за успешное завершение работы. Одновременно передаются властные полномочия, необходимые для качественного и своевременного выполнения задания. Однако некоторые менеджеры неохотно расстаются с любой своей властью, а без достаточной компетенции для принятия решения у подчиненного мало шансов успешно выполнить задание.

Для менеджера трудно делегировать ответственность и власть, когда они важны для него самого.

Делегирование – это способ разделения власти. В данном случае, во-первых, создается очень хорошая и сплоченная команда сотрудников (люди которых наделили властью, будут ощущать свою силу и могущество и поэтому они пожелают остаться в вашей команде); и, во-вторых, чем больше вы делегируете власти другим, тем больше ответственности вы «отдаете» подчиненным, тем более эффективным будет управленческий труд, т.к. вы освобождаетесь от рутинной работы.

Руководитель имеет власть над подчиненными, однако в некоторых ситуациях и подчиненные имеют власть над руководителем, так как последний зависит от них по таким вопросам, как необходимая для принятия решений информация, неформальные контакты с людьми в других подразделениях и т.п. отсюда следует, что руководитель должен понимать и учитывать тот факт, что, поскольку подчиненные тоже часто обладают властью, использование им в одностороннем порядке своей власти в полном объеме может вызвать у подчиненных такую реакцию, когда они захотят продемонстрировать свою собственную власть. Поэтому следует поддерживать разумный баланс власти: достаточный для достижения целей организации, но не вызывающий у подчиненных отрицательных реакций.

Власть может принимать разнообразные формы. В связи с этим выделяют три основные формы власти: утилитарную, авторитарно-нормативную и смешанную.

Утилитарная власть – это воздействие посредством сильных мотивов. Исполнитель задания знает, что если он выполнит «то-то», то получит «это».

Авторитарно-нормативная власть – законная власть. Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказания, а его долг – строго их выполнять.

Объединенная власть – власть группы. Эта власть огромная и часто неосознанна. Нормы устанавливаются группами и поэтому наше поведение должно вписываться в нормы и культуру организации.

Во всех случаях, когда мы имеем дело с властью, подразумеваем степень влияния руководителя на подчиненного.

Влияние – это поведение одного индивида, которое вносит изменение в поведение другого.

Выделились две большие группы управленческого влияния – эмоциональное и рассудочное. В группе эмоциональных средств влияния основное место занимает «заражение» и подражание.

В группу способов рассудочного влияния входят: внушение, убеждение, просьба, угроза, подкуп, приказ.

Каждому менеджеру необходимо знать, что, используя любые способы влияния на подчиненных, следует руководствоваться своего рода Кодексом делового поведения и нормами служебной этики (нормы и правила поведения, основывающиеся на общественном мнении и традициях). В любом случае влияние не должно вызывать у подчиненного чувства раздражения, ненависти, досады и стресса. в этом смысле можно предложить следующие приемы положительного влияния на подчиненных.

1. «Подавление» собственника выдержкой и спокойствием.
2. Концентрированное внимание на одном из подчиненных.
3. «Насилие» над собственным мнением.
4. Неожиданное решение.
5. Авансированная похвала.
6. «Поставьте себя на мое место».

9.3. Авторитет менеджера

Как уже отмечалось, успех в управленческой деятельности зависит не столько от силы власти, сколько от силы личного авторитета менеджера. Есть духовные ценности, без которых не может быть подлинного гражданина, сознательного члена коллектива, хорошего руководителя. К таким ценностям относится авторитет менеджера.

Авторитет – заслуженное доверие, которым пользуется руководитель у подчиненных, вышестоящего руководства и коллег по работе. Это признание личности, оценка коллективом соответствия субъективных качеств менеджера объективным требованиям. Авторитет следует рассматривать как систему отношений, ценностей и результат работы..

Авторитет руководителя, связанный с выполнением его основных функций согласно занимаемой должности, должен подкрепляться личным примером и высокими моральными качествами. В этом смысле следует различать два источника (статуса) авторитета:

- официальный, определяемый занимаемой должностью (должностной статус);
- реальный авторитет – фактическое влияние, реальное доверие и уважение (субъективный статус).

Руководитель, пользующийся авторитетом, располагает к себе людей, положительно влияет на них. К решениям авторитетного и неавторитетного менеджера подчиненные относятся различно. В первом случае указание

принимается без внутреннего сопротивления, с готовностью и выполняется, как правило, без дополнительного административного нажима.

Распоряжения неавторитетного руководства всегда вызывают внутренние переживания, а недоверие к такому менеджеру оборачивается недоверием к его решениям.

Укрепляя авторитет, менеджеру необходимо следить за тем, чтобы он не подавлял им, не сковывал инициативу подчиненных. Приемы создания (формирования) авторитета должны отвечать действующим в обществе нормам морали и этики. Искусственные приемы формирования авторитета не приводят к успеху; в результате появляется мнимый, или ложный, авторитет (псевдоавторитет).

9.4. Стили руководства

Слово «стиль» греческого происхождения. Первоначально оно означало стержень для писания на восковой доске, а позднее употреблялось в значении «почерк». Отсюда можно считать, что стиль руководства – это своего рода «почерк» в действиях менеджера.

Стиль руководства: относительно устойчивая система способов, методов и форм практической деятельности менеджера.

Кроме того, под стилем управления понимают манеру и способ поведения менеджера в процессе подготовки и реализации управленческих решений. Единство методов и стиля руководства состоит в том, что стиль служит формой реализации метода. Менеджер с присущим только ему стилем руководства в своей деятельности может использовать различные методы управления (экономические, организационно-административные, социально-психологические).

Как видно, стиль руководства – явление строго индивидуальное, так как он определяется специфическими характеристиками конкретной личности и отражает особенности работы с людьми и технологию принятия решения именно данной личности. Регламентируется стиль личными качествами менеджера.

В процессе трудовой деятельности формируется некоторый строго индивидуальный тип, «почерк» руководителя, действия которого повторить в деталях практически невозможно. Как нет двух одинаковых отпечатков пальцев на руке, так и не существует двух одинаковых менеджеров с одинаковым стилем руководства.

Впервые вопрос о стилях руководства был рассмотрен К.Левиним, который выделил авторитарный, демократический и анархический стили.

Для авторитарного (автократического) стиля характерна централизация власти в руках одного руководителя, требующего, чтобы о всех делах докладывали только ему. Стилю присущи ставка на администрирование и ограниченные контакты с подчиненными. Такой менеджер единолично принимает (или отменяет) решения, не давая возможности проявить инициативу подчиненным, категоричен, часто резок с людьми. Всегда что-

нибудь приказывает, распоряжается, наставляет, но никогда не просит. Иными словами, основное содержание его управленческой деятельности состоит из приказов и команд.

Для автократа характерны догматизм и стереотипность мышления. Все новое воспринимается им с осторожностью или вообще не воспринимается, так как в управленческой работе он практически пользуется одними и теми же методами. Т.е. вся власть сосредоточена в руках руководителя-автократа. Даже размещение людей в процессе проведения совещаний подчинено его идеологии (все постоянно должны быть на виду). Это создает напряженную обстановку, т.к. подчиненные в этом случае желали бы избежать тесного контакта с таким менеджером.

Данный стиль не стимулирует инициативу подчиненных, она, наоборот, часто наказуема автократом, что делает невозможным повышение эффективности работы организации. Под началом автократа неприятно работать, ибо увольнение «неугодных» является целью его управленческой деятельности. В споре он часто произносит сакраментальную фразу: «Мы с тобой не сработаемся». В таких условиях естественно отсутствует удовлетворенность трудом, так как подчиненные автократу сотрудники считают, что их творческие силы не находят должного применения.

Менеджер, использующий преимущественно демократический стиль, стремится как можно больше вопросов решать коллегиально, систематически информировать подчиненных о положении дел в коллективе, правильно реагирует на критику. В общении с подчиненными предельно вежлив и доброжелателен, находится в постоянном контакте, часть управленческих функций делегирует другим специалистам, доверяет людям. Требователен, но справедлив. В подготовке к реализации управленческих решений принимают участие все члены коллектива.

Руководитель с либеральным (невмешательским) стилем руководства практически не вмешивается в деятельность коллектива, а работникам предоставлена полная самостоятельность, возможность индивидуального и коллективного творчества. Такой руководитель с подчиненными обычно вежлив, готов отменить ранее принятое им решение, особенно если это угрожает его популярности. Отличает либералов безынициативность, неосмысленное исполнение директив вышестоящих органов управления.

Из имеющегося арсенала средств воздействия на коллектив основное место у либерала занимают уговоры и просьбы. При выполнении управленческих функций пассивен, можно сказать, «плывет по течению». Менеджер-либерал боится конфликтов, в основном соглашается с мнением подчиненных.

Мягкость в общении с людьми мешает ему приобрести реальный авторитет, поскольку отдельные сотрудники требуют от него поблажек, которые он и делает, боясь испортить с ними взаимоотношения. Следствием этого может быть панибратство, а «дистанция» руководителя со своими подчиненными на работе крайне значительна. В конечном счете руководитель либерального стиля не проявляет сколь-нибудь выраженных

организаторских способностей, слабо контролирует и регулирует действия подчиненных и, как следствие, его управленческая деятельность нерезультативна.

Исследования немецких ученых выявили зависимость между результатами труда и стилем руководства. Эффективность различных стилей оценивалась в течение трех лет. Самые высокие результаты у коллектива, где преобладает демократический стиль руководства, и самые низкие – либеральный и авторитарный.

Следует иметь в виду, что каждый из указанных стилей «в чистом виде» встречается очень редко. Гибкость руководителя и заключается в том, чтобы использовать преимущества каждого стиля и применять его в зависимости от особенностей ситуации.

10. Деловое общение, совещания и переговоры

10.1. Деловое общение.

10.2. Деловое совещание.

10.3. Деловые переговоры.

10.1. Деловое общение

В общении - основная форма человеческого бытия извечное свойство человека. Французский писатель А.де Сент Экзюпери называл общение людей роскошью. Эта роскошь и делает человека человеком. Отсутствие или недостаток общения деформирует человеческую личность.

Способность к общению всегда относилась к числу важнейших человеческих качеств. К людям, легко вступающим в контакты и умеющим располагать к себе мы относимся с симпатией, а с замкнутыми стараемся либо вообще не общаться, либо вступать в ограниченные контакты, лишь в случае крайней необходимости.

Менеджмент относится к числу важнейших областей, где общение играет определенную роль. Для современного менеджера, личности, которая должна работать с людьми, способность к общению жизненно необходима. Это самый важный навык, которым должен обладать менеджер. На успешность и деятельность организации влияет уровень общительности менеджера.

Вместе с тем необходимо отметить, что высокая общительность может мешать руководителям сосредоточиваться на решении главных вопросов взаимодействия в коллективе, вызывать трудности концентрации внимания. Все это отрицательно сказывается на результатах взаимодействия в коллективе, особенно на результатах труда.

Всякое общение отличается не только содержанием но и формой. Форма общения – это процесс взаимодействия людей, специфика их поведения по отношению друг к другу. Главное в выборе форм общения состоит в том, чтобы в его процессе «друзей не сделать врагами, а врагов сделать друзьями».

Можно выделить две основные формы общения:

1. Опосредованное (косвенное) – через посредников, по телефону, факсу, по средству обмена телеграммами и т.п.

2. Непосредственное (контактное) – вступление с собеседником в контакт «с глазу на глаз». Непосредственное общение имеет больше достоинств, поскольку обеспечивает прямое восприятие партнеров и их поведение. В данном случае применяются два вида коммуникаций: вербальные (речевые) и невербальные (жесты, мимика, тембр голоса и т.п.)

Поскольку наибольший удельный вес в общении занимают вербальные коммуникации, умение говорить является важной составной частью авторитета менеджера и эффективности достижения целей организации. Люди теряют уважение к косноязычным, проникаясь уважением к тем, кто манипулирует словами с необычайной легкостью. Слово – это раздражитель, на который сердечно-сосудистые системы реагируют также как и на физические нагрузки. Поэтому впечатления о руководителе (особенно первое) в значительной степени складывается по тому, насколько он умеет пользоваться словом. («Умен ты или луп, велик ты или мал, незнаем мы, пока ты слово не сказал». Саади).

Чтобы понять, почему одни менеджеры в процессе общения добиваются успеха, а другие терпят неудачу, необходимо выявить роль информации, которая проходит по каналам общения в организации. Данная информация может быть разделена на три категории:

1. Функциональная, передается всем или определенной (заинтересованной) в ней группе лиц для того, чтобы они могли выполнять свои функции. Это информация о политике, целях и задачах организации, директивы и т.п.;

2. Координационная, циркулирует между функциональными подразделениями организации (например, между отделом сбыта и отделом маркетинга). Поток координационной информации обычно движется в горизонтальном направлении.

3. Оценочная, происходит общение, которое имеет отношение к понятиям, статусу и уважению сотрудников, восприятию партнерами по общению друг друга.

Общение отличается тем, что в его процессе информация не только передается, но и формируется, уточняется и изменяется. Каждый менеджер заинтересован в том, чтобы информация, которую он адресует собеседнику, не просто им была принята, но и достигла главной цели. Все это указывает на то, что менеджер должен соответствующим образом организовать общение. Слагаемыми организации общения являются его цель, подготовка, непосредственное общение, решение.

Процесс общения начинается с формулировки идеи. Этот шаг называется идеизацией, т.е. человек, который хочет общаться, должен передать появившуюся идею. Цели, которые формулирует менеджер, могут быть самыми разными: заключить соглашение, разрешить спорный вопрос, убедить собеседника в чем либо, получить необходимую информацию и т.п.

Чем конкретнее сформулирована цель делового общения, тем больше определенности в последующем.

В процессе подготовки к общению рекомендуется подумать: о месте общения, расстановке мебели, определении стратегии и тактики общения.

Процесс непосредственного общения. Оно начинается с создания контакта. Эта фаза связана с преодолением определенного психологического барьера. В процессе общения судьба беседы зависит буквально от первой минуты. В эти минуты нужно установить контакт, создать психологический комфорт, настроить интеллект беседующих в унисон.

Передача (получение) информации. Она логически продолжает начало беседы и одновременно является барьером для перехода к фазе аргументации.

Аргументация. В момент аргументации необходимо продумать вопросы, которые Вы будете задавать, а также предусмотреть возможные варианты ответов на них.

С помощью аргументов можно полностью или частично изменить позицию и мнение своего собеседника.

Подведение итогов делового общения. Искусство общения проверяется после состоявшегося разговора. Результаты беседы не следует переоценивать, так как посредством одного разговора не всегда удается достичь стратегических целей общения и понять собеседника.

10.2. Деловое совещание

Задачи деловых совещаний. Деловые встречи – совещания – одна из важнейших форм управленческой деятельности. Во время совещания происходит обмен информацией между подчиненными и руководителем, принимаются управленческие решения.

Как свидетельствует опыт, деловые совещания далеко не всегда приносят должный эффект из-за того, что многие руководители неясно представляют себе технологию их организации и проведения. В результате деловые совещания созываются слишком часто и готовятся плохо.

Деловое совещание – способ привлечения коллективного разума к выработке оптимальных решений по актуальным и наиболее сложным вопросам, возникающим в организации. Процесс управления в этом смысле сводится к трем основным стадиям:

- сбор и переработка информации;
- координация деятельности служб фирмы и сотрудников;
- принятие решения.

Кроме своего прямого назначения каждая рационально организованное совещание решает и важную учебно-воспитательную задачу. На совещании сотрудники учатся работать в коллективе, комплексно подходить к решению общих задач, достигать компромиссов и т.п. Для некоторых сотрудников пребывание на деловом совещании – единственная возможность видеть и слышать руководителей высших уровней управления. Кроме того, на

деловом совещании руководителю представляется возможность показать себя и раскрыть свой талант менеджера в области руководства коллективом.

Совещание классифицирую по следующим основным признакам:

по назначению:

- вырабатывающие и принимающие решения;
- разъясняющие и уточняющие задачи по реализации ранее принятых решений;
- подводящие итоги выполнения решений и дающие оценку его результатов;
- оперативные;

по периодичности (частоте) проведения:

- разовые;
- регулярные;
- периодические;

по количеству участников:

- узкий состав (до 5 человек);
- расширенные (до 20 человек);
- представительные (свыше 20 человек);

по степени стабильности состава участников совещания:

- с фиксированным составом;
- с приглашаемыми по списку, составленному для каждого совещания;
- комбинированные;

по принадлежности:

- партийные (и др. общественных организаций);
- административные;
- научные и научно-технические;
- объединенные.

Организация проведения деловых совещаний. Чтобы достичь целей совещания, необходимо должным образом подготовить и организовать его проведение. Имеется совокупность обязательных элементов, без которых эффект совещания не будет достигнут.

1. Подготовка. 2. Проведение. 3. Принятие решения.

Подготовка совещания начинается с определения необходимости и целесообразности проведения делового совещания. Совещание имеет смысл, если есть необходимость в обмене информацией; выявлении мнений и альтернатив; анализе сложных (нестандартных) ситуаций; принятии решения по комплексным вопросам.

После того как принято решение о необходимости проведения совещания, определяют повестку дня и состав его участников.

При решении вопроса о составе участников нужно особо внимательно подойти к формированию списка как по количественному, так и по качественному составу.

Определив состав участников совещания, надо назначить день и время его проведения. Как правило, для совещания отводится один определенный

день в неделю. Это позволяет участникам совещания правильно спланировать свое рабочее время и надлежащим образом подготовиться к совещанию. Наилучший день для совещания – среда или четверг, т.к. недельная кривая работоспособности имеет заметный спад в понедельник и пятницу.

По времени совещание лучше проводить во второй половине дня. Из теории биоритмов известно, что у человека в течение рабочего дня наблюдаются два пика повышенной работоспособности: первый - с 11 до 12 часов и второй – между 16 и 18 ч. Целесообразнее совещание приурочить ко второму пику, что послужит дополнительным стимулом, побуждающим участников совещания работать быстро и эффективно, дабы не засиживаться допоздна. Поскольку любое совещание нарушает ритм трудовой деятельности, проводить его в первой половине рабочего дня (первый пик) не целесообразно.

Как правило, местом проведения значительной части (более 70%) деловых совещаний является кабинет руководителя организации. Однако заседания лучше созывать в специально оборудованных для этой цели помещениях.

В основном приглашенные на совещание рассаживаются за стол имеющий прямоугольную форму. Это крайне неудобно и руководителю и участникам совещания. Известна другая, более удобная – трапециевидная форма стола.

Суть работы по подготовке участников совещания сводится к заблаговременному ознакомлению всех участников с повесткой дня и необходимыми материалами.

Оптимальная продолжительность совместной умственной деятельности большого числа людей составляет всего 40-45 минут. Поэтому спустя 40-60 минут у участников совещания ослабляется внимание. После 30-40 минутного перерыва у присутствующих улучшается самочувствие, восстанавливается их нормальное состояние и обсуждение проблем можно продолжить.

После 90 минут работы внимание и интерес к обсуждаемым проблемам пропадают. Данный этап совещания называют периодом отрицательной активности. В этот момент человек становится неуправляемым, ко всему относится нервозно и недоверчиво. Решения, принимаемые в такое время обычно отличаются экстремизмом.

Весьма важно соблюдение регламента. Если до начала совещания он не установлен, то создаются предпосылки для не деловой обстановки проведения совещания.

Протокол совещания является первичным официальным документом, на основании которого руководство вправе требовать от сотрудников выполнения порученных им заданий.

Завершающим этапом проведения совещания является принятие решения и проведение его в жизнь.

11. Управление качеством в системе маркетинговой деятельности предприятия

Управление качеством является одной из ключевых функций менеджмента, так как представляет собой основное свойство достижения и поддержания конкурентоспособности любой организации.

Качество является весьма сложной и противоречивой категорией, которая охватывает все стороны жизни людей. При этом основным показателем является качество жизни, которое включает качество товаров и услуг, качество окружающей среды, качество здравоохранения, качество образования и культуры и др.

Качество представляет собой философскую категорию. Оно впервые было подвергнуто анализу в III в. до н.э. Аристотелем, который под качеством понимал различие между предметами по признаку хороший-плохой. Гегель дал следующее определение: «Качество есть в первую очередь тождественное с бытием определенность, так что нечто перестаёт быть тем, что оно есть, когда оно теряет своё качество».

В настоящее время под качеством понимается совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять потребности потребителя.

Выделяют 13 основных свойств качества продукции, которые стандартизированы:

1. Функциональная пригодность
2. Надёжность
3. Эргономичность
4. Эстетичность
5. Технологичность (инновационность)
6. Экологичность
7. Безопасность
8. Ресурса- и энергоёмкость и др.

На уровне конкретной организации различают 3 вида (составляющих) качества:

1. Качество организации – является результатом маркетинговых исследований по выявлению потребностей и запросов потребителей, а также обеспечением высокого организационно-технического уровня производства (современные технологии, инновации, мотивация труда и т.д.)

2. Качество работы – включает обоснованность управленческих решений, выполнение производственных заданий и др.

3. Качество продукции – является интегрирующим показателем и включает в себя качество организации и качество работы

В истории развития управления качеством продукции выделяют 4 этапа:

1) Фаза отбраковки

2) Фаза управления качеством (1920-е гг.), которая была направлена на увеличение выпуска качественной продукции

3) Фаза менеджмента качества (1950-е гг.), когда Шухартом и Демингом была предложена «петля качества» («PDCA») – plan - планируй, do

- делай, control - контролируй, active–улучшай. Другое название данной фазы: «нуль дефектов»

4) В середине 1960-х гг. с целью более полного удовлетворения запроса потребностей была разработана концепция планирования качества. Она подразумевала, что основная часть дефектов продукции уже закладывается на стадии разработки товара

При оценке качества продукции наукой квалиметрией применяются следующие показатели:

- Сорт (пищевые продукты)
- Группа сложности (видео- и радиоаппаратура)
- Марка (цемент, кирпич и т.д.)

В АПК широко используется такой показатель качества как сорт. В частности, молоко коровье сырое классифицируется при закупках на 3 сорта:

а. Сорт экстра (жир – не менее 3,0%, белок – не менее 3,0%, массовая доля сухого вещества – не менее 8,5%)

б. Высший сорт (жир – не менее 2,8%, белок – не менее 2,8%, массовая доля сухого вещества – не менее 8,2%)

с. Первый сорт (жир – не менее 2,8%, белок – не менее 2,8%, массовая доля сухого вещества – не менее 8,2%)

Для зерна применяются показатели сорта, влажности, засорённости, заражённости.

В 1987 г. для управления качеством продукции Международной организацией по стандартизации (ISO) были разработаны и утверждены 5 международных стандартов серий 9.000, в которых были установлены требования к системам менеджмента качества продукции. Эти стандарты неоднократно пересматривались, и последняя их версия выпущена в 2015 году (ISO9.001-2015)

Главной целью этих стандартов является обеспечение производства продукции в соответствующей форме требования заказчика. Эти стандарты не являются обязательными для исполнения, но дают значительное конкурентное преимущество и, хотя применение этих стандартов на практике не гарантирует высокое качество продукции, а лишь свидетельствует о стабильном функционировании документированной системы менеджмента качеств, в Республике Беларусь предприятия не могут участвовать в конкурсах на поставки продукции государству, если у них не функционирует СМК (система менеджмента качества). При внедрении СМК в практику деятельности предприятий АПК используется следующий алгоритм:

1. Подготовительный этап:
 - 1.1. Обоснование необходимости внедрения СМК
 - 1.2. Принятие решения о внедрении СМК (приказ от руководителя)
2. Предварительная организационная работа:
 - 2.1. Формирование совета по качеству (главные специалисты)
 - 2.2. Подготовка рабочего плана мероприятий по внедрению СМК
 - 2.3. Основная работа по подготовке СМК

3. Основной этап:
 - 3.1. Подготовка и учёба работников
 - 3.2. Планирование процесса внедрения СМК
 - 3.3. Разработка документации СМК (стандарты, в том числе маркетинг и реализация продукции)
 - 3.4. Развёртывание СМК
 - 3.5. Тренировочный аудит
4. Сертификация СМК:
 - 4.1. Работа экспертной комиссии
 - 4.2. Устранение несоответствий

Основными принципами функционирования СМК являются:

- 1) Ориентация на потребителя
- 2) Лидерство
- 3) Вовлечённость работников
- 4) Процессный подход
- 5) Постоянное улучшение и совершенствование
- 6) Принятие решений, основанных на фактах
- 7) Менеджмент взаимоотношений (поставщики)