

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«ПЕРМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

А. А. Гершанок, А. М. Ощепков

МЕНЕДЖМЕНТ

*Допущено методическим советом
Пермского государственного
национального исследовательского университета
в качестве учебного пособия для студентов,
обучающихся по направлению подготовки бакалавров
«Менеджмент»*



Пермь 2018

УДК 65.01

ББК 60.82

Г42

Гершанок А. А., Ощепков А. М.

Г42 Менеджмент [Электронный ресурс]: учеб. пособие / А. А. Гершанок, А. М. Ощепков; Перм. гос. нац. исслед. ун-т. – Пермь, 2018. – 4 Мб; 310 с. – Режим доступа: <http://www.psu.ru/files/docs/science/books/uchebnie-posobiya/gershanok-oshepkov-menedzhment.pdf>. – Загл. с экрана.

ISBN 978-5-7944-3248-0

В пособии рассмотрены вопросы теории и практики создания эффективной модели управления промышленным предприятием. Обоснована необходимость применения системного подхода в менеджменте, непрерывности и динамичности проводимых мероприятий с учётом влияния изменений факторов внешней и внутренней среды. Даны методические и практические рекомендации по проведению преобразований организационно-экономического механизма управления предприятием.

Адресовано студентам, обучающимся по направлению 38.03.02 «Менеджмент» (бакалавриат), 38.03.03 «Управление персоналом» (бакалавриат), в качестве основной литературы, и студентам, изучающим дисциплины, связанные с управлением организациями в современных условиях. Пособие может быть полезно представителям малого и среднего бизнеса, функционирующего в современных условиях.

Ил.55. Библиогр. 56 назв.

УДК 65.01

ББК 60.82

Печатается по решению ученого совета экономического факультета
Пермского государственного национального исследовательского университета

Рецензенты: **Н. Б. Акатов**, д-р экон.наук, профессор (ПНИПУ);
ГАОО ДПО Институт повышения квалификации – РМЦПК
(директор д-р экон. наук, профессор **А. В. Молодчик**)

ISBN 978-5-7944-3248-0

© Гершанок А. А., Ощепков А. М., 2018

© Пермский государственный национальный
исследовательский университет, 2018

Оглавление

Введение	5
Глава 1. Общие теоретико-методологические основы управления социально-экономическими системами	9
1.1. Общие теоретические основы управления системами	9
1.2. Менеджмент как наука об управлении социально-экономическими системами	13
1.3. Возникновение и исторические этапы развития менеджмента. Современные школы и модели научного менеджмента	30
1.4. Теоретико-методологические основы управления социально-экономическими системами (организациями)	40
1.5. Организация как объект управления в менеджменте	49
1.6. Управленческие решения в системе менеджмента организации.	60
Глава 2. Природа и состав функций менеджмента организации	74
2.1. Планирование как функция менеджмента организации.....	74
2.2. Организация как базовая функция менеджмента.....	87
2.3. Мотивация персонала организации	98
2.4. Контроль выполнения управленческого решения и регулирование функционирования организации	109
Глава III. Организационные структуры управления социально-экономическими системами	121
3.1. Основы теории организации и построения организационных структур управления	121
3.2. Иерархические типовые модели организационных структур управления	130
3.3. Органические типовые модели организационных структур управления	145
3.4. Коммуникации и информация в организационной структуре управления социально-экономической системой	160
Глава IV. Неформальные структуры и управление организационным поведением в социальных системах.....	178
4.1. Формальные и неформальные структуры социально-экономической организации	178
4.2. Управление производственно-трудовым поведением персонала организации	192
4.3. Управление развитием человеческих ресурсов и неформальных структур организации	205
4.4. Управление конфликтами в организации.....	215

Глава V. Культура и эффективность управления организацией	225
5.1. Власть и лидерство в системе менеджмента организации	225
5.2. Типы руководителей и стили руководства в системе менеджмента организации	238
5.3. Организационная культура менеджмента	254
5.4. Эффективность менеджмента организации	267
Заключение	278
Глоссарий	294
Список литературы	307

Введение

Современный финансово-экономический кризис, обострение внешнеполитической ситуации, введение санкций множеством стран в отношении России, а также ряд иных факторов внешней среды, негативно сказывающихся на деятельности современных российских предприятий малого, среднего и крупного бизнеса, выдвигают новые требования к системе управления. В складывающихся условиях в большинстве отраслей и секторов российской экономики наблюдаются системные и структурные кризисы. Кризисные процессы происходят на фоне роста инфляции, снижения и переориентации спроса, роста конкуренции на рынке со стороны зарубежных производителей, неэффективной работы финансово-экономических институтов, дефицита квалифицированных менеджеров, что способствует резкому увеличению количества неэффективных и убыточных предприятий.

В силу нарастающего кризиса неплатежей, сокращения объёмов и ужесточения условий кредитования, а также особенностей российского законодательства большинство российских компаний постоянно находятся в зоне риска. Сложившаяся негативная динамика свидетельствует о том, что существующая система управления предприятием в изменившихся экономических условиях не соответствует ситуации и малоэффективна.

В связи с этим появляется необходимость разработки новых механизмов и методов управления, более совершенных, адекватных современным экономическим условиям. Предприятиям, функционирующим в рыночной экономике, необходима новая система методов предварительной диагностики, защиты от кризисных явлений, оздоровления.

Предприятия должны уметь эффективно реагировать на ранние и слабые негативные сигналы, заранее разработать для этого регламент реагирования. Аналитики же должны уметь не только обнаружить первые негативные сигналы, но и вовремя предложить компенсирующие меры. Российский опыт показывает, что запаздывание с принятием и реализацией управленческих решений является существенным фактором, повышающим риск банкротства предприятий. Особенно опасен стратегический кризис. Предприятия его могут не ощущать. Если реализация стратегических задач идёт неудовлетворительно, слабеют позиции в конкурентной борьбе, то менеджмент организации должен немедленно принимать долгосрочные меры, такие как поиск новых рынков, внедрение технологических инноваций, привлечение инвестиций и т.д. В противном случае потери могут быть значительно больше, вплоть до банкротства.

В такого рода ситуации оказываются многие успешные российские предприятия, которые в период своего быстрого экономического подъёма зачастую

не уделяют должного внимания контролю и согласованию финансовых потоков в рамках выбранной стратегии развития по причине быстрого роста и достаточно больших объёмов денежных поступлений. Не на первом месте в финансово-аналитической работе стоит и анализ перспектив. Отсутствие на предприятии перспективных разработок, недостаточное внимание к ним, уже сами по себе являются показателем слабости предприятия и возможного кризиса в ближайшем будущем. В итоге успешные сегодня предприятия, завтра приходят к банкротству.

Эффективное управление возможно только в случае всестороннего анализа проблем как внутренней, так и внешней среды организации, их комплексного решения в интересах всех участников экономических отношений.

Таким образом, в сложившейся ситуации разработка и реализация современной системы управления становится актуальной. Выявление аналитиками ранних признаков кризисных ситуаций, скрытых для большинства, стимулирует хозяйствующие субъекты к поиску оптимального производственного и финансового состояния и его постоянному совершенствованию.

В России такое направление менеджмента не получило широкого распространения, несмотря на то, что любое реально работающее отечественное предприятие использует новые методы управления. Это объясняется отсутствием высокоэффективного организационно-экономического механизма управления предприятием, низким уровнем подготовки российских менеджеров и относительно низким уровнем развития рыночных отношений в России.

Можно считать, что организационно-экономический механизм управления недостаточно теоретически проработан. Формирование стратегии преобразования и развития, изучение теории и практическое применение комплексных управленческих мер становятся в период кризиса российской экономики жизненно важными для многих предприятий, поскольку определяют реальные пути выживания их, а в масштабах страны – всего производственного сектора экономики.

За рубежом этой области деятельности придают огромное значение. Во многих компаниях существует специальная должность кризисного менеджера, или «менеджера по проблемам». Его главная задача состоит в том, чтобы помочь организации в решении вопросов, связанных с проблемами кризисного характера: политическими, экономическими, социальными и другими, с которыми сталкивается организация и которые, развиваясь, вызывают кризис [2, с. 312].

Важно отметить, что совершенствование практики менеджмента наряду с разработкой новых подходов как в законодательной сфере, так и в практической приводит к необходимости учитывать внутреннюю связь управления и

риска банкротства организации. Проводимые сейчас процедуры банкротства многих предприятий призваны способствовать появлению на них новых собственников и менеджеров, способных эффективно функционировать на рынке, соблюдая действующее законодательство. Поэтому комплексный анализ причин и форм проявления банкротства как некоторого результата кризисных процессов на предприятии позволяет определить соответствующие антикризисные процедуры и управленческие решения.

Проблема совершенствования теории и практики менеджмента активно разрабатывается зарубежными и отечественными учёными. Существующие механизмы внутрифирменного управления рассматриваются с точки зрения как социокультурных и психологических (С. Альбрехт, Д. Александер, А. Т. Зуб, Дж. Р. Капониго, Р. Кохен, Г. Стивенсон, Р. Стюарт, С. Р. Филонович, Дж. Хабермас, М. Хаслум), так и организационных подходов (Г. А. Александров, А. А. Алпатов, Е. И. Альтман, Л. П. Белых, С. Г. Беляев, А. Г. Грязнова, А. Дж. Дунлэп, В. Н. Казаков, К. А. Кирсанов, В. И. Кошкин, Э. М. Коротков, И. И. Мазур, Э. С. Минаев, Х. Д. Платт, С. А. Попов, Г. Саттон, Н. В. Родионова, Э. А. Уткин).

Весомый вклад в изучение тематики управления организациями внесли В. А. Антропов, М. И. Баканов, И. А. Бланк, А. А. Богданов, Э. М. Коротков, С. В. Леонтьев, С. А. Масютин, Э. С. Минаев, А. Н. Пыткин, В. И. Рыкунов, А. И. Татаркин, В. И. Терёхин, В. Н. Тренев, А. Г. Шеломенцев, А. Д. Шеремет, Р. Акофф, Л. Берталанфри, Л. Клейн, П. Друкер, К. Шеннон, Н. Виннер, Т. Бернс, Дж. Сталкер и др. Теоретические и практические вопросы управления организациями в России получили достаточно широкое освещение в работах А. Градова, В. Крышталева, А. Медникова, Н. Архиповой, В. Ирикова, В. Беляева, посвящённых совершенствованию организационно-экономического механизма управления, реализации государственного регулирования. Повышению эффективности отдельного работника и организации в целом на основе поведенческих наук уделено значительное внимание в работах Р. Лайкерта, Ф. Герцберга, Д. Мак-Грегора, А. Маслоу, изучавших всевозможные аспекты взаимодействия в рамках социальных групп, мотивации, использования понятий авторитета, неформального лидерства и власти, оргструктуры, коммуникаций в организациях и т.д. Сущность и проблемы современного кризиса в России, а также возможности государственного регулирования детально изучены такими учёными, как Л. И. Абалкин, А. И. Архипов, С. П. Аукциненко, В. Г. Беллолипецкий, В. В. Борисовский, Е. Т. Гайдар, С. Ю. Глазьев, Д. С. Львов, В. А. Мау, М. А. Сажина, В. К. Сенчагов, А. К. Шуркалин, Ю. В. Яковец и др.

Однако, несмотря на внимание отечественных и зарубежных учёных к управлению, разрешены далеко не все проблемы совершенствования его меха-

низмов и моделей. Предлагаемые варианты разрабатываются, как правило, на основе стандартизованных решений и без учёта региональной специфики. При этом многие вопросы в данной сфере экономики остаются дискуссионными.

Следует отметить, что в процессе применения современных механизмов и моделей управления предприятием большое внимание должно уделяться их эффективности. Организационно-экономический механизм управления эффективен, если представляет собой комплексный многоплановый процесс с постоянной оценкой эффективности его совершенствования и последующего внедрения. Организационно-экономический механизм управления в современных условиях должен существенно отличаться от традиционного динамичностью, гибкостью и высокой эффективностью. Путём проведения определённых тактических мероприятий с учётом передового опыта управления предприятие сможет достигнуть и своей стратегической цели – наладить эффективную хозяйственную деятельность.

Для этого необходимы:

- комплексный анализ тенденций и проблем управления социально-экономическими системами в современной экономике;
- определение основных подходов к совершенствованию организационно-экономического механизма управления предприятием;
- разработка методики проведения преобразований на предприятии в рамках современных подходов управления;
- создание системы контроля преобразований с целью обеспечения высокой эффективности функционирования предприятия.

Предлагаемая система совершенствования и проведения преобразований организационно-экономического механизма управления предприятием может быть применена на большинстве предприятий различных отраслей хозяйствования, что позволит повысить эффективность управления предприятиями, в том числе в кризисных ситуациях, сократить число убыточных предприятий и избежать социальной напряжённости.

Глава 1. ОБЩИЕ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ

1.1. Общие теоретические основы управления системами

Аннотация:

Общая теория управления и основные закономерности управления социально-экономическими системами (организациями). Системный подход к управлению. Структурирование, функционирование и поведение систем в процессе их взаимодействия и развития. Управление как процесс упорядочивания развивающихся систем. Разнообразие физических (физико-технических), биологических и социальных систем в природе. Общие закономерности управления различными системами. Специфика управления в физических, биологических и общественных системах. Социально-экономическое управление как форма социального управления в хозяйственных системах. Менеджмент как вид социально-экономического управления.

Теоретико-методологические основы менеджмента в современном понимании как науки управления организациями (социально-экономическими системами) в условиях рыночной экономики начали формироваться с начала XX века. Существенный вклад в этот процесс внесли Фредерик Уинслоу Тейлор (1856-1915), Анри Файоль (1841–1925), Элтон Мэйо (1880–1949) и их последователи.

Подход к управлению промышленным производством в трудах названных ученых принципиально изменился. Можно отметить переход от отношения к людям как придаткам машин, от понимания управления как управления исключительно механизмами и машинами к пониманию управления, ориентированного на производственную и трудовую деятельность людей, использующих технику и машины [4, с. 162].

В условиях рыночной экономики организация производственной и трудовой деятельности людей фактически представляет собой предпринимательскую деятельность в целях получения прибыли с учётом рыночно-конъюнктурных колебаний спроса и предложения.

В середине XX в. складываются:

- общая теория систем, которая рассматривает системы как упорядоченные совокупности взаимосвязанных и целенаправленно взаимодействующих элементов и на базе которой получают интенсивное развитие,
- кибернетика как наука об управлении в физических, биологических и социальных системах на основе упорядочивания в них соответствующих информационных процессов,

- теория организации как наука о законах и закономерностях системного взаимодействия индивидуумов и групп людей в процессе их упорядоченного и целенаправленного социального функционирования и развития.

В свете этих теорий управление представляет собой функцию систем различной природы (биологические, социальные, технические), обеспечивающую сохранение структуры и поддержку определенного режима функционирования и развития.

Из данного определения следует вывод о существовании трёх классов управления:

- техническими системами (неживая природа);
- биологическими системами (организмы);
- социальными системами (общество).

Управление техническими системами фактически представляет собой управление различными механизмами, производственными процессами и т.п.

Управление биологическими системами – это управление процессами, которые протекают в живой природе и связаны с деятельностью живых организмов. Естественные науки в данном случае играют существенную роль в их изучении и повышении эффективности систем.

Управление социальными системами представляет собой управление людьми, их совместной производственно-трудовой деятельностью. В процессе производства, распределения и потребления материальных благ люди могут объединяться в группы – малые организационные формы, социально-экономические системы. Поэтому изучается взаимодействие людей, объединенных как в небольшие группы, так и в большие коллективы, имеющие различные интересы.

Исходя из сказанного область управления социальными системами является наиболее сложной.

Социальное управление является тем процессом, который присущ человеческому обществу. Оно осуществляется, чтобы упорядочить общественные системы (организации), сохранить их качественную специфику. Совершенствование и развитие этих систем обусловлено необходимостью общения сотрудников в процессе труда ввиду общественного характера трудового процесса.

Управление как особый вид общественной деятельности, тесно связано с разделением и кооперацией труда. При увеличении масштабов производства значительно возрастает и роль управления социальными системами.

В середине XX в. постепенно складывается понятие менеджмента как науки управления социально-хозяйственными системами в конкурентной среде рыночной экономики.

Ключевым понятием в концепции менеджмента как специфической экономико-управленческой науки становится понятие системы и ее общественной формы – социально-экономической системы.

Разработанное в общей теории систем понятие система определяется как упорядоченная совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов.

Таким образом, процесс управления является процессом упорядочивания системы согласно определенной цели, её трансформации из-за влияния факторов внешней и внутренней среды.

Социальная система определяется как упорядоченная совокупность взаимосвязанных и целенаправленно взаимодействующих социальных элементов, в основе взаимодействия которых лежат производственно-трудовые процессы.

Социальное управление определяется как процесс целенаправленного упорядочивания социально-хозяйственной системы, осуществляющей общественное воспроизводство, трансформирующееся (изменяющееся) под влиянием факторов внешней (хозяйственного оборота экономических ресурсов – оборота капитала) и внутренней среды (динамики рыночной конъюнктуры – отраслевой и общеэкономической).

В основе производственно-хозяйственной деятельности организации лежит общественный труд, т.е. процесс целенаправленного, общественно-опосредованного воздействия людей на природу, в ходе которого предметы и явления природы подготавливаются к потреблению в виде продуктов.

Различают две стороны труда:

- технико-технологическую – воздействие орудиями труда на предметы труда, в основе которого лежат производственные технологии;
- социально-организационную – взаимодействие людей в процессе труда, в основе которого лежат разделение и кооперация труда.

Труд, взятый как длительный совместный процесс людей, выступает как процесс общественного производства.

В процессе производства происходит потребление ресурсов: материально-технических (капитал), природно-сырьевых (земля) и человеческих (труд).

Результатом производства является продукт – материальные блага и услуги производственного и потребительского характера. Вся масса произведенных в обществе товаров и услуг, за вычетом затрат на их производство называется валовым национальным продуктом (ВНП). Благополучие людей в обществе определяется величиной ВНП на душу населения. Чтобы повысить благополучие людей в обществе в целом (а не отдельных личностей), необходимо увеличивать объемы производства, а значит, масштабы затрачиваемых ресурсов.

Но потребности и цели людей безграничны, а ресурсы ограничены.

Чтобы преодолеть это противоречие необходимо с одной стороны, расширить и рационализировать использование ограниченных ресурсов, с другой стороны, оптимизировать потребности и цели людей.

Расширение и рационализация использования ограниченных ресурсов осуществляется на основе повышения производительности труда и эффективности производства. Это требует развития технической вооруженности труда на базе технического прогресса, разделения, кооперации и координации труда на базе организационного прогресса, т.е. развития управления организациями.

Оптимизация потребностей и целей людей предполагает отделение существенных целей от несущественных, выделение среди существенных целей ключевых, на достижении которых необходимо сосредоточиться.

Таким образом, растущие потребности людей стимулируют технический прогресс как средство увеличения производства продуктов, что ведет к развитию экономики и усложнению хозяйственных связей. Это подталкивает организационно-управленческий прогресс как инструмент реализации новых экономических возможностей, порождаемых техническим прогрессом.

Как следствие, процесс развития социального управления организациями становится бесконечным.

В основе управления лежит воздействие на производственно-трудовую активность людей, которое осуществляется двумя способами:

- путем прямого воздействия на людей через стимулирование и мотивацию их общественно-трудовой активности,
- путем косвенного воздействия на людей через создание организационных условий и оптимизацию целей их общественно-трудовой активности.

Отсюда в основу социального управления закладываются:

- система форм мотивации и методов стимулирования (административных, экономических, морально-психологических) общественно-трудовой деятельности людей,
- система форм организации и методов регулирования взаимодействия людей в процессе их совместной общественно-трудовой деятельности.

1.2. Менеджмент как наука об управлении социально-экономическими системами

Аннотация.

Менеджмент как наука об управлении социально-экономическими системами (организациями) в конкурентной среде рыночной экономики. Предмет, задачи и функции менеджмента как научной управленческой дисциплины. Общая теория менеджмента и специальные дисциплины функциональных видов менеджмента: стратегического, финансового, коммерческого, инновационного, персонала, логистического, качества, антикризисного и др. Менеджмент предприятий (управление хозяйствующими субъектами) и государственный макроэкономический менеджмент (государственное и муниципальное регулирование экономики).

Менеджмент в буквальном переводе с английского языка (management) – руководство, управление, администрация, дирекция, умение владеть.

Считается, что происхождение данного понятия связано с латинским словом «manus» – рука => руководство. Один из вариантов происхождения, согласно теории немецкого учёного – историка И. Шайда, – от итальянского «maneggiare» – умение управлять лошадью [26]. Первоначально англичане употребляли слово «manager» не для обозначения управления предприятиями, а для управления ... лошадьми. Фактически «менеджер» означало «искусный наездник», а «менеджмент» — «искусство верховой езды». Современное значение слова «менеджер» и «менеджмент» приобрели позже.

Английское слово «manage» означает не просто управление, а некоторое ухищрение в управлении. Нужно не просто руководить, а умудряться руководить. Умелое управление лошадью означает, что она должна исполнять необходимые наезднику конкретные движения так, как она выполняет их, находясь в свободных условиях. Аналогично и задача управления, как науки и искусства, заключается в стимулировании людей и направлении их действий в соответствии с порученным им делом, но таким образом, чтобы они действовали по собственной инициативе, понимая все взаимосвязи, причины и последствия своих действий в каждой конкретной ситуации. При этом важно достичь объединения деятельности сотрудников в рамках одной группы (организации).

Понятие управления имеет несколько трактовок:

- элемент, функция организованных систем различной природы (биологических, технических, экономических, социальных), обеспечивающая сохранение их структуры и достижение целей;

- определенный тип взаимодействия субъекта и объекта управления, интеллектуальная деятельность людей, осуществляемая для перевода объекта управления из исходного состояния в желаемое.

Немецкий социолог, философ, историк, политический экономист Макс Вебер (1864 – 1920 гг.), утверждал: «Самое трудное искусство – это искусство управлять». Высшей формой управления считается организация, в которой у сотрудников как объектов управления создается впечатление, что ими никто не управляет.

В основе понятия управления лежит понятие системы как совокупности объектов и процессов (элементов системы), взаимосвязанных и взаимодействующих, образующих единое целое, обладающее свойствами, не присущими его компонентам, взятым в отдельности (синергия).

Системы могут быть биологические, технические, социально-экономические.

Социально-экономическая система – целостная совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих социальных и экономических институтов и отношений по поводу производства, распределения и потребления материальных и нематериальных ресурсов.

Свойства социально-экономической системы:

- локализованность в экономическом времени и пространстве, а также по отношению к её альтернативным вариантам,
- наличие границ – исторических, географических, этнических, духовных, политических, социальных, экономических,
- целостность (изменение любого компонента системы влияет на её другие компоненты и приводит к изменению системы в целом),
- иерархичность (каждая система может быть рассмотрена как элемент более высокого порядка: предприятие – отрасль экономики – экономика России – мировая экономика),
- интегративность (в целом система обладает свойствами, отсутствующими у её элементов в отдельности (синергия)).

Виды социально-экономических систем:

- государственно-политические образования (правительство, министерство, законодательная и судебная власть),
- общественно-хозяйственные организации (предприятие, фирма, компания, корпоративная структура).

Исторические предпосылки развития науки управления

Начало жизни доисторических людей организованными группами привело к необходимости управления в следующих сферах деятельности:

- оборонительной – для защиты от врагов и диких зверей,

- политической – для установления и поддержания порядка в группах,
- экономической – для организации производства и распределения ограниченных ресурсов: орудий труда, оружия, пищи, одежды.

Когда группы людей были невелики, управление во всех сферах осуществлялось одним человеком – вождем этой группы. По мере увеличения групп и усложнения выполняемых ими функций появилась необходимость разделения труда и дифференциации функций.

Этапы развития управления:

1-й период – древний – 9–7 тыс. лет до н.э. – XVIII в.

2-й период – индустриальный – 1776–1856 гг.

3-й период – систематизации – 1856–1960 гг.

4-й период – информационный – 1960г. – наше время

Приведём исторические факты, подтверждающие наличие науки управления начиная с 1-го периода.

1-й период – древний

1. Египетские пирамиды, построенные в 3000 – 2000 гг. до н. э., являются ярким свидетельством развития не только культуры древних египтян, но и их управленческого искусства. Возведение огромных пирамид требовало прежде всего четкого планирования и организации. В строительстве такого сооружения было занято свыше 100 тыс. чел. и оно длилось более 20 лет.

2. Хаммурапи – вавилонский царь (1792 – 1750 гг. до н. э.) – известен созданием свода законов по управлению государством, содержащего 285 законов, которые регулировали все многообразие отношений между социальными группами населения. Это была первая формальная система администрирования, означавшая возникновение светской манеры управления. Был выработан собственный лидерский стиль, установлены юридические нормы расчёта минимальной оплаты труда, контроля и ответственности.

3. Навуходоносор II – ассирийский царь (604 – 562 гг. до н. э.) – известен созданием системы контроля производства на зернохранилищах и текстильных предприятиях. В её основу была положена система разноцветных ярлыков, с помощью которых помечались поступающие ежедневно партии сырья. Система позволяла определять сроки нахождения сырья в производстве и на хранении.

4. Платон (427 – 347 гг. до н. э.) – одним из первых высказал идею разделения труда (принцип специализации). Он считал, что одновременно работать по камню, железу и дереву человек не может, поскольку преуспеть везде у него нет возможности.

5. Сократ (469 – 399 гг. до н. э.) – анализировал обязанности промышленников, торговцев, военачальников, на основе чего смог доказать, что они у всех

одинаковые. Главное же состоит в том, чтобы поставить нужного человека на нужное место и добиться выполнения своих указаний, – таков принцип универсальности управления.

6. Диоклетиан – римский император (284 г. до н. э.) – внедрил линейную структуру управления государством, для чего разделил империю на 101 провинцию, все провинции входили в 12 диоцезов, а последние – в 4 географических региона (делегирующие полномочий). Решил проблему сбора налогов во всех частях империи, значительно удаленных друг от друга.

2-й период – индустриальный

Адам Смит (1723 – 1790 гг., Шотландия) – в «Исследовании о природе и причинах богатства народов» (1776г.) критиковал политику меркантилизма и вмешательства государства в хозяйственную деятельность, считал разделение труда и специализацию основой повышения производительности труда и благосостояния общества.

3-й период – систематизации

С конца XIX века по настоящее время развивались следующие школы управления:

- Школа научного управления (1885 – 1920гг.),
- Административная (классическая) школа управления (1920 – 1950гг.),
- Школа человеческих отношений (1930г. – наше время),
- Количественная школа – школа науки управления (1950г. – наше время).

4-й период – информационный

Период связан с появлением компьютеров и активным развитием информационных технологий, позволивших получать и обрабатывать большие объёмы информации, используемой, в том числе в управлении социально-экономическими системами.

Общие принципы управления в живой природе, обществе, технике изучаются кибернетикой. Кибернетика как общая теория управления возникла в 1948 г. с выходом книги Норберта Винера «Кибернетика, или управление и связь в животном мире и машине» (Норберт Винер – американский учёный, выдающийся математик и философ, основоположник кибернетики и теории искусственного интеллекта).

Кибернетика – наука об управлении и связи в животном и машине.

Позднее Винером были написаны книги «Кибернетика и общество», «Творец и робот», и определение кибернетики было распространено на управление в любых системах, в т.ч. в экономических и предпринимательских.

Кибернетика – наука об общих законах управления в природе, обществе, живых организмах и машинах, изучающая информационные процессы, связанные с управлением динамическими системами.

В основе кибернетического подхода лежит идея развить общий подход к рассмотрению процессов управления в системах различной природы.

Динамическая система управления:

- явно или неявно зависит от времени,
- существует, пока функционируют социально-экономические и иные процессы в обществе, которые не могут быть прерваны,
- непрерывно меняется и развивается на основе накопления положительных изменений,
- имеет предысторию и будущее, определенный жизненный цикл: возникновение, рост, развитие, стабилизация, деградация, ликвидация.

Элементы системы управления:

- процесс, в котором оптимально преобразуются потоки ресурсов (прямая связь),
- вход – поток потребляемых ресурсов (информационных, финансовых, материальных, интеллектуальных),
- выход – результат преобразования ресурсов (продукция, услуги (работы), информация и т. д.),
- обратная связь – связь между выходом и входом, способность системы воспринимать информацию о результатах деятельности для достижения цели,
- ограничения – объемы и качество продукции, себестоимость, лимиты ресурсов.

Таким образом, типовой контур управления можно представить следующим образом:

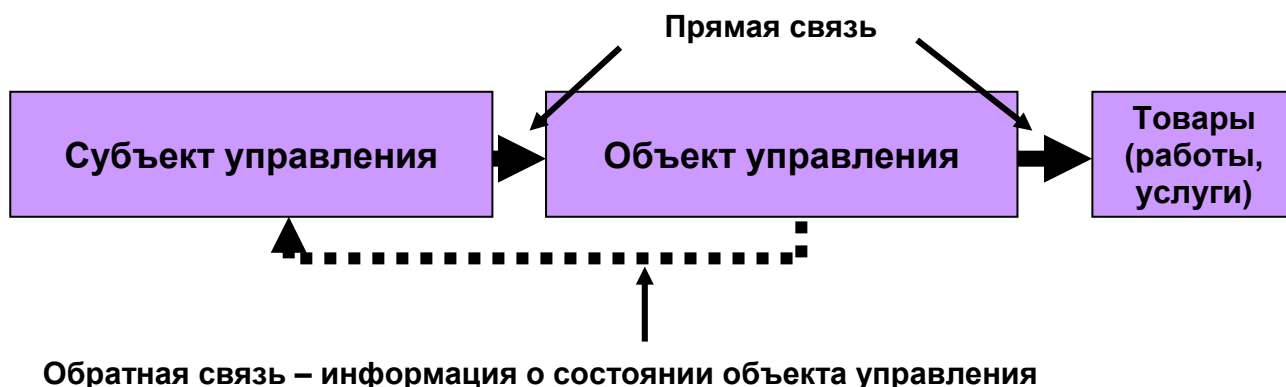


Рис. 1. Типовой контур управления

Субъект управления (управляющая подсистема)

– субъект (личность, группа людей, организация), принимающий решения и управляющий объектами.

На основе информации о внешней среде и имеющихся ресурсов субъект посредством прямого канала связи передаёт управляющее воздействие на объект для достижения поставленных целей. Объект управления через обратный канал передаёт субъекту реакцию или своё текущее состояние.

Субъект – должностное лицо (начальник, директор, менеджер), органы управления (министерство, департамент, отдел).



Рис. 2. Иерархия (уровни) управления

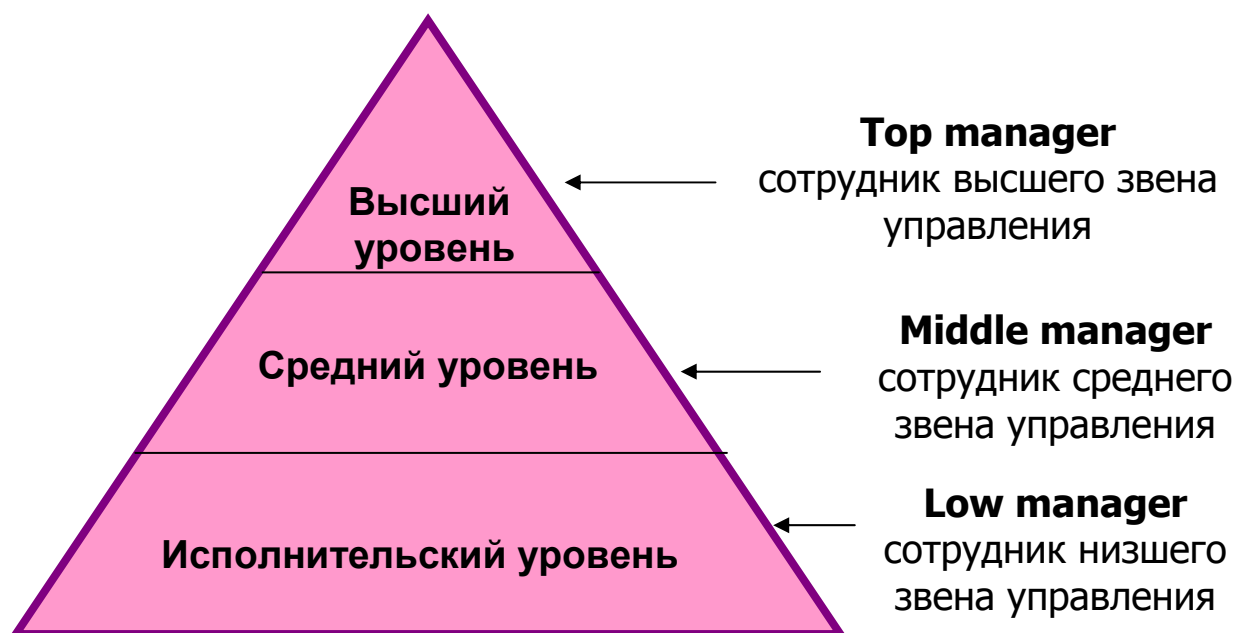


Рис. 3. Структура управления

Объект управления (управляемая подсистема)

– организация либо её отдельная структура, на которую направлено управляющее воздействие субъекта, подсистема, получающая управленческие команды от субъекта и функционирующая в соответствии с ними.

Объект: предприятие, общество, фирма, объединение, банк, компания и другие хозяйствующие субъекты (юридические и физические лица)

Уровни управления

Макроуровень – экономика как целостная система в национальном масштабе (экономическая политика, экономические инструменты, агрегированные экономические показатели (ВВП, совокупный спрос)

Мезоуровень (отрасль, регион) – экономическое развитие регионов, историко-географические факторы, производственный потенциал.

Микроуровень (предприятие, отдельный вид производства и т.п.) – сфера, где создаются материально-вещественные ценности, определяющие экономический образ данного общества.

Области управления

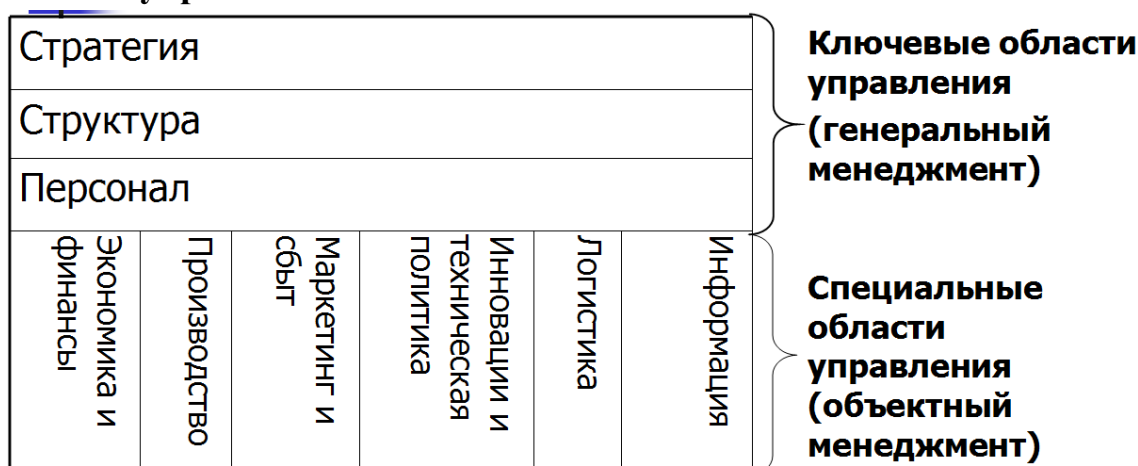


Рис. 4. Ключевые и специальные области управления

В процессе взаимодействия субъект и объект управления могут совпадать.

Например: генеральный директор – субъект управления по отношению к объекту – его заместителю. Заместитель – субъект управления по отношению к объекту – персоналу своего подразделения.

Предмет управления

– организационно-экономические отношения, возникающие в процессе управления; то, на что направлена деятельность, внимание субъекта управления. Например, в сфере услуг: анализ рынка, работа с поставщиками, продажи и т.п., в строительстве: проектирование зданий, комплектование объектов материалами, выполнение СМР.

Модели управления:

- ролевая модель Генри Минцберга
- функциональная модель
- уровневая модель.

Ролевая модель управленческого процесса – предложена Генри Минцбергом – профессором менеджмента Макгилльского университета в Монреале.

Осуществляя процесс управления, руководитель выбирает определенную модель поведения – управленческую роль.



Рис. 5. Типология видов общественных ролей

Межличностные роли (различаются порядком построения отношений и формой взаимосвязи):

- глава организации (figurehead role)
 - выполнение рутинных обязанностей правового или социального характера, представительство, например, декан факультета в торжественной обстановке вручает выпускникам дипломы;
- лидер (leader)
 - ответственный за мотивацию подчиненных, необходимую для их действий в интересах организации и для достижения её целей;
- связующее звено (liaison)
 - формирование межличностных отношений за пределами организации, поддержка благоприятных внешних условий для организации.

Информационные роли (связаны со степенью инициативности в средствах связи):

- преемник информации (monitor)
 - получение информации об изменениях внешней среды, возможностях и проблемах;
- распространитель информации (disseminator)

– распространение информации, полученной из внешних источников или от сотрудников организации по подразделениям;

- представитель (spokesperson)

– выражение официальной точки зрения организации по существенным вопросам за её пределами.

Роли, связанные с принятием решений.

- предприниматель (entrepreneur)

– ищет возможности внутри организации и во внешней среде, разрабатывает и запускает проекты по их использованию;

- устраняющий нарушения (disturbance handler)

– принимает корректирующие меры при отклонении от плана;

- распределитель ресурсов (resource allocator)

– ответственный за распределение ресурсов организации;

- ведущий переговоры (negotiator)

– посредник в переговорах между подразделениями организации имеющий целью отстаивать интересы организации.

Таким образом, согласно ролевой модели управленческого процесса, все руководители склонны менять свои роли в зависимости от ситуации и на разных стадиях своей управленческой деятельности. Овладение этими ролями неразрывно связано с процессом адаптации руководителей в профессиональной сфере.

Функциональная модель управленческого процесса

Управление – процесс планирования, организации, мотивации и контроля, позволяющий достичь цели организации.

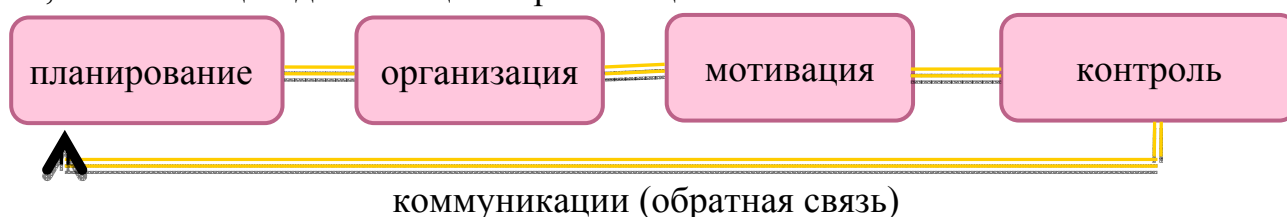


Рис. 6. Процесс управления

Уровневая модель управления

Управленческий процесс зависит от

- положения менеджеров в организационной иерархии,
- стадии жизненного цикла,
- степени централизации компании.

Модель описывает различные процессы с позиции баланса компетенций руководителя (профессиональной, социальной и методологической).

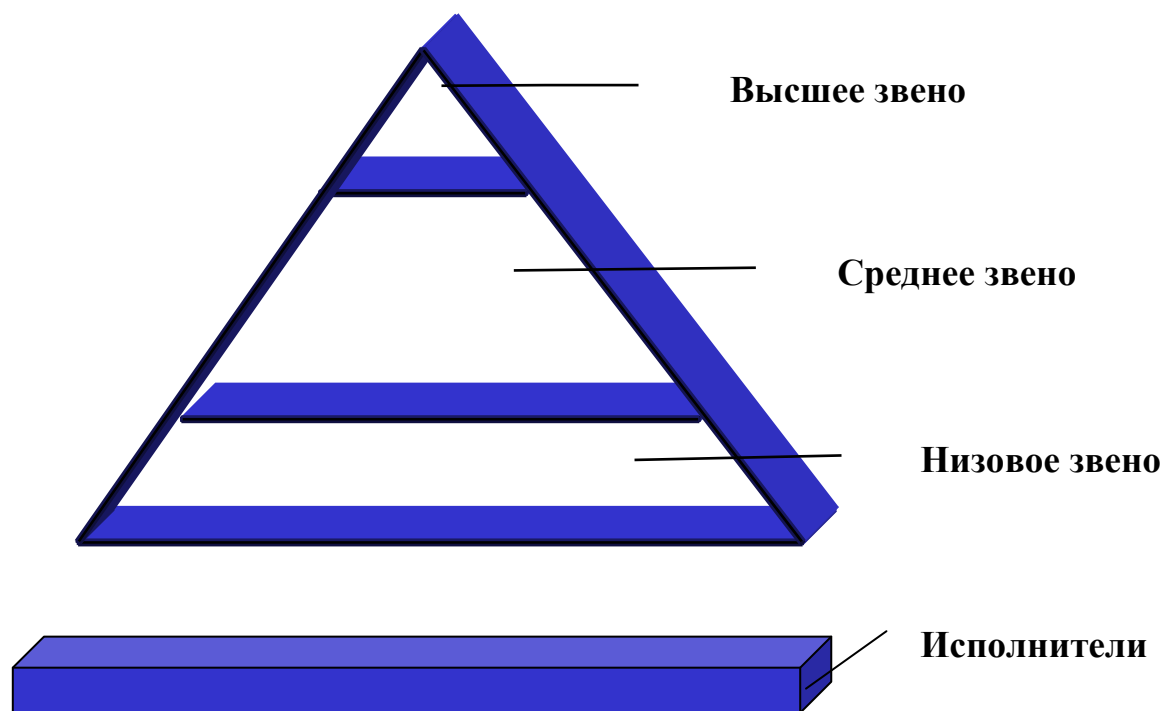


Рис. 7. Организационная иерархия

Баланс компетенций руководителя (на примере руководителей среднего звена)

Руководители среднего звена находятся в самом сложном положении, в так называемой "позиции сэндвича" – между уровнями стратегических и оперативных задач, для решения которых необходимы компетенции, навыки и способности, требующие особого внимания и соблюдения определённого баланса:

1. Реализация стратегических целей:

- задача менеджеров – скорее не реализация созданных топ-менеджментом готовых концепций и составленных инструкций, а адаптация стратегических целей для своего отдела и обеспечение их реализации на основе собственных инновационных идей и решений;

- менеджеры должны анализировать долгосрочные и концептуальные цели, чтобы принимать верные стратегические решения. В связи с этим структура их отделов должна постоянно подстраиваться под новые требования и текущую ситуацию;

- менеджеры должны обладать следующими качествами:

- личная активность,
- креативность,
- умение управлять процессами,
- стратегическое мышление,
- способность к принятию решений.

2. Руководство сотрудниками:

- задача менеджеров – руководство сотрудниками не просто в виде указаний, а на основе установления личного контакта с ними и их мотивации, предоставления им возможностей творческой самореализации и эмоциональной поддержки;

- важное значение имеют следующие качества менеджера:

- стиль руководства,
- способность к мотивированию и убеждению,
- эмоциональная поддержка.

3. Управление изменениями:

- задача менеджеров – нахождение баланса между стабильностью и переменами в организации;

- требования, предъявляемые к менеджерам:

- не только восприятие и реализация необходимых изменений, но и контроль за тем, чтобы изменения не стали непосильной нагрузкой для сотрудников и организации,

- конструктивный подход к разрешению неизбежно возникающих конфликтов;

- менеджеры должны обладать следующими качествами:

- способность сохранять баланс между постоянством и переменами в организации,

- умение разрешать конфликты.

4. Командная работа:

- задача менеджеров – получать неформальные информационные потоки, достигать соглашения с коллегами и открыто доводить своё мнение и выводы до высшего руководства;

- менеджер – часть управленческой и коммуникационной системы организации;

- важное значение имеют следующие качества менеджера:

- достижение договорённостей,
- управление отношениями,
- партнер для вышестоящего руководства.

5. Личность руководителя:

- задача менеджеров – обеспечение связующей позиции в управленческой структуре в условиях часто недостаточно четкого определения их полномочий и функций в управлении организацией;

- работа в напряженной, противоречивой и эмоционально заряженной атмосфере требует от менеджера самостоятельности и гибкости в работе;

- важное значение имеют следующие качества менеджера:
 - автономия,
 - вера в себя,
 - самоанализ.

Управление и менеджмент (взаимосвязь и соотношение)

Управление является особым видом деятельности, который превращает неорганизованную толпу в производительную, целенаправленную и эффективно работающую группу.

«Управление всегда будет тем искусством, постичь которое можно лишь через собственный опыт.

Человек никогда не сможет стать эффективным менеджером лишь за университетской скамьей – он должен прожить свои собственные взлёты и падения, прочувствовать собственные успехи и неудачи, дойти до интуитивного понимания всех тонкостей процесса, и только тогда можно говорить о практической компетентности менеджера».

Питер Друкер
(американский учёный, один
из самых влиятельных теоретиков менеджмента XX в.)

Таким образом, к характерным особенностям менеджмента можно отнести следующие:

- является видом социально-экономического управления,
- всегда связан с организацией,
- требует осознания управления как сферы деятельности, требующей не только опыта, но и специальных знаний и умений.
- является более узким понятием, чем управление (употребляется применительно к управлению только социально-экономическими системами).

Базовое понятие менеджмента:

- управление совместной деятельностью людей для достижения поставленных целей в условиях ограниченных ресурсов,
- мобилизация человеческих, финансовых, материальных и информационных ресурсов с ориентацией на максимальную эффективность их использования.



Рис. 8. Составляющие эффективного менеджмента

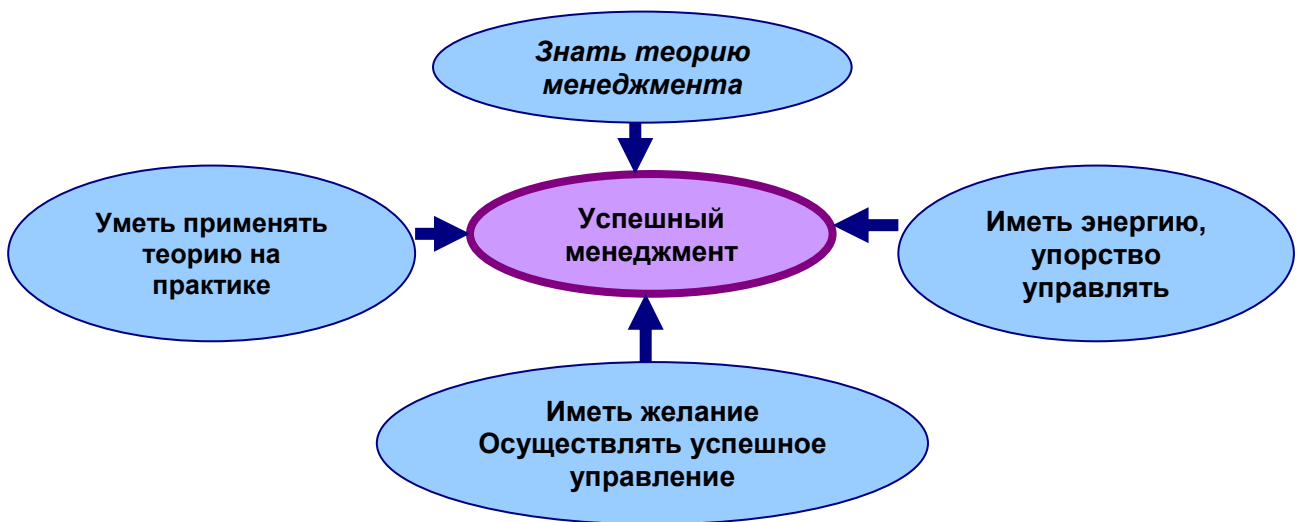


Рис. 9. Условия эффективности менеджмента

Менеджмент является наукой прикладного характера, использующей достижения и законы иных, в т.ч. фундаментальных наук.

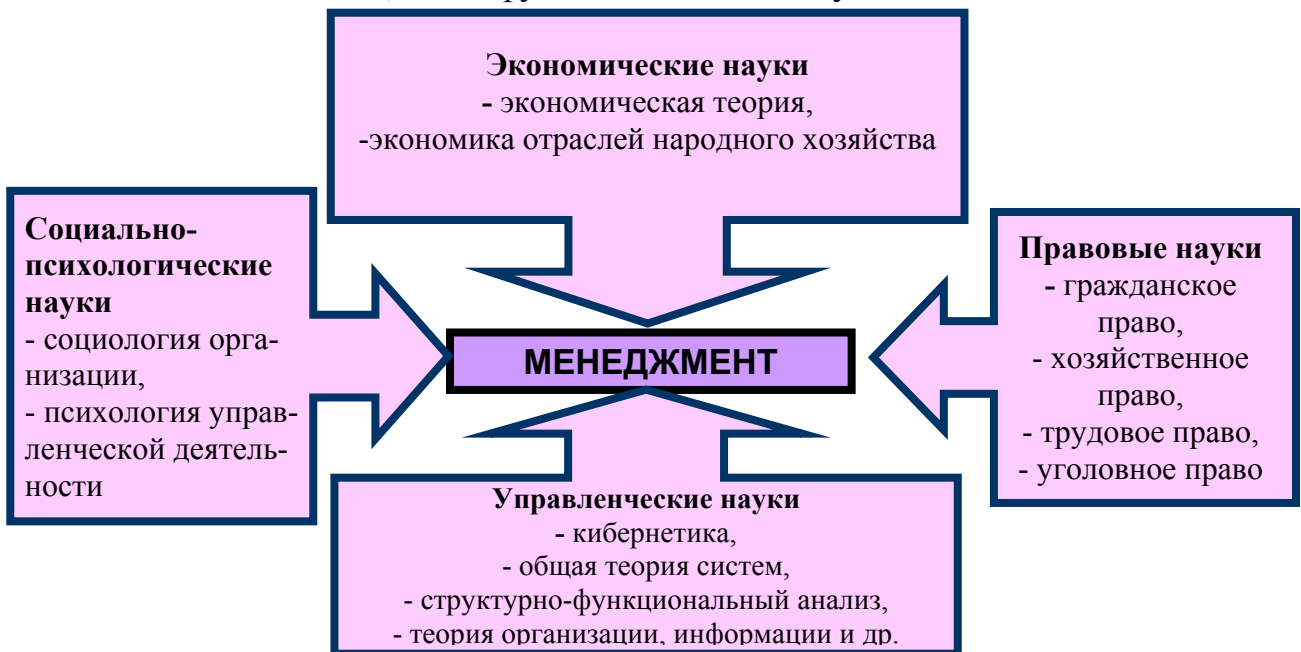


Рис. 10. Место менеджмента среди других наук

Задачи¹ менеджмента:

– разработка и апробирование научных подходов, которые призваны обеспечивать стабильную и эффективную работу организации:

- контроль эффективности деятельности,
- обеспечение координации работы подразделений,
- анализ, поиск и освоение новых рынков,
- формирование целей развития,
- разработка стратегии развития,
- определение необходимых ресурсов и их источников.

Функции² менеджмента

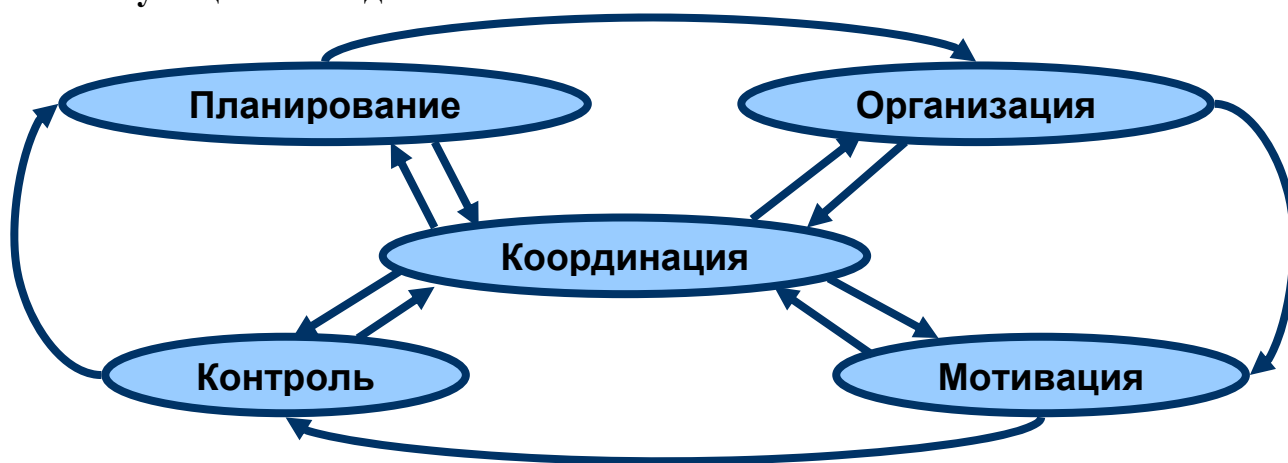


Рис. 11. Общие функции менеджмента.

Специализированные функции:

- управление производством,
- управление экономикой и финансами,
- управление маркетингом,
- управление персоналом,
- управление логистикой,
- управление технической политикой и инновациями.

¹ **Задача** – определённая последовательность заданий в конкретный временной промежуток, выполнение которых приводит к достижению цели.

² **Функции** – совокупность отдельных операций, выполняемых участниками управленческой деятельности.

Методы менеджмента – методы воздействия субъекта управления на управляемый объект:

1. Организационные

- организационная структура, устав, положения о подразделениях, правила внутреннего трудового распорядка, должностные инструкции, штатное расписание, коллективный договор.

2. Социально-психологические

- адаптация в коллективе, конфликты, психологическая совместимость, морально-психологический климат, корпоративная культура, коммуникации, лидерство.

3. Административные

- приказы, распоряжения, указания, планирование, нормирование труда, координация работ, контроль, дисциплинарная ответственность.

4. Экономические

- зарплата, премии, доплаты, надбавки, соцпакет, льготы (товары со скидкой, путёвки, кабинет, машина).

Инструменты менеджмента – совокупность моделей и методов, используемых для решения задач менеджмента:

- система управления по целям (Management By Objectives – MBO),
- система и методики PATTERN для решения задач целеполагания, планирования, регулирования и контроля (дерево целей, решений),
- система и методики PERT (Project Evaluation and Review Technique – техника оценки, анализа проекта) для решения задач планирования целевых комплексных программ и проектов (метод критического пути, опирающийся на построение сетевого графика),
- экспертиза.

Система управления по целям (MBO – Management By Objectives) – система управления организацией, ориентированная на конечные результаты.

Типы ключевых результатов:

- ключевой результат коммерческой деятельности (переменные и постоянные расходы, рентабельность и т.п.).
- ключевой результат функциональной деятельности (количество и качество продукции, использование производственных мощностей, сырья, материалов).
- ключевой результат поддержки (мотивация персонала, атмосфера в организации).

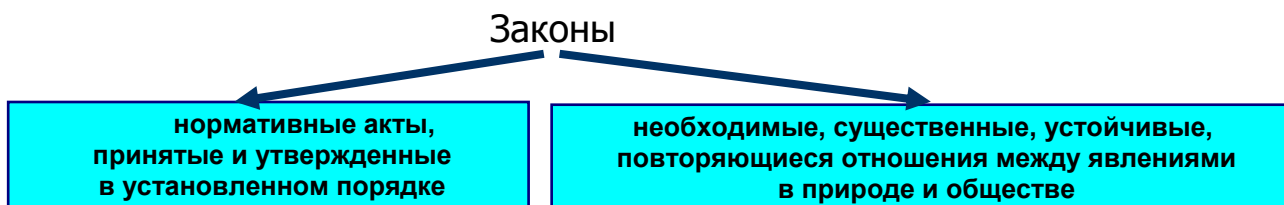


Рис. 12. Законы

Законы управления (менеджмента)

1. **Закон единства и целостности системы управления** (должна содержать все элементы, необходимые для достижения целей).
2. **Закон обеспечения необходимого числа степеней свободы системы управления** (система должна быть не только гибкой, но и устойчивой и жесткой. Число степеней свободы ограничивается рамками принятых в стране законов, национальными обычаями и традициями).
3. **Закон необходимого разнообразия систем** (отличия систем друг от друга, обусловленные разнообразием факторов различной природы: отраслевых, природно-климатических, этнических, профессионально-квалификационных).
4. **Закон соотносительности управляющих и управляемых систем** (должны соответствовать друг другу по возможностям, целям, направлениям и задачам развития).

Принципы менеджмента – правила осуществления управленческой деятельности:

1. Принцип целенаправленности.
2. Принцип ответственности.
3. Принцип компетентности.
4. Принцип дисциплины.
5. Принцип стимулирования.
6. Принцип иерархичности.

Цель менеджмента – управление, ориентированное на успешную деятельность.

Требования к целям

1. Согласованность и совместимость.
2. Реалистичность (достижимость).
3. Понятность для исполнителя.
4. Гибкость (обратная связь).

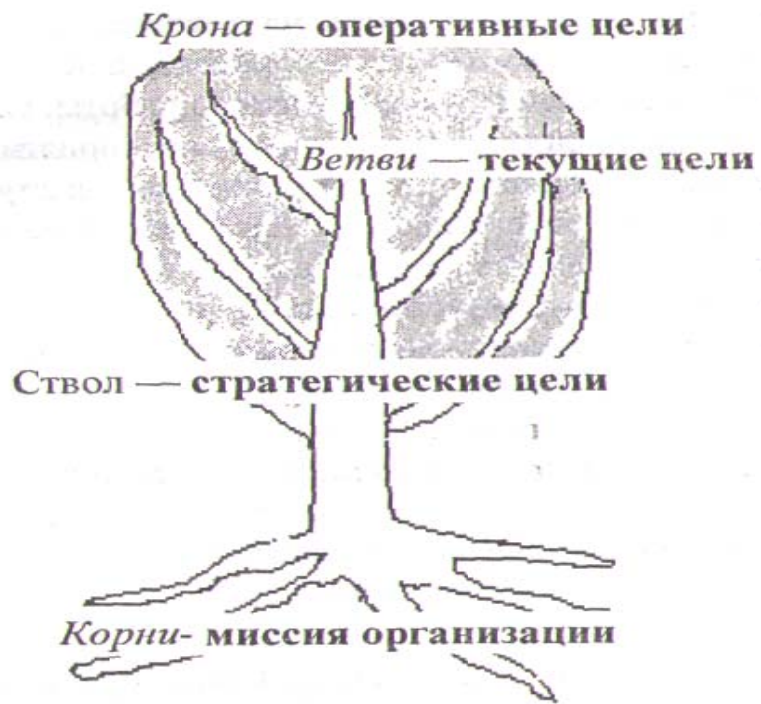


Рис. 13. Дерево целей

1.3. Возникновение и исторические этапы развития менеджмента. Современные школы и модели научного менеджмента.

Аннотация:

Основные положения школы научного менеджмента Ф. Тейлора и его последователей. Основные положения административной школы управления А. Файоля и его последователей. Основные положения социально-психологической (человеческих отношений) школы менеджмента Э. Мэйо и его последователей. Возникновение и развитие в России научного менеджмента.

Эмпирическая и поведенческая школы современного научного менеджмента. Возникновение и развитие школы ситуационного подхода и школы системного подхода (количественных систем) в современном научном менеджменте.

Классификация подходов в науке управления XX века

I. Подход школ управления.

II. Процессный подход.

III. Системный подход.

IV. Ситуационный подход.

I. Подход школ управления

- Школа научного управления (1885 – 1920).
- Административная (классическая) школа управления (1920 – 1950).
- Школа человеческих отношений (1930 – наше время).
- Количественная школа – школа науки управления (1950 – наше время).

Школа научного управления

– Фредерик Уинслоу Тейлор (1856 – 1915), работы «Управление фабрикой» (1903), «Принципы научного управления» (1911).

– Фрэнк Гилбрет (1868 – 1924) и Лилиан Гилбрет (1878 – 1972).

– Генри Ганнт (1861 – 1919).

Фредерик Уинслоу Тейлор³

Основоположник научной организации труда (НОТ) и менеджмента.

Исследования Тейлора заключались в измерении количества сырья (железной руды, угля и пр.), которое можно поднять лопатами разного размера. Он установил, что наибольшее количество угля и железной руды можно переработать, если пользоваться лопатой, рассчитанной на 9 кг груза.

³ Ф.У. Тейлор получил образование во Франции и Германии, затем – в США (академия Экстера в Нью-Хэмпшире, Гарвардский юридический колледж).

Предложил пять принципов повышения производительности физического труда:

- изучить задачу и проанализировать движения, необходимые для её выполнения;
- описать каждое движение и составляющие его усилия, а также измерить время, за которое оно производится;
- устранить все лишние движения (большинство оказываются пустой тратой времени и мешают повышению производительности труда);
- соединить оставшиеся движения в единую логическую последовательность, чтобы работник тратил на их выполнение как можно меньше физических и умственных усилий и времени;
- изменить конструкцию инструментов (независимо от того, сколько тысяч раз в год эти работы производятся, всякий раз обнаруживается, что традиционные инструменты требуют доработки).

Задачи НОТ

- улучшение организации рабочих мест;
- рационализация методов труда (устранение лишних трудовых действий и движений, их оптимизация);
- оптимизация нормирования труда;
- подготовка рабочих кадров.

Основные положения НОТ

- Любой труд может быть проанализирован, систематизирован и передан в процессе обучения любому человеку.
- Принятие решений, основанных на традициях, должно быть заменено на точные процедуры, разработанные в ходе тщательного изучения «лучшего способа» выполнения задачи.
- Главная задача управления – максимум прибыли предпринимателя и благосостояния каждого работника.
- Управлять должны специально подготовленные люди. Власть на предприятии не должна принадлежать его владельцу только на основании права собственности.

Генри Форд (1863 – 1947)

Продолжил исследования Тейлора в области научной организации производства и применил конвейерную систему работы, принцип максимальной специализации.

Фрэнк и Лилиан Гилбреты

Детально изучали рабочие операции (в том числе с помощью киносъёмки), чтобы исключить из них лишние движения тела и рук. Разработали элементарную единицу трудовой деятельности, состоящую из 17 движений руки: поиск, отбор, захват, удержание и другие, которые они называли «терблиг».

В исследованиях использовали микрохронометр (до 1/2000 секунды), который помещался в кадр кинокамеры, чтобы точно определить время, затраченное рабочим на каждое движение и распознать непроизводительные движения, которые не фиксировались невооруженным глазом.

Школа научного управления (основные положения и выводы)

– научная организация труда (НОТ): посредством использования наблюдений, замеров, логики и анализа возможно усовершенствование большинства операций ручного труда, их более эффективное выполнение;

– сотрудничество управляющих и рабочих (максимальным благосостоянием каждого занятого работника обеспечит максимальную прибыль организации);

– повышение эффективности производства за счёт всесторонней рационализации, экономии времени и ресурсов;

– увеличение производительности и объёмов производства за счет систематического стимулирования работников.

Административная (классическая) школа:

– Анри Файоль (1841 – 1925), работа «Общее и промышленное управление» (1916).

– Гаррингтон Эмерсон (1853 – 1931), работа «Двенадцать принципов производительности» (1911).

– Макс Вебер (1884 – 1920), работа «Теория общества и экономическая организация» (1920).

Анри Файоль⁴

Основатель административной школы управления, «отец менеджмента».

Предложенная им теория управления – совокупность правил, приёмов и принципов, необходимых для осуществления наиболее эффективной хозяйственной деятельности, при условии оптимального использования ресурсов и возможностей предприятия.

Цель школы – создание универсальных принципов управления.

⁴ А. Файоль – французский горный инженер, руководил большой компанией по добыче угля.

Принципы управления Анри Файоля

1. Разделение труда – специализация работ, необходимая для более полного и эффективного использования рабочей силы.
2. Полномочия и ответственность – делегированные сотруднику полномочия должны быть достаточны для того, чтобы он нёс ответственность за порученные и выполняемые им работы.
3. Дисциплина – сотрудники обязаны подчиняться условиям, установленным соглашением между ними и руководством. При этом к нарушителям должны применяться справедливые санкции.
4. Единоначалие – работник подчиняется только одному руководителю.
5. Единство действий – действия сотрудников должны иметь одинаковую цель и осуществляться по единому для всех плану.
6. Подчиненность интересов – интересы и цели организации должны быть выше личных интересов отдельных сотрудников.
7. Вознаграждение персонала – работники должны получать справедливое вознаграждение за труд.
8. Централизация – наличие управляющего центра в организации. Верная пропорция между централизацией и децентрализацией позволяет достичь наилучших результатов.
9. Скалярная цепь («цепь начальников») – передача всех распоряжений и коммуникация между уровнями иерархии осуществляется по неразрывной цепи команд.
10. Порядок – у каждого работника должно быть рабочее место, каждый работник должен находиться на своем рабочем месте.
11. Справедливость – справедливые правила и соглашения для всех уровней «скалярной цепи».
12. Стабильность персонала – ориентация всех сотрудников на долгосрочную работу и лояльность к организации.
13. Инициатива – поощрение инициативы работников в границах делегированных им полномочий, выработка независимых функций персонала.
14. Корпоративный дух – единые интересы организации и персонала позволяют обеспечить единство усилий.

Гаррингтон Эмерсон⁵

Предложил понятие эффективности (производительности) – максимально выгодное соотношение между затратами и результатом.

⁵ Г. Эмерсон - американский учёный, публицист, инженер, автор книги «12 принципов производительности» (1911).

Основные положения (утверждения) его теории:

- «Функциональная привязанность человека» – человек, помещенный внутри производственного цикла, уже не человек, а рабочий, т. е. функционирующий индивид.

- «Истинная производительность всегда дает максимальные результаты при минимальных усилиях, напряжение, наоборот, дает крупные результаты при условиях ненормально тяжелых».

- «Управленческую пирамиду надо строить снизу, и тогда никто не сможет самонадеянно распорядиться сверху. Поднимаясь вверх по административной лестнице, мы на каждой ступени убеждаемся, что она существует не для тех, кто стоит выше, а для обслуживания тех, кто работает ниже».

Принципы производительности, сформулированные Г. Эмерсоном:

- точно поставленные идеалы или цели,
- диспетчирование,
- здравый смысл,
- компетентная консультация,
- дисциплина,
- полный, точный, постоянный, быстрый и надежный учет,
- нормы и расписания,
- нормализация условий,
- нормирование операций,
- справедливое отношение к сотрудникам,
- писанные стандартные инструкции,
- вознаграждение за производительность,

Макс Вебер

Автор книги «Теория общества и экономическая организация» (1920).

Разработал тип идеальной организации, которую назвал бюрократией.

Характеристики бюрократии:

- разделение труда на простейшие операции,
- формально закрепленная власть и авторитет,
- система абстрактных (общих) правил,
- социальная дистанция,
- соответствие квалификации занимаемой должности.

В качестве основных положений административной школы можно выделить следующие:

- рациональная система управления организацией и работниками;
- описание функций управления;

- систематизированный подход к управлению организацией;
- исследование организационной структуры организации;
- развитие принципов управления.

Школа человеческих отношений (этапы развития):

I этап – школа человеческих отношений (1930 – 1950)

II этап – поведенческие науки (1950 – настоящее время)

Школа человеческих отношений

– Элтон Мэйо (1880 – 1949) – Хоторнские эксперименты (1924 – 1933).

– Мери Паркер Фоллетт (1868 – 1933) – конструктивный конфликт.

– Честер Барнард (1886 – 1961) – природа кооперативных систем.

– Фриц Ротлисбергер (1898 – 1974) – организация как социальная система.

Школа человеческих отношений

Цель школы:

– повышение эффективности организации за счёт повышения эффективности отношений между людьми;

– поиск методов налаживания межличностных отношений, исходя из норм рабочих групп, степени коммуникации и др.;

Организация – социальная система, и сама работа имеет меньшее значение, чем социальное и психологическое положение рабочего.

Акцент в управлении был перенесён с решения задач на регулирование отношений между людьми.

Элтон Мэйо⁶

Основоположник школы человеческих отношений.

Основные положения теории:

▪ поведение и результаты труда работника напрямую зависят от того, какие социальные условия окружают его на работе;

▪ удовлетворение психологических и социальных потребностей способствует росту производительности труда.

=> Хоторнский эффект.

⁶ Э. Мейо - американский психолог и социолог.

Хоторнские эксперименты (1924 – 1933)

Э. Мейо в составе группы учёных в 1924 – 1933 гг. исследовал влияние объективных факторов (освещение, оплата, перерывы) на производительность труда в компании Вестерн Элекрикс (пригород Чикаго, Хотторн).

Этапы эксперимента:

- 1) изменение условий труда (в частности освещения) влияет на производительность труда,
- 2) со временем производительность труда возвращалась на прежний уровень, и начинали играть роль факторы уже не физической среды, а социальной – ориентация на групповые нормы (не делать больше, чем может сделать сосед по конвейеру).

Хоторнский эффект: социально-психологические факторы оказывают более сильное влияние на производительность труда, чем физиологические.

Фриц Джулес Ротлисбергер

Американский социолог, исследовал проблемы мотивации, продуктивности и удовлетворенности трудом, обобщил результаты Хотторнского эксперимента.

Основные положения теории:

- предприятие – целостная система, при управлении которой должно достигаться равновесие между социальной и технической сторонами;
- достойное социальное положение каждого рабочего повысит эффективность работы всего предприятия;
- практические принципы «человеческого» руководства рабочими:
 - 1) знание формальной и социальной структур организации,
 - 2) разработка общего для структуры языка общения,
 - 3) демократическое управление – развитие системы коммуникаций, улавливающей и учитывающей мнения всех сторон,
 - 4) предотвращение сопротивления изменениям, возникающего в результате «непонимания». Все нововведения должны быть понятны рабочим и быть в их глазах как развитие, а не остановка,
 - 5) учёт зависимого положения рабочего и его стремления к упрочению своего статуса, получению гарантий в данной организации,
 - 6) учёт эмоциональной стороны человека, не совпадающей со строгой логичностью поведения в организации;
- разработка приемов неофициального обращения с рабочими.

Мэри Паркер Фоллетт

Американский социолог и консультант по вопросам управления, автор ряда книг о человеческих отношениях, организационном поведении и разрешении конфликтов.

Основные положения теории:

- формализация и рационализация процессов убивают творческое начало: индивиды должны самостоятельно принимать решения,
- менеджеры должны обучать подчиненных, а не манипулировать ими, в противном случае это может вызывать негативную ответную реакцию.

Барнард Честер Ирвинг

Американский бизнесмен, автор теории организации и лидерства.

Организация – согласованно функционирующая (кооперативная) система, позволяющая входящим в ее состав индивидам достичь благодаря взаимодействиям тех результатов, которые они не получают, работая поодиночке.

Основные положения теории:

- поведение людей в формальных организациях базируется на кооперации,
- признаются значение «неформальной» организации и её связь с «формальной»,
- цель может быть успешно достигнута только тогда, когда к её достижению стремятся все сотрудники.

Поведенческие науки (бихевиоризм, англ. behavior – поведение)

- Абрахам Маслоу (1908 – 1970).
- Фредерик Герцберг (1923 – 2000).
- Дуглас МакГрегор (1906 – 1964).

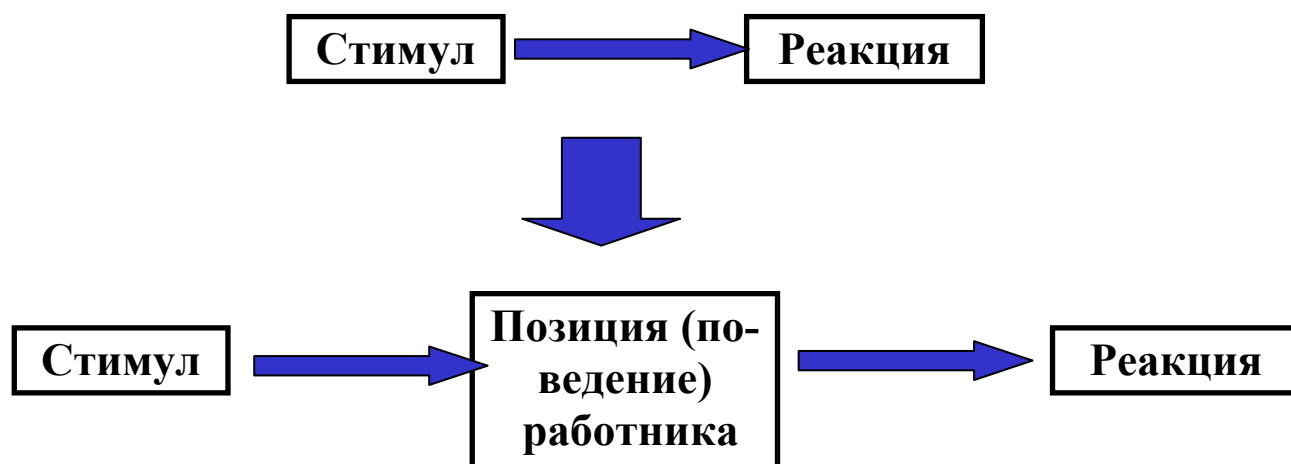


Рис. 14. Изменение базовой формулы мотивации в рамках поведенческого подхода

Цель школы: повышение эффективности организации за счёт повышения эффективности её человеческих ресурсов.

Необходимо раскрывать и развивать индивидуальные способности и возможности человека, ставить их на службу интересам организации.

Исключена роль сознания и воли человека, и всё внимание сосредоточено на том, что доступно наблюдению, т.е. на поведении человека.

Абрахам Маслоу

Американский психолог, основатель гуманистической психологии.

Основные положения теории:

- пирамида потребностей – диаграмма, иерархически представляющая человеческие потребности,
- осознание потребностей, находящихся выше в иерархии, и их участие в мотивации возможно только после удовлетворения низших потребностей.

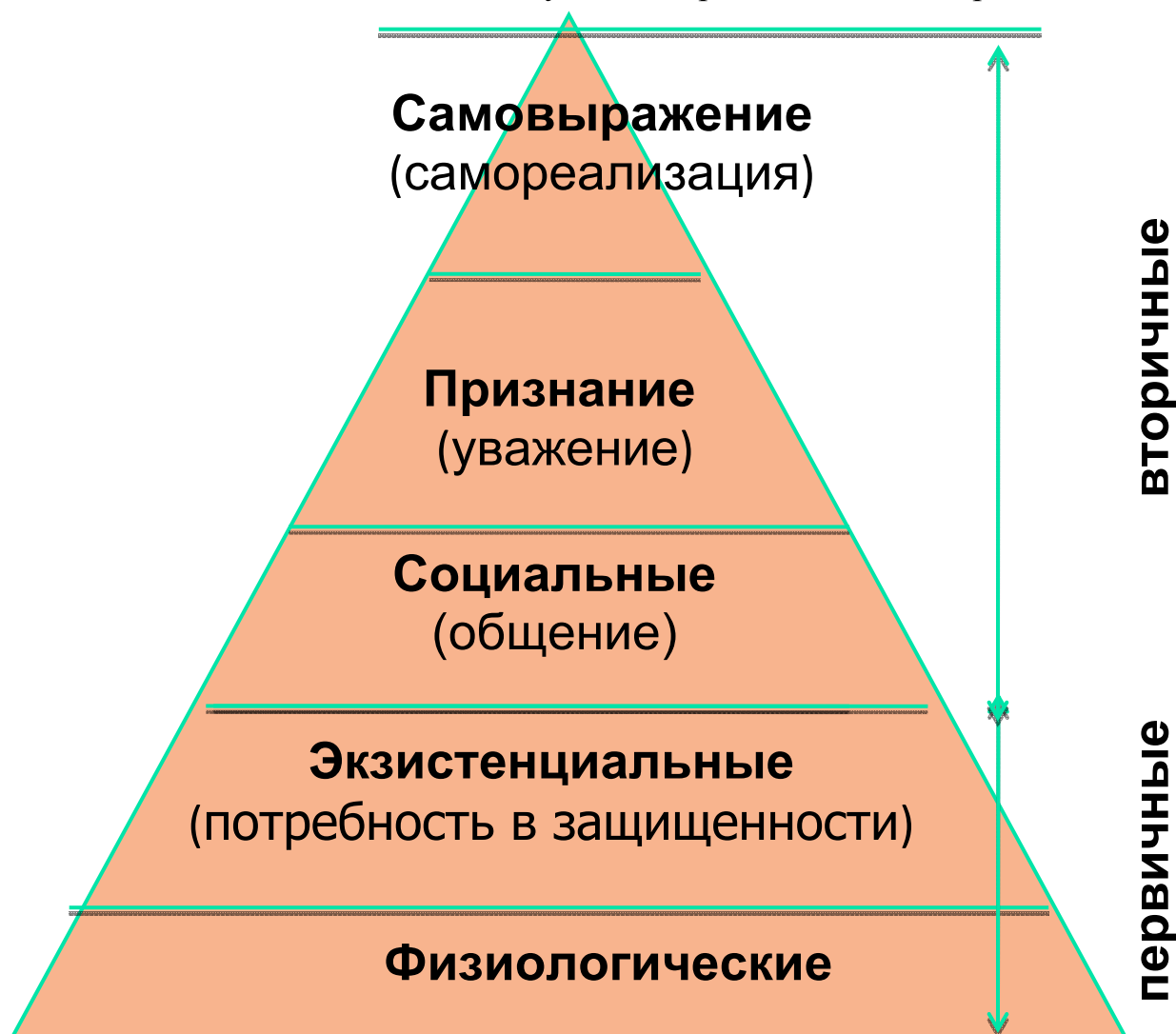


Рис. 15. «Пирамида потребностей» А. Маслоу

Фредерик Герцберг

Автор двухфакторной теории мотивации. Предложил две категории факторов оценки степени удовлетворённости работой:

1) гигиенические – факторы, удерживающие на работе: условия труда, зарплата, отношения с начальниками, коллегами, подчинёнными. Отсутствие их приводит к неудовлетворённости работой, а сами по себе они не вызывают удовлетворения, даже если будут представлены в достаточном объёме;

2) мотиваторы – факторы, которые мотивируют к эффективной работе: возможности для карьерного роста, признание заслуг, достижения и т.п. Они вызывают удовлетворение работой и мотивируют работников к повышению эффективности.

Дуглас МакГрегор

Американский социолог, доктор философии, изучавший проблемы менеджмента, автор книги «Человеческая сторона предприятия» (1960).

Основные положения теории:

– любому управленческому решению предшествуют те или иные предположения относительно человеческой природы и человеческого поведения

– стили руководства делятся на две категории: "Теория X" и "Теория Y".

Теория X:

– люди не любят работать, их необходимо принуждать, контролировать, направлять и запугивать, что вынудит их внести свой посильный вклад в достижение целей организации;

– наличие системы поощрений не гарантирует выполнения работником задания. Его может побудить к этому лишь угроза наказания.

Средний человек

- предпочитает, чтобы им управляли,
- боится ответственности,
- не обладает особыми амбициями и ищет защищенности.

Теория Y:

– люди необязательно будут испытывать неприязнь к работе, последняя может представляться им источником удовлетворения;

– самое значимое вознаграждение – удовлетворение потребности в самутверждении и самореализации.

Средний человек

- имеет склонность не только принимать решения, но и искать ответственности.

1.4. Теоретико-методологические основы управления социально-экономическими системами (организациями)

Аннотация:

Организация как общественная самоуправляющаяся система. Разделение управленческого труда. Потребляемые экономические ресурсы и результаты общественно-производственного функционирования организаций. Особенности хозяйственного функционирования и поведения общественных организаций в рыночной экономической системе. Структура используемых ресурсов, воспроизводственное функционирование организации и разделение управленческого труда (горизонтальное и вертикальное). Организационная форма и информационное содержание социально-управленческого труда. Основные роли, выполняемые менеджерами.

Важнейшие категории, основные законы организации и принципы менеджмента. Основы системного, ситуационного и процессного методологических подходов в управлении организациями. Моделирование в менеджменте. Процесс и функции управления. Методы управления персоналом (активные и пассивные). Менеджмент как наука и искусство управления хозяйственной деятельностью организаций в рыночной экономике. Стратегические и оперативные составляющие эффективности менеджмента.

В современных условиях при управлении организациями на первый план выходят проблемы

- гибкости и адаптивности к постоянным изменениям внешней среды,
- сложности системы управления как одного из основных параметров структуры организации.

При этом разделение управленческого труда является крайне важным и сложным процессом.

Сложность – один из основных параметров структуры организации, определяемый двумя параметрами:

- дифференциация – разнородность организации, её многофункциональность, различие целей подразделений (горизонтальная, вертикальная, пространственная),
- интеграция – степень взаимосвязанности отдельных структурных единиц в организации (количество взаимосвязей, нормативная основа интеграционных связей, характер интеграционных связей).

Дифференциация

- **Горизонтальная** – специализация подразделений по а) функциям – подразделения по производству, продаже,

- б) числу работников,
- в) виду производимого продукта или услуги,
- г) типу клиентуры – подразделения сбыта, ориентированные на разных заказчиков (юридические и физические лица, опт и розница),
- д) технологическим процессам, составляющим производственный процесс – отдельные самостоятельные производства по цепочке технологического цикла, например, в нефтяной промышленности (разведка, добыча, транспортировка, переработка, продажа).

Недостатки: чем глубже дифференциация, тем меньше сплоченность организации, больше трудностей в управлении, ниже уровень интеграции.

▪ **Вертикальная** – глубина организационной иерархии, количество уровней управления. Измеряется с помощью показателя «объем управления» – число подчиненных, находящихся в прямом подчинении у руководителя.

Степени вертикальной дифференциации:

– высокая: большое количество уровней управления, минимизация числа подчиненных у руководителей низового звена.

– низкая: малое количество уровней управления, слабый управленческий контроль, самоконтроль со стороны исполнителей.

Например: если объем управления равен 8, а в организации 512 рабочих мест, то число руководителей первого уровня – 64, второго – 8, третьего (высшего) – 1; три уровня руководства.

▪ **Пространственная** – степень пространственного разделения структурных единиц организации.

Степени пространственной дифференциации:

– низкая – большая концентрация ресурсов в одном месте,

– высокая – распределение ресурсов по многим регионам.

Меры пространственной дифференциации:

1) количество географических точек,

2) среднее расстояние между подразделениями организации,

3) численность работников отдельных подразделений, по сравнению с численностью АУП.

Недостатки: увеличение степени дифференциации приводит к ослаблению контроля и властных полномочий со стороны центральных органов управления.

Интеграция

1. **Количество взаимосвязей** отдельных структурных единиц: чем больше их взаимосвязей, тем выше сложность организации.

Особенности:

- деятельность некоторых подразделений может осуществляться только в ходе тесного взаимодействия,
- перетекание ресурсов (материальных, информационных, финансовых, кадровых) предполагает наличие большого количества интеграционных связей.

2. **Нормативная основа интеграционных связей** (прочность связей).

Нормы взаимоотношений, принятые в организации:

– **жесткие:**

- информация, передаваемая по каналам связи, обязательна для исполнения,
- связи формальные и легко выявляются в структуре организации,
- степень интеграции повышается, но носит официальный характер.

– **неофициальные:**

- основаны на коалициях и неформальном лидерстве,
- связи изменчивые, носящие неофициальный характер,
- увеличивают сложность организации и меняют характер интеграции.

3. **Характер связей** – определяется основным видом ресурса, который может быть передан через данную связь.

Основные типы связей (ресурсы):

- отношения власти и подчинения,
- материальная взаимозависимость,
- следование единым нормам (культурная интеграция),
- обмен информацией,
- неформальные отношения (уважение, духовная близость, родство, признание заслуг и т.д.).

Научный менеджмент (школа науки управления, количественный подход).

Сформировался в начале 1950-х гг.

Представители: Рассел Акофф, Людвиг фон Бергаланфри, Лоуренс Клейн и др.

Связан с развитием математики, кибернетики, статистики, инженерных наук, компьютерных технологий.

Развитие и использование количественных методов для оказания помощи менеджерам, принимающим решения в сложных и кризисных ситуациях

Углубление понимания сложности управленческих проблем благодаря применению различных математических моделей.

Направления развития научного менеджмента:

1. Исследование управленческих проблем посредством кибернетического подхода, а также системного анализа, включая различные математические методы и ЭВМ.

2. Исследование производственного процесса с точки зрения «социальной системы» на основе трёх методологических подходов: ситуационного, системного и процессного.

Системный анализ – моделирование ситуации.

Системный анализ – моделирование ситуаций в управлении с учётом:

- системного взаимодействия внутренних компонентов организации и структурных составляющих,

- взаимодействия их с внешней средой.

Самый мощный толчок к использованию моделирования в управлении дало развитие компьютеров, позволившее создавать более сложные математические модели (в достаточной мере приближающиеся к реальности и являющиеся наиболее точными).

Этапы моделирования:

1. Постановка проблемы.

2. Разработка модели ситуации, определение переменных (внутренних, внешних).

3. Задание переменным количественных значений, позволяющее проводить их объективное сравнение и описание каждой переменной, а также отношения между ними.

Методологические подходы в научном менеджменте:

- системный,
- процессный,
- ситуационный.

1. Системный подход

Основоположник его – Людвиг фон Берталанфи (1901–1971), автор общей теории систем.

Представители: П. Друкер, К. Шеннон, Н. Виннер.

Организация – система, состоящая из определенного количества взаимосвязанных элементов, имеющих свои цели. Нарушение работы всей системы может произойти в результате выхода из строя любой её части. По конкретной цели любая система отличается от других, окружающих её систем.

Виды систем:

- открытые (зависят от внешних факторов),
- закрытые (относительно независимы от окружающей среды).

Организация – система

- Организация, как любая сложная система, имеет вход и выход, посредством которых осуществляется обмен с внешней средой.
- Между входом и выходом важно поддержание баланса – ресурсы, потребляемые на входе, должны приниматься внешней средой в виде, необходимом для осуществления адекватного обмена.

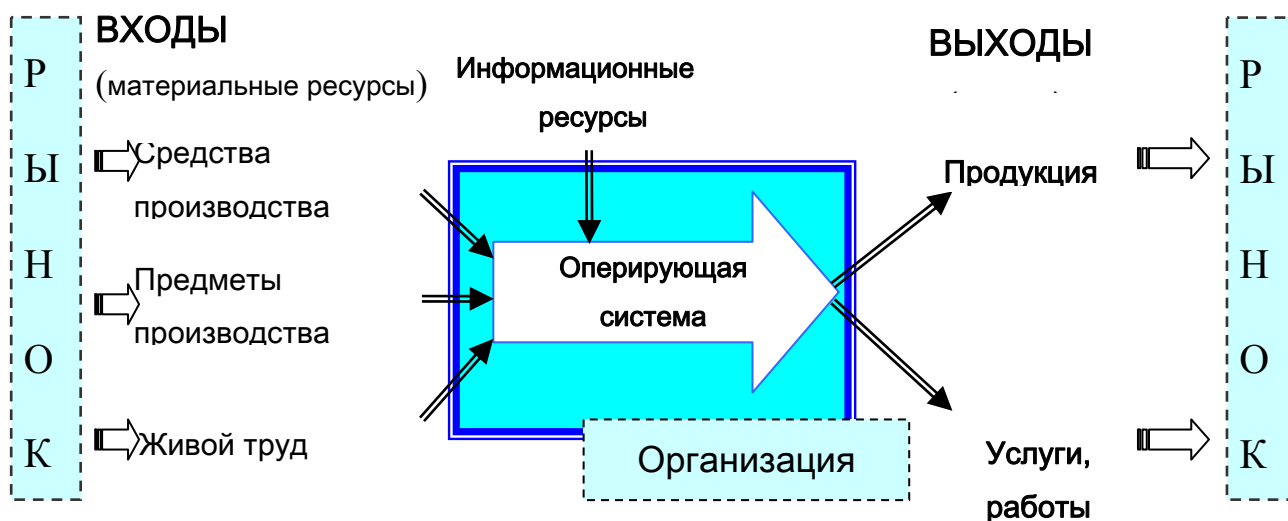


Рис. 16. Системный подход в управлении организацией (схема)

Нарушение баланса в системе:

- организация не в состоянии получать ресурсы на входе (срыв поставок, отсутствие денег, информации и т.д.).
=> Напряженность в производстве.
- организация не в состоянии переработать ресурсы так, чтобы они были приняты внешним окружением.
=> Неконкурентоспособная продукция и т.п.

Связи в системе

Между элементами системы возникают двухсторонние и многосторонние связи, осуществляемые через связующие процессы.

Связующие процессы:

- коммуникации – обмен информацией,
- равновесие:
 - приспособление организации к постоянно изменяющимся условиям внешней среды,

– соответствие между потребностями человека и требованиями организации.

Централизация управления

▪ Централизованное управление – управление, при котором у высшего руководства остаётся большая часть полномочий и функций.

▪ Децентрализованное управление – управление, при котором функции и полномочия переданы нижним уровням управления.

Уровень делегирования полномочий нижним уровням управления определяется именно по соотношению степени децентрализации и централизации управления.

Основное правило децентрализации:

«вовлекать наименьшее число уровней управления и создавать кратчайшую цепь команд» (Питер Друкер).

Преимущества децентрализации:

- расширение полномочий нижестоящих уровней управления,
- повышение скорости и степени объективности принятия управленческих решений,
- сокращение затрат на делопроизводство, освобождение руководства от необходимости сбора и обработки больших объёмов информации.

Недостатки децентрализации:

- работники нижних уровней могут быть не посвящены в цели, задачи и стратегию организации, а следовательно, повышается вероятность неправильного принятия решений,
- ослабление контроля за деятельностью нижних уровней, что может снизить эффективность работы всей организации.

2. Процессный подход

Предложен А. Файолем, давшим понятие управления с точки зрения функций управления: «Управлять – значит предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать».

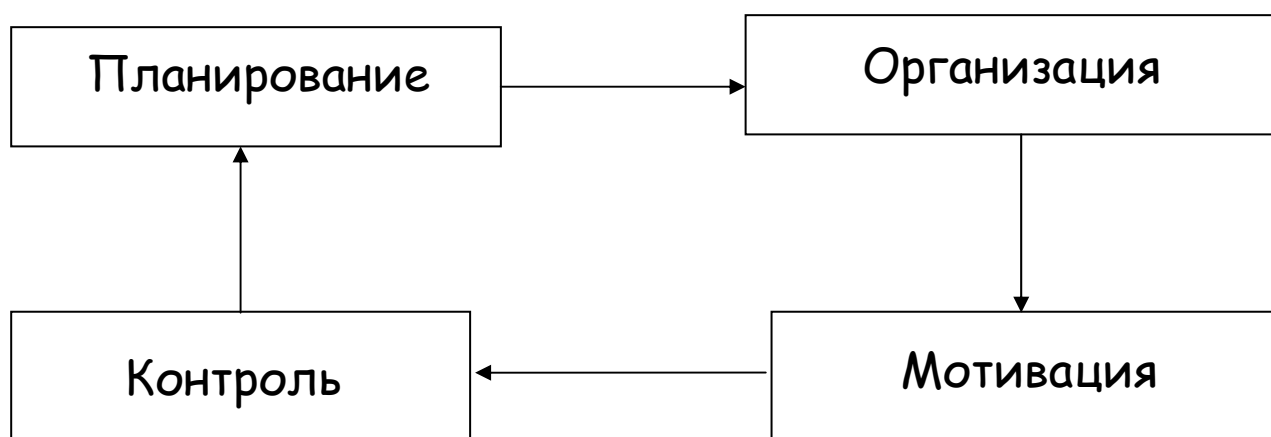


Рис. 17. Процессный подход

«**Управление** – процесс, серия взаимосвязанных непрерывных действий или функций (планирование, организация, мотивация и контроль)» [32].

Майкл Мескон.

Функция планирования

- обеспечение руководством единого направления усилий всех членов организации для достижения её общих целей,
- выработка решения о том, какими должны быть цели организации и что надо делать, чтобы достичь этих целей.

Функция планирования позволяет менеджменту ответить на три основных вопроса:

1) Где организация находится в настоящее время?

Необходимо оценить слабые и сильные стороны организации в разных сферах (финансы, производство, сбыт, научные исследования, трудовые и прочие ресурсы). Прогноз возможных состояний внешней среды организации.

2) Куда хочет двигаться организация?

Необходимо оценить возможности и угрозы внешней среды (конкуренция, заказчики, законы, экономические условия, технология, снабжение, социальные и культурные изменения), чтобы определить цели организации.

3) Как руководство организации собирается сделать это и достичь поставленных целей?

Мероприятия описываются в общих чертах и конкретно.

Функция организации:

- создание такой оргструктуры, которая позволяет предприятию выполнить свои планы и тем самым достигнуть своей цели.

А. Файоль: «Организовать предприятие, значит, снабдить его всем тем, что необходимо для его функционирования: сырьем, оборудованием, деньгами, персоналом».

Важный аспект функции – определить, кто будет выполнять каждое конкретное задание.

С помощью делегирования полномочий руководство выполняет работу посредством других лиц.

Функция мотивации:

- мотивация представляет собой процесс побуждения к деятельности для достижения поставленных целей.

Подходы к мотивации:

- школа научного управления: мотивация – простой процесс, предполагающий денежное вознаграждение за прилагаемые работником старания и усилия;

- поведенческие науки: мотивация – процесс создания внутреннего побуждения к действию, результат сложной совокупности постоянно меняющихся потребностей человека.

Условие эффективной мотивации – руководитель должен определить, какие в действительности у сотрудников есть потребности, обеспечить условия для работников, удовлетворить эти потребности через хорошую работу.

Контроль:

- процесс обеспечения достижения организацией целей; нахождение и устранение отклонений от плана.

В схеме функций управления, из блока контроля процесс управления возвращается к планированию, обеспечивая обратную связь.

Три аспекта управленческого контроля:

- **СТАНДАРТЫ** – необходимо точно определить цели, которые должны быть достигнуты в обозначенный период.

- **ИЗМЕРЕНИЕ** достигнутого результата за конкретный период и сравнение его с планом.

- **КОРРЕКЦИЯ** выявленных отклонений от первоначального плана. При этом возможен пересмотр целевых показателей в соответствии с новыми условиями.

Ситуационный подход

Подход был разработан и получил развитие в конце 60-х гг. XX в. Фактически он основан на процессном и системном подходах и позволил расширить их практическое применение.

Создатели ситуационного подхода – английские учёные Том Бернс и Джордж Сталкер. Они в 1960-1961 гг. исследовали работу 20 машиностроительных, электронных и текстильных предприятий Англии и Шотландии в стабильных и меняющихся условиях и пришли к выводу о том, что каждому типу условий (ситуаций) соответствует определённая организационная структура управления:

– для стабильных условий – «механистическая», основанная на глубоком разделении труда и широком применении регламентирующих документов (линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная),

– для изменяющихся условий – «органическая», основанная на изменении целей, задач и пр. (матричная и проектная).

Ситуация – конкретная совокупность обстоятельств, которые могут воздействовать на организацию в определенное время. Изучение конкретных ситуаций даёт возможность руководству выбирать оптимальные методы и способы достижения целей организации. Эффективность работы организации зависит от большого количества переменных – ситуационных факторов.

Ситуационные факторы (переменные):

▪ внутренние:

– факторы, действующие внутри организации: цели, задачи, структура, техника и технология, люди,

– результат управленческих решений, принятых людьми;

▪ внешние:

– факторы внешней среды, оказывающие воздействие на внутренние переменные организации.

От того, сможет ли организация приспособиться к изменениям внешней среды, зависит её выживание и эффективность.

1.5. Организация как объект управления в менеджменте

Аннотация:

Организация как общественная самоуправляемая система и объект управления. Понятие и роль организаций в обществе. Виды, типы и формы общественных организаций. Внутренняя и внешняя среда организации. Модели организаций как закрытых и открытых систем. Формальные и неформальные структуры организаций. Ресурсы организации. Структура организации. Функции, функционирование, поведение и развитие организации. Жизненный цикл организации.

Видение и миссия, цели и задачи организации. Типология целей организации. Концепция управления по целям. Структурно-функциональный подход в управлении. Моделирование организации как функциональной структуры. Программно-целевой подход в управлении. Сетевые программные графики в управлении организацией. Ситуационный подход в управлении.

Любая организация представляет собой группу людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей.

Как объект управления организация – это целостный комплекс взаимосвязанных элементов, взаимодействующих с внешней средой. Организация – это самоорганизующаяся система на всех этапах её жизненного цикла.

Требования к группе (чтобы она считалась организацией):

- наличие не менее двух человек, считающих себя членами организации;
- наличие членов группы, работающих совместно для достижения поставленных целей;
- наличие одной цели, которую воспринимают как общую все члены группы.

Характеристики организации:

- наличие целей,
- иерархия власти,
- горизонтальное и вертикальное разделение управленческого труда,
- совместная деятельность людей,
- потребность в ресурсах,
- наличие определённых границ,
- взаимодействие с внешней средой и зависимость от неё,
- наличие подразделений, решающих конкретные задачи,
- культура организации.

Классификация организаций:

- по степени формализации (формальные и неформальные),

- по формам собственности (государственные, муниципальные, частные, общественные и религиозные),
- по целевому назначению (коммерческие, некоммерческие),
- по отрасли экономики (лёгкая, тяжёлая промышленность),
- по размерам (крупная, средняя, малая),
- по взаимодействию с внешней средой (открытая, закрытая).



Рис. 18. Внешняя и внутренняя среда организации

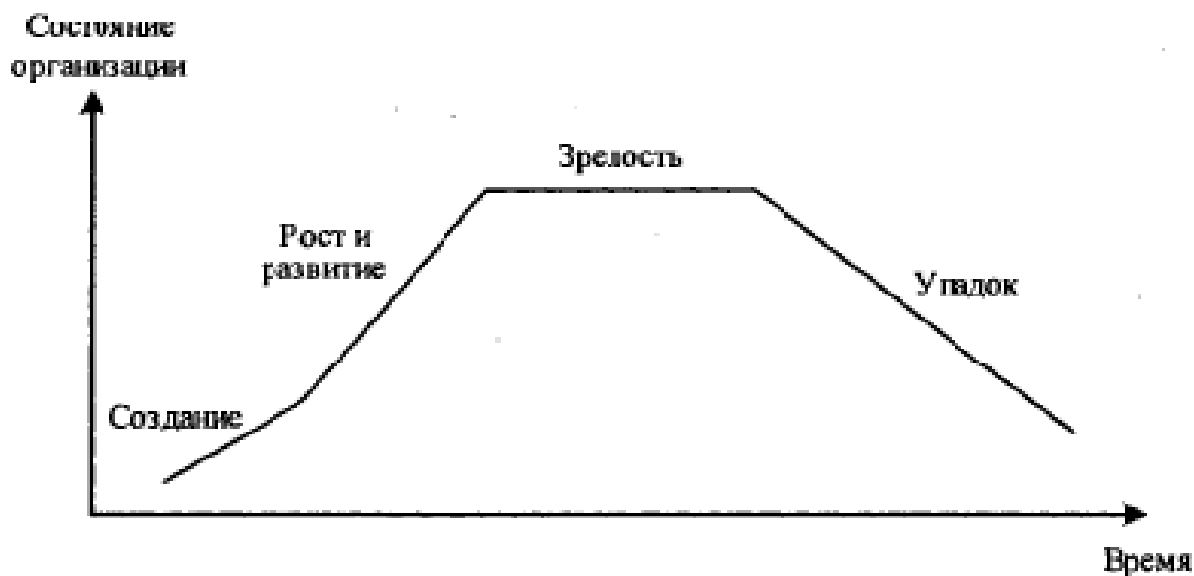


Рис. 19. Жизненный цикл организации

Организационная структура представляет собой совокупность функциональных специализированных подразделений, взаимосвязанных в процессе выработки, обоснования, принятия и реализации управленческих решений.

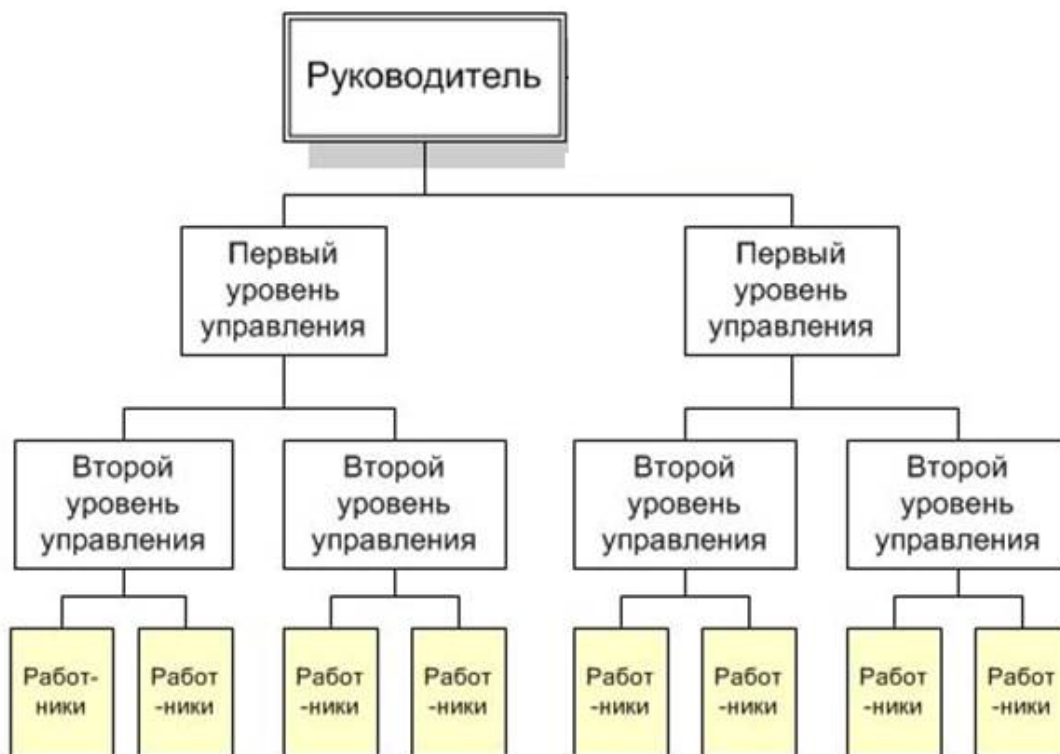


Рис. 20. Организационная структура

Типы организационных структур

1. Механистическая (бюрократическая)

Ключевые аспекты:

- стабильные условия внешней среды,
- глубокое разделение труда,
- регламентирующие документы,
- виды структур: линейная, функциональная, линейно-функциональная, линейно-штабная, дивизиональная.

2. Органическая (адаптивная)

Ключевые аспекты:

- быстро изменяющиеся условия внешней среды,
- универсальные специалисты,
- изменение целей, задач и пр. в зависимости от меняющейся ситуации,
- виды структур: матричная и проектная.

Цель – идеальное либо желаемое состояние объекта управления, которое должно быть достигнуто.

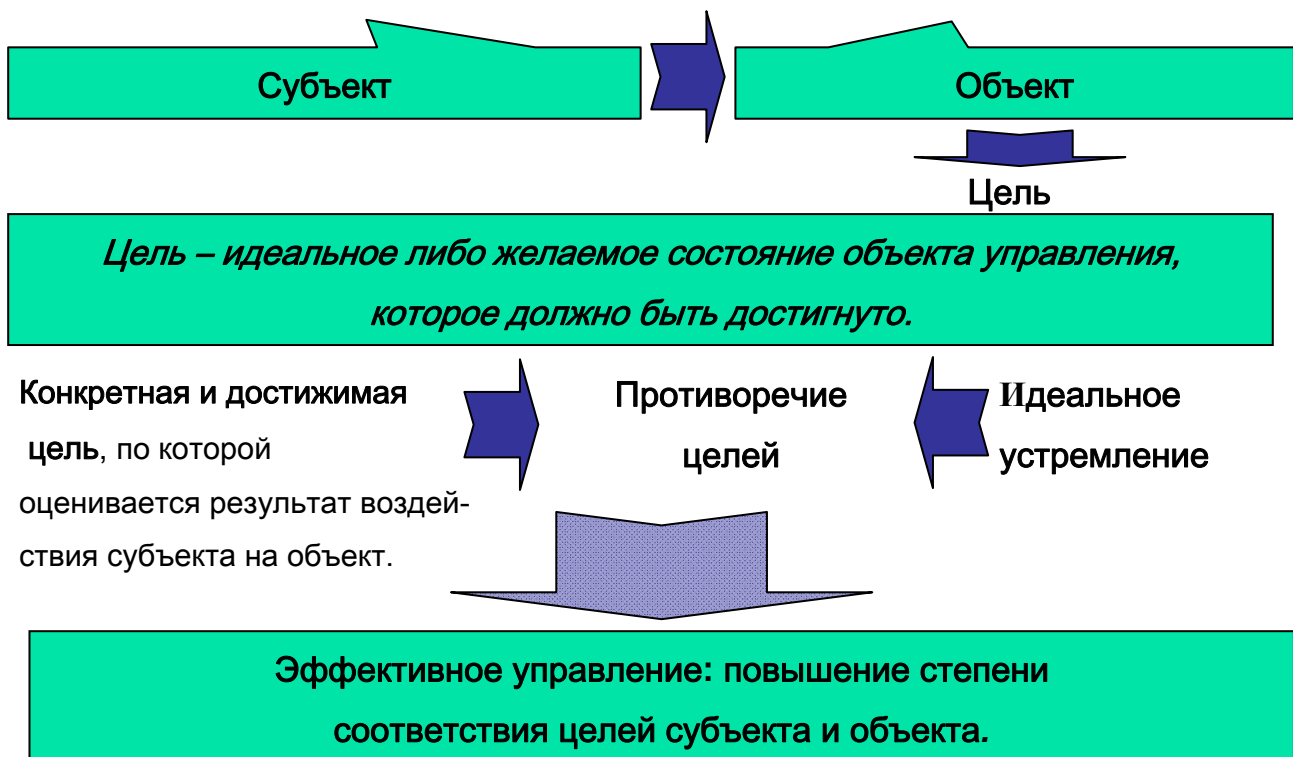


Рис. 21. Цель организации, противоречие целей

Концепция «управления по целям» (management by objective) – SMART (характеристики целей):

- **specific** – конкретная, определённая. Цель «немедленно нажимать кнопку» не является чёткой, альтернативой будет «нажимать на кнопку в течение 1 секунды».
- **measurable** – измеримая. Цель должна подразумевать количественную измеримость результата.
- **achievable** – достижимая. Цель должна быть выполнимой для конкретного исполнителя.
- **relevant** – соответствует контексту. Достижение цели должно быть обеспечено ресурсами.
- **timed** – привязана к точке/интервалу времени. Нет привязки — нет цели (есть мечты).

Типология целей:

- увеличение рыночной доли,
- инновационные цели (разработка новых продуктов, обеспечение 50% объема продаж за счет продукции, внедренной за последние пять лет),
- ресурсные цели (привлечение наиболее ценных ресурсов: квалифицированных сотрудников, капитала, современного оборудования)

- повышение эффективности деятельности (персонала, капитала и производственного потенциала, сокращение затрат, рост производительности)
 - социальные цели (решение проблем занятости, образования и пр.).
- => получение прибыли.

Классификация целей:

– по степени важности для организации:

- стратегические (1–5 лет, основные планы организации, определение того, где организация хочет оказаться в будущем);
- тактические (1 год, определение того, что должны сделать подразделения для достижения стратегических целей);
- оперативные (точные и измеримые цели, которых должны достичь отделы, рабочие группы и конкретные работники);

– по периоду, необходимому для их реализации:

- долгосрочные (более 5 лет),
- среднесрочные (от 1 года до 5 лет),
- краткосрочные (до 1 года);

– по содержанию:

- производственные,
- административные,
- технологические,
- социальные,
- экономические,
- маркетинговые,
- научно-технические.

Иерархия целей – декомпозиция (разделение) целей организации высшего уровня на цели более низкого уровня.



Рис. 22. Иерархия целей

Специфика иерархического построения целей:

- для целей более высокого уровня характерен более широкий охват и более длительный интервал достижения,

- средствами для достижения целей более высокого уровня выступают цели более низкого уровня.

Миссия – центральный элемент иерархии целей.



Рис. 23. Иерархия целей (пример)

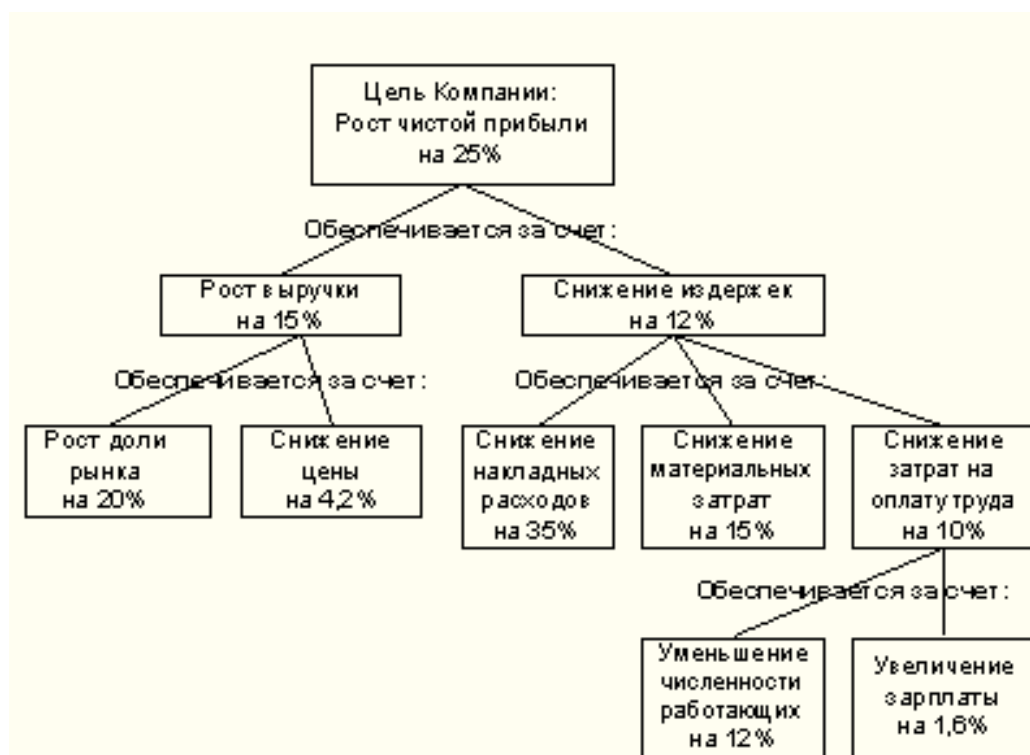


Рис. 24. Иерархия целей (пример)

Система целей организации – упорядоченная совокупность взаимосвязанных общих и специфических целей.

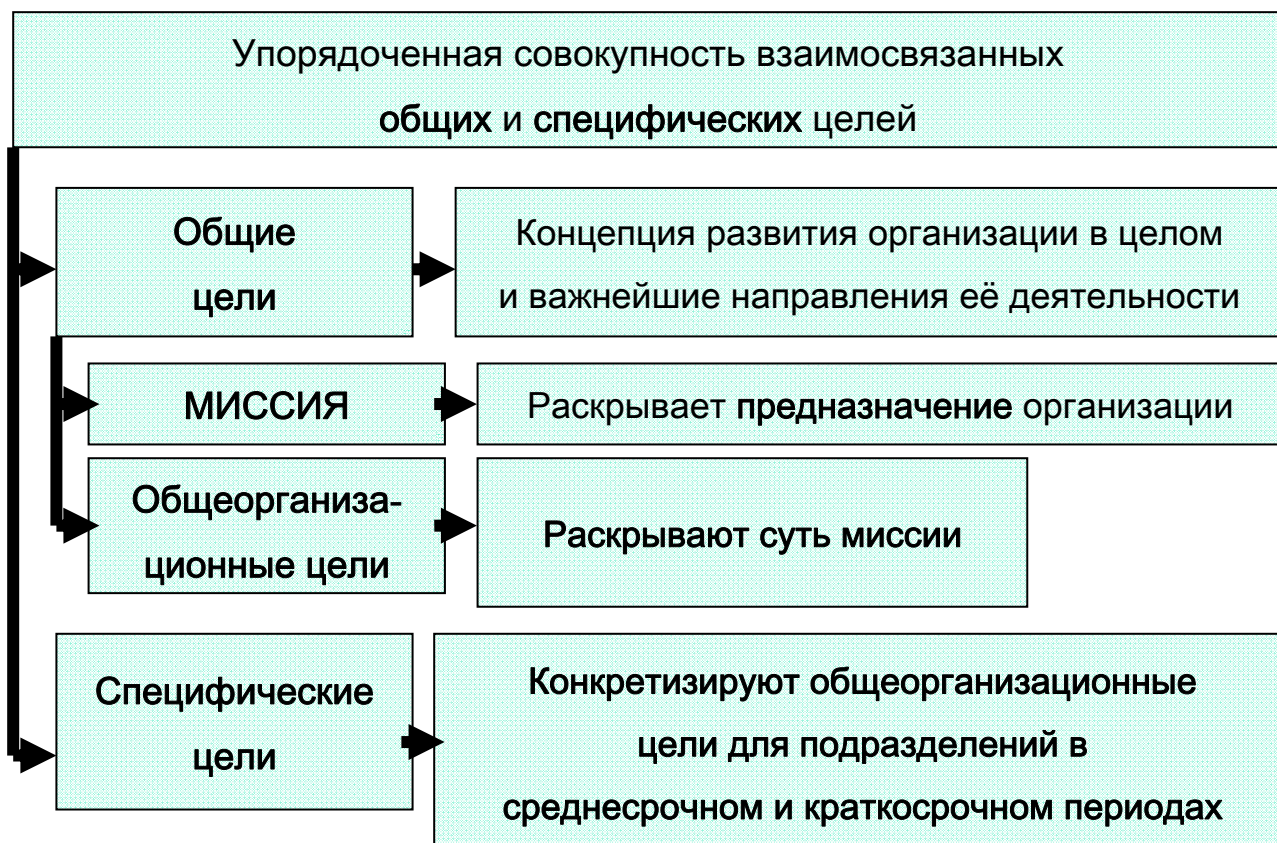


Рис. 25. Система целей организации

Миссия (лат. missio – отправление, посылка) – предназначение, смысл существования организации.

Миссия является кратким, но в то же время чётким и ёмким определением целей и приоритетов организации, определяется на этапе становления организации и редко меняется.

Майкл Мескон: «Миссия – основная общая цель организации – чётко выраженная причина её существования. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии» [32].

О. С. Виханский: «Миссия – это философия и предназначение, смысл существования организации» [12].

Варианты формулировки миссии:

- короткий: одно – два коротких предложения (брендовый слоган организации, направленный на формирование её имиджа в обществе);
- расширенный: для внутреннего пользования, подробно раскрывает все аспекты миссии:
 - цель функционирования организации,
 - область деятельности организации,
 - философию организации,
 - методы достижения поставленных целей,

- методы взаимодействия организации и общества (социальная политика организации).

Примеры миссий:

- Matsushita: борьба с бедностью общества и повышение его благосостояния,
- Xerox: мы помогаем повысить производительность труда в офисах,
- Carrier: мы помогаем управлять климатом в Вашем доме,
- Encyclopedia Britannica: мы распространяем бесценную информацию.

Философия организации:

- определяет ценности, убеждения и принципы (корпоративную культуру), в соответствии с которыми организация намеревается осуществлять свою деятельность,
 - редко меняется,
 - способствует формированию или закреплению определённого имиджа организации в представлении субъектов внешней среды.

Примеры философии:

- Форд – предоставление людям дешевого транспорта,
- Японская философия управления персоналом – традиции коллективизма и уважения к старшим,
- Американская философия – традиции конкуренции, поощрение работников с четкой ориентацией на прибыль компании, высокий уровень оплаты труда.

Видение – образ организации в будущем (понятие тесно связано с миссией):

- формулируется предельно конкретно (стать первой компанией в отрасли),
- показывает, каким идеальным представляется положение дел компании,
- более подвержено изменению, так как со временем появляются новые идеалы и новые представления.

Стратегия (греч. «искусство генерала») – система решений и действий, предпринимаемых руководством на высшем уровне для достижения целей организации.

Особенности стратегии:

- вырабатывается для осуществления миссии организации;

- в долгосрочной перспективе дает возможность организации выживать и достигать поставленной цели;

- переносит центр внимания на внешнее окружение, чтобы своевременно реагировать на происходящие изменения, эффективно работать, обеспечивать высокую конкурентоспособность.

Подходы в управлении

- структурно-функциональный,
- программно-целевой.

1. Структурно-функциональный подход

Основоположник – Альфред Дюпон Чандлер (США), автор работы «Стратегия и структура: Главы из истории американского промышленного предприятия», 1962г. (истории становления компаний Du Pont, General Motors).

В рамках данного подхода выделены следующие понятия.

Организация – структурированная система взаимосвязанных элементов, каждый из которых имеет свои функции и задачи.

Управление – выбор такой структуры и стратегии организации, которые в совокупности позволяют достигать синергетического эффекта.

Подход получил развитие в начале 1980-х гг.: консалтинговой компанией McKinsey была разработана модель «7С».

Модель «7С»:

- анализируются семь ключевых элементов микросреды организации: стратегия, структура, система управления, стиль взаимоотношений внутри компании, состав работников, сумма навыков и система ценностей;

- все элементы связаны между собой, изменение хотя бы одного требует изменения всех остальных;

- «жесткие» элементы проще всего описать, оценить и поэтому ими проще управлять;

- «мягкие» элементы сложнее поддаются управлению и оценке.

Система ценностей находится в центре модели «7С», так как принципы работы и миссия компании влияют на все остальные элементы внутренней среды.

Элементы модели «7С»:

- стратегия – долгосрочный план развития компании, помогающий повысить конкурентоспособность;

- структура – способ организации взаимодействия разных отделов компании с указанием принципов подчинения, приоритетности и зоны ответственности каждого отдела;
- система управления – повседневные процедуры работы компании, процесс принятия управленческих решений;
- сумма навыков – сумма способностей, возможностей и компетенций персонала компании;
- состав персонала – число работающих сотрудников, их специальность, принципы работы с персоналом: набор, обучение, мотивация, вознаграждение;
- стиль взаимоотношений – стиль управления, принятый в компании.
- система ценностей – нормы и стандарты взаимодействия, принципы корпоративной культуры, ключевые аспекты миссии.



Рис. 27. Модель «7С»

2. Программно-целевой подход (развивался на основе системного подхода)

Целевая программа: система мероприятий и адресных заданий, увязанных по ресурсам, исполнителям и срокам.

Стадии разработки целевой программы:

- 1) выявление и описание проблемной ситуации,
- 2) формулировка проблемы в области эффективности компании,
- 3) формулировка целей (достижение максимально возможного результата при ограниченных затратах и времени),

- 4) определение функциональных областей деятельности (производственная, маркетинговая, сбытовая, финансовая),
5. выбор направления решения проблемы,
6. установление объемов необходимых ресурсов и сроков разрешения проблемы,
7. контроль.

Сетевой программный график – модель процесса выполнения комплекса работ, отражающая все работы для достижения цели.

Методы сетевого планирования

- критического (самого продолжительного) пути: когда необходимо начинать и заканчивать выполнение отдельных операций, так как их задержка влияет на время завершения всего проекта;

- анализа и оценки программ, для чего используется три вида оценки времени каждой работы: оптимистическая, пессимистическая, наиболее вероятная. Точное время неизвестно, используется среднее значение;

- диаграмма Гантта: линейный график, задающий сроки начала и окончания взаимосвязанных действий.

Программное обеспечение, используемое для сетевого планирования: Microsoft Project, GanttProject, OpenProj.

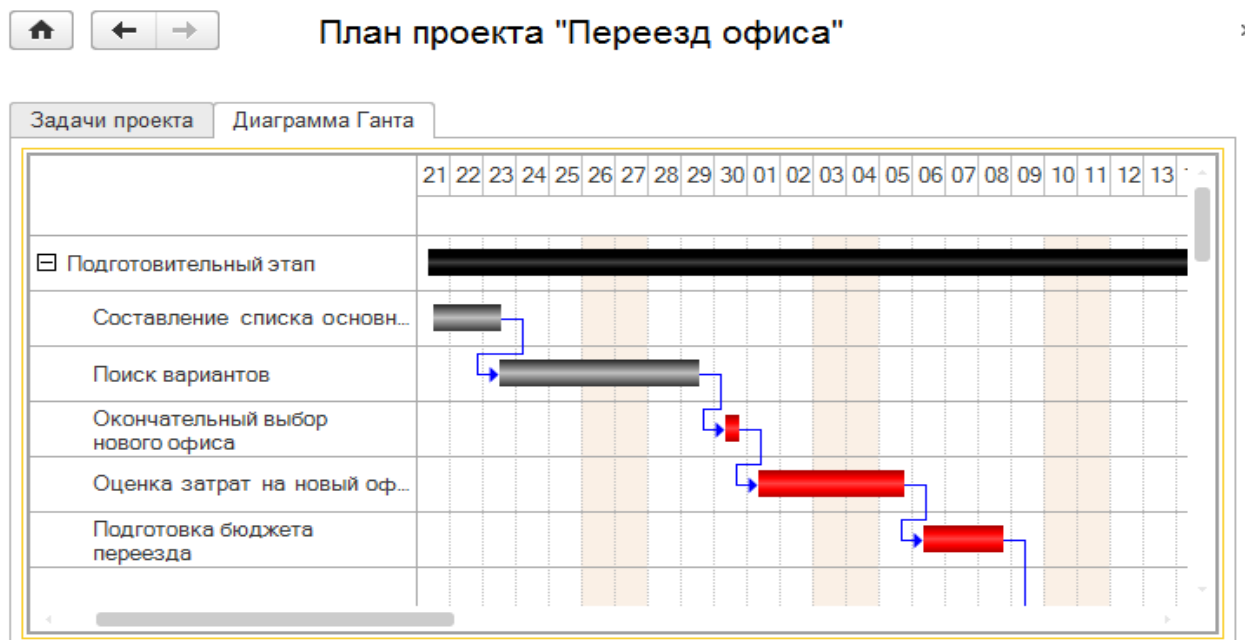


Рис. 28. Диаграмма Гантта (пример)

1.6. Управленческие решения в системе менеджмента организации

Аннотация:

Моделирование проблемных ситуаций и поиск управленческих решений. Управленческие решения в системе менеджмента организации. Управленческие решения как продукт менеджмента. Управленческие решения и логика управления. Понятие управленческого решения. Информационное обеспечение управленческих решений (соотношение достоверности и оперативности). Классификация управленческих решений. Сущность, содержание и стадии принятия управленческого решения. Системный анализ в принятии решений. Интуитивный и рациональный подход к принятию решения. Методы постановки проблем, разработки вариантов решений, выбора решения, организации выполнения решения.

Любое решение является результатом выбора альтернативы действия. При этом, выбор может осуществляться как из двух, так и большего числа альтернатив.

Организационное (управленческое) решение:

- продукт управленческого (умственного) труда,
- совокупность управленческих действий, взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных, обеспечивающих реализацию управленческих задач,
 - управляющее воздействие субъекта на объект управления,
 - выбор руководителя для выполнения обязанностей, обусловленных занимаемой должностью.

Целью управленческого решения является обеспечение движения организации к решению поставленных перед ней задач и достижению целей. Конкретные управленческие решения могут отражаться на деятельности всей организации.

Менеджмент компании не просто принимает те или иные решения, а несёт ответственность за их реализацию и последствия.

Требования, предъявляемые к управленческим решениям:

1. **Качество решения** (этап разработки) – степень соответствия параметров выбранного решения системе характеристик:

- минимальное число корректировок,
- обоснованность (учёт объективных экономических законов, принятие решений на основе достоверной информации о внешней среде),
- непротиворечивость (соответствие целей и путей их достижения),
- адаптивность (возможность быстрой корректировки),
- своевременность (срок принятия решения),

- реальность (учёт объективных возможностей и потенциала организации).

2. **Эффективность решения** (этап реализации) – степень достижения намеченных целей и разрешения выявленных проблем.

Принятие решения – процесс психологический, поэтому выбор решения зависит от того, кто, как и в какой ситуации его принимает. В связи с этим принятие решений может носить интуитивный либо рациональный характер, быть основанным на суждениях.

Подходы к принятию решений:

- **Интуитивный** – выбор делается на основе ощущения его правильности, интуиции, «шестого чувства». Хороший руководитель должен обладать интуицией и основываться на собственных представлениях как о внешней, так и о внутренней среде. Интуиция – природный дар («шестое чувство»), который со временем может развиваться. Однако если полагаться только на интуицию, то вероятность правильного выбора может быть невысокой.

- **Эмпирический** (основанный на суждениях) – выбор делается на основе опыта и знаний, т.е. альтернативы, приносившей успех в прошлом. Подход эффективен только в неизменных и стабильных ситуациях. При резком изменении условий применение такого подхода может быть разрушительным. Люди, которые мыслят прямолинейно («мы всегда делали так»), как правило, не могут быстро перестроиться, становятся рабами стереотипов. Выход из ситуации возможен только при смене подхода к принятию решения.

- **Рациональный** – выбор делается на основе объективного аналитического процесса.

Рассмотрим основные этапы принятия и реализации управленческого решения в рамках рационального подхода более подробно.

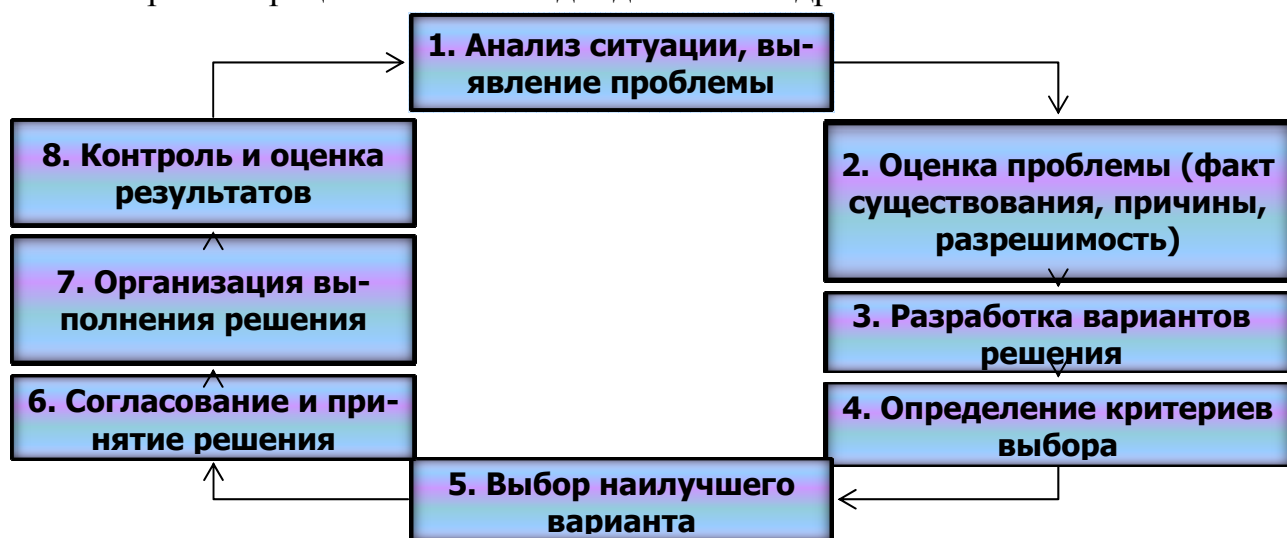


Рис. 29. Алгоритм принятия рационального управленческого решения

Первый этап – анализ ситуации, диагностика и выявление управленческой проблемы

Можно выделить несколько вариантов рассмотрения и выявления проблем:

- возникновение проблемы имеет место, когда не достигается поставленная цель;
- проблема – потенциальная угроза, которая может возникать перед организацией.

При принятии решений существенное значение имеет диагностика, как начало всей цепи дальнейших событий. В случае ошибок на данном этапе высока вероятность того, что положительных результатов достигнуто не будет.

Важное значение приобретают следующие составляющие аналитического процесса:

- информационное обеспечение – получение оперативной и достоверной информации о деятельности организации и её структурных подразделений, внешней среде,
- выделение релевантной (относящейся к делу) информации,
- аналитическая обработка актуальной информации о тех ситуациях, которые требуют принятия решения,
- расчёт отклонений фактических показателей от целевых,
- анализ факторов внешней и внутренней среды, имеющих влияние на ситуацию, отсеивание несущественных.

Второй этап – оценка проблемы

Проблема:

- ситуация, характеризующаяся невозможностью в данных условиях получить желательный результат,
- отклонение фактически достигнутых показателей от целевых.

Признание проблемы: умение выделять ситуации, «требующие вмешательства» (снижение прибыли, рост издержек, брака, снижение доли на рынке и т.д.).

Существует известное выражение американского бизнесмена Харви Маккея: «Вы не можете решить проблему, пока не признаете, что она у вас есть».

Оценка проблемы включает следующие составляющие:

- формулировка проблемы, оценка её важности и новизны.

Хорошо известно выражение: «Правильно определить проблему – наполовину её решить».

- выявление причин возникновения проблемы (а не симптомов),

- выявление комплиментарных проблем – взаимосвязанных, вытекающих одна из другой (сокращение продаж – низкое качество продукции – отсталая технология и т.д.),

- проверка полноты и достоверности информации о проблеме.
- определение возможности решения проблемы.

Классификация и идентификация управленческих проблем

- по важности
 - важные – оказывают воздействие как на текущее, так и будущее положение организации (устаревшая оргструктура, высокий износ оборудования, низкая квалификация и т.п.), решаются руководством,

- малозначительные – оказывают воздействие только на текущее положение организации (отсутствие денег для выплаты премий и т.п.), их можно игнорировать, поручить решение рядовым сотрудникам;

- по масштабу – по числу лиц, которых затрагивают проблемы;
- по степени риска – по вероятности появления нежелательных последствий;

- по срочности – до 80% проблем требуют немедленного решения.

- по степени структурированности
 - структурированные – легко формулируются, хорошо видны взаимосвязи отдельных элементов; их удобно выражать в количественных показателях. Принятие решения – с помощью формальных методов, в т.ч. ЭММ (рутинные, повторяющиеся решения).

- неструктурированные – количественно можно описать только главные элементы и взаимосвязи, что затрудняет их моделирование (непредвиденный кризис, возможность появления проблем в будущем).

Детальный качественный анализ позволяет создать модель проблемы:

- аналоговую – замена реальных элементов другими, более простыми;
- описательную – изображение проблемы в конкретных деталях;
- символическую – изображение проблемы с помощью условных знаков, например математических.

Исходя из анализа проблемы разрабатывается управленческое решение.

Можно выделить следующие причины проблем в управлении:

1. Неверные принципы, составляющие основу деятельности организации. Так, достаточно часто при подборе кадров, на работу берут родственников и знакомых вместо квалифицированных специалистов.

2. Неверные критерии оценки могут исказить степень реальности проблем: использование завышенных критериев оценки может привести к выявлению несуществующих проблем, а заниженных – к невозможности реально оценить проблему.

3. Умышленные нарушения и случайные ошибки.

4. Непредвиденные обстоятельства: политические и экономические катаклизмы, стихийные бедствия, техногенные катастрофы.

Причины возникновения управленческих проблем выявляются несколькими методами:

- выявление аналогичных рассматриваемому объектам, где такие проблемы не возникали;
- определение факторов, момент появления которых совпадает с моментом возникновения проблемы;
- составление диаграммы «Рыбья кость» (диаграмма Исикавы – установление причинно-следственных связей);
- ранжирование выявленных причин в порядке важности. Правило Парето: устранение 20% причин может решить проблему на 80%.

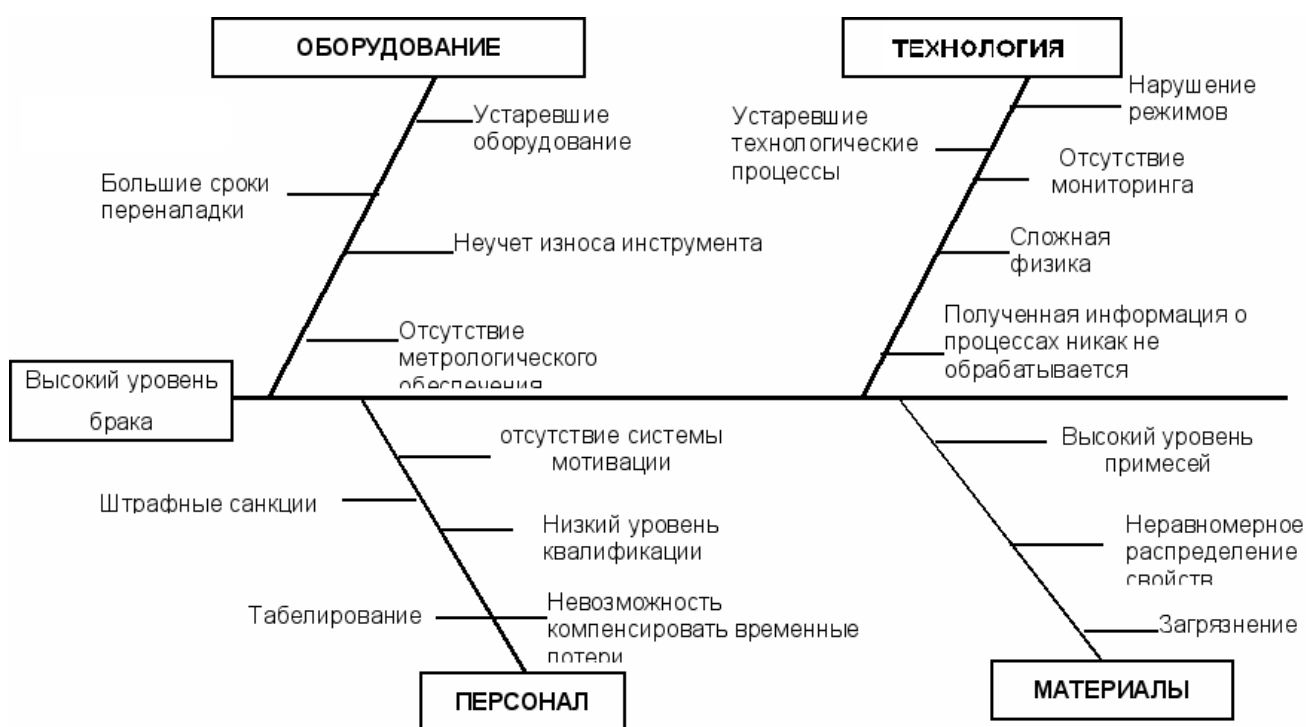


Рис. 30. Диаграмма «Рыбья кость» (пример)

Третий этап – определение вариантов / альтернатив выбора решения («поле альтернатив»).

Определение вариантов решения проблемы («поля альтернатив») необходимо в большинстве ситуаций.

Альтернатива представляет собой вариант выбора одной из двух или более исключаящих друг друга возможностей.

Руководитель должен всегда иметь несколько различных вариантов решений. В идеале лучше собрать и рассмотреть все возможные альтернативы, которые могли бы устранить проблемы организации.

Мероприятия по поиску оптимальных решений занимают длительное время и требуют существенных финансовых вложений. В связи с этим, часто принимаются наиболее простые решения по устранению проблем, но они не всегда бывают самыми эффективными.

К рассмотрению принимаются только те варианты, по которым есть достаточные знания и информация.

С точки зрения вариантности выделяются следующие типы управленческих решений:

- безальтернативные – характерны для несложных типовых управленческих проблем, применяются в том случае, если существующее положение дел предполагает только один выход и все предельно ясно,
- бинарные (по принципу «да – нет», «или – или») – неоптимальные противоположные друг другу решения,
- многовариантные – предполагающие разработку большого диапазона возможных действий,
- инновационные – ранее не применявшиеся.

Четвёртый этап – определение критериев выбора решения, формулировка ограничений

Часто управленческое решение не может быть реализовано из-за нехватки ресурсов: финансовых, сырьевых, квалифицированных кадров и пр. Это можно рассматривать как ограничение при рассмотрении альтернатив. Помимо этого существуют различные законодательные акты, которые нельзя изменить.

Стандарты, в соответствии с которыми проводится оценка альтернативных вариантов решения, – критерии выбора и принятия решений.

Например, анализ вариантов вложения денежных средств можно провести на основе показателя отдачи на вложенный капитал – коэффициента отдачи (ROI). Это и будет стандартом принятия решения.

В целом критерии выбора решения представляют собой систему показателей (качественных, количественных) – доступность ресурса, количество финансовых средств, соответствие имиджу организации и т.д.

Критериальная база позволяет ответить на следующие вопросы:

- о допустимости, удовлетворительности, оптимальности альтернативы,
- о наилучшем варианте из предлагаемых альтернатив.

Пятый этап – выбор наилучшего варианта решения.

Решения могут иметь положительные и отрицательные последствия. Для выбора оптимального решения должна быть определена процедура отбора.

Необходимо подробно рассмотреть достоинства и недостатки каждой альтернативы, найти компромисс.

Таким образом, проводится сравнительная оценка альтернатив выбора вариантов решения:

- оценка по ограничениям,
- оценка по критериям выбора (по одному доминирующему либо по совокупности критериев),
- оценка достоинств и недостатков,
- определение вероятности осуществления каждого возможного варианта.

В итоге производится окончательный выбор наилучшего варианта решения.

Окончательный выбор решения проблемы, как правило, делается на основе:

- совокупности критериев, учитывающих разные аспекты хозяйственной деятельности (финансовые средства, доступность ресурсов, соответствие имиджу организации, приемлемость для акционеров),
- доминирующего критерия (например, коэффициента отдачи (ROI), чистой текущей стоимости (NPV) и т.п.).

Шестой этап – согласование и принятие решения

Важными элементами этапа являются:

- определение сценариев развития ситуации в результате управленческого воздействия (уровня материальных затрат, уровня достижения цели),
- формирование плана внедрения решения,
- документальное оформление решения в общем виде, определение задач конкретным исполнителям,
- формирование системы мотивации исполнителей на выполнение решения (экономические, организационные, воспитательные методы воздействия).

Седьмой этап – организация выполнения решения

Процесс выполнения решения организуется с присущими ему стандартами:

- разработка новых продуктов (услуг),
- выход на новые рынки,
- приём персонала,
- увеличение затрат на повышение качества,
- сокращение неэффективных затрат и т.п.

Восьмой этап – контроль и оценка результатов

Процесс составляют:

- оценка фактического результата,
- сравнение его со стандартными или планируемыми показателями,
- оценка отклонений,
- оперативная корректировка принятого варианта решения либо плановых показателей (обратная связь).

Таким образом, принятие решения в рамках рационального подхода основано на детальном научном анализе, позволяющем преодолеть многие недостатки иных подходов.

Однако этот подход не лишён субъективности, так как решения всё равно принимаются людьми. В связи с этим можно выделить несколько факторов, влияющих на решения:

- личность руководителя,
- изменчивость внешней среды организации и её неопределенность,
- особенности процедуры получения и обмена информацией,
- управленческие риски,
- взаимосвязанность и целостность решений.

Классификация управленческих решений

1. В зависимости от степени влияния на будущее:

- **стратегические** – принимаются на высшем уровне управления, определяют цели и пути развития,
 - **тактические** – принимаются на среднем уровне управления, представляют собой способы маневрирования ресурсами для продвижения к стратегическим целям,
 - **оперативные** – принимаются на низовом линейном уровне управления, определяют конкретное использование ресурсов для выполнения работ и решения оперативных задач.

2. По масштабам:

- **локальные** – решения затрагивают одну сторону деятельности организации, отдельное подразделение, группу сотрудников,
- **глобальные** – решения касаются организации в целом.

3. По временному горизонту:

- **перспективные** – решения, которые впоследствии ощущаются длительное время (инвестирование средств, выход на новые рынки сбыта и т.п.);
- **текущие** – решения, которые ориентированы на нужды текущего дня (поиск денежных средств для покрытия кассового разрыва и т.п.).

4. По продолжительности периода реализации:

- **долгосрочные (более 5 лет)** – решения, имеющие прогнозный характер, ввиду сложности точно предугадать будущую ситуацию (выбор направления развития, новых рынков и т.п.),
- **среднесрочные (от 1 года до 5 лет)** – решения, отражаемые в планах и целевых программах, обязательных для исполнения. Практические мероприятия по преобразованию организации осуществляются в соответствии с ними,
- **краткосрочные (до 1 года)** – решения, отражаемые в текущих планах, распоряжениях о текущем использовании потенциала организации, в том числе кадрового и производственного.

5. По направленности воздействия:

- **внешние** – по эффективности и рациональности использования ресурсов и условий внутренней среды,
- **внутренние** – по адаптации к изменяющимся факторам, возможностям и рискам внешней среде.

6. По степени обязательности исполнения:

- **директивные** – решения, предназначенные для неукоснительного исполнения, принимаемые высшим руководством по наиболее важным проблемам,
- **рекомендательные** – решения, исполнение которых желательно, но не обязательно. Готовятся различными совещательными органами (комиссии, комитеты и пр.). Те, кому эти решения адресованы, фактически не подчиняются принимающим их,
- **ориентирующие** – решения, предназначенные для того, чтобы обеспечить единство действий независимых субъектов.

7. По функциональному назначению:

- **регулирующие** – решения, предписывающие способы осуществления тех или иных действий в определенных ситуациях,
- **координирующие** – решения, обеспечивающие текущее взаимодействие субъектов управления,
- **контролирующие** – решения, необходимые для проведения оценки результатов.

8. По способу принятия:

- **единоличные** – решения принимаемые единоличным исполнительным органом;
- **совместные (коллегиальные)** – решения, принимаемые на основе консенсуса, взаимного согласия всех сторон,
- **парламентские (коллективные)** – решения, основанные на согласии большинства.

9. По широте охвата:

- **общие** – решения относительно однотипных известных всем проблем (например, о времени начала и окончания рабочего дня),
- **специальные** – решения, принимаемые по узким вопросам.

10. По степени предопределенности:

- **запрограммированные** – хорошо отработанные решения, принимаемые согласно определенной процедуре или правилам. Число альтернатив – минимальное (закупки одного и того же сырья, деятельность по расписанию и т.п.).

- **незапрограммированные** – решения, принимаемые в новой ситуации, когда появляются дополнительные факторы или изменяются старые. Их число увеличивается с ростом неопределенности внешней среды.

- **компромиссные** – решения, сочетающие, как принятые в организации правила, так и творческое начало, что позволяет адаптировать правила к складывающейся ситуации.

11. По степени полноты и достоверности информации:

- **детерминированные** – решения принимаемые на основе полной и достоверной информации. Легко формализуются и могут быть приняты с помощью ЭММ и ЭВМ,

- **вероятностные** – решения принимаемые в условиях неполной и недостаточной информации (часто принимаются в торговле – из-за колебаний спроса, предложения и цен).

Управленческие решения в системе логики управления

Логика управления представляет собой систему целенаправленных действий, реализуемых в строгой последовательности и в установленный период.

Важнейшими элементами логики управления являются следующие:

- 1) предвидение,
- 2) принятие решения (выявление, сравнительный анализ и выбор варианта использования ограниченных ресурсов),
- 3) планирование (программирование) использования ограниченных ресурсов,
- 4) организация и мотивация исполнение решения,
- 5) контроль и анализ результатов выполнения решения.

1. Предвидение – начальный этап в любой схеме управления, поскольку управлять – изначально значит предвидеть и выявлять (формулировать) управленческие проблемы.

«Действительно, – писал А. Файоль в работе «Общее и промышленное управление», – если предвидение и не есть на сто процентов управление, то оно, во всяком случае, составляет существенную часть последнего. Предвидеть здесь означает исчислять будущее и подготавливать его. Предвидеть – это уже почти действовать». Предвидение, выявление проблемы порождает необходимость ее решения.

2. Принятие решения (выявление, сравнительный анализ и выбор альтернативы использования ограниченных ресурсов для решения проблемы) – это выбор цели (путем систематизации их на несущественные, существенные и ключевые).

Проблема (проблемная ситуация) – исходная точка управления общественной системой.

Достигнутая цель (целевая ситуация) – конечная точка процесса управления общественной системой.

Решение является продуктом управленческого труда, который позволяет повысить эффективность работы организации, т.е. эффективность и рациональность использования ресурсов внутренней среды и возможностей внешней среды, достигнуть снижения угроз внешней среды.

Принятие решения предполагает определение целевой установки, которая в конечном счете определяет

- 1) перспективы развития объекта управления,
- 2) выбор средств для достижения цели,
- 3) разработку программы действий.

3. Планирование (программирование) использования ограниченных ресурсов – процесс выбора средств и разработки программы действий. Необходимо сопоставление имеющихся отделов предприятия с потребностями в оборудовании, сырье, капитале.

Успешным программирование будет только в том случае, если между подразделениями (службами управляемой системы) рационально распределены задания, и если в реализации, как отдельных этапов, так и программы в целом заинтересовано каждое подразделение.

4. Организация и мотивация исполнения решения.

Успешное осуществление программы, помимо выделения этапов её выполнения, требует устанавливать задания для каждого участвующего в реализации программы подразделения. Условием реализации любой программы являются – точность, единство, гибкость и непрерывность.

5. Контроль, анализ и оценка результатов выполнения решения – должны осуществляться систематически, комплексно, действенно, гласно. Цель этого – выявление непредвиденных отклонений от заданной программы

либо ошибок в ее реализации, а также их устранение. Контроль должен осуществляться постоянно, а не эпизодически, по всему комплексу показателей программы.

Технология управления – система действий, операций и процедур, выполняемых менеджерами посредством применения соответствующих приемов, инструментов, механизмов.

Теоретико-методологическую базу технологии управления общественными системами составляют теория менеджмента, т.е. теория управления социальными системами, её основные компоненты (история и современные школы менеджмента, теория организации, организационное поведение), формирующие базу использования:

1) методических подходов к управлению организациями:

- диалектического,
- системного,
- процессного,
- ситуационного;

2) прикладных методов и инструментов обработки управленческой информации, разработки и организации реализации управленческих решений:

- целевого структурно-функционального анализа (дерево целей и ресурсов),
- матричного анализа (матричной оценки функциональной структуры проблемной ситуации управляемой организации, т.е. факторов ее внутренней и внешней среды во взаимосвязи и развитии),
- моделирования решения проблемы (формулирования системы внутренних и внешних показателей, целевой функции, ограничений и допущений);

3) методов, инструментов и технологий разработки и принятия управленческих решений (постановки проблем, разработки вариантов решений, сравнительного выбора альтернативных решений, принятия решений);

4) методов, инструментов, технологий и механизмов реализации управленческих решений (стратегическое позиционирование, планирование, программирование, управление проектами и операциями, мониторинг и регулирование).

Наиболее распространенными методами оптимизации управленческих решений являются математическое моделирование, метод экспертных оценок, метод «мозгового штурма» («мозговая атака»), метод «мнение жюри», теория игр.

1. Метод «математическое моделирование»

Метод может быть применён в том случае, если управленческое решение принимается на базе обширной цифровой информации, которая может быть

легко формализована. Использование математической модели даёт количественную характеристику проблем и помогает найти оптимальный вариант решения.

Основные этапы оптимизации управленческого решения при использовании метода «математическое моделирование» следующие:

1. Анализ и постановка задачи.
2. Поиск и выбор однозначного критерия эффективности, например, определенного числа, меры соответствия результатов решения поставленным целям.
3. Измерение переменных величин (факторов), которые влияют на величину критерия эффективности.
4. Создание математической модели.
5. Математическое решение модели.
6. Проверка модели, в том числе логическая и экспериментальная, а также решения, полученного с ее помощью.
7. Подготовка рекомендаций по использованию полученных результатов на практике.

Пример: решение о запуске в производство изделий при известных данных о затратах; выбор вариантов размещения денежных средств в те или иные инструменты с известной заранее доходностью.

2. Метод «экспертных оценок»

Может использоваться в тех случаях, когда поставленные задачи не поддаются формализации частично или полностью и не могут быть решены с помощью математического моделирования.

В ходе экспертизы ещё на этапе выработки управленческого решения проводится исследование сложных специальных вопросов. Исследование проводится экспертами, которые обладают опытом и специальными знаниями, что позволяет получать мнения, выводы, оценки и рекомендации.

Экспертное заключение представляет собой документ, фиксирующий этапы и итоги проведения исследования. В структуре такого заключения обычно выделяется:

- введение, в котором указывается следующая информация: когда, где и кто проводит экспертизу, для чего и в связи с чем организована экспертиза,
- основная часть, в которой фиксируются объект экспертизы, примененные методы, данные, полученные в результате исследования,
- заключение, в котором содержатся выводы по итогам экспертизы, рекомендации экспертов, меры практической реализации.

Применение метода экспертных оценок наиболее эффективно при проведении анализа сложных бизнес-процессов, описываемых в основном качест-

венными характеристиками. Метод может быть использован при прогнозировании тенденций развития системы, оценке альтернативных вариантов.

3. Метод «мозгового штурма» («мозговая атака»)

Метод эффективен в тех ситуациях, когда проблему необходимо решить в сжатые сроки при минимуме информации о ней. Приглашённым специалистам, имеющим отношение к проблеме, предлагается принять участие в форсированном обсуждении.

В ходе «мозгового штурма» должны строго соблюдаться правила:

- участники должны высказываться по очереди,
- говорить можно только тогда, когда хочешь предложить что-то новое,
- высказывания выслушиваются, но без критики и осуждения,
- строго фиксируются предложения.

4. Метод «мнение жюри»

Метод является разновидностью метода мозгового штурма. Для обсуждения и анализа проблем приглашаются специалисты из различных сфер деятельности.

Например: для принятия окончательного решения о выпуске новой продукции привлекаются сотрудники разных подразделений: коммерческого, производственного, финансового и т.п.

Применение данного метода позволяет генерировать новые идеи и альтернативные варианты.

5. Метод «теории игр»

В условиях ужесточения конкуренции одним из методов оптимизации управленческих решений является метод теории игр, позволяющий моделировать воздействие принятых решений на конкурентов.

Например, если компания приходит к выводу о том, что при повышении цен на её товары остальные компании – конкуренты этого не сделают, то необходимо отказаться от решения о повышении собственных цен. Иначе можно попасть в крайне невыгодное положение в ходе конкурентной борьбы.

Глава 2. ПРИРОДА И СОСТАВ ФУНКЦИЙ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Планирование как функция менеджмента организации

Аннотация:

Сущность и содержание функции планирования в менеджменте. Соотношение проблемно-ситуационного анализа, целеполагания, прогнозирования, планирования и программирования в менеджменте. Методология и логика планирования. Формы и виды планирования и планов. Классификация планов в зависимости от временной ориентации. Показатели планов. Методы и принципы планирования. Стратегическое управление и прогнозирование в системе менеджмента организации.

Стратегические и тактические планы в системе менеджмента. Особенности стратегического планирования. Тактическое планирование и бизнес-план. Оперативное планирование в менеджменте.

Планирование представляет собой процесс принятия решений, которые позволяют достичь эффективного функционирования и развития организации в будущем.

Планирование осуществляется на основе целенаправленного и рационального распределения ограниченных ресурсов по целям, срокам и сферам достижения поставленных целей.

В широком смысле планирование выступает как разработка планового решения и включает:

- постановку целей и задач,
- обоснование стандартов деятельности,
- выработку стратегии,
- распределение и перераспределение ресурсов.

Этапы развития планирования (в широком смысле):

1. До середины XX в.

Стабильная внешняя среда и относительно медленный темп изменений в мировой экономике позволяли составлять текущие планы без спешки, исходя из поступивших текущих заказов, проводились преобразования, подсказываемые жизнью.

2. 50-е гг. XX в.

Постепенное нарастание темпа изменений во внешней среде, хотя они остаются предсказуемыми. Наряду с текущим появляется среднесрочное и долгосрочное планирование, основанное на экстраполивании тенденций. Появляются понятия перспективных целевых программ, бюджетов распределения ресурсов.

3. 60-70-е гг. XX в.

Наблюдается ещё большее ускорение общего темпа развития. Изменения во внешней среде значительно ускоряются и становятся неожиданными. Предложение хронически превышает спрос на рынке. Наблюдается переход от долгосрочного планирования к стратегическому с использованием мнений экспертов и сложных математических моделей.

4. Начало 80-х гг. XX в.

Стремительные и непредсказуемые изменения во внешней среде приводят к быстрому устареванию перспективных стратегических планов, которые уже не в полной мере соответствуют потребностям экономики. Стратегическое планирование дополняется таким инструментом, как постановка стратегических задач, что позволяет оперативно учитывать изменения во внешней среде и принимать экстренные гибкие решения.

Планирование в узком смысле представляет собой составление системы специальных документов. При этом разрабатываемые планы позволяют достичь оптимального сочетания решений с точки зрения максимума конечного результата и наиболее полного использования ресурсов и потенциала организации. Что в свою очередь открывает новые возможности в развитии и определяет конкретные этапы в их реализации на практике.

Содержание планов организации:

- промежуточные и конечные цели и задачи, стоящие перед организацией и отдельными подразделениями;
- прогнозы развития;
- механизмы координации текущей деятельности и распределения ресурсов;
- стратегии на случай чрезвычайных обстоятельств.

Можно выделить следующие основные типы планов:

1) планы-цели – совокупность количественных и качественных характеристик желаемого состояния объекта управления в будущем. Разрабатываются и применяются при больших горизонтах планирования и исходят из того факта, что конкретные события в перспективе непредсказуемы;

2) планы для повторяющихся действий – определяют сроки и порядок действий в стандартных ситуациях, например, железнодорожное расписание. Как правило, в таких планах предусмотрены «окна», благодаря чему обеспечивается свобода маневра при непредвиденных ситуациях;

3) планы для неповторяющихся действий – необходимы для решения специфических задач, представляют собой различные программы, бюджеты поступления и распределения ресурсов и пр.

Классификация планов по срокам выполнения (горизонтам планирования):

- **долгосрочные** (свыше 5 лет) – в основном относятся к типу планов-целей,
- **среднесрочные** (от 1 года до 5 лет) – выполняются в виде программ различного рода,
- **краткосрочные** (до 1 года) – составляются в форме сетевых графиков, бюджетов и т.д.,
- **оперативные** (от 1 смены до 1 месяца) – разновидность краткосрочных планов, составляемых с целью их детальной проработки и конкретизации.

Семь принципов (правил) планирования:

1) принцип участия – необходимо, чтобы в работе над планом принимало участие максимальное число сотрудников. Персонал быстрее и лучше выполняет те задачи, которые сам себе поставил и считает их близкими и понятными;

2) принцип непрерывности: планирование представляет собой не единичный акт, а постоянный процесс. Текущие планы должны разрабатываться с учётом выполнения прошлых планов и в свою очередь являться основой для будущих;

3) принцип гибкости: наличие возможности пересмотра плана или его корректировки в любое время в случае изменения обстоятельств. Гибкость достигается за счёт так называемых «подушек плана», облегчающих свободу маневрирования временем и ресурсами (большее количество запланированных ресурсов, более длительные сроки выполнения и т.п.);

4) принцип согласованности планов: координация между подразделениями одного уровня, интеграция подразделений разных уровней;

5) принцип экономичности: затраты на содержание и функционирование системы планирования не должны превышать получаемый в результате эффект;

6) создание необходимых условий для выполнения плана, включая материальные и организационные;

7) принцип узкого места – планирование объёмов выпуска продукции должно учитывать возможности самого низкопроизводительного оборудования.

В зависимости от степени централизации управления в организации, выделяются следующие способы планирования:

- единоличное принятие большинства решений плановыми органами, как в целом по организации, так и по отдельным подразделениям (высокая степень централизации),
- плановые органы принимают только основополагающие решения, а их детализация проводится в подразделениях (средняя степень централизации),
- цели, лимиты ресурсов, форма планов определяются высшим уровнем управления. Впоследствии планы составляются самими подразделениями (низкая степень централизации).

В качестве ключевых составляющих методологии планирования можно указать:

1. Теоретические и методологические компоненты, философия планирования – диалектика, логика, теория познания.
2. Общенаучные методы планирования: индукция, дедукция, анализ и синтез, моделирование социально-экономических процессов.
3. Система методологии планирования: способы и принципы организации и построения планирования.

В основе локальной системы методологии планирования лежит программно-целевой подход, определяющий логику планирования, его технологию, дающий направление деятельности, связанной с подготовкой и внедрением планов.

Можно выделить следующие структурные элементы, раскрывающие логику планирования в соответствии с программно-целевым подходом:

1. Выявление потребностей общества в товарах (работах, услугах) организации на основе прогнозирования.
2. Анализ текущего состояния организации к моменту начала планового периода.
3. Подготовка матрицы SWOT-анализа.
4. Формулировка целей развития организации, разработка программы развития, построение дерева целей.
5. Определение ресурсов (включая их объем и структуру), которые необходимы для достижения целей в плановом периоде.
6. Обеспечение баланса между потребностями и имеющимися ресурсами.
7. Формулировка поэтапного плана действий.
8. Обеспечение выполнения плана.
9. Контроль выполнения плана, корректировка плановых заданий в случае необходимости.

Показатели плана являются формой выражения конкретных заданий, содержащихся в управленческих решениях.

Классификации показателей, используемых в планировании:

1) утверждаемые и расчетные:

- утверждаемые – носят директивный характер и обязательны для исполнения. По данным показателям устанавливаются задания в плане;
- расчетные – имеют вспомогательный характер, используются для того, чтобы обосновать утверждаемые. Задания по таким показателям в плане не устанавливаются;

2) натуральные и стоимостные:

- натуральные – показатели, выражаемые в натуральных единицах измерения (метры, штуки, тонны и т.д.). Как правило, применяются при планировании деятельности предприятий, выпускающих однородную продукцию;
- стоимостные – показатели, определяемые в денежном выражении. С помощью таких показателей все элементы плана отображаются в единой системе (денежной) и увязаны между собой. Как правило, применяются при планировании деятельности предприятий, выпускающих большой ассортимент различных неоднородных товаров;

3) абсолютные и относительные:

- абсолютные – показатели, определяемые в абсолютном выражении (рубли, штуки, тонны и т.д.). Например: выручка, фонд заработной платы, объём производства и т.п.;
- относительные – показатели, измеряемые в относительных величинах (коэффициенты, проценты, удельный вес и т.п.). Например: доля на рынке, ставки налогов, рентабельность;

4) количественные и качественные:

- количественные – показатели, выраженные в физических или денежных единицах (штуках, единицах веса, объема, длины, площади, рублях, долларах);
- качественные – показатели, определяющие качество продукции, качество и эффективность работы организации. Оценка качества продукции проводится с помощью стандартов, кондиций, рассматриваемых как эталоны.

Требования к системе показателей, используемых в планировании:

- должна отражать замысел, основные цели и задачи плана;
- согласованность показателей между собой, их лёгкая агрегация и деагрегация;
- показатели должны быть методологически едиными и сопоставимыми, позволяющими контролировать выполнение плана;
- тесные взаимосвязи между показателями.

Обоснование и увязка плановых показателей производятся с помощью различных методов планирования. Наиболее распространены нормативный, балансовый, аналитический, экономико-математический методы.

1. Балансовый метод – обеспечивает пропорциональность между потребностями и ресурсами на основе системы балансов.

Баланс – таблица с двумя уравновешенными разделами:

– «источники ресурсов» (по направлениям получения),

– «распределение ресурсов» (по направлениям расходования)

(баланс производственных мощностей, трудовых ресурсов и т.п.).

Виды балансов:

– материальные (натурально-вещественные пропорции),

– трудовые (распределение трудовых ресурсов),

– стоимостные (распределение финансовых ресурсов).

2. Нормативный метод – использует нормы и нормативы для определения плановых величин.

Норма – предельная, максимально допустимая величина расхода ресурсов на определенные планом цели (нормы расхода сырья, материалов, труда, финансовых ресурсов на единицу продукции).

Норматив – относительная величина, характеризующая количественную меру связи между показателями (ставки налогов, уровень рентабельности и т.п.).

3. Аналитический метод – использует аналитические расчеты, позволяющие:

– разделить изучаемый объект на составные части,

– изучить части и их взаимосвязи,

– выявить наиболее существенные элементы и взаимосвязи,

– подготовить рекомендации по улучшению функционирования объекта планирования.

4. Экономико-математический метод – использует точное математическое описание экономической задачи и экспертную оценку полученных данных. Выделяются следующие виды:

– **метод чувствительности** (насколько сильно изменится эффективность планируемого мероприятия при изменении одного из исходных параметров),

– **проверка устойчивости** (разработка сценариев развития событий в базовом и наиболее опасных вариантах плана),

– **предельный анализ** (контроль предельного соотношения издержек и доходов; например – точка безубыточности),

– **дисконтирование** (приведение будущих доходов и расходов к исходному моменту времени).

Процесс планирования представляет собой совокупность этапов, взаимосвязанных между собой:

1. Проведение оценки внутренней и внешней среды предприятия (организации), формирование стратегической цели.
2. Анализ и оценка стратегических альтернатив развития организации.
3. Выбор стратегии.
4. Разработка стратегического плана.
5. Разработка среднесрочного плана.
6. Разработка краткосрочных планов.
7. Контроль, сопоставление результатов с поставленными задачами, проведение корректировки.

Формы планирования:

- стратегическое (перспективное): определение главных целей деятельности на период более 5 лет,
- тактическое (среднесрочное): выбор средств для выполнения целей на период от 1 до 5 лет,
- оперативное (текущее): программа использования ресурсов на период до 1 года с детализацией по месяцам.

Стратегическое планирование – разработка планов, реализация которых обеспечит:

- эффективное функционирование организации в долгосрочной перспективе,
- быструю адаптацию организации к изменяющимся условиям внешней среды.

Стратегический план обосновывается кратко-, средне-, долгосрочными программами (программы разработки и внедрения нового продукта; перестройки оргструктуры).

Программы конкретизируются проектами, включающими стоимость, график реализации и технико-экономические параметры

Структурные элементы стратегического планирования:

- цели, которые необходимо достичь в плановом периоде;
- анализ исходного уровня развития фирмы;
- определение объёма и структуры потребностей;
- определение объёма и структуры имеющихся ресурсов,

- согласование потребностей и ресурсов на основе ранжирования потребностей и подготовки проектов управленческих решений.

Процесс стратегического планирования включает 4 этапа:

1. Оценка – проверка конкурентоспособности фирмы, определение сильных и слабых сторон;

2. Выбор – на основе результатов оценки разрабатываются стратегические альтернативы, чтобы выбрать наиболее подходящую стратегию;

3. Исполнение – реализация планов (кратко-, средне, долгосрочных), мобилизация людских, финансовых и материальных ресурсов;

4. Анализ – план должен периодически подвергаться анализу, чтобы вносить необходимые коррективы.

Требования, предъявляемые к стратегическому плану:

- план должен соответствовать миссии организации;
- план должен быть увязан с имеющимися ресурсами, соответствовать стилю управления;
- планы структурных подразделений компании должны быть совместимы;
- содержать объективную оценку складывающейся ситуации;
- содержать описание мероприятий и сроки их осуществления в широком развёрнутом виде, с указанием возможных последствий.

Основу разработки стратегических планов составляет прогноз – аргументированные представления о направлениях развития, будущем состоянии организации, внешнего окружения.

Виды прогнозов:

- комплексный (краткая характеристика объекта, ограничений, направлений и способов развития, оптимальные стратегии);
- специальный (по отдельному направлению);

Методы прогнозирования, применяемые на практике:

- экстраполяция – проекция на будущее прошлых тенденций (темпов роста, рентабельности, численности работающих);
- математическое моделирование – применяется в случае, если будущая ситуация ожидается нестабильной, но имеются причинно-следственные связи;
- метод экспертных оценок – оценки специалистов в соответствующих областях, позволяющие ориентировочно описать ситуацию в будущем.

Из-за неопределенности будущего необходимо составлять несколько сценариев развития:

- оптимистичный, с ориентацией на благоприятные условия;
- реалистичный, исходящий из средних нормальных условий;

- пессимистичный, исходящий из того, что у организации дела могут пойти крайне плохо.

Тактическое планирование осуществляется на период от 1 года до 5 лет и представляет собой планирование действий, как наиболее эффективных способов достижения стратегической цели. При этом допускаются уточнение, коррекция, дополнение, конкретизация стратегии.

Тактические планы развития организации включают мероприятия, которые необходимы для создания новых поколений продуктов и услуг, позволяют более четко определить пути выхода на новые позиции, исходя из основных направлений деятельности.

Особенности тактических планов:

- создаются в соответствии со стратегическими планами, необходимы для их конкретизации и развития;
- разрабатываются на уровне менеджмента среднего уровня управления. При этом соблюдается принцип: «Кто выполняет планы, тот их и будет разрабатывать»;
- ориентированы на более короткий срок, чем стратегические, что позволяет достаточно быстро увидеть результаты их реализации, выявить отклонения и принять соответствующие меры.

Наиболее характерным примером тактического планирования является бизнес-план, представляющий собой документ, отражающий цели организации, дающий их обоснование, определяющий пути достижения, средства для реализации, конечные финансовые результаты.

Особенности бизнес-плана:

- 1) разрабатывается на 3-5 лет, с ежегодной детализацией;
- 2) отражает сущность проекта (вид деятельности);
- 3) обосновывает проект с точки зрения состояния спроса и предложения;
- 4) отражает обеспечение проекта (производство, маркетинг, организация), а также средства, необходимые для его реализации;
- 5) содержит расчёты конечных финансовых результатов внедрения проекта.

Пользователи бизнес-плана:

- разработчики, как лица продумывающие и решающие вопросы налаживания производства, маркетинга, организации управления и контроля, поиска партнеров;

- сотрудники, принимающие участие в разработке, чтобы иметь четкое представление о стратегических направлениях развития и тактике роста организации;
- инвесторы, требующие доказательств надежности, перспективности и проработанности проекта, а также его окупаемости.

Типовые разделы бизнес-плана:

1. Резюме, включающее:

- введение (цели, кратко выраженная суть проекта);
- содержание – краткое описание основных элементов бизнес-плана (источник финансирования, вид деятельности, прогноз спроса, стоимость проекта и т.д.);
- заключение – совокупность факторов будущего успеха (ожидаемая прибыль, ёмкость рынка и т.д.).

2. История бизнеса. Этот раздел составляется в том случае, если предприятие имеет определенную историю. Информация этого раздела предназначена для внешних читателей, поэтому в данном разделе обычно отражаются реальные успехи, которые были достигнуты в прошлом, и достижения работников фирмы.

3. Описание продуктов (услуг). В этом разделе приводятся технико-экономические характеристики, назначение и цена производимой продукции (или оказываемых услуг).

4. Анализ положения дел в отрасли. При описании отрасли важно показать абсолютный размер рынка, тенденции его развития (рост или застой), основные сегменты рынка (группы потребителей). Кроме того, целесообразно указать, насколько чувствителен рынок к различным внутренним и внешним факторам, подвержен ли он циклическим и сезонным колебаниям. Необходимо также отразить позиции конкурентов на рынке.

5. Выбор стратегии. В этом разделе излагаются суть избранной стратегии и условия ее реализации, указываются имеющиеся конкурентные преимущества (лидерство в издержках, дифференциация, фокусирование) и т.п.

6. План производства. Изложение здесь должно быть предельно простым и понятным каждому. В этом разделе должны быть описаны все главные компоненты производственной системы. Помимо технического описания план производства должен включать экономические расчеты издержек производства и ответы на следующие вопросы:

1. Каковы основные методы производства и технологии?
2. Какова общая структура производственного процесса?
3. Какое сырье и какие материалы необходимы?
4. Выявлены ли критические факторы («узкие места»)?

5. Какие мощности необходимы для организации производства?
6. Какова предполагаемая структура издержек?
7. Как часты непредвиденные обстоятельства при выполнении производственных операций?
8. Как осуществляется контроль качества?
9. Описание оборудования как имеющегося, так и необходимого.
10. Место расположения производства.
11. Потребность в рабочей силе.

7. План маркетинга необходим для того, чтобы предприниматель мог осознать свои цели, задачи и маркетинговую стратегию фирмы, а инвесторы сумели бы убедиться в достаточной емкости и перспективности рынка.

В данном разделе должны быть раскрыты все основные вопросы маркетинга:

- характеристики покупателей;
- доля предприятия на рынке;
- уровень цен и чистый доход;
- порядок сбыта (собственная дилерская сеть, посредники и т.п.);
- мероприятия по выводу товара на рынок и последующему его сопровождению.

8. Организационный план знакомит с избранной формой собственности, вопросами руководства, распределением полномочий и ответственности, типом организационной структуры предприятия.

9. Финансовый план. В данном разделе содержатся данные о финансовых потоках на предприятии, о его доходах и расходах, о состоянии активов и пассивов и их динамике.

Основными частями этого плана являются план доходов, план расходов и баланс.

Показатели финансового плана даются с разбивкой по годам, причем для первого года они расписываются помесечно, второго – поквартально, данные последующих лет – по годам.

Помимо типовых разделов могут быть дополнительные, например:

- 1) план исследований и разработок,
- 2) оценка и страхование риска.

Бизнес-план позволяет не только увязать стратегию и тактику организации (предприятия) и достичь намеченных целей, но и оценить новые проекты и привлечь инвесторов к их финансированию.

Оперативное планирование (планы текущей деятельности, планы прибыли) ориентировано на те мероприятия, с помощью которых выпускаемые то-

вары производятся и поступают на рынки. Оно подкрепляется планами для каждой функциональной сферы (закупки, производство, сбыт, финансы). Эти планы тесно увязаны со стратегическими, но не являются их частью.

Текущее оперативное планирование – это планирование на срок до одного года. Оно находит воплощение в краткосрочных и оперативных планах, в которых увязываются все направления деятельности организации и ее подразделений на предстоящий период.

Краткосрочные планы на уровне предприятия разрабатываются в виде производственных программ на срок от нескольких недель до года. Они касаются объема выпуска продукции, материально-технического снабжения, порядка использования оборудования и пр. При изменении спроса, сбоях в поставках, нарушениях в процессе производства программы могут корректироваться.

Производственная программа основывается на прогнозе сбыта, который исходит из поступивших заказов, величины продаж за истекший период, оценки рыночной конъюнктуры и пр., а также на имеющихся кадрах, производственных мощностях, запасах сырья, материалов. Она является основой составления текущих смет (бюджетов) расхода ресурсов с учетом их имеющихся резервов, ожидаемых поставок, возможностей маневра.

В сущности, производственные программы содержат решения о том, как эксплуатировать технологическую систему предприятия в зависимости от меняющегося рыночного спроса и обеспечить производство необходимой продукции и услуг с минимальными затратами.

В широком смысле оперативное планирование представляет собой единство календарного планирования и таких процессов, как распределение работ, контроль их хода и качества исполнения; определение размера партии изделий и размещение заказов на материалы; маневрирование запасами; диспетчеризация.

В узком смысле оперативное планирование сводится к организации диспетчеризации – принятию решений в конкретно складывающейся ситуации, обеспечивающих движение изделий в соответствии с календарным планом, своевременность их выпуска.

Элементами оперативного планирования являются:

1) календарный план, определяющий последовательность и сроки запуска, обработки и выпуска каждого вида изделий и их партий по дням недели; маршруты их движения, загрузку оборудования; потребность в инструментах и т. п.;

2) сменно-суточные задания, содержащие сведения об объеме и конкретных видах продукции, которая должна быть произведена в данном и смежных цехах;

3) план-график движения изделий и их отдельных частей в рамках технологического процесса. Например, учетно-плановый график Гантта, разработанный в начале XX в., представляет собой таблицу, в которой отражается загрузка в течение предстоящего периода каждой единицы оборудования, сроки его профилактики, перерывы в работе и пр.

Календарный сетевой график отражает все виды работ, необходимых для достижения поставленной цели (действительные работы, предполагающие выполнение реальных действий с затратами времени и ресурсов на их выполнение; работы ожидания, требующие только время; фиктивные работы, отражающие лишь логическую связь между остальными работами). Работы связывают между собой события, характеризующие определенные состояния объекта управления.

Любая последовательность работ в сети, при которой конечное событие каждой работы совпадает с начальным событием следующей за ней, получила название «путь».

Путь может быть полным, когда его начало совпадает с исходным событием, а конец – с завершающим; частичным (от исходного события до промежуточного или от промежуточного до конечного); критическим (самым длинным в сетевом графике от исходного до завершающего события). Критический путь определяет предельную продолжительность выполнения задания.

На сетевом графике удобно представлять последовательность действий по реализации планового задания, например движение изделий и их отдельных частей по технологической цепочке.

Цель и события изображаются на графике кружками, в которых указывается их содержание и порядковый номер, а работы – стрелками, ведущими от одного кружка к другому. Стрелки несут на себе информацию о времени, необходимом для выполнения работы, и связанных с нею затратах. Время изображается цифрой над стрелкой, а затраты – под ней. Если для перехода от одного события к другому затрат времени и труда не требуется, связь между событиями на графике изображается пунктирной линией.

С целью приведения графика в соответствие с заданными сроками работ и поиска возможностей их сокращения, перераспределения ресурсов, интенсификации выполнения заданий и т. п. производится его оптимизация.

В ее основе лежит анализ целесообразности выполнения запланированных работ; выявление лишних и необязательных работ; определение возможностей параллельных действий.

2.2. Организация как базовая функция менеджмента

Аннотация:

Сущность и содержание функции организации выполнения принятого решения в менеджменте. Организационные отношения в системе менеджмента. Формы организации системы менеджмента. Реализация принятого решения в менеджменте, основные принципы. Должностное и пространственно-временное распределение в организационной системе управления ресурсами, полномочий и ответственности для достижения поставленной цели. Виды управленческих полномочий и управленческой ответственности. Разделение труда, специализация и департаментализация, масштаб управляемости и контроля, иерархия и звенность, распределение прав и ответственности, дифференциация и интеграция.

Централизация и децентрализация (делегирование) в организации выполнения принятого решения (преимущества и недостатки). Проектирование и строительство организационных структур.

Сущность организации как функции состоит в том, чтобы обеспечить выполнение решения с организационной стороны, т.е. создать такие управленческие отношения, которые бы обеспечили наиболее эффективные связи между всеми элементами управляемой системы.

Организовать – значит разделить на части и делегировать выполнение общей управленческой задачи путем распределения ответственности и полномочий, а также установления взаимосвязей между различными видами работ.

Содержание функции:

- доведение решения до исполнителя;
- приспособление организационной структуры фирмы к задачам намечаемой деятельности;
- подборка людей для конкретной работы и делегирование им полномочий, прав использования ресурсов организации.

Для успешной реализации функции необходимо учитывать требования следующих локальных принципов организации:

- принцип цели. Организация, ее отдельные звенья работают во имя достижения общей цели;
- эластичности организации. При определении задач и ответственности должен быть установлен оптимум между свободой действий отдельных работников и административными предписаниями;
- устойчивости. Систему управления необходимо строить так, чтобы ее элементы не подвергались коренным изменениям под влиянием внешней и внутренней среды;

- непрерывного совершенствования. Предполагает необходимость систематической организационной работы по совершенствованию процесса организации и реализации решений;
- прямой соподчиненности. Любой работник должен иметь одного начальника;
- объема контроля. Менеджер в состоянии квалифицированно обеспечить и проконтролировать работу ограниченного числа подчиненных;
- безусловной ответственности руководителя за действия подчиненных; соразмерности ответственности данным полномочиям;
- исключения. Решения повторяющегося характера низводятся до рутинных, выполнение которых поручается нижестоящим управленческим звеньям;
- приоритета функций. Управленческая функция рождает орган управления, а не наоборот;
- комбинирования. Необходимо обеспечивать наиболее правильное сочетание централизма и самостоятельности.

Организационная структура управления (ОСУ) представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов и звеньев управления. Она выражает отношение власти и подчинения, которые юридически закрепляются в нормативных документах (устав, положение о подразделениях, должностные инструкции и т. п.).

Функция организации деятельности предполагает:

1. выделение элементов (звеньев) управления (элементы – службы, группы и работники, выполняющие те или иные функции управления в соответствии с принятыми принципами специализации. Звенья включают несколько элементов). Отношения между элементами поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные; линейные и функциональные; формальные и неформальные; прямые и косвенные;
2. упорядочение связей между работниками, элементами и звеньями, занятыми решением управленческих задач;
3. выстраивание уровней управления и связей между ними. Под уровнем управления понимают совокупность звеньев управления, занимающих определенную иерархическую ступень в ОСУ.

Выделяют три уровня управления:

1. Институциональный (решение корпоративных стратегических задач) – директор, совет директоров;
2. Функциональный (решение стратегических и тактических функциональных задач) – руководители функциональных подразделений;

3. Технический (решение оперативных и тактических задач) – начальники отделов и цехов, мастера и др.

Построение организационной структуры включает:

- группировку всех видов работ по функциям, видам продукции, географическим признакам, потребителям, этапам производства;
- формирование соответствующих звеньев (отделов, рабочих групп) и определение индивидуальных исполнителей;
- распределение полномочий и ответственности между звеньями;
- формирование каналов коммуникаций и механизмов координации.

Организация как процесс представляет собой функцию по координации многих задач. Существует два основных аспекта организационного процесса:

- деление организации на подразделения соответственно целям и стратегиям,
- делегирование полномочий и ответственности.

Делегирование как термин, используемый в теории управления, означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

Ответственность представляет собой обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение. Важно осознать, что делегирование реализуется только в случае принятия полномочий, и собственно ответственность не может быть делегирована.

Организационная структура – это поведенческая система, это люди и их группы, постоянно вступающие в различные взаимоотношения для решения общих задач.

Такая многосторонность организационного механизма несовместима с использованием каких-либо однозначных методов – либо формальных, либо неформальных. Поэтому необходимо сочетание научных методов и принципов формирования структур (системного подхода) с большой экспертно-аналитической работой, изучением отечественного и зарубежного опыта. В основу всей методологии проектирования структур должен быть положен приоритет целей, определяющих механизм их достижения.

Системность самого подхода к формированию структуры проявляется в следующем:

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

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

Процесс формирования организационной структуры включает в себя: 1) формулировку целей и задач, 2) определение состава и места подразделений, их ресурсное обеспечение (включая численность работающих), 3) разработку регламентирующих процедур, документов, положений, закрепляющих и регулирующих формы и методы.

Весь этот процесс можно организовать по трем крупным стадиям:

1. Формирование общей структурной схемы во всех случаях имеет принципиальное значение, поскольку при этом определяются главные характеристики организации, а также направления, по которым должно быть осуществлено более углублённое проектирование организационной структуры.

2. Разработка состава основных подразделений и связей между ними заключается в том, что предусматривается реализация организационных решений не только по крупным линейно-функциональным и программно-целевым блокам, но и по самостоятельным (базовым) подразделениям аппарата управления, вплоть до распределения конкретных задач между ними и построения внутриорганизационных связей. Под базовыми подразделениями понимаются самостоятельные структурные единицы (отделы, бюро, управления, секторы, лаборатории), на которые организационно разделяются линейно-функциональные и программно-целевые подсистемы. Базовые подразделения могут иметь свою внутреннюю структуру.

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

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

Построение структуры управления организацией – важная составная часть общей функции управления – организовывания, ее реализация требует структуризации как самой организации, так и ее управляющей системы.

Между организационной структурой и структурой управления организации существует тесная связь:

- структура организации как производственной системы отражает принятое и ней разделение работ между подразделениями, группами и людьми;
- структура управления организацией создает механизмы координации, обеспечивающие эффективное достижение общих целей и задач организации.

Как правило, мероприятия по проектированию или изменению состава самой организации (разукрупнение, объединение; слияние с другими организациями и др.) вызывают необходимость соответствующих перемен в структуре управления.

Структура управления представляет собой упорядоченную совокупность связей между звеньями и работниками, занятыми решением управленческих задач организации. В ней выделяют такие понятия, как элементы (звенья), связи и уровни.

В рамках структуры организации протекает производственно-хозяйственный процесс (воздействие орудий труда на предметы труда, управляемые людьми), в котором между участниками процесса распределены производственные функции и задачи.

В рамках структуры управления организацией протекает управленческий процесс (движение информации и принятие управленческих решений), между участниками которого распределены функции и задачи управления, следовательно, – права и ответственность за их выполнение.

С этих позиций структуру управления рассматривают как форму разделения и кооперации управленческой деятельности, а рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение целей организации.

В соответствии с этим построение организационной структуры управления требует:

- 1) группировки всех видов работ по функциям, обязанностям или задачам;
- 2) формирования соответствующих отделов, рабочих групп и определения индивидуальных исполнителей;
- 3) установления полномочий по принятию решений и отношений между отделами, рабочими группами и индивидами по поводу выполнения ими функций, обязанностей и задач;
- 4) формирования каналов коммуникаций и механизмов, обеспечивающих координацию и передачу решений по вертикали и по горизонтали.

Ключевые понятия, имеющие непосредственное отношение к организационной структуре управления:

- 1) власть и подчиненность,
- 2) делегирование и концентрация,
- 3) полномочия и ответственность,
- 4) формализация и индивидуализация,
- 5) централизация и децентрализация.

Власть – право влиять на поведение других людей, и заставлять их действовать в определенном направлении.

Делегирование – передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

Полномочия – ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия подчиненных на выполнение определенных задач.

Ответственность – обязанность выполнять задачи и отвечать за их решение.

Для поведения работников, наделенных властью и правом принимать решения, типично следующее:

- понимание целей и стратегии организации;
- личная ответственность за результаты труда;
- постоянная оценка эффективности своего труда и стремление к поиску путей ее роста;
- забота о привлечении необходимых ресурсов;
- инициативная помощь другим работникам в интересах повышения общей эффективности;
- изменение роли менеджера, выступающего больше в роли наставника и помощника, а не администратора.

Структуру управления характеризуют с помощью таких понятий, как сложность и уровни, формализация и централизация, механизмы координации.

1. Сложность и уровни (дифференциация) организационной структуры управления определяется по количеству отделов, групп, квалифицированных специалистов и уровней иерархии.

Эти параметры в организациях могут существенно различаться в зависимости от принятого деления работ (дифференциации) и характера связей между ними.

В теории менеджмента выделяют три формы дифференциации работ: горизонтальную, вертикальную и пространственную.

Горизонтальная дифференциация устанавливает степень деления работ по их однородности и тем знаниям и квалификации, которые требуются от работников.

Вертикальная дифференциация характеризуется числом уровней иерархии в управлении организацией. Чем больше уровней между верхним менеджментом и исполнителями, тем более сложными становятся коммуникации, тем труднее координировать управленческие действия и реализовывать решения, принимаемые на самом верху.

Пространственная дифференциация отражает географическое расположение заводов, филиалов, подразделений и служб организации.

2. Формализация (индивидуализация) характеризует масштабы использования правил и регулировочных механизмов для управления поведением людей.

Другими словами, формализация характеризует уровень стандартизации работ внутри организации.

Стандарты ограничивают возможности выбора исполнителей, указывая им что, когда и как надо делать. Работа должна выполняться в соответствии с требованиями, инструкциями, правилами, описанием процедур и операций по всем процессам, протекающим в организации. Их значение при снижении уровня формализации падает, и исполнителям предоставляется большая свобода выбора и возможностей принятия собственных решений.

Степень формализации в разных организациях не одинакова, что связано с разным характером производимых продуктов и услуг. Большую формализацию используют там, где работы носят повторяющийся, рутинный характер, что позволяет установить стандарты их выполнения.

Формализация предопределяет отношения между людьми и создаёт базу для управления их поведением. По мере перехода к более гибким структурам органического типа характер формализации меняется в сторону ее уменьшения и роста неформальных связей и отношений, помогающих организациям быстрее приспосабливаться к изменяющимся условиям.

3. Централизация (децентрализация) характеризует степень концентрации принятия решений на самом высоком уровне организации.

Она отражает формальное распределение прав, обязанностей и ответственности по вертикали управления, а ее уровень показывает, в какой мере члены организации привлекаются к принятию управленческих решений. Считают, что управление централизовано, если все ключевые решения принимаются высшим менеджментом, а участие остальных уровней незначительно.

Централизованное принятие решений в сложных организациях не дает возможности быстро приспосабливаться к изменениям внешней среды, к меняющимся потребностям рынка. Соответственно централизация снижается, когда к разработке и принятию важных решений привлекаются менеджеры среднего и первого уровней. Поэтому о степени централизации судят по тому, как

распределены права, обязанности и ответственность по вертикали управления, что характеризует меру привлечения членов организации к принятию управленческих решений.

Высокий уровень децентрализации обеспечивает более быструю реакцию на события и принятие соответствующих мер. К реализации этих мер привлекается большое число управленцев, что развивает их профессиональные навыки и одновременно повышает уверенность в успешном решении проблем.

4. Координация (интеграция) базируется на использовании механизмов интеграции разделенных ресурсов и действий.

Интеграция осуществляется как по горизонтали, «сцепляя» элементы структуры одного уровня, так и по вертикали, распространяя систему прав сверху вниз.

Горизонтальная интеграция достигается установлением связей, которые могут носить формальный и неформальный характер.

Формальные горизонтальные связи устанавливаются между всевозможными комиссиями и комитетами, проблемными группами, временными проектными группами при реализации разных программ.

Неформальные горизонтальные связи устанавливаются чаще всего непосредственно между людьми и характеризуются обменом информацией в форме прямых контактов.

Вертикальная интеграция базируется на разработке стратегии и использовании прав в рамках правил, процедур и систем планирования. Методами вертикальной интеграции являются:

- иерархия прав, которая устанавливает определенные ограничения на процесс принятия решений и право распоряжения ресурсами для менеджеров разных уровней;
- правила и процедуры как механизмы поддержания стандартного поведения;
- делегирование, предполагающее сокращение числа решений, направляемых наверх для одобрения, и рост числа решений, принимаемых самостоятельно на низших уровнях;
- создание других координационных механизмов.

Принципы проектирования структур управления:

1. Принцип разделения труда состоит в широком признании необходимости учета границ его экономической целесообразности, за которыми специализация трудовых функций приводит к снижению производительности.

2. Принцип единства командования или единоначалия, провозглашающий правило, по которому каждый работающий в организации должен иметь одного непосредственного руководителя. Существуют ситуации, когда строгая при-

верженность этому принципу препятствует гибкому решению срочных проблем и приводит к ухудшению показателей организации.

3. Принцип сбалансированности полномочий и ответственности рассматривался теоретиками классического менеджмента как главный постулат построения системы отношений в организации. Напомним, что полномочия означают формальное право человека, занимающего определенную управленческую должность, распоряжаться ресурсами и требовать подчинения остальных менеджеров, ответственность же – это обязанность выполнять то, что требуется.

4. Принцип «делегирования полномочий» сверху вниз – сбалансированность централизации и децентрализации.

Принципы формирования структур управления:

1. Структура управления должна отражать цели и задачи организации, следовательно, быть подчиненной по отношению к структуре самой организации и меняться вместе с преобразованием ее организационных форм. Это означает, что с прохождением разных стадий жизненного цикла организации (становления, роста, зрелости и завершения деятельности) в структуре управления организацией необходимо приводить изменения.

2. Структура управления должна соответствовать функциональному разделению задач и объему полномочий работников управления.

Последние определяются стратегией, политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями и расширяются в направлении более высоких уровней управления.

3. Построение структуры управления должно соблюдать допустимый масштаб управляемости (число подчиненных руководителю звеньев).

4. Полномочия руководителя любого уровня ограничиваются не только внутренними факторами развития организации, но и условиями внешней среды, уровнем культуры и ценностными ориентациями общества. Другими словами, структура управления должна соответствовать социально-культурной среде, и при ее построении надо учитывать условия, в которых ей предстоит функционировать.

5. Принцип соответствия между функциями и полномочиями руководителя, с одной стороны, и его квалификацией и уровнем культуры – с другой.

Принципиальные положения концепции бюрократической (иерархической) структуры управления М. Вебера, разработавшего нормативную модель рациональной бюрократии:

1) четкое разделение труда, следствием которого является необходимость использования квалифицированных специалистов на каждой должности, а также определение их прав и ответственности;

2) иерархичность управления, при которой нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим; иерархическая структура представляет собой служебную лестницу, продвижение по которой происходит по критериям старшинства и личных достижений;

3) наличие формальных правил и норм, обеспечивающих одинаковый подход к выполнению менеджерами своих задач и обязанностей; в соответствии с ними должностные лица получают права для выполнения функций, а также устанавливаются условия законного применения средств принуждения;

4) дух формальной обезличенности, с которым официальные лица выполняют свои обязанности, в частности, означающий, что подчинения требует не человек, а должность, которую он занимает;

5) наем на работу в соответствии с квалификационными требованиями к данной должности.

При построении структур управления органического типа учитываются следующие принципиальные положения:

- 1) ориентация на проблемы и возможности;
- 2) снижение иерархии до минимума;
- 3) полицентризм и смена лидеров в зависимости от решаемых проблем;
- 4) временное закрепление функций за группами;
- 5) высокий уровень горизонтальной интеграции между персоналом;
- 6) ориентация культуры взаимоотношений на кооперацию, взаимную информированность, самодисциплину, развитие и самоорганизацию персонала.

Сравнительная характеристика структур управления иерархического и органического типов

Параметр сравнения	Иерархический тип	Органический тип
Концепция построения	Четко определенная иерархия*	Минимизация иерархии
Тип руководства	Моноцентрический, постоянный	Полицентрический, смена лидеров
Формализация отношений	Четко определенные обязанности и права	Изменяющаяся система норм
Организация труда	Жесткое разделение функций	Временное закрепление функций за группами
Источник эффективности	Рационально спроектированная структура	Развитие персонала, самоорганизации и инициативы работников

Обобщая, можно отметить главные характерные черты структур органического типа:

- меньшая сложность и низкий уровень формализации,
- тесное сотрудничество и децентрализация принятия решений,
- развитая сеть неформальных коммуникаций.

В органических структурах управления реализуется стремление уйти от пирамидальной конструкции, которая так долго была их неременной частью.

Решение вопроса о виде структуры управления, ее построении или модификации – это процесс адаптации структуры к внешним условиям (требованиям потребителя и рынка, общества, государственных органов и т. д.) и внутренним факторам развития организации (ее ресурсам, технологии, организации производства и труда, процессам принятия управленческих решений и т. п.).

Ситуационные факторы выбора:

1. Стратегия предопределяет выбор типа и вида структуры управления, которые должны соответствовать вводимым ею изменениям. Если организация приняла план инновационного пути развития, ей потребуется ввести гибкую структуру управления. Если же стратегия нацелена на максимальное сокращение затрат, то организации больше подойдет иерархическая структура.

2. Размеры организации оказывают большое влияние на выбор структуры управления. Как правило, чем больше людей занято на предприятии, тем более вероятно применение структуры иерархического типа, при которой с помощью соответствующих механизмов обеспечиваются координация и контроль их деятельности.

3. Технологии являются важным фактором, воздействующим на структуру управления. При рутинном характере технологий чаще всего применяются иерархические структуры; технологии, связанные с неопределенностью, требуют органического построения структур управления. Наибольшее влияние технологии оказывают на структуру тех подразделений организации, которые непосредственно связаны с производством продукции и услуг.

4. Окружающая среда оказывает различное воздействие на выбор структуры управления разных организаций, что предопределяется характером и теснотой связи между ними. Чем более динамичным является окружение, тем большей приспособляемости требует оно от организации. Чаще всего эта связь выражается в применении различных комбинаций иерархического и органического типов структур управления.

2.3. Мотивация персонала организации

Аннотация:

Теоретико-методологические основы мотивации как функции менеджмента. Активные и пассивные ресурсы организации. Роль персонала в решении оперативных и стратегических задач организации. Мотивация деятельности в менеджменте. Сущность и содержание функции мотивации персонала организации в менеджменте.

Сущность и особенности содержательных теорий мотивации. Общая характеристика, суть и недостатки теории мотивации Абрахама Маслоу. Общая характеристика и суть теории потребностей Дэвида МакКлелланда. Общая характеристика и суть двухфакторной теории мотивации Фредерика Герцберга.

Сущность и особенности процессуальных теорий мотивации. Общая характеристика и суть процессуальной теории ожиданий. Общая характеристика и суть процессуальной теории справедливости. Общая характеристика и суть комплексной процессуальной теории мотивации (модели) Л. Портера и Э. Лоулера.

Мотивация – процесс побуждения себя или других людей к деятельности для достижения определённых целей.

В настоящее время выделяются следующие подходы к мотивации:

– **содержательный** – группа теорий, утверждающих, что основной причиной деятельности людей является стремление удовлетворять потребности (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд и др.);

– **процессуальный** – группа теорий, в которых мотивация рассматривается как процесс последовательных состояний (В. Врум, Дж. Адамс, Портер-Лоулер и др.).

Содержательные теории мотивации персонала

I. Теория иерархии потребностей – внутриличностная теория мотивации Абрахама Маслоу (1908 – 1970)

Автор теории исходит из того, что все люди постоянно ощущают какие-либо потребности, которые побуждают их к действию. На человека влияет целый комплекс ярко выраженных потребностей, которые можно объединить в несколько групп, расположив их по принципу иерархии. Обычно человек испытывает одновременно несколько взаимодействующих потребностей, сильнейшая из которых и определяет его поведение. Руководитель, хорошо знающий уровень потребностей своего подчиненного, может предвидеть, какой тип потребностей будет доминировать у него в обозримом будущем, и использовать соответствующий мотиватор для повышения эффективности его деятельности.

А. Маслоу выделяет пять основных групп потребностей человека:

1. Физиологические потребности (в пище, жилье, отдыхе и пр.), удовлетворение которых с помощью минимальной заработной платы и сносных условий труда обеспечивает человеку элементарное выживание.

К ним относятся потребности в пище, одежде, жилье, сне, отдыхе, сексе и т.п. Их удовлетворение необходимо для поддержания жизни, выживания, поэтому их нередко называют биологическими потребностями. Применительно к производству они проявляются как потребности в заработной плате, отпуске, пенсионном обеспечении, перерывах в работе, благоприятных рабочих условиях, освещении, отоплении, вентиляции и т.п. Работники, поведение которых детерминируется этими потребностями, мало интересуются смыслом и содержанием труда, их заботит, главным образом, его оплата и условия.

2. Потребности в безопасности и уверенности в будущем, удовлетворяемые с помощью заработной платы, превышающей минимальный уровень (это позволяет приобретать страховой полис, делать взносы в пенсионный фонд), а также работы в организации, предоставляющей сотрудникам социальные гарантии.

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

3. Социальные потребности – потребности в поддержке со стороны окружающих, принадлежности к той или иной общности людей (для их удовлетворения необходимо участие в совместной работе, внимание со стороны руководителя, уважение товарищей).

К ним относятся общение и эмоциональные связи с другими работниками: дружба, любовь, принадлежность к группе и принятие ею. Они актуализируются и приобретают ведущую поведенческую значимость после того, как удовлетворятся физиологические потребности и потребности в безопасности. Будучи существами социальными, коллективными, люди испытывают желание нравиться другим и общаться с ними. В организации это проявляется в том, что

они входят в формальные и неформальные группы, так или иначе сотрудничают с товарищами по работе. Мотивированный социальными потребностями человек рассматривает свой труд как частичку деятельности всего коллектива. Руководство такими людьми должно иметь характер дружеского партнерства.

4. Потребности в уважении (личностные потребности), самоутверждении, в признании со стороны, удовлетворяемые путем завоевания авторитета, известности, получения публичного одобрения.

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

5. Потребности в самореализации (самовыражении) и реализации своих потенциальных возможностей (независимо от внешнего признания).

Для их удовлетворения человек должен иметь максимальную свободу творчества, выбора средств и методов решения стоящих перед ним задач. Они включают потребности в творчестве, в осуществлении собственных замыслов, реализации индивидуальных способностей, развитии личности (познавательные, эстетические и т.п.). По своему характеру потребности в самореализации более индивидуальны, чем другие. Они характеризуют наиболее высокий уровень проявления человеческой активности.

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

А. Маслоу считал, что потребности высших уровней не могут активизировать людей, пока не будут удовлетворены их первичные потребности (первых двух уровней); чем выше уровень потребностей, тем для меньшего числа людей они являются мотивами к активной деятельности; неудовлетворенные потребности стимулируют работников, а удовлетворенные перестают воздействовать, поэтому их место занимают другие неудовлетворенные потребности.

Потребности нижних уровней требуют немедленного удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека в первую очередь, после чего на-

чинают проявляться потребности более высоких уровней. В каждый момент времени человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него более актуальна.

Мотивация людей зависит от множества их потребностей. С ростом материального благосостояния и стабильности в обществе на первый план выступают вторичные потребности. Однако потребности людей изменяются, поэтому руководителю необходимо следить за способами мотивации в каждом конкретном случае.

При управлении людьми следует исходить из того, что четкого разграничения потребностей не существует. Кроме того, руководитель должен учитывать индивидуальные качества людей. Особенно следует учитывать прошлый опыт, который оказывает доминирующее влияние на потребности в настоящем.

II. Концепция приобретенных потребностей Дэвида МакКлелланда

Теория в качестве стимулирующих выделяет:

- потребности в успехе как стремление человека достигать поставленных целей более эффективно, чем прежде;
- потребности в причастности, которые реализуются через поиск и установление хороших отношений с окружающими, получение от них поддержки;
- потребности во власти (административной, авторитета, таланта и т. п.), состоящей в стремлении оказывать влияние на поведение людей, брать на себя ответственность за их действия.

Теория делает упор на потребности высшего уровня: власти, успеха, причастности. У разных людей может доминировать та или другая.

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

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

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

III. Концепция ERG К. Альдерфера

Теория ERG (E – existence (существование), R – relatedness (причастность), G – grows (рост)) разработана на основе теории Маслоу, но без ранжирования потребностей.

В качестве стимулирующих выделяются:

- потребности существования (примерно соответствуют двум нижним уровням потребностей по А. Маслоу);
- потребности связи, нацеленные на поддержание контактов, признание, самоутверждение, обретение поддержки, групповой безопасности, охватывающие третий, а также частично второй и четвертый уровни;
- потребности роста, выражающиеся в стремлении человека к признанию и самоутверждению, в основном эквивалентные двум верхним потребностям из концепции А. Маслоу.

При этом наиболее конкретная потребность – в существовании, а наименее конкретная – в росте.

По А. Маслоу, потребность будет главной движущей силой, пока не будет удовлетворена.

По К. Альдерферу, если усилия по удовлетворению потребности какого-либо уровня вызывают постоянную фрустрацию, человек может вернуться к поведению, удовлетворяющему более конкретные потребности.

IV. Двухфакторная модель Фредерика Герцберга

Теория исходит из того, что мотивирует не только удовлетворенность, но и неудовлетворенность тех или иных потребностей, которые разделены на две группы:

- мотивационные – в признании, успехе, творческом росте, продвижении по службе и пр.,
- гигиенические, связанные с условиями труда (в зарплате, вознаграждении, состоянии внутренней среды и пр.).

В результате исследований Ф. Герцберг сделал следующие практические выводы:

- 1) возможность удовлетворения мотивационных потребностей стимулирует рост результативности труда, но отсутствие такой возможности людей не расхолаживает;
- 2) недостаточное удовлетворение «гигиенических» потребностей снижает стимулы к труду, но удовлетворение еще не означает появления активности;

3) поскольку «гигиенические» факторы не мотивируют работников, а только предотвращают появление чувства неудовлетворенности, для стимулирования трудовых усилий необходимо включение мотивационных факторов;

4) между степенью удовлетворения отдельных потребностей и общим состоянием удовлетворенности или неудовлетворенности не всегда имеет место однозначная зависимость, так как недостаточное удовлетворение одних потребностей может компенсироваться избыточным удовлетворением других.

Руководители должны дифференцированно и весьма осторожно подходить к использованию различных стимулов и, когда потребности низшего уровня достаточно удовлетворены, не делать ставку на гигиенические факторы (политика фирмы, условия работы, заработок, межличностные отношения и степень непосредственного контроля за работой) как на основные.

Напротив, им не следует тратить время и средства на использование мотиваторов (успех, продвижение по службе, признание и одобрение результатов работы, самостоятельность (свой участок работы) и ответственность, возможности личностной самореализации), пока не удовлетворены гигиенические потребности сотрудников.

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

Процессуальные теории мотивации персонала

Кроме теорий, основанных на потребностях людей, существуют также и процессуальные теории мотивации, в которых мотивация рассматривается как процесс последовательных состояний. Это теория ожидания Виктора Врума, теория справедливости Джона Адамса, модель Портера-Лоулера.

Как показала практика, слабость содержательных концепций мотивации состоит в том, что они не учитывают субъективные моменты, влияющие на поведение человека:

- 1) оценку им ситуации,
- 2) собственных возможностей,
- 3) справедливость вознаграждения и пр.

В соответствии с процессным подходом в качестве мотивов человеческой деятельности выступают не только потребности, но и ожидания относительно 1) возможности их удовлетворения, 2) выполнения требуемой работы, 3) ее справедливой оценки и пр. В его рамках выделяются следующие основные теории.

I. Теория ожидания Виктора Врума

В соответствии с этой теорией человеком движет надежда на то, что он сможет справиться с поставленной задачей, его успех будет замечен руководителем и должным образом вознагражден, предполагаемое вознаграждение будет соответствовать ожиданиям.

Теория ожидания основана на том, как конкретная личность оценивает возможность свершения ожидаемого события. Мотивация к труду рассматривается как процесс: «затраты труда – результаты труда – вознаграждение – удовлетворенность трудом». Она будет эффективна только в том случае, если на каждом этапе ожидание будет положительным. Если человек недостаточно удовлетворен вознаграждением, то мотивация будет ослаблена.

Количественная оценка степени заинтересованности человека в определенной деятельности интегрирует оценки вероятности наступления перечисленных событий.

Теория ожиданий В. Врума определяет мотивацию, точнее, ее интенсивность, как функцию совместного действия таких факторов:

- 1) ожидание того, что усилия приведут к ожидаемым результатам;
- 2) ожидание того, что результаты повлекут за собой ожидаемое вознаграждение;
- 3) ожидание того, что вознаграждение будет иметь достаточную ценность для работника.

Использование теории ожиданий на практике.

Для эффективной мотивации менеджер должен установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением. В связи с этим необходимо давать вознаграждение только за эффективную работу. Менеджеры должны сформировать высокий, но реалистичный уровень результатов, ожидаемых от подчиненных, и внушить им, что они могут их добиться, если приложат силы.

Кроме того, менеджер должен знать, как тот или иной их подчиненный оценивает тот или иной вид вознаграждения. Следует помнить, что работники сумеют достичь уровня результативности, требуемого для получения ценного вознаграждения, если делегированный им уровень полномочий, их профессиональные навыки достаточны для выполнения поставленной задачи.

Экспериментальные исследования обычно подтверждают положения теории ожиданий, но при этом отмечается необходимость доработки ее технических, концептуальных и методологических основ.

Теория справедливости постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную рабо-

ту. Если сравнение показывает несправедливость, например, работник считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и восстановить справедливость.

Восстановить чувство справедливости можно, изменив уровень затрачиваемых усилий или уровень получаемого вознаграждения. Таким образом, те сотрудники, которые считают, что им недоплачивают по сравнению с другими, могут либо начать работать менее интенсивно, либо стремиться повысить вознаграждение. Сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее. Обычно, когда люди считают, что им недоплачивают, они начинают работать менее интенсивно. Те, кто считают, что им переплачивают, менее склонны изменять свое поведение.

II. Теория справедливости Джона Адамса

Теория утверждает, что на мотивацию человека влияет оценка справедливости вознаграждения результатов его деятельности:

- по сравнению с собственными затратами (усилия по выполнению работы, стаж в организации, уровень квалификации, возраст, социальный статус и пр.),
- по сравнению с затратами и вознаграждением других людей, выполняющих аналогичные функции.

Если в результате человек видит, что к нему подходят с той же меркой, что и к остальным, и вознаграждение справедливо, он чувствует себя удовлетворенным и будет соответственно работать.

Если же нарушения обнаруживаются, а тем более становятся хроническими, человек начинает «восстанавливать справедливость» путем выдвижения дополнительных требований, использования противоправных способов увеличения дохода; регулирования производительности; перехода в другое подразделение или увольнения.

В то же время, если людям переплачивают, свое поведение они менять не склонны.

Поэтому необходимо иметь четкие критерии вознаграждения, учитывающие психологию людей, открыто обсуждать спорные вопросы, связанные с ним, исключать какие бы то ни было тайны в отношении его величины, поддерживать благоприятный морально-психологический климат в коллективе.

III. Теория постановки целей Э. Локка

Концепция исходит из того, что люди в той или иной степени воспринимают цель организации как свою собственную и стремятся к ее достижению, получая удовлетворение от выполнения требующейся для этого работы. Ее результативность во многом определяется приверженностью человека к целям, их ясностью, приемлемостью, справедливостью оценок.

Люди, ставящие перед собой более высокие цели (или принимающие высокие цели, поставленные другими), прикладывают больше усилий и выполняют работу лучше. Но цель должна быть конкретной (измеряемой), уровень сложности должен быть в пределах от среднего до высокого (вызов, рост), сотрудник должен быть с нею согласен, получать обратную связь о продвижении к цели, ситуация участия в постановке цели предпочтительнее ситуации назначения цели другим.

VI. Теория партисипативного управления

Теория предполагает, что человек получает удовлетворение от участия в делах организации и в результате работает не только с повышенной эффективностью, но и максимально раскрывает свои способности и возможности.

Ключевые положения теории:

- получение работниками права самостоятельно выбирать способы выполнения работы (технология, график) и осуществлять текущий контроль;
- привлечение их к выработке социальной политики, решению кадровых проблем, консультированию по специальным вопросам, участию в творчестве;
- формирование подразделений на основе неформальных групп с учетом мнения работников.

V. Теория трудовой мотивации Аткинсона

Согласно теории поведение работника является результатом взаимодействия индивидуальных качеств личности, ситуации и ее восприятия. Каждый человек стремится к успеху, избеганию неудач.

Эти мотивы формируются в результате обучения и работы.

Использование теории справедливости на практике может быть успешным, если удастся установить справедливую систему вознаграждений и разъяснить ее возможности работникам.

VI. Модель Портера – Лоулера

Теория включает элементы теории ожиданий и теории справедливости. В их модели фигурируют пять переменных:

- 1) затраченные усилия,
- 2) восприятие,

- 3) полученные результаты,
- 4) вознаграждение,
- 5) степень удовлетворения.

Согласно модели, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли.

Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения.

Устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами – человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты.

Результаты работы сотрудника зависят от трех факторов:

- 1) затраченных усилий,
- 2) способностей и характерных особенностей человека,
- 3) осознания им своей роли в процессе труда.

Уровень затрачиваемых усилий, в свою очередь, зависит от ценности вознаграждения и того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением.

Достижение требуемого уровня результативности может повлечь

- 1) внутренние вознаграждения, такие как чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения;
- 2) внешние вознаграждения, такие как похвала руководителя, премия, продвижение по службе.

Полученное вознаграждение оценивается с точки зрения справедливости и с учетом внутренней удовлетворенности от проделанной работы, определяет степень общей удовлетворенности работника, формирующую его будущие ожидания.

Сложная для практической реализации модель мотивации Портера-Лоулера объединяет подходы В. Врума и Дж. Адамса и увязывает в единую систему факторы, определяющие мотивацию, включая усилия работника, его способности, результаты труда, вознаграждение, удовлетворение от работы, от результатов и вознаграждения, субъективность в восприятии этих факторов.

Один из наиболее важных выводов Портера и Лоулера состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению. Это прямо противоположно тому, что думает на этот счет большинство менеджеров, полагающих, что удовлетворение ведет к достижению высоких результатов в труде или, иначе, более довольные рабочие трудятся лучше. Портер и Лоулер полагают, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению и способствует повышению результативности.

Исследования подтверждают точку зрения Портера и Лоулера о том, что высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не его следствием. Модель Портера-Лоулера показала, что мотивация не является простым элементом в цепи причинно-следственных связей.

Эта модель показывает также, насколько важно объединить такие понятия, как усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение и восприятие в рамках взаимоувязанной системы.

VII. Теория подкрепления (усиления мотивации) В. Скиннера

Утверждает, что поведение человека обусловлено последствиями действий в схожей ситуации в прошлом (положительными, отрицательными, нейтральными). Стремясь избежать наказания или заслужить поощрение, он сохраняет поведение или изменяет его в требуемую сторону.

С этой целью предлагаются следующие способы воздействия на людей: 1) положительное подкрепление, 2) отрицательное подкрепление, 3) гашение, 4) наказание.

Суть положительного подкрепления состоит в том, что поощряются действия, имеющие позитивную направленность.

При отрицательном подкреплении поощряется отсутствие действий с негативной направленностью, например прогулов. Но оно может вызвать не только желательные, но и непредсказуемые, негативные реакции, положительное же подкрепление – только желательные.

Гашение – это отсутствие подкрепления действий, их игнорирование, в результате чего они сами по себе затухают.

Наказание – это прямое воздействие с целью изменения поведения, направленное на пресечение негативных действий, недопущение их в будущем. Оно может иметь вид материального взыскания (штрафы), психологической изоляции работника, создания атмосферы нетерпимости, понижения в должности и т. п.

Выделяют следующие разновидности подкрепления:

- непрерывное – следует за каждым действием;
- перемежающееся – стимул следует не за всеми результатами, а через строго определенное их число;
- с фиксированным интервалом – стимулирование после первого результата по истечении определенного времени;
- с переменным интервалом – стимул следует за первым результатом по истечении случайного отрезка времени. За ним идёт сильная, постоянная, устойчивая к гашению реакция;
- авансом – стимул обязывает человека работать лучше.

2.4. Контроль выполнения управленческого решения и регулирование функционирования организации

Аннотация:

Теоретико-методологические основы контроля как функции менеджмента. Регулирование и контроль в системе менеджмента. Сущность, содержание и задачи контроля. Принципы, субъекты и объекты контроля в организации. Виды, формы и типы контроля в менеджменте (предварительный, текущий и итоговый; стратегический и оперативный; внутренний и внешний). Аспекты управленческого контроля. Этапы технологии процесса контроля. Режимы административного контроля и средства его реализации. Самоконтроль в организации.

Организационно-экономический механизм контроля. Соотношение контроля, координации и регулирования в менеджменте организации. Управление и регулирование в организации. Реактивное, преактивное, интерактивное регулирование. Характер и механизмы формирования координации.

Контроль – функция управленческой деятельности, задачей которой является количественная и качественная оценка и учет результатов работы организации.

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

Главная цель контроля – выявление и предотвращение отклонений, ошибок и просчетов, а не их исправление.

Задачи контроля:

- 1) своевременное обнаружение факторов внутренней и внешней среды, которые могут помешать в осуществлении планов и целей,;
- 2) обеспечение адекватной реакции на эти факторы;
- 3) сопоставление целей организации и полученных результатов;
- 4) оценка деятельности организации за прошлый период для корректировки её функционирования в будущем.

В схеме функций управления, из блока контроля процесс управления возвращается к планированию, обеспечивая обратную связь.

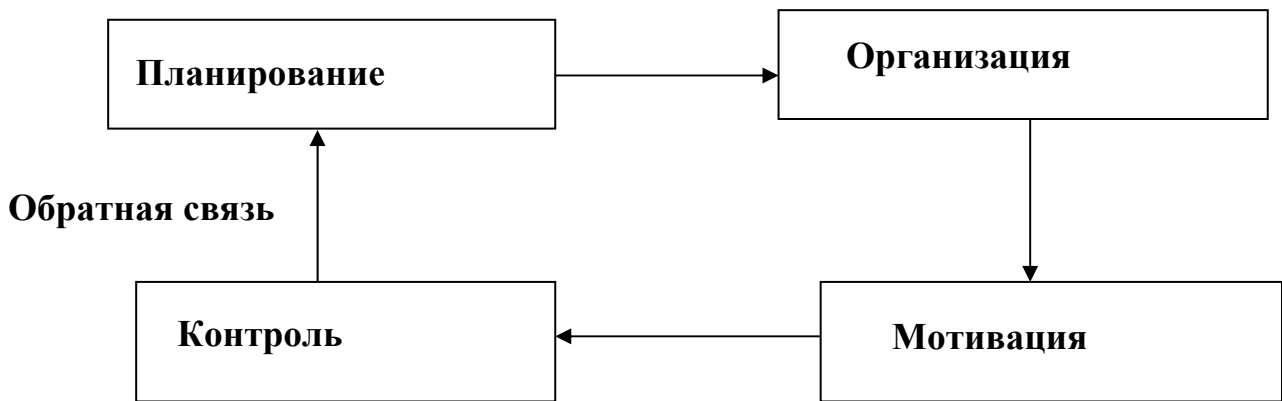


Рис. 31. Схема функций управления

Выделяют два направления контроля:

- контроль для оценки полученного результата;
- контроль для принятия мер по корректировке существенных отклонений от плана либо корректировке самого плана.

Основными причинами необходимости контроля являются:

- неопределенность, сложность и динамичность среды;
- предупреждение возникновения кризисных ситуаций посредством обнаружения несоответствий и ошибочных действий до того, как они нанесут предприятию ощутимый вред;
 - поддержание успеха путем сопоставления фактических результатов и плановых показателей и оценки темпа продвижения предприятия к намеченным целям.

Различают три вида контроля: предварительный, текущий, заключительный.

1. Предварительный – проводится до начала рабочего процесса.

Цель: обеспечить необходимые условия для функционирования предприятия, определить готовность к началу работ.

2. Текущий – проводится в процессе хозяйственной деятельности.

Цель: усовершенствовать производственный процесс и максимально скорректировать его для достижения поставленной цели.

Формы текущего контроля:

- оперативный – показывает эффективность выполнения основной работы. Цель: оценка распределения времени, соблюдение последовательности производственных операций, качества труда;
 - стратегический – показывает эффективность использования ресурсов в рамках достижения цели. Цель: внедрение новых методов работы, поиск более совершенных технологий и т.д.

3. Заключительный – производится после окончания рабочего процесса. Цель: анализ результатов работы для корректировки планов организации на будущее.

Также различают два типа контроля:

- внутренний (самоконтроль) – исполнители сами следят за своей работой и её результатами и вносят в собственную деятельность корректировки по мере необходимости.
- внешний – осуществляется руководством или специальными сотрудниками – контролёрами.

«Люди лучше выполняют свои обязанности, если знают, что за ними наблюдает руководитель».

Психологи считают, что на это имеется несколько причин. Наиболее очевидная состоит в том, что по результатам контроля происходит оценка сотрудников и связанные с ней поощрения, наказания, продвижения по службе. Пристальный контроль может означать также, что данной сфере деятельности руководство придает большое значение, поэтому за нее стоит держаться и проявить хотя бы показное усердие, чтобы выделиться на фоне остальных. Наконец, поскольку итоги контроля обычно широко освещаются в коллективе, многие стараются работать лучше для того, чтобы прославиться. Иными словами, дополнительное усердие проявляется здесь по причине честолюбия. Поэтому систему контроля необходимо конструировать так, чтобы предотвратить ориентированное на него поведение.

Успех внешнего контроля зависит от ряда обстоятельств.

Во-первых, должна быть предусмотрена так называемая «защита от хитреца», т.е. от того, кто, ничего не делая, пытается создать видимость активной и добросовестной работы, показать руководству не то, что есть на самом деле, а то, что оно желало бы видеть. Ради такой показухи забрасываются действительно важные и нужные дела, блокируется важная информация, ставящая под сомнения «достижения». Чаще всего это делается с помощью манипулирования показателями, занижения или завышения их истинной величины.

Чем выше степень бюрократизации управления организацией, тем чаще встречается подобное, ориентированное на контроль поведение сотрудников, которые больше времени тратят на обман начальства, чем на выполнение собственных обязанностей. Особенно часто это бывает, если отсутствуют четко определенные нормативы работы и ее результат не проходит рыночную оценку потребителем.

Во-вторых, цели, которые ставятся перед людьми в системе внешнего контроля, должны быть достаточно трудными, не дающими исполнителям «за-

сыпать на ходу», и не оставляющими лазеек для лентяев. Считается, что в наибольшей степени они стимулируют тогда, когда у исполнителя имеется 50% уверенность в их достижении.

В-третьих, по итогам внешнего контроля обязательно должно следовать поощрение, а, если необходимо, то и наказание.

Чтобы обеспечить выполнение этих условий, система внешнего контроля должна быть, по сути, тотальной, требующей огромных материальных и трудовых затрат. При постоянно усложняющейся деятельности она становится экономически и технически непосильной даже для крупных организаций. Выход из сложившейся ситуации лежит во внедрении, где возможно, практики внутреннего контроля, или самоконтроля.

Главная черта последнего состоит в том, что исполнители сами вовремя способны обнаружить проблему и найти пути ее решения. Задача поймать кого-то за руку и наказать, чтобы другим было неповадно, здесь не ставится. В этих условиях исполнители трудятся легко и свободно, принимают активное участие в формулировке целей своей деятельности и сами контролируют их реализацию.

Условиями внедрения самоконтроля является преобладание групповых форм работы и принятия решений, здоровый морально-психологический климат, демократические формы руководства, что встречается далеко не везде. На практике внутренний и внешний контроль применяются в определенном соотношении, зависящем от следующих факторов:

- стиля управления организацией (при авторитарном, когда руководитель держит себя по отношению к подчиненным деспотично, преобладает внешний контроль; при демократическом — самоконтроль);
- возможности получить надежную оценку результатов деятельности работников и спросить с них персонально за порученное дело (если такая возможность имеется, предпочтительнее внешний контроль; в противном случае — внутренний);
- характера подчиненных (для недобросовестных, неаккуратных людей больше подходит внешний контроль; для добросовестных и педантичных — внутренний);
- микроклимата в коллективе (при благоприятном лучше внутренний контроль; при неблагоприятном — внешний, позволяющий волевым путем сглаживать или предотвращать возможные конфликты);
- принятой системы вознаграждения за результаты деятельности (в условиях преобладания индивидуальных форм на первом месте находится внешний контроль; при коллективных — внутренний).

Прежде чем формировать подходы к системе контроля, необходимо получить точные ответы на поставленные вопросы, иначе результаты могут быть плачевными.

Эффективность контроля зависит от соблюдения следующих принципов:

- систематичность – должен проводиться постоянно, а не от случая к случаю;
- комплексность – должен охватывать все показатели плана и направления деятельности;
- результативность – выявленные в результате контроля отклонения должны оперативно устраняться;
- гласность – результаты контроля должны быть известны исполнителям;
- экономичность – выгоды, приносимые контролем, должны быть выше затрат на его проведение;
- своевременность.

Исходя из определения контроля как процесса, его содержание следует рассматривать как систему взаимосвязанных этапов.

На первом этапе определяются параметры функционирования организации (предприятия), которые подлежат контролю, а также необходимые источники информации. Обычно в качестве таких параметров выступают цели организации, отраженные в показателях плана, в разного рода нормативах и стандартах.

На втором этапе проводятся наблюдения и измерения контролируемых процессов или результатов. Наблюдения и измерения – это самый трудный и дорогостоящий компонент контроля, ибо на их долю приходится основная часть затрат, величина которых нередко определяет саму целесообразность контроля.

На третьем этапе полученные результаты сравниваются с заданными стандартами или показателями. На этом этапе проявляется зависимость контроля от планирования, так как осуществление такого сравнения во многом зависит от качества заданных стандартов и показателей. Если эти стандарты и показатели измеримы, однозначны и понятны, то контроль осуществляется сравнительно легко.

Заключительный этап процесса контроля – корректировка деятельности организации по его результатам, т.е. регулирование.

Регулирование обычно рассматривается в трех аспектах:

1. Сохранение текущего состояния. Это возможно в том случае, когда результата контроля совместимы со стандартами, и наиболее приемлемой для фирмы реакцией на результаты контроля является поддержание сложившегося состояния.

2. Изменение функционирования объекта контроля. Контролируемые параметры приводятся в соответствие с действующими стандартами и заданными показателями. При этом анализируются и устраняются причины, вызвавшие отклонения. Например, выясняются и устраняются причины невыполнения заданий по выпуску объема продукции, причины выпуска некачественной продукции и т.п.

3. Трансформация эталонов, т.е. изменение самих стандартов и показателей по результатам контроля. Например, торговой фирме был задан ежегодный рост товарооборота на 23%. Однако по мере насыщения рынка, снижения платежеспособного спроса и обострения конкуренции такой рост может стать нереальным. Следовательно, необходимо снизить этот показатель, т.е. изменить стандарт.

Управление по отклонениям

Суть его в том, что цели организации (предприятия), содержащиеся в планах, получают отражение в системе норм и нормативов, подлежащих контролю. Отклонения от этих норм и нормативов, выявленные в результате контроля, становятся основой для принятия решений.

Если отклонения от норм и нормативов незначительны, то коррективы в работу организации (предприятия) обычно не вносятся.

Если же отклонения серьезны, то они вызывают пристальное внимание и после соответствующего изучения и анализа причин отклонения руководство принимает определенное решение.

Таким образом, менеджер может делегировать ряд своих полномочий исполнителям и наблюдать за их действиями, вмешиваясь лишь в критических ситуациях.

Такое управление позволяет руководителю более рационально использовать свое время и сосредоточиться на решении стратегических задач, открыть простор для самостоятельности и творчества подчиненных.

Недостатки управления по отклонениям:

- 1) культивирует формализованный подход к управлению у администрации и персонала;
- 2) требует создания специальной системы учета отклонений, что приводит к бюрократизации управления;
- 3) игнорирует незначительные на первый взгляд отклонения, что может иметь весьма неблагоприятные последствия.

В основе функционирования системы контроля организации лежит механизм обратной связи, призванный обеспечить соответствие результатов установленным стандартам.

Алгоритм реализации системы контроля включает четыре этапа:

1. Установление стандартов исполнения.

В рамках общего стратегического плана организации менеджеры определяют цели подразделений организации в конкретных операционных терминах, включая стандарты исполнения, для увязки всех видов организационной деятельности. Стандарты исполнения могут выражаться следующим образом: «Снизить количество брака с 15 до 3%», «Увеличить возврат от вложенных средств до 7%», «Сократить число несчастных случаев до 1 на 100 тыс. рабочих часов».

2. Измерение фактических результатов.

В большинстве организаций составляются ежедневные, недельные или месячные официальные отчеты об измеряемых количественных результатах исполнения заданий. Измерения должны соотноситься со стандартами, установленными на первом этапе процесса контроля. Например, если рост продаж соответствует поставленным целям, организация должна иметь средства сбора и представления данных о продажах. При использовании адекватных систем измерения регулярные отчеты помогают менеджерам определить, делается ли в организации то, что должно делаться.

3. Сравнение результатов со стандартами.

На третьем этапе результаты деятельности сравниваются со стандартами исполнения. Читая отчеты в компьютерах или проходя по заводу, менеджеры определяют, в какой мере реальные результаты соответствуют, превосходят или не достигают уровня стандартов.

В случае существенных отклонений менеджерам необходимо выяснить их причину, углубившись в суть проблемы. Эффективный управленческий контроль включает субъективную оценку и собеседования с сотрудниками наряду с объективным анализом данных о результатах работы.

4. Внесение корректив.

В случае необходимости менеджеры вносят коррективы. При традиционном руководящем контроле «сверху вниз» менеджеры используют официальную власть, чтобы внедрить требуемые изменения. Они могут стимулировать сотрудников, чтобы те прилагали больше сил реорганизовать производственный процесс, либо провести увольнения. И наоборот, менеджеры, использующие для контроля партисипативный подход, т.е. соучастие работников, сотрудничают с подчиненными при определении необходимых корректировок.

Иногда менеджеры изменяют сами стандарты. Это происходит в тех случаях, когда выясняется, что нормы слишком завышены или занижены и подразделения постоянно недовыполняют либо перевыполняют их.

Различают следующие подходы к организации контроля:

- централизованный (бюрократический),
- децентрализованный (партисипативный).

Бюрократический (централизованный) контроль – это наблюдение за действиями сотрудников и оказание влияния на их поведение путем широкого использования правил, стандартов, иерархии власти, систем вознаграждений, письменных документов и других официальных механизмов. Менеджеры руководствуются в своей деятельности представлениями о том, что сотрудники не заслуживают доверия и сами не стремятся к эффективному исполнению заданий, не способны работать без всеобъемлющих правил и жесткого контроля.

Бюрократический (централизованный) контроль предполагает:

1. Использование подробных правил и процедур; официальные системы контроля.
2. Нисходящую власть, формальную иерархии, должностную власть, контролеров качества.
3. Описания работы, связанные с выполнением заданий, точно измеряемые минимальные стандарты исполнения.
4. Использование внешних вознаграждений (зарплата, блага, статус).
5. Вознаграждение за выполнение индивидуальных стандартов исполнения.
6. Ограниченное, формальное участие сотрудников в принятии решений (например, процедуры подачи и рассмотрения жалоб).

Децентрализованный контроль основывается на культурных ценностях, традициях, разделяемых убеждениях и доверии, чтобы достичь соответствия поведения сотрудников организационным целям. Менеджеры руководствуются в своей деятельности представлениями о том, что сотрудники заслуживают доверия и сами стремятся к эффективному исполнению заданий, без всеобъемлющих правил и жесткого контроля.

Децентрализованный контроль предполагает:

1. ограниченное использование правил; опора на культурные ценности, самоконтроль и контроль в группе, на отбор и социализацию персонала;
2. гибкую власть, плоскую структуру, экспертную власть, контроль качества на каждом рабочем месте;
3. описания работы, основанные на результатах; концентрация внимания на целях, которых следует достичь;
4. использование внешних и внутренних вознаграждений (зарплата, блага, значимость работы, возможности роста);
5. вознаграждение индивидуальных и командных достижений; упор на справедливость;
6. широкое участие сотрудников в принятии решений, включая управление предприятием, контроль качества и участие в разработке систем.

Инструменты контроля:

- бюджетный контроль,
- управленческий (административный) аудит,
- статистическое наблюдение,
- личное наблюдение,
- доклады и совещания.

Бюджетный контроль – один из наиболее популярных методов управленческого контроля. Он предполагает установление целей организационных расходов, наблюдение за результатами и сравнение их с бюджетом, а также внесение необходимых изменений. Являясь механизмом контроля, бюджет позволяет увидеть разницу между запланированными и реальными расходами наличных денег, активов, сырья, фондов зарплаты и других ресурсов. Кроме того, бюджетные отчеты обычно фиксируют расхождения между запланированными в бюджете и реальными расходами по каждой позиции.

Составление бюджета (бюджетирование) является важной частью организационного планирования и контроля.

Составление бюджета бывает двух видов:

1) нисходящее – «сверху вниз». Ответственность за составление бюджетных счетов на предстоящий год возлагается на менеджеров среднего и низшего звена. Они устанавливают бюджетные цели своих подразделений в соответствии с общими доходами и расходами компании, определенными высшим руководством;

2) восходящее – «снизу вверх», когда менеджеры низшего и среднего звена определяют количество ресурсов, необходимое для их подразделений, и отправляют полученные цифры вверх по инстанции для утверждения.

Управленческий (административный) аудит – получение объективной и своевременной информации о текущем состоянии и функционировании системы управления организации.

Объекты административного аудита:

- миссия, цели, задачи, стратегия организации;
- структура организации;
- технологии управления;
- внутренние и внешние коммуникации;
- управленческие решения;
- информационные технологии;
- система документооборота.

Организация контроля как информационного процесса включает следующие этапы.

1. Установление стандартов – определение конкретных целей, степень приближения к которым поддается измерению. Стандарты, используемые для контроля, должны быть выбраны из многочисленных целей и задач организации.

Цели, которые могут быть использованы для контроля в качестве стандартов, должны обладать двумя важными особенностями:

- 1) иметь временные рамки, в которых должна быть выполнена работа;
- 2) иметь конкретный критерий, по которому можно оценить степень выполнения работы.

Показатель результативности точно определяет, что должно быть получено для того, чтобы достичь поставленных целей. Эти показатели позволяют руководству сопоставить реально сделанную работу с запланированной и ответить на следующие важные вопросы: «Что мы должны сделать, чтобы достичь запланированных целей?» и «Что осталось не сделанным?»

Не все цели и задачи организаций можно выразить в цифрах. Например, повышение морального уровня, рассматриваемое в качестве цели, выразить в числовых показателях очень трудно. Но организации, работающие эффективно, должны преодолеть трудности, связанные с выражением целей в количественном виде. Например, информацию о духовном состоянии работников можно получить путем обследований и опросов.

2. Измерение результатов. Для измерений необходимо выбрать единицу, соответствующую виду контролируемой деятельности, причем такую, которую можно преобразовать в единицы стандарта. Так, если установленный стандарт – это прибыль, то измерение следует вести в рублях или процентах, в зависимости от формы выражения стандарта. Общее правило – стандарт в специфической форме предопределяет те величины, которые впоследствии должны быть измерены.

Необходимо, чтобы скорость, частота и точность измерений были согласованы с деятельностью, подлежащей контролю.

3. Передача и распространение информации. Чтобы система контроля действовала эффективно, необходимо доводить до сведения соответствующих работников организации установленные стандарты и достигнутые результаты. Эта информация должна быть точной, поступать вовремя и доводиться до сведения ответственных за соответствующий участок работников в виде, легко позволяющем принять необходимые решения и действия. Необходима, кроме того, уверенность, что установленные стандарты поняты сотрудниками, для этой цели должна быть обеспечена эффективная связь между теми, кто устанавливает стандарты, и теми, кто должен их выполнять.

Оценка информации о результатах – заключительная стадия этапа сопоставления результатов и стандартов. Менеджер решает, нужна ли информация и важна ли она. Важной считают информацию, которая адекватно описывает исследуемое явление и необходима для принятия правильного, решения. Мерой оценки может служить масштаб допустимых отклонений, установленный ранее.

Организация контроля как реагирующего процесса:

1. Ничего не следует предпринимать, если сопоставление фактических результатов со стандартами говорит о том, что установленные цели достигнуты. При этом измерения необходимо продолжать, повторяя цикл контроля.

2. Устранить отклонения необходимо, если оценки свидетельствуют о том, что масштаб отклонения от стандарта превысил установленный уровень, при этом система контроля должна точно указывать причину столь больших отклонений. Поскольку большая часть работ в организации выполняется объединенными усилиями групп людей, точно установить первопричины той или иной проблемы бывает трудно, а иногда и невозможно. Корректирующие действия по устранению отклонений должны начинаться с выяснения причин этих отклонений с тем, чтобы добиться возвращения организации к верному образу действий.

3. Пересмотр стандартов необходим, когда сами стандарты и планы оказываются нереальными, недостаточно обоснованными. Успешно действующие организации зачастую вынуждены пересматривать свои стандарты в сторону повышения. Но иногда планы составлены слишком оптимистично. Поэтому стандарты подчас надо пересматривать и в сторону понижения, поскольку завышенные стандарты не позволяют достичь сформулированных целей и сводят «на нет» мотивацию персонала.

Поведенческие аспекты контроля:

1. Отрицательные поведенческие последствия контроля часто являются побочными результатами его влияния на поведение людей.

2. Подчиненные обычно делают то, что начальство хочет видеть при проверке (поведение, ориентированное на контроль). Они всячески подчеркивают работу в тех областях, где проводится контроль, и пренебрегают теми, где измерения не проводятся.

3. Получение непригодной информации является следствием того, что контроль может побуждать людей выдавать организации непригодную информацию. Проблема заключается в некомпетентности контролирующих.

4. Сотрудники должны чувствовать, что стандарты, используемые для оценки деятельности, полно и объективно отражают их работу. Они должны понимать, что стандарты помогают организации в достижении ее целей. Иначе

они могут игнорировать и нарушать стандарты, испытывать усталость и разочарование.

5. Важно двустороннее общение с подчиненными, чтобы у них при возникновении проблем с системой контроля была возможность открыто обсудить их, не опасаясь недовольства начальства.

6. Избегать чрезмерного контроля, поскольку перегрузка подчиненных многочисленными формами контроля, поглощающими все их внимание, приведет к раздражению, беспорядку и краху.

7. Необходимы жесткие, но достижимые стандарты, так как людей можно мотивировать только на достижение реалистичных для них целей.

8. Надо вознаграждать за достижение стандарта, чтобы мотивировать достижение установленных стандартов результативности.

Условия эффективного контроля:

1. Стратегическая направленность контроля является одним из главных условий его эффективности. Контролироваться должны результаты деятельности организации по стратегическим направлениям на основе количественных оценок.

2. Ориентация на результаты. Конечная цель контроля – не сбор информации, не стандарты или выявление проблемы, а решение задач, стоящих перед организацией.

3. Контроль должен соответствовать контролируемому виду деятельности. Неподходящий механизм контроля может маскировать, а не выявлять важную информацию.

4. Своевременность контроля заключается во временном интервале между проведением измерений или оценок, который адекватно соответствует контролируемому явлению. Значение наиболее подходящего временного интервала такого рода определяется с учетом временных рамок основного плана, скорости изменений и затрат на проведение измерений и распространение полученных результатов.

5. Гибкость контроля, как и гибкость планов, необходима для приспособления к происходящим изменениям. Например, если неожиданно возникает новый фактор издержек, вызванный принятием закона, то до тех пор, пока он не будет включен в систему контроля, она не сможет отслеживать издержки.

6. Простота контроля. Как правило, наиболее эффективный контроль – это простейший контроль.

7. Экономичность контроля. Совершенствование контроля, увеличение затрат на его проведение оправдано до тех пор, пока это приводит к увеличению преимуществ и доходов организации, превышающих рост затрат на контроль.

Глава III. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ

3.1. Основы теории организации и построения организационных структур управления

Аннотация:

Структура управления как часть организационной структуры общественно-хозяйственной системы (предприятия). Соотношение организационно-хозяйственной, производственной и управленческой структур предприятия. Основные элементы, функции и характеристики структуры управления организацией.

Факторы выбора, принципы и этапы построения организационной структуры управления. Иерархический и органический подходы к построению организационной структуры управления.

Построение структуры управления организацией – важная составная часть общей функции управления – организации, её реализация требует структуризации как самой организации, так и её управляющей системы.

Между организационной структурой и структурой управления организации существует тесная связь:

- структура организации отражает принятое в ней разделение работ между подразделениями, группами и людьми,
- структура управления создает механизмы координации, обеспечивающие эффективное достижение общих целей и задач организации.

Как правило, мероприятия по проектированию или изменению состава самой организации (разукрупнение, объединение; слияние с другими организациями и др.) вызывают необходимость соответствующих перемен в структуре управления.

Структура управления представляет собой упорядоченную совокупность связей между подразделениями и работниками, занятыми решением задач управления организацией. В структуре управления организацией выделяются элементы (звенья), связи и уровни.

В рамках структуры управления протекает управленческий процесс (движение информации и принятие, управленческих решений), между участниками которого распределены функции и задачи управления, а следовательно – права и ответственность за их выполнение.

С этих позиций структуру управления рассматривают как форму разделения и кооперации управленческой деятельности, а рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение целей организации.

В соответствии с этим построение организационной структуры управления требует выполнения следующих шагов:

1. группировка всех видов работ по функциям, обязанностям или задачам;
2. формирование соответствующих отделов, рабочих групп и определения индивидуальных исполнителей;
3. установление полномочий по принятию решений и отношений между отделами, рабочими группами и индивидами по поводу выполнения ими функций, обязанностей и задач;
4. формирования каналов коммуникаций и механизмов, обеспечивающих координацию и передачу решений по вертикали и по горизонтали.

С понятием структуры управления связаны несколько важных понятий: «полномочия», «ответственность», «делегирование» и «власть».

Дадим их определения.

Полномочия – ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия подчиненных на выполнение определенных задач.

Ответственность – обязанность выполнять задачи и отвечать за их решение.

Делегирование – передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

Власть – право влиять на поведение других людей, и заставлять их действовать в определенном направлении.

Для поведения работников, наделенных властью и правом принимать решения, характерны следующие черты:

- понимание целей и стратегии организации;
- личная ответственность за результаты труда;
- постоянная оценка эффективности своего труда и стремление к поиску путей ее роста;
- забота о привлечении необходимых ресурсов;
- инициативная помощь другим работникам в интересах повышения общей эффективности;
- изменение роли менеджера, выступающего больше как наставник и помощник, а не администратор.

Структуру управления характеризуют с помощью таких понятий, как «сложность» и «уровни», «формализация» и «централизация», «координация».

1. Сложность и уровни организационной структуры управления определяются по количеству отделов, групп, квалифицированных специалистов и уровней иерархии.

Эти параметры в организациях могут существенно различаться в зависимости от следующих факторов:

- 1) принятого разделения работ (дифференциации),
- 2) характера связей между работами.

В теории менеджмента выделяют три формы дифференциации работ: горизонтальную, вертикальную и пространственную.

Горизонтальная дифференциация – разделение работ по их однородности и по уровню квалификации, который требуется от работников для выполнения задач и работ.

Вертикальная дифференциация характеризуется числом уровней иерархии в управлении организацией. Чем больше уровней между верхним менеджментом и исполнителями, тем более сложными становятся коммуникации, тем труднее координировать управленческие действия и реализовывать решения, принимаемые на самом верху.

Пространственная дифференциация отражает географическое расположение заводов, филиалов, подразделений и служб организации.

2. Формализация характеризует масштабы использования правил и регулировочных механизмов для управления поведением работников.

Другими словами, формализация характеризует уровень стандартизации работ внутри организации.

Стандарты ограничивают возможности выбора исполнителей, указывая им, что, когда и как надо делать. Работа должна выполняться в соответствии с требованиями, инструкциями, правилами, описанием процедур и операций по всем процессам, протекающим в организации. Их значение при снижении уровня формализации падает, и исполнителям предоставляется большая свобода выбора и возможностей принятия собственных решений.

Степень формализации в разных организациях не одинакова и зависит от характера производимых продуктов и оказываемых услуг. Большую формализацию используют там, где работы носят повторяющийся, рутинный характер, что позволяет установить стандарты их выполнения.

Формализация предопределяет отношения между людьми и составляет базу для управления их поведением. По мере перехода к более гибким структурам органического типа характер формализации меняется в сторону ее уменьшения, происходит рост неформальных связей и отношений, помогающих организациям быстрее приспосабливаться к изменяющимся условиям.

3. Централизация характеризует степень концентрации принятия решений на самом высоком уровне организационной структуры предприятия.

Она отражает формальное распределение прав, обязанностей и ответственности по вертикали управления, а ее уровень показывает, в какой мере чле-

ны организации привлекаются к принятию управленческих решений. Считают, что управление централизовано, если все ключевые решения принимаются высшим менеджментом, а участие остальных уровней незначительно.

Централизованное принятие решений в сложных организациях не создает возможности быстро приспосабливаться к изменениям внешней среды, к меняющимся потребностям рынка. Соответственно централизация снижается, когда к разработке и принятию важных решений привлекаются менеджеры среднего и первого уровней. Поэтому о степени централизации судят по тому, как распределены права, обязанности и ответственность по вертикали управления, что характеризует меру привлечения членов организации к принятию управленческих решений.

Высокий уровень децентрализации, обеспечивает более быструю реакцию на события и принятие соответствующих мер. К реализации этих мер привлекается большое число управленцев, что развивает их профессиональные навыки и одновременно повышает уверенность в решении проблем.

4. Координация базируется на использовании механизмов интеграции разделенных ресурсов и действий.

Интеграция осуществляется как по горизонтали, «сцепляя» элементы структуры одного уровня, так и по вертикали, распространяя систему прав сверху вниз.

Горизонтальная интеграция достигается установлением связей, которые могут носить формальный и неформальный характер.

Формальные горизонтальные связи устанавливаются между всевозможными комиссиями и комитетами, проблемными группами, временными проектными группами при проведении разных программ.

Неформальные горизонтальные связи устанавливаются чаще всего непосредственно между людьми и характеризуются обменом информацией в форме прямых контактов.

Вертикальная интеграция базируется на разработке стратегии и использовании прав в рамках правил, процедур и систем планирования. Методами вертикальной интеграции являются:

- формирование иерархии прав, которая устанавливает определенные ограничения для принятия решений и распоряжения ресурсами для менеджеров разных уровней;
- создание правил и процедур для поддержания стандартного поведения;
- делегирование полномочий, предполагающее сокращение числа решений, направляемых наверх для одобрения, и рост числа решений, принимаемых самостоятельно на низших уровнях;
- использование других координационных механизмов.

Принципы проектирования структур управления:

1. Принцип разделения труда. Состоит в широком признании необходимости учета границ его экономической целесообразности, за которым специализация трудовых функций приводит к снижению производительности.

2. Принцип единства командования или единоначалия. Согласно которому каждый работающий в организации должен иметь одного непосредственного руководителя, также не рассматривается в современных условиях как безальтернативное решение. Существуют ситуации, когда строгая приверженность этому принципу препятствует гибкому решению срочных проблем и приводит к ухудшению показателей организации.

3. Принцип сбалансированности полномочий и ответственности. Рассматривался теоретиками классического менеджмента как главный постулат построения системы отношений в организации. Напомним, что полномочия означают формальное право человека, занимающего определенную управленческую должность, распоряжаться ресурсами и требовать подчинения остальных менеджеров, ответственность же – это обязанность выполнять то, что требуется.

4. Принцип делегирования полномочий сверху вниз. Предполагает сбалансированность централизации и децентрализации.

Принципы формирования структур управления.

1. Структура управления должна отражать цели и задачи организации, а следовательно, быть подчинённой по отношению к структуре самой организации и меняться вместе с преобразованием ее организационных форм. Это означает, что с прохождением разных стадий жизненного цикла организации (становления, роста, зрелости и завершения деятельности) в структуре управления организацией необходимо приводить изменения.

2. Структура управления должна соответствовать функциональному разделению задач и объему полномочий работников управления. Последние определяются стратегией, политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями и расширяются в направлении более высоких уровней управления.

3. Построение структуры управления должно соблюдать допустимый масштаб управляемости, то есть числа подчиненных руководителю звеньев.

4. Полномочия руководителя любого уровня ограничиваются не только внутренними факторами развития организации, но и условиями внешней среды, уровнем культуры и ценностными ориентациями общества. Другими словами, структура управления должна соответствовать социально-культурной среде, и при ее построении надо учитывать условия, в которых ей предстоит функционировать.

5. Принцип соответствия функций и полномочий руководителя, с одной стороны, и его квалификацией и уровнем культуры – с другой.

Структуры управления во многих организациях сложились больше исторически, чем в результате целенаправленных усилий по их формированию и улучшению. Несмотря на это, можно выделить два типовых подхода, получивших наибольшее распространение на практике:

- Первый – формирование структуры управления исходя из внутреннего строения организаций, разделения работ и рационализации управления.
- Второй – приспособления структуры управления к условиям внешней среды.

Рассмотрим основные положения обоих подходов.

При первом подходе главное внимание уделяется разделению работ на отдельные функции и соответствию ответственности работников управления предоставляемым полномочиям. На этой основе в течение многих десятилетий организации создавали так называемые формальные структуры управления, которые известны как иерархические и бюрократические.

Второй подход к построению организационных структур управления возник во второй половине XX века и характеризуется тем, что основное внимание уделяет связям организации с внешней средой и ее изменениям.

Процесс проектирования иерархических структур должен основываться на следующих принципах:

1. единоначалие, в соответствии с которым каждый работающий в организации не должен иметь более одного непосредственного руководителя;
2. четкие линии прав, идущие сверху вниз (цепь команд);
3. четкое определение подотчетности и прав каждого руководителя;
4. соответствие прав и ответственности;
5. абсолютная ответственность руководителей более высокого уровня за действия своих подчиненных;
6. делегирование прав как можно ниже по управленческой вертикали;
7. необходимая минимизация числа уровней;
8. специализация работ с выделением одной основной функции для каждого работника;
9. отделение линейных функций от штабных;
10. ограничение сферы контроля (масштаба управляемости);
11. простота и гибкость организации, обеспечивающие ее приспособляемость к изменяющимся условиям.

Принципиальные положения концепции бюрократической структуры управления М. Вебера, разработавшего нормативную модель рациональной бюрократии:

1. осуществление службы на непрерывной основе;
2. четкое разделение труда, следствием которого является необходимость использования квалифицированных специалистов по каждой должности, а также определение их прав и ответственности;
3. иерархичность управления, при которой нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим; иерархическая структура представляет собой служебную лестницу, продвижение по которой происходит по критериям старшинства и личных достижений;
4. система формальных правил и норм, обеспечивающих одинаковый подход к выполнению менеджерами своих задач и обязанностей; в соответствии с ними должностные лица получают права для выполнения функций, а также устанавливаются условия законного применения средств принуждения;
5. дух формальной обезличенности, с которым официальные лица выполняют свои обязанности, в частности, означающий, что подчинения требует не человек, а должность, которая им занимается;
6. осуществление найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями к данной должности.

Формирование органических структур управления.

В современном мире под влиянием НТР предпочтение отдается более гибким формам построения отношений людей в организациях, что означает отказ от излишней формализации и бюрократизации процессов, сокращение числа иерархических уровней при одновременном повышении горизонтальной интеграции между персоналом. Этот тип структуры получил название органического, и его главной характеристикой является групповая и индивидуальная ответственность каждого работника за общий результат.

При таком подходе отпадает необходимость в глубоком разделении труда по видам работ, а между участниками процесса управления возникают отношения, которые диктуются не структурой, а характером решаемой проблемы.

При построении структур управления органического типа учитываются следующие принципиальные положения:

1. ориентация на проблемы и возможности;
2. снижение до минимума иерархии;
3. полицентризм и смена лидеров в зависимости от решаемых проблем;
4. временное закрепление функций за группами;
5. высокий уровень горизонтальной интеграции между персоналом;
6. ориентация культуры взаимоотношений на кооперацию, взаимную информированность, самодисциплину, развитие и самоорганизацию персонала.

Важнейшим фактором оценки любой организационной структуры управления является ее восприятие людьми, которым предстоит работать в новых условиях. А оно зависит в первую очередь от возможностей, которые создаются для наиболее полного раскрытия потенциала людей. С этих позиций органическая структура выгодно отличается от бюрократической, в которой приведены сравнительные характеристики обоих типов структур управления по наиболее значимым параметрам.

Сравнительная характеристика структур управления иерархического и органического типов

Параметр сравнения	Иерархический тип	Органический тип
Концепция построения	Четко определенная иерархия	Минимизация иерархии
Тип руководства	Моноцентрический, постоянный	Полицентрический, смена лидеров
Формализация отношений	Четко определенные обязанности и права	Изменяющаяся система норм
Организация труда	Жесткое разделение функций	Временное закрепление функций за группами
Источник эффективности	Рационально спроектированная структура	Развитие персонала, самоорганизации и инициативы работников

Обобщая, можно отметить главные характерные черты структур органического типа: меньшая сложность и низкий уровень формализации, тесное сотрудничество и децентрализация принятия решений, развитая сеть неформальных коммуникаций.

В органических структурах управления реализуется стремление уйти от пирамидальной конструкции, которая так долго была их неперемнной частью.

Теоретически это связано со следующими причинами:

1. быстрые и неожиданные изменения, к которым пирамидальная конструкция плохо приспособлена, так как ее основу составляют цепи команд, правила, стандарты, жесткая система подчинения;

2. растущее разнообразие, характерное для деятельности современных организаций, не может быть обеспечено узкоспециализированными службами иерархической структуры;

3. изменение управленческого поведения, отражающее стремление менеджеров уйти от командного стиля и больше полагаться в своей работе на сотрудничество и общие гуманитарно-демократические ценности;

4. использование компьютерной технологии, требующей от всех работников повышенной гибкости.

Выбор организационной структуры управления.

Решение вопроса о виде структуры управления, ее построении или модификации – это процесс адаптации структуры к внешним условиям (требованиям потребителя и рынка, общества, государственных органов и т. д.) и внутренним факторам развития организации (ее ресурсам, технологии, организации производства и труда, процессам принятия управленческих решений и т. п.).

Ситуационные факторы выбора.

1. Стратегия предопределяет выбор типа и вида структуры управления, которые должны соответствовать вводимым ею изменениям. Если организация приняла план инновационного пути развития, ей потребуется ввести гибкую структуру управления. Если же стратегия нацелена на максимальное сокращение затрат, ей и большей мере подойдет иерархическая структура.

2. Размеры организации оказывают большое влияние на выбор структуры управления. Как правило, чем больше людей занято на предприятии, тем более вероятно применение структуры иерархического типа, при которой с помощью соответствующих механизмов обеспечиваются координация и контроль их деятельности.

3. Технологии являются важным фактором, оказывающим воздействие на структуру управления. При рутинном характере технологий чаще всего применяются иерархические структуры; технологии, связанные с неопределенностью, требуют органического построения структур управления. Наибольшее влияние технологии оказывают на структуру тех подразделений организации, которые непосредственно связаны с производством продукции и услуг.

4. Окружающая среда оказывает различное воздействие на выбор структуры управления разных организаций, что предопределяется характером и теснотой связи между ними. Чем более динамичным является окружение, тем большей приспособляемости требует оно от организации. Чаще всего эта связь выражается в применении различных комбинаций иерархического и органического типов структур управления.

Ситуационные факторы предопределяют тип структуры управления, на которую следует ориентироваться в конкретных условиях организации.

Параметры структуры управления организацией зависят от:

- форм разделения управленческих работ,
- уровня централизации и децентрализации,
- механизмов координации.

3.2. Иерархические типовые модели организационных структур управления

Аннотация:

Общая характеристика иерархических моделей организации системы менеджмента.

Линейная, функциональная, линейно-функциональная, линейно-штабная и дивизиональная структуры управления организацией: исторические условия возникновения, сферы применения, достоинства и недостатки.

Под структурой управления организацией понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их развитие и функционирование как единого целого.

Иерархический подход (механистический, бюрократический) предполагает формирование структуры управления исходя из:

- внутреннего строения организации,
- жёсткой иерархии власти,
- разделения работ на отдельные функции,
- рационализации управления.

Впервые подход (бюрократический) предложен М. Вебером – рациональная бюрократия:

- четкое разделение труда;
- иерархичность управления;
- система формальных правил и норм;
- формальная обезличенность (подчинения требует не человек, а должность, которую он занимает).

Второе название (механистический) подход получил от машинного механизма. В частности, А. Файоль рассматривал универсальные принципы управления в механистической модели (специализация, власть и ответственность, скалярная цепь).

Структуры управления организациями в рамках иерархического подхода бывают простые и сложные:

- Простая структура – структура, основанная на производстве единого продукта, непосредственном руководстве и не имеющая вспомогательных служб.
- Сложная структура – структура, основанная на производстве нескольких продуктов, непосредственном и прямом руководстве, имеющая вспомогательные службы.

Элементы структуры управления:

- по горизонтали – звенья (отделы, группы),
- по вертикали – ступени (объединение звеньев управления одного уровня)
- элемент управления – сотрудник, выполняющий определённую функцию управления,
 - аппарат управления – совокупность элементов управления
 - техника управления – совокупность орудий труда и технических средств.

Структура управления организацией включает:

- органы управления – группы работников, связанных определёнными отношениями, состоящие из первичных групп;
 - первичная группа – коллектив работников управления, у которого есть общий руководитель, но нет подчиненных.

Структура управления характеризуется наличием связей между ее элементами. Связи классифицируют по следующим основаниям:

- уровни осуществления:

1. одноуровневые горизонтальные связи (совместное принятие решений сотрудниками).

2. межуровневые вертикальные связи – связи власти и подчинения;

- характер связей:

1. линейные межуровневые связи – подчинение непосредственному или прямому руководителю, то есть по всем вопросам управления.

2. функциональные одноуровневые связи – при распределении полномочий по функциям, то есть по специальным вопросам управления.

Структура управления отражает выбор стратегии предприятия, его цели и задачи фирмы. По мере расширения предприятия меняется и структура управления:

- стратегиям роста соответствуют горизонтальные и органические организационные структуры;
- стратегиям обороны – более стабильные вертикальные;
- для стратегий анализа характерны матричные структуры.

Достижение наилучших результатов управленческого труда возможно за счет:

1. его разделения, путем специализации менеджеров,

2. грамотного проектирования организационных структур управления.

Среди традиционных организационных структур управления можно выделить следующие:

- линейные организационные структуры;

- функциональные организационные структуры;
- комбинированные организационные структуры.

Линейные организационные структуры предполагают построение системы управления по ступеням иерархии, то есть подчинения подразделений или отдельных сотрудников непосредственному начальнику, который руководит ими по всем видам выполняемых работ.

Функциональные организационные структуры, – предполагают формирование аппарата подразделений специалистов, выполняющих определенные функции. Деление по функциональному признаку, подразумевает создание специализированных особых направлений, наделенных особыми функциями, осуществление которых служит достижению основных целей.

Комбинированные организационные структуры создаются с целью сочетания преимуществ различных систем и устранения присущих им недостатков:

1. линейно-штабные организационные структуры – основаны на линейных структурах, где при каждом руководящем звене создан штаб, разрабатывающий проекты решений без права их принятия

2. линейно-функциональные организационные структуры – основаны на разделении как полномочий; так и ответственности управленческих работников разного уровня при подготовке решений.

3. дивизиональные организационные структуры – основаны на департаментизации (группировке) полномочий и ответственности с правом принятия решений.

1. Линейная схема организационной структуры управления.

Линейная организационная структура относится к простейшему виду бюрократических структур, в ней воплощены принципы централизма и единоначалия. Руководитель наделен всеми видами полномочий и осуществляет единоличное руководство. Руководитель несет полную ответственность за результаты деятельности вверенного ему объекта.

Каждый подчиненный имеет только одного руководителя, а каждый руководитель – нескольких подчиненных в соответствии с нормами управляемости. Поэтому рост предприятия ведет к увеличению числа уровней управления.

Основы линейных структур составляет так называемый "шахтный" принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (маркетинг, производство, исследования и разработки, финансы, персонал и т. д.). По каждой подсистеме формируется иерархия служб ("шахта"), пронизывающая всю организацию сверху донизу. Линейная структура образуется в результате построения аппарата управления только из взаимоподчиненных органов в виде иерархической лестницы.

Во главе каждого подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями управления и несущий персональную ответственность за работу своего отдела перед руководителем высшего уровня. Результаты работы каждой службы оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач. Соответственно строится и система мотивации и поощрения работников.

Вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного руководителя. При этом конечный результат (эффективность и качество работы организации в целом) становится как бы второстепенным, так как считается, что все службы в той или иной мере работают на его получение.

Линейная структура формируется по производственному признаку с учетом степени концентрации производства, технологических особенностей, ассортимента выпускаемой продукции.

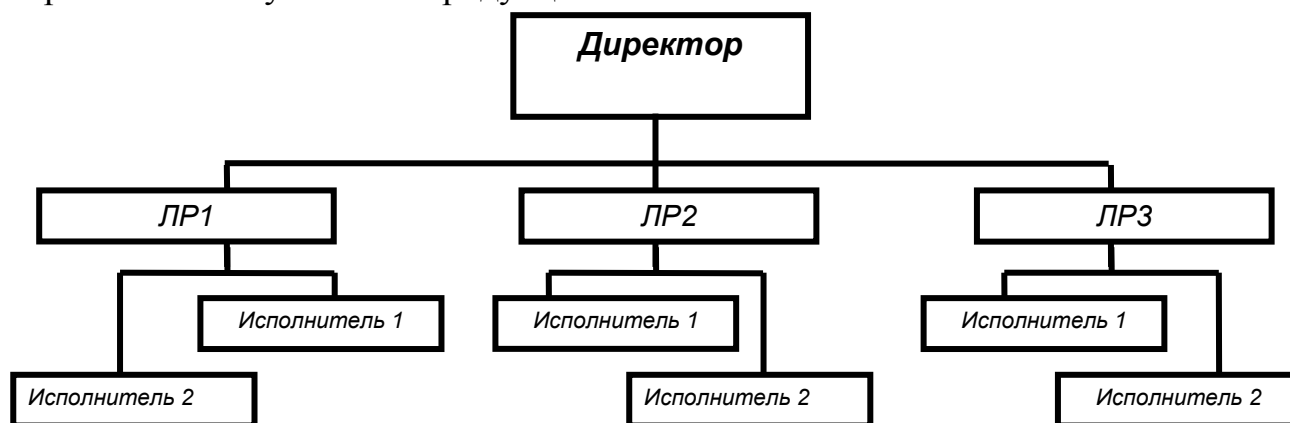


Рис. 32. Линейная структура управления

Простота структуры влечет за собой как достоинства, так и недостатки.

Достоинства линейной структуры управления:

- оперативность принятия и реализации управленческих решений;
- относительная простота реализации функций управления;
- четко выраженная ответственность.
- единство и четкость распорядительства;
- согласованность действий исполнителей;
- четкая система взаимных связей функций и подразделений;
- быстрота реакции в ответ на прямые указания;
- получение исполнителями увязанных между собой распоряжений и заданий, обеспеченных ресурсами;
- ясно выраженная личная ответственность руководителя за результаты деятельности своего подразделения.

Недостатки линейной структуры управления:

- разобщенность горизонтальных связей в производственных системах;
- множество контактов с подчиненными, информационная перегрузка;
- при большом числе уровней управления удлиняется процесс принятия и реализации управленческих решений;
- увеличение количества уровней управления при росте организации;
- жесткость структуры.
- высокие требования к знаниям и опыту руководителя во всех сферах деятельности подчиненных и функциях управления;
- перегрузка менеджеров высшего уровня, огромное количество информации, поток бумаг, множественность контактов с подчиненными и вышестоящими;
- излишний бюрократизм и задержка решений вопросов, касающихся нескольких подразделений;
- отсутствие звеньев по планированию и подготовке управленческих решений.

Области применения линейной структуры управления:

- в малом и среднем бизнесе при условии использования не самых высоких технологий,
- предприятия с численностью до 300-500 человек с высоким уровнем технологической и предметной специализации (металлообработка, оказание однородных услуг, сборка и т. п.),
- предприятия местной промышленности (изготовление продукции из местного сырья, производство товаров широкого потребления);
- в стабильных условиях внешней среды.

II. Функциональная схема организационной структуры управления

Функциональная организационная структура – структура, основанная на консолидации функциональных ресурсов по специализированным подразделениям (снабжение, сбыт, маркетинг, бухгалтерия и т.п.). Стратегический выбор заключается в определении:

- степени интеграции,
- доли на рынке,
- протяженности гаммы продуктов.

Функциональная структура предполагает специализацию каждого органа управления на выполнении отдельных функций на всех уровнях управления.

Производственные подразделения обязаны выполнять все указания функциональных органов, иначе применение такой структуры теряет смысл. Общие вопросы обсуждаются коллективно, и решения по ним принимаются коллегиально. Функциональная специализация аппарата управления значительно повышает его эффективность, так как вместо универсальных менеджеров, кото-

рые должны разбираться в выполнении всех функций, появляется штаб высококвалифицированных специалистов.

Функциональная структура не применяется там, где необходима оперативность неожиданного, творческого принятия решения: она ориентирована на выполнение повторяющихся рутинных задач.

Функциональная структура уместна при управлении организациями с массовым или крупносерийным типом производства, а также при хозяйственном механизме затратного типа.

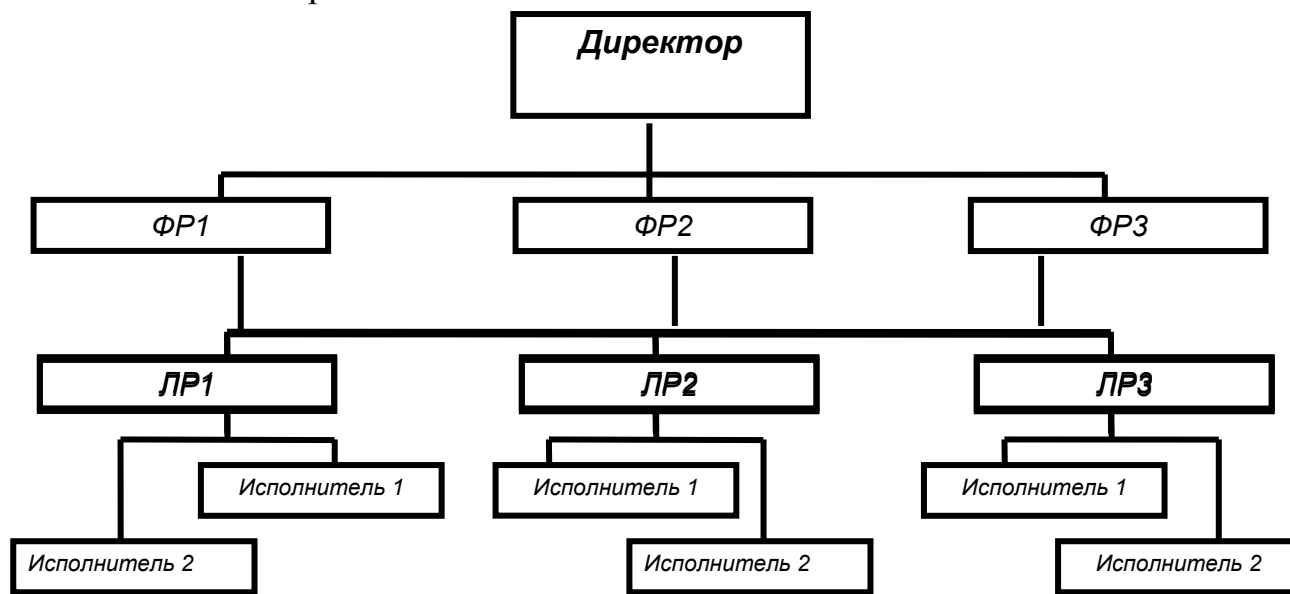


Рис. 33. Функциональная структура управления

Преимущества функциональной структуры управления:

- высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций;
- освобождение линейных менеджеров от решения многих специальных вопросов и расширение их возможностей по оперативному управлению производством;
- создается основа для использования в работе консультаций опытных специалистов, уменьшается потребность в специалистах широкого профиля.

Недостатки функциональной структуры управления:

- трудности поддержания постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами;
- длительная процедура принятия решений;
- отсутствие взаимопонимания и единства действий между функциональными службами;
- снижение ответственности исполнителей за работу в результате того, что каждый исполнитель получает указания от нескольких руководителей;

- дублирование и несогласованность указаний и распоряжений, получаемых работниками, поскольку каждый функциональный руководитель и специализированное подразделение ставят свои вопросы на первое место.

III. Линейно-функциональная схема организационной структуры управления

Линейно-функциональная организационная структура управления исторически возникла в рамках фабрично-заводского производства и явилась соответствующей «организационной реакцией» на усложнение производства и внешней среды. Усложнение производства привело к необходимости углубления специализации управленческих функций. Появились руководители, которые специализировались:

- либо на общих функциях управления, отражающих специфику вертикального разделения труда – стратегического, тактического, оперативного (планирование, контроль, мотивация, контроль),
- либо на специальных функциях управления, отражающих специфику горизонтального разделения труда в использовании ограниченных ресурсов (производственных, кадровых, финансовых, товарно-маркетинговых, организационных и т. п.).

Линейные руководители сосредоточивают всю власть в своих руках и несут ответственность за деятельность всего управляемого ими объекта (подразделения).

Функциональные руководители сосредоточивают свою деятельность на координации, контроле и ответственности за результаты выполнения только одной определенной функции, но в рамках предприятия или стратегического бизнес-подразделения.

Применяя линейно-функциональную структуру, предприятие обеспечивает разделение управленческого труда, поскольку линейные звенья управления непосредственно принимают решения, а функциональные звенья консультируют, разрабатывают конкретные вопросы и готовят решения, программы, планы.

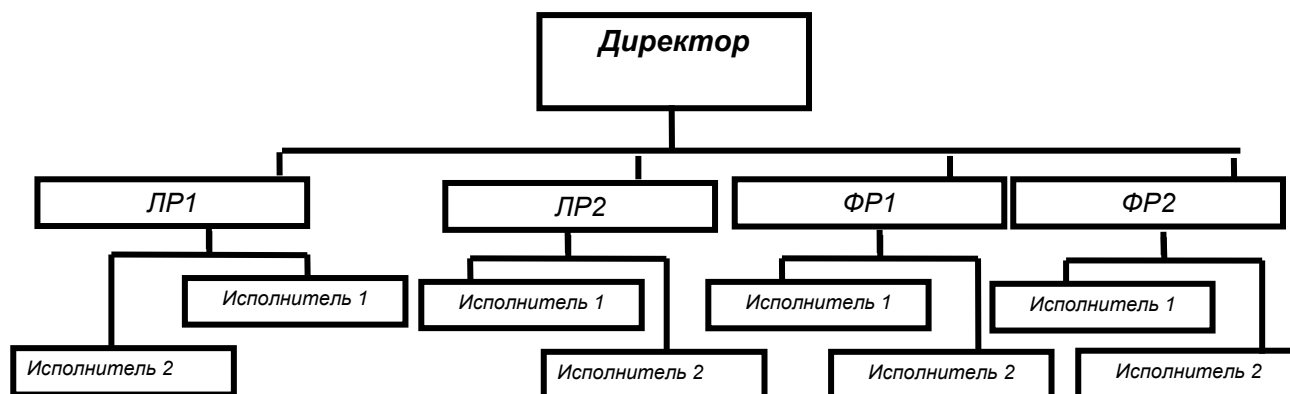


Рис. 34. Линейно-функциональная структура управления

Руководители функциональных подразделений (по маркетингу, финансам, НИОКР, персоналу) не отдают распоряжений непосредственно производственным подразделениям, хотя их влияние на осуществление производственной деятельности несомненно. Оно заключается в технической подготовке производства; разработке вариантов решений вопросов, связанных с руководством процессом производства. Роль функциональных служб зависит от масштабов хозяйственной деятельности и структуры управления предприятием в целом.

В первой половине XX в. линейно-функциональные структуры обеспечили рост вертикально интегрированных организаций, которые, в конечном счете, превратились в гигантские корпорации. С ростом размеров организации стали давать о себе знать недостатки линейных схем организационных структур.

В целом линейно-функциональные структуры производственных предприятий сыграли очень важную роль в переходе от аграрной ориентации общества к индустриальной и в дальнейшем в развитии технически сложных производств.

Достоинства линейно-функциональной структуры управления:

- высокая компетентность функциональных руководителей;
- уменьшение дублирования усилий и потребления материальных ресурсов в функциональных областях;
- улучшение координации в функциональных областях;
- высокая эффективность при небольшом разнообразии продукции и рынков;
- максимальная адаптация к диверсификации производства;
- формализация и стандартизация процессов;
- высокий уровень использования мощностей.
- освобождение линейных руководителей от решения многих вопросов, связанных с планированием финансовых расчетов, материально-техническим обеспечением и др.;
- построение связей "руководитель – подчиненный" с условием подчинения каждого работника только одному руководителю по иерархической лестнице.

Недостатки линейно-функциональной структуры управления:

- чрезмерная заинтересованность в результатах деятельности «своих» подразделений. Ответственность за общие результаты только на высшем уровне;
- проблемы межфункциональной координации;
- чрезмерная централизация;
- увеличение времени принятия решений из-за необходимости согласований;
- реакции на изменения рынка чрезвычайно замедлена;

- ограничены масштабы предпринимательства и инноваций.
- узкая специализация каждого звена;
- плохое взаимодействие на горизонтальном уровне между производственными подразделениями;
- чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали;
- аккумуляция на верхнем уровне полномочий по решению не только стратегических, но и множества оперативных задач.

Область применения линейно-функциональной структуры управления: средние и крупные промышленные предприятия, проектно-конструкторские и исследовательские организации, производственные и научные подразделения с численностью 500-3000 человек. Структуры эффективны там, где аппарат управления выполняет часто повторяющиеся, стандартные процедуры, производство носит характер массового или крупносерийного производства.

Решение проблем, возникающих в организациях, построенных по линейно-функциональной схеме, было найдено в конце 20-х гг. XX в. с появлением первых дивизиональных структур.

IV. Линейно-штабная схема организационной структуры управления

Линейно-штабная организационная структура управления представляет собой линейно-функциональную структуру управления, дополненную штабным органом.

Линейно-штабная структура управления дополнена, по сравнению с линейной, такими подразделениями, которые помогают в исполнении функций стратегического планирования и анализа, но сами не принимают решения.

Главная задача штабных подразделений состоит в оказании помощи линейному менеджеру в выполнении отдельных функций управления.

В число штабных подразделений включают:

- службу контроллинга,
- отделы координации и анализа,
- планово-экономический отдел,
- бухгалтерию,
- отдел маркетинга,
- отдел управления персоналом,
- группу сетевого планирования,
- социологическую и юридическую службы.

Создание штабных структур – новый шаг в повышении специализации и углублении разделения труда менеджеров. Менеджеры штабных подразделений начинают наделяться правами функционального руководства.

Область применения линейно-штабных структур управления:

- ликвидация последствий или предотвращение стихийных бедствий, аварий, катастроф. Например, штаб по ликвидации последствий наводнения, штаб гражданской обороны;
- освоение новой продукции, новой технологии, не традиционной для данного предприятия. Так, во время Великой Отечественной войны для организации производства танков на тракторных заводах были образованы штабные подразделения;
- решение внезапно возникшей неординарной задачи, например, связанной с агрессивным поведением конкурентов на рынке и необходимостью разработки ответной реакции.

Штабное подразделение может носить как временный, так и постоянный характер и выполнять консультационную роль при постановке и реализации конкретной проблемы, задачи.

Штаб на постоянной основе наделяется дополнительными полномочиями (не только консультационная функция, но и право распоряжаться). По иерархии он находится ниже директора (линейного руководителя), поэтому штаб должен согласовывать все свои действия (приказы) с руководителем предприятия.

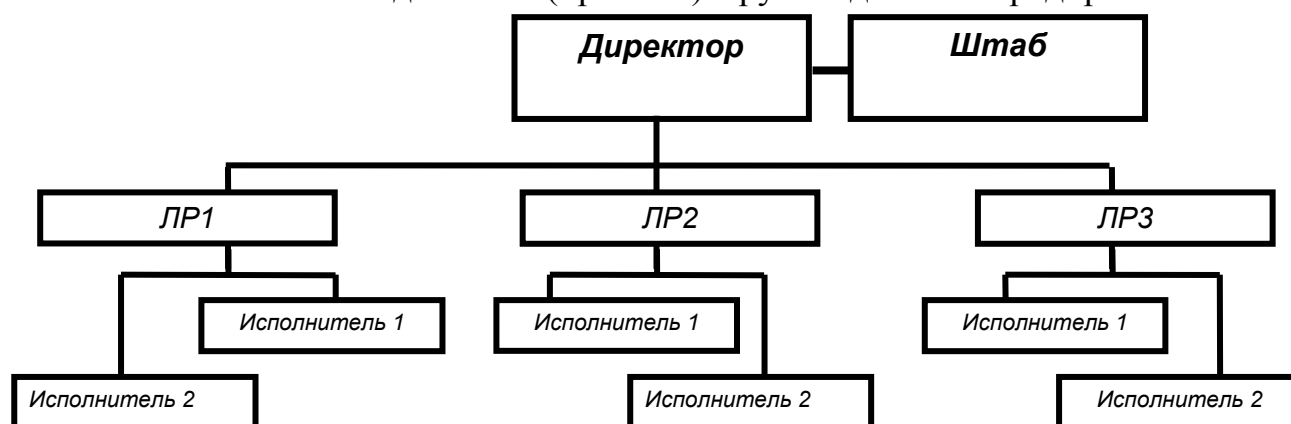


Рис. 35. Линейно-штабная структура управления

В линейно-штабной схеме организационной структуры управления принцип единоначалия сознательно нарушен: подчиненные одновременно подчиняются руководителю предприятия и приказам руководителя штаба.

Достоинства линейно-штабных структур управления:

- эффективное использование производственного и управленческого потенциала для решения экстремальных задач;
- оперативность решений.
- глубокая и грамотная подготовка управленческих решений;
- освобождение линейных менеджеров от чрезмерной загрузки;

- эффективность использования специалистов и экспертов в определенных областях.

Недостатки линейно-штабных структур управления:

- нарушение принципа единоначалия;
 - сложность согласования производственных заданий и программ штаба;
 - возникновение в коллективе социально-психологических проблем;
 - преобладание организационно-распорядительных методов управления над экономическими.
- несоответствие властных полномочий уровню ответственности;
 - чрезмерная централизация;
 - сохранение высоких требований к высшему руководству, принимающему решения.

Дальнейшая судьба штабного органа может складываться по-разному, в зависимости от обстоятельств. Так, по окончании ликвидации последствий стихийного бедствия он распускается. При освоении же новой продукции штаб вместе с соответствующими структурами может выделиться в самостоятельное подразделение, фирму.

V. Дивизиональная схема организационной структуры управления

Необходимость изменения вида структуры управления чаще всего связана с ростом организации, диверсификацией ее деятельности и усложнением взаимодействий с внешней средой. Конкуренция заставляет руководителей все больше концентрировать внимание и усилия на конечных результатах, то есть на продукции, услугах и потребителях. Соответственно меняются подходы к построению структур управления.

В зарубежной литературе подход к перестройке и формированию структур, основу которого составляет выделение в составе организации производственных отделений (подразделений) как самостоятельных объектов управления, получил название дивизионального.

Первые разработки дивизиональной структуры управления относятся к 1920-м годам. В их основу были положены принципы и технология управления, созданные руководителем крупного концерна General Motors А. Слоуном в противовес тому, что применял в своей практике его главный конкурент – компания Ford Motors.

Стратегия компании Ford Motors. – это выпуск одной или двух моделей автомобиля и использование экономических преимуществ массового производства.

Стратегия Слоуна – это выпуск автомобилей для каждого кармана и назначения – от аристократического кадиллака до пролетарского шевроле и использование преимуществ крупных объединений предприятий, выпускающих разнородную продукцию и применяющих разную технологию.

Корпорация General Motors была разделена на отделения, получившие оперативно-хозяйственную самостоятельность при сохранении за центром таких важных функций, как планирование, финансирование, снабжение и т. д. Это обеспечивало сочетание центрального контроля с необходимыми условиями для развития инициативы снизу.

Ее широкое использование началось позже, когда крупнейшие корпорации мира (и не только в автомобилестроении) стали активно создавать в рамках своих гигантских организаций производственные отделения, ориентированные на конечный продукт.

Они использовали дивизиональный принцип построения структур управления:

1. предоставление отделениям производственно-хозяйственной самостоятельности в осуществлении оперативной деятельности и зарабатывании прибыли, с одной стороны,
2. жесткий централизованный контроль по общекорпоративным вопросам стратегии, научных исследований, инвестиций и кадровой политики – с другой.

Поэтому дивизиональную структуру нередко характеризуют как децентрализованную с сохранением координации и контроля.

Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизиональной структурой становятся руководители производственных отделений.



Рис. 36. Дивизиональная структура управления

Структуризация корпоративных организаций по отделениям производится, как правило, по одному из трех критериев:

- а) по выпускаемой продукции (услугам) – продуктовая специализация
- б) по рынкам, с ориентацией на потребителя – потребительская или рыночная специализация;
- в) по обслуживаемым географическим регионам – региональная или географическая специализация.

Появление отделений ведет к росту иерархии организации из-за формирования промежуточных управленческих уровней и звеньев, необходимых для координации работы. В отделениях, так же как и на верхнем уровне, формируются линейно-функциональные структуры (практически с одинаковым составом функциональных звеньев), что неизбежно приводит к росту затрат на содержание аппарата управления. Кроме того, как показывает опыт, излишняя свобода отделений в выборе сфер производственной деятельности и принятии ответственных решений может угрожать целостности организации.

Но такой подход обеспечивает более тесную связь производства с потребителями, существенно ускоряя реакцию организаций на изменения во внешней среде. В результате расширения границ оперативно-хозяйственной самостоятельности отделения становятся «центрами прибыли» и активно используют предоставленную им свободу для повышения эффективности работы.

Использование дивизиональных организационных структур управления в нашей стране активизировалось в 1960—1970-е годы в связи с реализацией курса на повышение концентрации производства и формирование производственных объединений. Управление объединениями строилось по-разному: наряду с полностью централизованными структурами, где управление осуществлялось аппаратом головного предприятия или специально созданным органом, использовались и децентрализованные структуры, особенно там, где предприятия сохраняли свою хозяйственную и юридическую самостоятельность.

Самостоятельность предприятий, входивших в состав объединений, в советской практике получила название хозяйственного расчета, сыгравшего важную роль в повышении эффективности производства.

Однако были и отрицательные моменты: замедление процессов принятия решений, увеличение сроков согласований, дублирование функций на всех уровнях. На базе объединений (производственных и научно-производственных), к сожалению, не удалось осуществить прорыв в области научно-технического прогресса, хотя это было одной из важнейших задач реорганизации управления.

Причина была в том, что вся система управления объединениями нацеливалась прежде всего на выполнение текущих и оперативных планов. Именно по этим показателям производилась оценка работы предприятий и объединений в целом.

В новых условиях хозяйствования многие отечественные организации (в первую очередь корпорации, акционерные общества, холдингами т. п.) успешно переходят на дивизиональную структуру управления, используя заложенные в ней возможности децентрализации и роста эффективности.

Дивизиональная организация управления вырастает из департаментизации (группировки схожих работ) по конечному результату: продукт, потребитель или рынок. Подразделения-дивизионы (стратегические бизнес-подразделения СБП) имеют значительную производственно-хозяйственную самостоятельность при отсутствии статуса юридических лиц.

Элементарная и функциональная структуры большинства экономических субъектов перегружают высшее руководство решением текущих задач, не позволяя в должной степени сосредоточиться на стратегических проблемах организации. Если добавить к этому характерное для российского менеджмента нежелание "делиться" правами с подчиненными, то станет ясно, почему многим руководителям объективно не хватает стратегической направленности действий.

Дальнейший рост приводит к дивизиональной структуре. Стратегией становится производство множества связанных продуктов и внутренний рост компании. Структура преобразуется во все более децентрализованную, основанную на центрах прибыли по продуктам, регионам и видам деятельности.

Стратегическим выбором организации, выбравшей для себя дивизиональную структуру, становятся:

- размещение продуктов по видам деятельности;
- вход и уход из видов деятельности;
- скорость роста.

Организации, выбравшие для себя дивизиональную структуру, опираются не на руководителей функциональных подразделений, а на менеджеров, возглавляющих производственные подразделения.

Структуризация организации по отделениям производится по одному из выбранных оснований: по производимым товарам, работам, услугам, по сегменту потребительского рынка, по обслуживаемым регионам. Руководители вторичных функциональных служб отчетываются перед управляющим производственного подразделения. Помощники руководителя производственного от-

деления контролируют деятельность функциональных служб по всем заводам отделения, координируя их деятельность по горизонтали.

Область применения дивизиональных структур управления.

- многопродуктовое производство, слабо подверженное колебаниям рыночной конъюнктуры и которое мало зависит от технологических нововведений;

- многонациональные компании, где территориальная разобщенность вынуждает автономизировать страновые отделения.

Достоинства дивизиональных структур управления:

- усиление межфункциональной координации по каждому продукту, рынку и внутри регионов;

- рост возможностей получения выгод от экономии на размерах при продуктовой специализации, а также за счет более быстрой реакции на местные запросы и изменение спроса потреби гелей;

- глубокое знание специфики продуктов, рынков, регионов;

- возможность создания кадрового резерва для стратегического уровня организации.

- тесная связь производства с потребителями, ускоренная реакция на изменения во внешней среде;

- улучшение координации работ в подразделениях вследствие подчинения одному лицу;

- возникновение у подразделений конкурентных преимуществ малых фирм.

Недостатки дивизиональных структур управления:

- введение дополнительных уровней управления между высшим менеджментом и бизнес-единицами; рост иерархичности, вертикали управления;

- дублирование ресурсов и функций в аппаратах управления и, как следствие, рост управленческих затрат; дублирование работ для разных подразделений.

- сложность разделения задач между уровнями управления по всей вертикали и в распределении ответственности за результаты;

- усложнение централизованной координации между СБП, каждый из которых имеет свою стратегию развития.

- увеличение затрат на содержание управленческого аппарата из-за дублирования функций управления на разных уровнях.

3.3. Органические типовые модели организационных структур управления

Аннотация:

Общая характеристика органических моделей организации системы менеджмента.

Матричная и проектная структуры управления организацией: исторические условия возникновения, сферы применения, достоинства и недостатки. Организация управления командой проекта. Современные тенденции в развитии структур.

Недостатки дивизиональной схемы удалось преодолеть с переходом к органическому типу организаций, построенных по матричной схеме с использованием принципа одновременного управления, как по горизонтали, так и по вертикали.

Органический подход (адаптивный, гибкий) – предполагает формирование структуры управления исходя из:

- необходимости постоянного приспособления оргструктуры к условиям внешней среды,
- снижения иерархии власти до минимума,
- высокого уровня горизонтальной интеграции,
- полицентризма,
- ориентации на самодисциплину, самоорганизацию персонала, развитую сеть неформальных коммуникаций.

Подход основан на проведении аналогии оргструктуры с живым организмом, способным легко видоизменяться, приспособляясь к новым условиям.

Впервые предложен Т. Бернсом и Д. Сталкером, основателями ситуационного подхода, проводившими в 1960-1961гг. исследование 20 английских фирм в стабильных и меняющихся условиях:

«Органической является такая структура, которая в большей мере базируется на бригадной работе, обладает гибкостью и меньше связана с правилами, характерными для традиционного иерархического построения управления».

Развитие подхода связано с широким распространением компьютерных и информационных технологий во 2-й половине 20 века, быстрым изменением внешней среды, требующих от организаций и сотрудников повышенной гибкости.

Причины возникновения органического подхода:

1. Механистические структуры плохо приспособлены к быстрым и неожиданным изменениям, т.к. их основу составляют жёсткие стандарты и жёсткая система подчинения;

2. Узкая специализация служб механистических структур не может обеспечить растущее разнообразие современной экономики;

3. Стремление менеджеров уйти от бюрократического стиля и больше полагаться на сотрудничество и командную работу.

Типы органических структур:

- матричная,
- проектная,
- бригадная.

I. Матричная схема организационной структуры управления

Основу матричной структуры образует линейно-функциональная структура, которая дополняется структурами программного управления. Помимо руководителя организации назначается руководитель программы, ранг которого выше ранга руководителя организации.

Матричные структуры весьма многообразны: управление по проекту, временные целевые группы, постоянные комплексные группы. Временные целевые группы активно применяются малыми предприятиями, в основе которых лежит венчурный бизнес.

Матричная структура построена на принципе двойного подчинения исполнителей.

- с одной стороны – непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь,
- с другой стороны – руководителю проекта (целевой программы), который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством.

Она обеспечивает четкое разделение управленческой и профессиональной ответственности за проект. Эта система имеет преимущества с точки зрения достижения целей компании, четкости функций руководителя проекта, руководителя специализированного подразделения и разработчика.

Соотношения управленческих и профессиональных потребностей, устанавливаемые матричной организацией, представляют компромисс, гарантирующий энергичное следование целям проекта и одновременно соблюдение интересов большей части персонала, сохранение и укрепление научно-технического потенциала компании в долгосрочном аспекте. В рамках матричной организации в выполнение проекта легко вовлекаются другие службы компании.

Руководитель проекта опирается одновременно на сотрудников проектной группы и работников функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов.

Вся организация не может быть построена на матричной структуре: это нецелесообразно. Как правило, в таком режиме работают несколько подразделений, занятых СЛОЖНЫМИ техническими и научными разработками и внедрениями.

Матричные структуры управления помогают решать проблемы координации и связывать воедино деятельность звеньев базовой структуры и временных групп.

Матричная структура представляет собой решетчатую организацию, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей:

1. с одной стороны – непосредственному руководителю базового подразделения (службы), которое выделяет ресурсы (в том числе персонал) и иную помощь руководителю проекта или целевой программы;

2. с другой стороны – руководителю временной целевой группы, который наделен необходимыми полномочиями для организации работ по конкретной программе.

В составе его команды находятся две группы исполнителей:

- постоянные члены организации,
- прикрепленные работники и специалисты других организаций.

Последние выделяются руководителями подразделений базовой структуры управления; при этом руководитель временной группы определяет содержание их работ, а руководитель базового подразделения (например, функциональной службы) может устанавливать способы их выполнения.

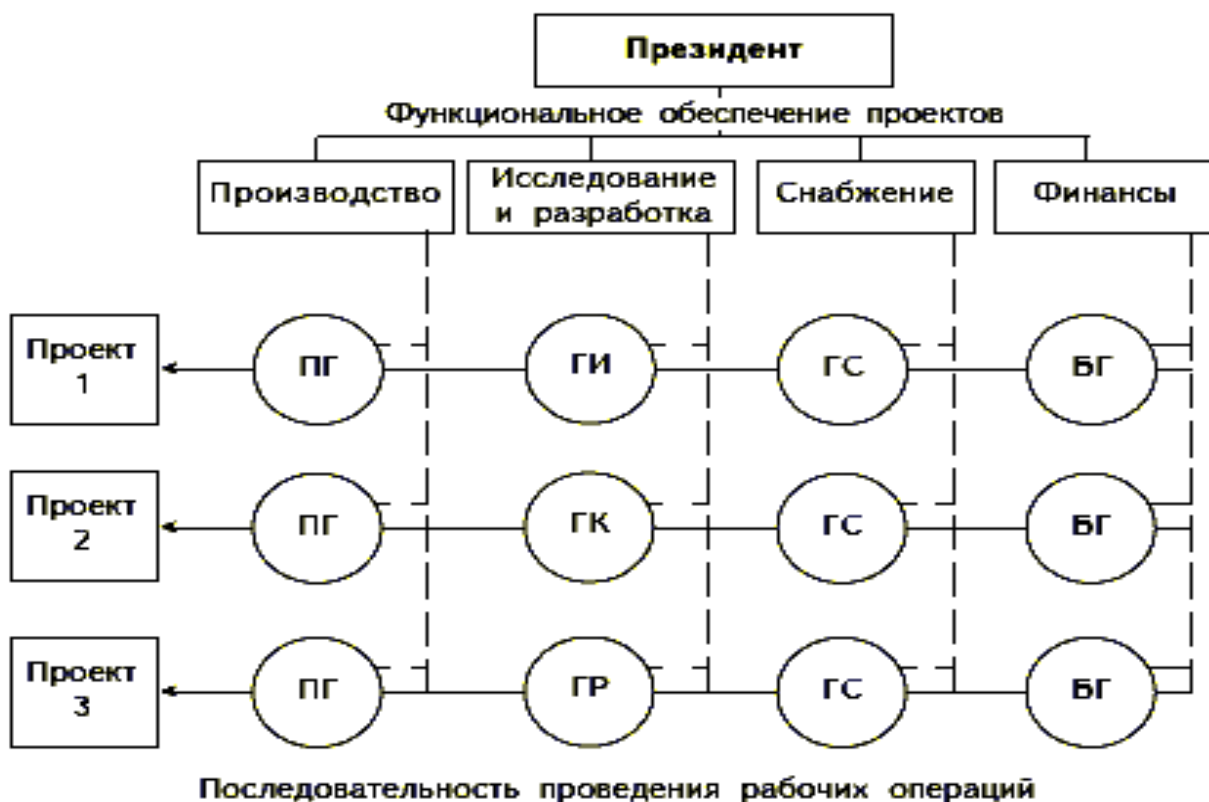


Рис. 37. Матричная структура управления

Существуют два варианта матричной структуры:

- со специально созданным центром управления проектами,
- без специально созданного центра управления проектами.

Но в обоих вариантах имеет место перекрещивание двух структур:

1. постоянной,
2. временной.

Переход к матричным структурам обычно охватывает не всю организацию, а лишь часть; при этом ее успех в значительной мере зависит от того, в какой степени руководители постоянных подразделений и групп обладают способностями к координации, а также имеют желание и стимулы к сотрудничеству.

Это позволяет реализовать такие преимущества матричных структур, как

- объединение опыта специалистов с координацией работ,
- использование консультаций по проектам
- стимулирование групповой организации работ.

В то же время специалисты отмечают сложность матричных структур, для эффективного использования которых необходимо на всех уровнях иметь хорошо организованное управление и высокую квалификацию персонала.

Из анализа практики можно сделать вывод, что они применяются там, где требуется объединить усилия разных профессионалов для качественного решения сложных проблем. Обязательным условием является наличие двусторонних связей и взаимодействий.

Преимущества матричной структуры:

- одновременная ориентация на проектные цели и спрос;
- возможность снижения расходов, повышения качества создаваемой продукции и повышения эффективности использования ресурсов;
- вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности по ускоренному техническому совершенствованию производства;
- гибкость и оперативность маневрирования ресурсами при выполнении нескольких программ в одной фирме;
- усиленная личная ответственность руководителя за программу в целом и за ее элементы;
- возможность применения эффективных методов управления;
- относительная автономность проектных групп способствует развитию в работниках навыков в области проведения хозяйственных операций, принятия решений, а также их профессиональных навыков;
- время реакции на нужды проекта и желания заказчиков сокращается.
- эффективное использование производственного потенциала, и прежде всего – кадрового;

- оптимизация коллективов исполнителей путем подбора их по профессионально-квалификационным и психологическим качествам;
- возможности динамичной перестройки структуры коллектива при постановке и решении новых задач (гибкость и адаптивность).

Недостатки матричной структуры:

- проблемы, возникающие при установлении приоритетов заданий и распределении времени работы специалистов над проектами, могут нарушать стабильность функционирования фирмы;
- трудности установления четкой ответственности за работу подразделения;
- возможность нарушения установленных правил и стандартов, принятых в функциональных подразделениях из-за длительного отрыва сотрудников, участвующих в работе проекта, от своих подразделений;
- трудность в приобретении навыков, необходимых для эффективной работы в коллективах;
- возникновение конфликтов между менеджерами функциональных подразделений и управляющими проектами.
- необходимость периодического разрушения структуры первичных групп, возможный рост конфликтности;
- сложность планирования: необходимость совмещения начала и завершения работ по отдельным проектам;
- необходимость периодической и весьма радикальной переквалификации работников в связи с изменением программ;
- чрезвычайно высокая дороговизна структуры

Область применения матричной структуры:

- необходимость освоения ряда новых технически сложных, наукоемких изделий в сжатые сроки, внедрение технологических новшеств и быстрого реагирования на конъюнктурные колебания рынка;
- предприятия, отражающие экономические, политические и оборонные интересы государства. Например, КБ по созданию различных видов военной техники и вооружения, космические программы и др.

II. Проектная схема организационной структуры управления

Ускорение процессов, связанных с научными исследованиями, разработками и нововведениями, неизбежно привело к активизации проектных разработок в организациях. Руководству крупных организаций становилось все яснее, что современный технический прогресс невозможен без органического включения НИОКР в структуру производства, и управления. Результатом стало выделение в составе организации полуавтономных групп, каждая из которых концентрируется на выполнении определенного проекта.



Рис. 38. Проектная структура управления

Проектом считается любой процесс целенаправленных изменений в организации (например, модернизация производства, освоение новых видов продукции или технологий, автоматизация управления финансами, проектирование новой структуры управления и т.п.), обладающей следующими характерными чертами:

- целостный характер деятельности;
- участие в работе различных специалистов, между которыми устанавливаются отношения кооперации;
- четко сформулированный конечный результат деятельности;
- ограничения во времени и ресурсах, выделяемых для достижения целей проектирования.

Управление проектом включает

- определение его целей,
- формирование структуры,
- планирование,
- организация выполнения работ,
- координационные механизмы.

Одной из форм проектного управления является формирование специального подразделения – проектной команды (или группы), работающей на временной основе. В ее состав включают необходимых специалистов, в том числе и по управлению.

Руководитель проекта наделяется так называемыми проектными полномочиями. В их числе:

- ответственность за планирование и ход выполнения работ,
- контроль за расходованием выделенных ресурсов
- контроль за сроками проведения работ,
- материальное стимулирование работников.

В связи с этим большое значение придается умению руководителя прежде всего сформировать команду и четко обозначить концепцию управления проектом. На этой основе должны быть распределены задачи и ресурсы между участниками команды, определены приоритеты и способы конструктивного решения возникающих проблем.

Если проектная группа небольшая, она может состоять из временно откомандированных работников базовых подразделений, руководители которых сохраняют за собой все важнейшие функции по управлению персоналом. При этом члены проектной группы могут работать в проекте неполный рабочий день и одновременно быть подотчетны руководителю базовой службы и руководителю проекта. Двойственность подчинения нередко приводит к появлению проблем распределения функций и ответственности между двумя руководителями. По завершении проекта структура распадается, а сотрудники (члены проектной группы) переходят в новую команду или возвращаются на свою постоянную должность (при контрактной работе – увольняются).

Проектная структура обладает большой гибкостью, но при проведении нескольких проектов приводит к необходимости распределения ресурсов между ними в соответствии с важностью, приоритетностью и другими критериями.

Исследования показывают, что две трети проблем, связанных с проектной структурой, возникает из-за плохой кооперации между проектными группами, отсутствия необходимой увязки с внешней средой (особенно с потребителями и поставщиками) и базовой структурой управления; в результате проекты не выполняются в срок, требуют дополнительных ресурсов и нередко не соответствуют заданиям по качеству.

Нередко множественность проектных структур усложняет проблему координации работ как между ними, так и с остальной частью организации.

В таких организациях управление должно строиться на основе сочетания базовой структуры (она рассматривается как источник ресурсов) и проектных групп, которые являются рабочими единицами с закрепленными за ними целями.

В некоторых организациях для этих целей назначают главного руководителя проектов, который осуществляет функцию координации.

III. Бригадная схема организационной структуры управления

Бригадная структура является одной из разновидностей органического типа структур. Ее основу составляет групповая форма организации труда и производства. Известно, что бригады существуют давно, но только в последние годы появилась объективная необходимость дня наиболее полного использования их потенциала.

Среди важнейших факторов отметим три:

- ускорение процессов обновления продукции и технологий;

- ориентации предприятий на небольшие по емкости рынки;
- повышение требований к качеству обслуживания потребителей и времени выполнения заказов.

Эта ситуация заставила радикально пересмотреть сложившиеся подходы к организации труда и производства и начать формирование бригад, используя новые принципы:

- Первый принцип – это автономная работа бригад, в состав которых могут входить рабочие, специалисты и управленцы, полностью отвечающие за работу и получающие вознаграждение за результаты деятельности.
- Второй принцип – это самостоятельное принятие решений и координация работ внутри бригад и с другими группами.
- Третий принцип провозглашает замену жестких связей гибкими, вплоть до права привлекать для решения задач бригады работников из других подразделений (это разрушает традиционное деление производственных, технических, экономических и управленческих служб на изолированные подсистемы со своими целевыми установками и интересами).
- Четвертый принцип – сформулирован на базе опыта, регулируется число членов бригады (в пределах не менее четырех и не более двадцати) и координация усилий самими членами (путем ротации).

Такой подход к формированию бригад обладает сильным мотивационным эффектом как для бригады в целом, так и для ее отдельных членов.

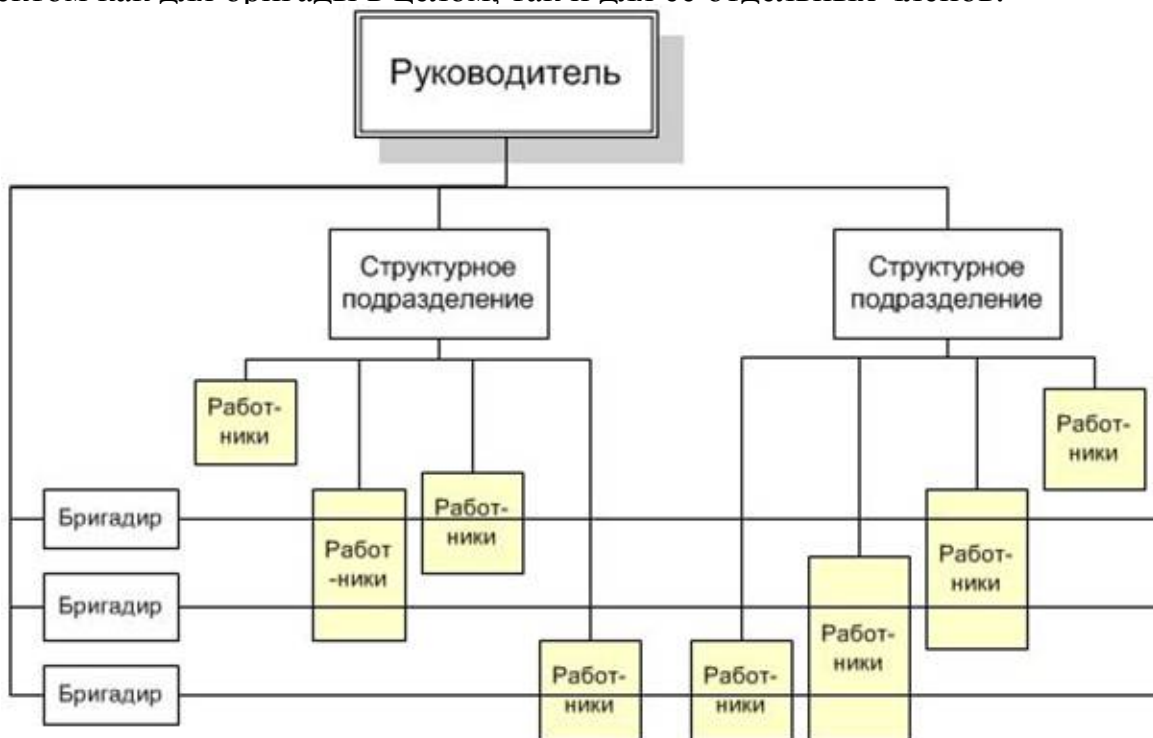


Рис. 39. Бригадная структура управления

Переход к бригадным структурам обычно связан со значительной подготовкой.

Прежде всего это:

1. формирование бригад по их назначению (задачам),
2. определение их состава.

Концепция бригадной работы – взаимопомощь, взаимозаменяемость, групповая и личная ответственность, ориентация на запросы потребителей – предопределяет новую роль руководителя, который усиливает свои обучающие и консультационные функции и в большой мере опирается на групповое решение проблем. Это меняет требования к составу бригады: предпочтение отдается людям с универсальными знаниями и навыками, так как только они могут обеспечить взаимозаменяемость и гибкость при смене заданий.

Нередко при формировании бригад приходится осуществлять перекомпоновку оборудования с целью его концентрации. Это обеспечивает сокращение времени на транспортировку, снижает запасы, обеспечивает лучший контроль. Возникающие при этом потери от недоиспользования технических средств и Оборудования компенсируются возможностями более полного использования человеческого потенциала.

Следствием группового взаимодействия являются расширение функций труда работников, освоение ими нескольких специальностей и более полное использование их потенциала. Сочетание групповой и персональной ответственности за качество работы и ее конечный результат резко снижает необходимость в жестком контроле. Условия оплаты труда меняются таким образом, чтобы стимулировать экономически выгодное сотрудничество и рост интереса к прибыли и доходам не только бригады, но и организации в целом.

В нашей стране бригады стали, по-существу, основными производственными и социальными ячейками трудовых коллективов в 1980-е годы. В 1984 г. в них работало почти 60% рабочих промышленности, а всего было создано свыше 1,5 млн. бригад различного типа – специализированных, комплексных, хозрасчетных, подрядных. Они формировались на принципах добровольности, самоуправления, взаимопомощи, ответственности, оплаты труда по конечным результатам. Но несмотря на то, что эта форма практически доказала свое значение как важнейший фактор роста эффективности, ее возможности использовались ограниченно.

Одна из главных причин этого – сохранение бюрократической системы управления предприятием. Линейно-функциональная структура управления, применявшаяся в качестве типовой, не была отменена и нередко была тормозом для развития прогрессивной бригадной структуры.

К такому выводу пришли, например, на Калужском турбинном заводе (КТЗ) широко известном лидере движения бригадной организации труда, производства и управления. Его опыт показал необходимость создания особых организационно-управленческих условий и изменения организационной структуры с ориентацией на управление бригадными коллективами.

На предприятии было создано планово-производственное управление, интегрирующее все виды деятельности цехов, отделов и служб по планированию, подготовке и контролю производства в бригадах. Была изменена методология планирования и детально проработаны вопросы бригадного хозрасчета как экономической основы групповой материальной заинтересованности. Опыт КТЗ подтвердил, что наиболее труден не сам процесс организации бригад, а создание необходимых условий для их нормальной и эффективной работы.

Распространение бригадных структур за рубежом (например, в США уже к 1984 г. более 200 из 500 крупнейших корпораций создали различные по степени автономии бригады) стимулировало развитие внутрифирменных рыночно-экономических отношений и привело к существенному сокращению аппарата управления, особенно на среднем уровне.

На этот период приходится массовые сокращения руководителей среднего звена, а в ряде корпораций «почистили» и высшие эшелоны власти. Это было реальным итогом объединения в команды специалистов, понимающих задачи и способы их решения и не нуждающихся в дополнительных руководящих указаниях сверху. Не требуются им и многочисленные вспомогательные аналитические службы, число которых до этого резко росло.

Такая пирамидальная структура была сформирована в компании Boeing при проектировании нового пассажирского самолета. Компания решила отказаться от традиционного деления менеджмента на уровни и создала свыше 200 многофункциональных бригад из специалистов технического, производственного и финансового профилей.

Бригада на самом вершине пирамиды состоит из 5-6 высших менеджеров, каждый из которых несет ответственность за определенное крупное направление разработок, а вся бригада вместе отвечает за все параметры проекта в целом.

На втором уровне, пирамиды сформировано около 30 бригад с двумя руководителями: один отвечает за решение технических задач, другой – за производство.

Они координируют работу более 200 бригад третьего уровня, которые осуществляют разработки и производство частей самолета.

Многофункциональные рабочие группы третьего уровня включают от 5 до 15 специалистов и исполнителей разного профиля. Такая организация работ позволила более эффективно использовать знания и умения работников и за-

метно сократить время на согласование инженерных решений, да и сами разработки благодаря росту производительности труда в бригадах.

Одна из проблем, которая возникает при бригадной структуре – это горизонтальная координация между взаимосвязанными рабочими группами (в компании Boeing с этой целью был добавлен еще один уровень из пяти интеграционных бригад, в каждую из которых вошли от 12 до 15 представителей рабочих бригад). Таким образом, координация и коммуникации между бригадами – необходимое условие эффективности всей структуры.

Одной из разработок, развивающих идею гибких органических структур управления, является их построение в форме перевернутой пирамиды. В ней на верхний уровень иерархии выведены специалисты-профессионалы, а руководство организации представлено внизу.

Такие структуры могут быть полезны там, где профессионалы имеют возможность использовать опыт и знания, дающие им возможность действовать независимо и квалифицированно работать непосредственно с клиентами. Прежде всего это организации здравоохранения и образовательные учреждения.

Работники среднего звена выполняют функции по обслуживанию специалистов: ведут медицинскую документацию, заключают контракты с организациями, предоставляющими оборудование и помещения, управляют финансовой стороной деятельности врачей. В их обязанности входит также информирование специалистов о различных семинарах и симпозиумах, присутствие на которых полезно с точки зрения получения нового знания и обмена опытом.

Управленцы среднего звена в данной структуре могут иметь различную функциональную специализацию (по маркетингу, финансам, снабжению, логистике и т. д.), но их объединяет то, что они обязаны обслуживать потребности профессионалов, которых в компании называют боссами.

Современные тенденции в развитии и оценка структуры управления организацией

Процесс перестройки управления чаще всего сопровождается заменой (или дополнением) иерархических структур на органические.

На основании анализа направлений, в которых происходят в настоящее время изменения в развитии организационных структур управления, можно выделить следующие главные тенденции:

- признание динамичности неотъемлемой чертой современных структур управления;
- планирование изменений и проектирование структур управления в соответствии со стратегией развития организаций и изменением внешней среды;
- оценка организационных структур не с позиций их оптимального построения, а с точки зрения влияния на потенциал организации;

- отказ от поиска и применения какой-то одной оптимальной структуры управления организацией и стремление получить максимальные выгоды от сочетания разнообразных видов структур;

- рассмотрение таких факторов, как развитие персонала, самоорганизация и инициатива работников в качестве главных источников роста эффективности организации (в недавнем прошлом это была рационально спроектированная структура);

- усиление роли руководителей в создании и воспитании целеустремленных команд (бригад), которые в ходе реализаций заданий могут активно и плодотворно взаимодействовать, менять свой состав, объединяться и распадаться в соответствии с производственными потребностями.

На практике эти новые подходы приводят к изменениям ряда параметров организационных структур управления, вызывая:

- сокращение иерархичности и переход к плоским структурам с минимальным числом уровней менеджмента между высшим и низовым уровнями руководства;

- переход от моноцентрического типа руководства к полицентрическому с множеством центров принятия решений и периодической сменой лидеров;

- снижение уровня формализации отношений между менеджерами и исполнителями при введении менее жестких и более гибких норм и стандартов;

- отказ от жесткого разделения функций как основы организации труда, временное закрепление работ за группами (командами, бригадами).

Процесс реструктуризации управления осуществляется созданными для этих целей рабочими группами, специализированными звеньями структуры управления или консультантами.

Существенное влияние на построение структуры управления и выбор ее вида оказывает стадия жизненного цикла, на которой, находится организация. Дело в том, что по мере роста организации – с малых размеров до крупной компании, от простой к сложной, – проблемы разделения труда и его кооперации должны пересматриваться снова и снова, чтобы иметь четкое представление о том:

- отвечает ли выбранная ранее структура сегодняшним условиям;

- необходимы ли изменения в действующих формальных отношениях, делегировании прав и обязанностей;

- нужно ли вводить изменения или дополнения к действующим инструктивным материалам и процедурам;

- что надо сделать для совершенствования механизмов координации разделенного труда.

Ответы на эти вопросы чаще всего вызывают необходимость проведения изменений в структуре самой организации и ее управляющей подсистемы.

Проследим кратко, какие структурные нововведения становятся необходимыми при переходе организации с одной стадии жизненного цикла к другой.

На стадии становления. Если организация небольшая и производит какой-то один вид продукции, то на начальном этапе жизни она чаще всего формирует централизованную функциональную структуру: высший уровень руководства в ней представлен, как правило, учредителем, которому непосредственно подчиняется и производство, и наиболее важные функциональные звенья, например продажи и финансы.

На стадии роста. По мере роста организации в ней усиливаются процессы разделения функций и работ. Это приводит к образованию новых подразделений и служб и означает переход к более сложной структуре управления. В ней появляются новые подразделения и службы, которые выполняют более узкий и целенаправленный вид работ. Им делегируются некоторые полномочия по принятию оперативных решений и одновременно, усиливается контроль за их деятельностью путем установления правил, процедур, инструкций, нормативов.

На стадии зрелости. По мере увеличения объемов и разнообразия выпускаемой продукции средние и крупные компании начинают активно менять свои структуры, создавая относительно самостоятельные подразделения, специализирующиеся на определенных видах продукции, рынках или регионах. При этом на начальных этапах реструктуризации чаще всего сохраняется централизованное управление и все вновь образованные подразделения подчиняются непосредственно высшему руководству организации.

В то же время высший руководитель снимает с себя ответственность за оперативный контроль деятельности подразделений и за счет этого больше занимается вопросами стратегии и политики развития организации

По мере дальнейшего развития организация сокращает уровень централизации и переходит на децентрализованную дивизиональную структуру, в которой решения по вопросам продукции и рынков делегируются на уровень соответствующих отделений.

Высший уровень руководства сосредоточивает усилия на административном и финансовом контроле, разработке стратегии и политики управления персоналом. На этой стадии имеется много возможностей проводить эксперименты по формированию гибких органических структур и сокращению иерархии управления.

Переход от одного вида структуры управления к другому происходит в разных организациях неодинаково. Его скорость во многом предопределяется темпами роста отрасли, к которой относится организация: чем он более высо-

кий, тем быстрее организация вступает в новую стадию своего жизненного цикла, и наоборот, общий срок жизни и продолжительность каждой стадии могут увеличиваться при низких темпах.

В этом случае соответствующие происходят медленнее. Радикальная перестройка структур управления обычно связана с серьезными изменениями в системе управления в целом, в том числе в стиле руководства, оценках конечных результатов деятельности, в системах стимулов и т. д. Это требует времени и нередко – преодоления сопротивления персонала, привыкшего к действующей организации и не желающего ее менять. Поэтому в стадиях роста выделяются периоды эволюционного и революционного развития.

Детальное изучение процесса изменения организационных структур провел американский профессор Л. Е Грейнер.

Им было установлено, что структура управления предопределяется:

1. временем существования организации»
2. ее размерами (устанавливаемыми, например, по объемам реализации или численности работающих),
3. возрастом
4. темпами роста отрасли, в которой она работает.

На каждой стадии ее роста эволюционная и революционная составляющие имеют свои особенности. Так, на первой стадии жизненного цикла организации система управления характеризуется как творческая (предпринимательская), а переход к новой структуре, где усиливается директивный стиль управления, осуществляется путем завоевания позиций лидера одним из учредителей молодой организации.

Дальнейшая смена структуры управления, приводящая к делегированию ряда функций, требует сначала укрепления автономного стиля управления, а потом усиления контроля. На последней, пятой, стадии автор определил главную черту структуры управления организацией как сотрудничество, но не смог дать характеристики революционного этапа изменений, в результате которого появится новый вид структуры.

Оценка перестройки структуры управления организацией осуществляется по двум основным параметрам:

1. по достижению целей. Любая перестройка структуры управления оценивается прежде всего с точки зрения достижения поставленных целей. Реорганизация направлена чаще всего на то, чтобы путем совершенствования структуры повысить эффективность работы организации. Главными показателями улучшения являются рост доходов и прибыли, сокращение затрат, повышение уровня удовлетворения потребителей, ускорение технологического развития и т. п.

2. по параметрам системы управления. Наряду с этим результаты перестройки могут быть оценены с помощью показателей, характеризующих работу самой системы управления. Обычно для этого используют такие параметры, как:

- затраты на управление (включая текущие и единовременные) в абсолютном и относительном выражении (последние определяются по удельному весу управленческих затрат в общей величине);
- производительность управленческого персонала;
- удельный вес управленцев в общей численности работающих.

Оценка эффективности новой структуры может быть дана также на базе экспертных суждений о ее гибкости, адаптивности и оперативности в принятии решений.

Обычно для этого используют данные, характеризующие изменения параметров структуры:

1. уровни иерархии,
2. сочетание централизации и децентрализации,
3. масштабы управляемости,
4. механизмы координации,
5. распределение прав и ответственности.

3.4. Коммуникации и информация в организационной структуре управления социально-экономической системой

Аннотация:

Понятие коммуникаций, их виды и роль в организации. Коммуникационные сети и стили. Коммуникационный процесс, его сущность и содержание. Основные причины возникновения коммуникационных проблем и управленческие последствия плохой коммуникации. Пути улучшения системы коммуникаций в организационной структуре управления. Рациональные приемы и способы управленческого общения и выполнения управленческих работ.

Понятие информации, ее характеристика, классификация и значение в менеджменте организации. Классификация управленческой информации, ее характеристика. Информационные системы и технологии, их развитие в современных условиях.

Коммуникации – это обмен информацией между двумя людьми и более. Коммуникации представляют собой связующие процессы:

- в межличностных отношениях,
- принятии решений,
- выполнении управленческих функций в организации.

Эффективные коммуникации:

- оказывающие влияние на процесс управления,
- одна сторона передает информацию, а другая – понимает и правильно её воспринимает.

На коммуникации руководители тратят от 50 до 90% времени. И это становится понятным, если учесть, что руководителю необходимо реализовать свою роль в межличностных отношениях, участвовать в принятии решений и выполнять управленческие функции планирования, организации, мотивации, координации, регулирования и контроля. Все виды управленческой деятельности основаны на обмене информацией, поэтому коммуникации называют связующими процессами.

Руководителю приходится осмысливать большие объемы информации, среди которой есть информация, не влияющая на процесс управления.

Обмен информацией, которая оказывает влияние на процесс управления, носит название эффективных коммуникаций.

Эффективный менеджер:

- способен в процессе обмена информацией выделять релевантную информацию (относящуюся к делу);
- способен получать оперативную и максимально достоверную информацию;

- способен из общего потока коммуникаций быстро отобрать эффективные и полезные для процесса управления.

«Самое важное в общении – услышать то, что не было сказано».

Питер Друкер

Сферы осуществления коммуникаций:

- прямое общение подчиненных и руководителей,
- собрания, совещания, переговоры,
- чтение документов
- составление документов,
- разговоры по телефону и т.п.

Виды коммуникаций (по среде):

1. Внешние (организация – внешняя среда: микро-, макроуровень)

- средства массовой информации (реклама, статьи и пр.)
- потребители (программы маркетинга, стимулирующие спрос, исследование рынка, обратная связь и т.п.)
- поставщики, конкуренты
- гос. органы (разрешительные и пр. документы, отчетность).

2. Внутренние (уровни управления – подразделения):

- межуровневые коммуникации,
- горизонтальные (между подразделениями).

В процессе управления осуществляются коммуникации по вертикали и по горизонтали между подразделениями.

По нисходящей передается информация о принятых решениях на высших уровнях (текущие задачи, конкретные задания, рекомендации). Эта информация может передаваться из одного уровня на другой вплоть до рабочих исполнителей.

По восходящей передается информация о загрузке оборудования, количестве работающих, поступлении сырья, выпуске продукции и т. д.

Различают коммуникации с формальными и неформальными группами.

Две трети всей деятельности на предприятии – это деятельность, основанная на коммуникациях «руководитель-подчиненный». Они относятся к коммуникациям по вертикали, но выделяются в отдельную группу, так как оказывают непосредственное влияние на производственный процесс.

Это обмен информацией о способах деятельности, эффективности работы, вознаграждениях, способностях работников, проблемах, изменениях, результатах, усовершенствованиях и т. п.

Часто мнения, складывающиеся в неформальных группах и поступающие к руководителям по неформальным каналам, дают возможность принимать более правильные решения или предупреждать конфликтные ситуации.

Иногда возникает ситуация, когда для решения вопроса на низовом уровне требуется вмешательство руководителей высшего звена. И тогда информация по ступеням управления снизу передается на самый высокий уровень. Так, например, вопрос об изменении технологии, возникший на производственном участке, должен решать руководитель организации.

Для координации задач и действий подразделений организации требуется обмен информацией между ними, поэтому устанавливаются потоки информации между подразделениями по горизонтали. Таким образом, координируется деятельность рабочих групп по контролю за издержками, распределением ресурсов, сбытом продукции. Руководители различных подразделений информируют друг друга о ходе внедрения новой техники. Помимо координации действий горизонтальные коммуникации способствуют установлению равноправных отношений между подразделениями, что положительно сказывается на работе всей организации.

Информационный процесс охватывает все подразделения и все стороны деятельности предприятия, поэтому естественно, что его деятельность в значительной степени зависит от эффективности коммуникационного процесса. Но в процессе коммуникаций информация может быть искажена, неправильно понята или воспринята. Эффективность обмена информацией достигается только в том случае, когда одна сторона передает информацию, а другая – правильно ее воспринимает. Поэтому главной задачей коммуникационного процесса является обеспечение понимания и правильного восприятия передаваемой информации.

Виды коммуникаций (по субъектам и средствам коммуникаций):

- межличностные (напрямую между людьми)
- организационные (технические средства, информационные технологии)

Факторы, влияющие на межличностные коммуникации:

- компетентность – получатель должен быть убежден в компетентности отправителя.
- доверие – получателя к отправителю как к руководителю и личности.
- право отправителя на передачу сообщения – должно признаваться получателем
- ожидания – люди хорошо воспринимают только то, что готовы воспринять. Неожиданная информация может не восприниматься

- совместимость – психологическая совместимость отправителя и получателя, принятие получателем целей и задач.

- статус отправителя – получатель может воспринимать статус как личную угрозу, что препятствует коммуникации.

- социокультурная среда – традиции, обычаи, система ценностей.

Виды коммуникаций (по форме общения):

- вербальные (устная речь),

- невербальные (жесты, выражение лица).

Жесты:

- жесты оценки: почесывание подбородка; вставание и прохаживание; наклоненная голова;

- жесты уверенности: соединение пальцев в купол пирамиды, раскачивание на стуле, закладывание рук за голову;

- жесты неуверенности: переплетенные пальцы рук; пощипывание ладони; постукивание по столу пальцами; трогание спинки стула перед тем, как на него сесть;

- жесты самоконтроля: руки сведены за спину, одна при этом сжимает другую за запястье или предплечье;

- жесты запрета: сложенные или скрещенные на груди руки; корпус отклоненный назад; манера сидеть верхом на стуле с широко расставленными ногами, дужка очков во рту;

- жесты ожидания: потирание ладоней; медленное вытирание влажных ладоней о ткань.

Виды коммуникаций (по каналам общения):

- формальные – характерны для иерархических структур управления, определяются существующими организационными и функциональными регламентами (схема оргструктуры, положения об отделах и службах)

- неформальные – взаимодействие между людьми, отражающее выражение человеческой потребности в общении (в т.ч. слухи)

Неформальная система коммуникаций – «виноградная лоза», информация часто распространяется с помощью слухов.

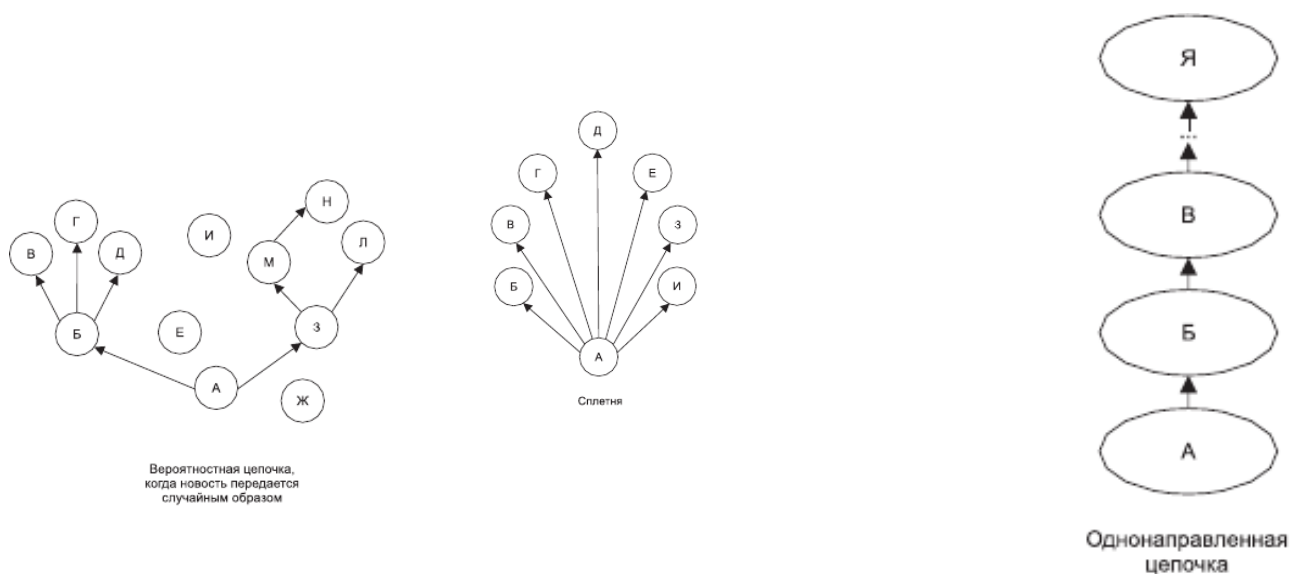


Рис. 40. Неформальная система коммуникаций

Коммуникационный процесс – процесс обмена информацией, обеспечивающий передачу, понимание и правильное восприятие передаваемой информации.

Элементы процесса:

- отправитель – лицо, собирающее информацию и передающее её
- получатель – лицо, которому предназначена информация и которое её воспринимает
- сообщение – устная или письменная информация
- канал – средство передачи информации между двумя организационными единицами
- коммуникационная сеть – совокупность каналов

Коммуникационная сеть – типы:

- открытая: в точках выхода каналов поток информации может остановиться, так как дальше пути нет. Вернуться он может только тем же путем, каким пришел.
- закрытая (замкнутая): информация может вернуться к отправителю по другому каналу, отличному от того, по которому была послана, однако точка возврата не обязательно будет исходной.

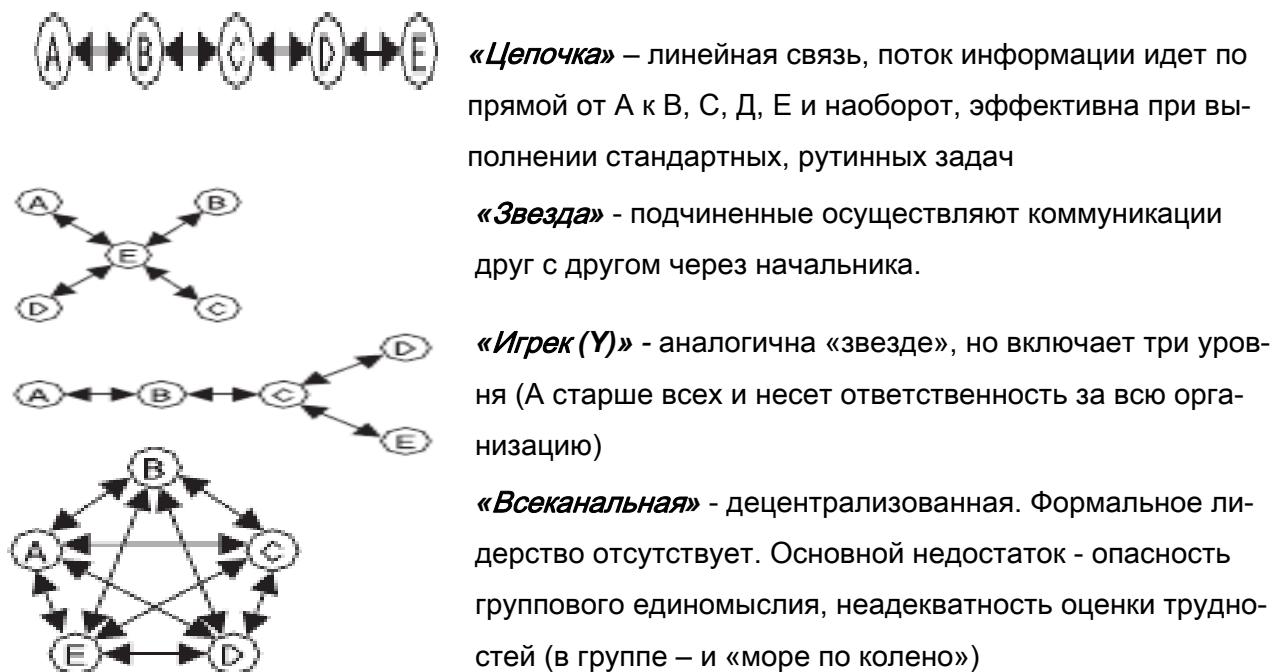


Рис. 41. Коммуникационные сети

Отправитель и получатель в процессе обмена информацией взаимодействуют между собой на нескольких этапах. Их задачами являются составление сообщения, выбор канала передачи сообщения таким образом, чтобы обе стороны поняли и восприняли исходную идею. Трудность заключается в том, что на каждом этапе смысл информации может быть искажен или полностью утрачен.

Этапы коммуникационного процесса:

1. Формирование сообщения (идеи): формулировка того, что и почему отправитель хочет передать получателю;
2. Кодирование: перевод сообщения в слова, действия, выражения лица и т.д.
3. Выбор канала передачи: устно, письменно, с использованием технических средств;
4. Передача: физическая передача сообщения;
5. Декодирование: восприятие сообщения получателем (подтверждение факта получения), его интерпретация (как понял) и оценка (что и как принял)

В практике управления процесс коммуникаций часто завершается за несколько секунд. Однако на каждом этапе могут возникать свои проблемы.

На первом этапе коммуникационный процесс начинается с отбора информации (формирование идеи). Какое сообщение следует сделать предметом обмена, решает отправитель. Именно на этом этапе чаще всего возникают противоречия, так как многие руководители пытаются передать идею, не обдумав ее.

Идея еще не преобразована в ту форму, в которой она может достичь своей цели, не трансформирована в слова, которые послужат обмену информацией. В начале зарождения идеи отправитель только решает, какую точку зрения следует передать получателю. Но чтобы обмен информацией прошел эффективно, необходимо учесть множество ситуационных факторов, характеризующих обстановку в целом, воспринимающую сторону и возможные последствия коммуникационного процесса. Так, например, если руководитель хочет обменяться информацией о результатах работы, то он должен четко понимать, что речь пойдет о сильных и слабых сторонах личности работника или группы людей. В таких случаях нельзя говорить только хорошо или только плохо.

Часто неприемлемую форму передачи информации руководители избирают, подражая вышестоящим начальникам. В таких случаях руководители высшего звена являются примером ролевой модели для руководителей низового звена. Ощущая принуждение со стороны своего начальства или ограниченность информации, руководитель низового звена может поступать идентично по отношению к своим подчиненным. В таких случаях нельзя забывать, что нижестоящий руководитель находится в другом положении и в других отношениях со своими подчиненными, и действовать в стиле своего начальника вовсе не обязательно.

На этапе зарождения идеи необходимо глубоко осознать ее до передачи получателю, а также соответствие этой идеи сложившейся обстановке и поставленной цели.

На втором этапе выбирается канал связи, по которому будет передаваться информация

Общеизвестными каналами являются

- передача речи,
- передача письменных материалов, э
- электронные средства связи,
- электронная почта,
- видеоленты,
- видеоконференции.

Для удобства иногда рассылают памятные записки, которые затем обсуждаются на групповых собраниях. Независимо от канала передачи сообщения более эффективными являются официальные коммуникации (прямые разговоры, письменные приказы).

На третьем этапе идею необходимо превратить в сообщение, т. е. закодировать ее с помощью символов – слов, интонации, жестов. Типу символов должен соответствовать канал передачи информации.

На четвертом этапе осуществляется передача информации получателю. Эффективность коммуникаций зависит от важности и своевременности возникновения идеи, умения ее правильно закодировать и после Выбора оптимального канала связи донести до получателя. Для этого ее передают по выбранному каналу связи. Это чисто физическая передача сообщения. Ее не следует отождествлять с процессом коммуникаций.

Для того чтобы быть уверенным в том, что информация поступила получателю, пользуются двумя-тремя каналами связи. Так, например, переданное по телефону сообщение подтверждается письменным по почтовой связи. Эффективность двух-, трехканальной связи подтверждается исследованиями. Однако без крайней необходимости увлекаться письменными коммуникациями не рекомендуется, чтобы не увеличивать потоки бумаг.

На пятом этапе, получив сообщение, адресат декодирует его. В процессе декодирования происходит превращение символов отправителя в мысли получателя. Если символы отправителя и получателя совпадают, получатель осознает идею отправителя, т. е. что отправитель имел в виду, формируя свою идею. На этом процесс обмена информацией завершается, но только в том случае, когда реакции на идею не требуется.

Однако понимание идеи получателем может быть и иным, чем у отправителя. Отправитель считает процесс коммуникации эффективным, если произошло понимание идеи получателем и последний произвел действия, которые ожидал отправитель.

Для подтверждения ожидаемого результата необходима обратная связь, при которой отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями. Теперь получатель становится отправителем ответного сообщения, которое в обратном порядке проходит все стадии коммуникационного процесса. Обратная связь позволяет понять, в какой мере было понято и воспринято изначальное сообщение.

В результате обратной связи повышается эффективность коммуникационного процесса.

Таким образом, можно назвать 3 условия успешного завершения коммуникационного процесса:

- понимание идеи отправителя информации получателем.
- получатель произвел действия, которые ожидал отправитель.
- отправитель получил информацию об успешном восприятии информации и выполнении поставленных задач.

Каналы обратной связи:

- прямое обращение к руководителю
- негласные информаторы среди сотрудников;

- горячие информационные линии (эл. почта, телефон);
- периодические опросы;
- анкетирование;
- коллективные обсуждения.

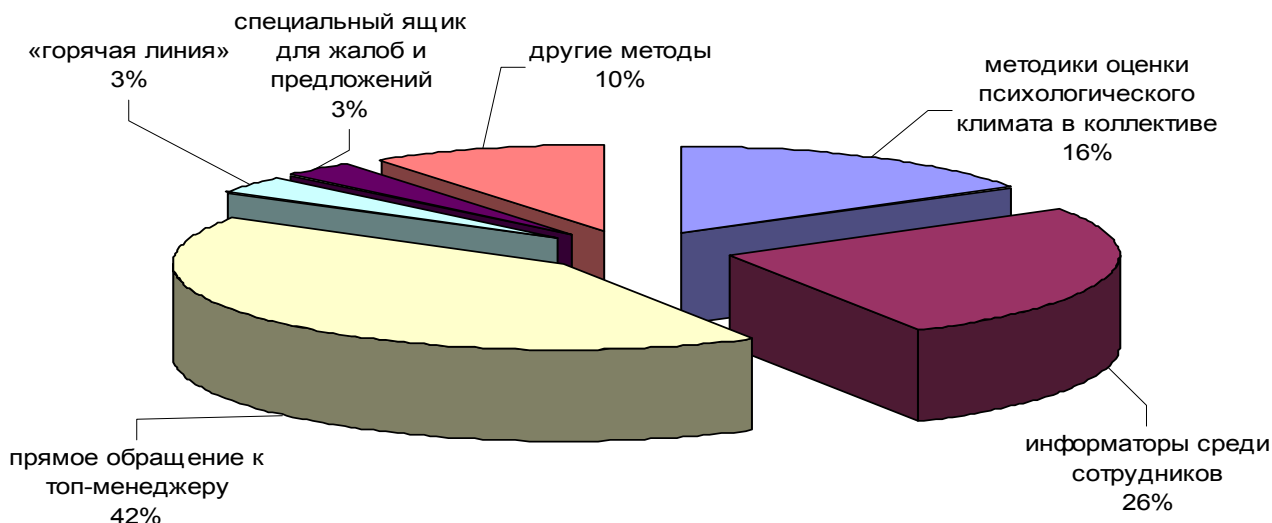


Рис. 42. Каналы обратной связи в российских компаниях

Условия эффективной обратной связи:

- Направленность – улучшение качества работы каждого отдельного работника, повышение его ценности.
- Конкретность – обеспечить получателей конкретной информацией о состоянии дел, чтобы понять, как исправить ситуацию.
- Объективность – объективно оценивать то, что сотрудник сделал.
- Полезность – предоставление информации, которую работник может использовать для улучшения качества своего труда.
- Своевременность – быстрота обратной связи.
- Готовность работников к восприятию обратной связи – при навязывании обратной связи, она стаёт неэффективной.
- Ясность, четкость, понятность получателю.
- Достоверность – насколько получатель доверяет полученной информации и насколько верно она отражает реальное состояние дел.

Обратная способствует также подавлению (уменьшению) шума, под которым понимают все то, что искажает смысл сообщения в процессах кодирования, передачи и декодирования информации (барьеры, помехи).

Источником информационного шума могут быть:

- язык, семантические неточности (для разных людей слова (символы) могут иметь неодинаковое значение).

- организационные неполадки (конфликты, несовместимость) между руководителями и подчиненными.

- искажение смысла сообщений (сознательное/бессознательное).

Причины искажения смысла сообщений:

- затруднения в межличностном общении – приводят к непреднамеренному искажению;

- несогласие с сообщением – приводит к сознательному искажению информации в личных целях;

- фильтрация – упрощение большого объема сведений;

- желание сообщать только хорошее и получить одобрение руководства;

- страх перед наказанием и ощущение бесполезности дела.

- большое число уровней управления – каждый последующий уровень может корректировать и отфильтровывать сообщения

Преодоление шумовых помех дает возможность более или менее точно передать сообщение. Но слишком высокий уровень шума может привести к полному нарушению информационного процесса, а следовательно, к снижению управляемости.

Коммуникационные проблемы – нарушение процесса эффективной передачи информации.

Причины:

- нежелание информировать других о своих достижениях;

- слабая мотивация;

- неудовлетворительный морально-нравственный климат;

- беспечность.

Последствия нарушений:

- нечёткие цели;

- плохой контроль, отсутствие координации;

- сбои при выполнении работ.

- Способы устранения коммуникационных проблем

- разговоры с сотрудниками об их нуждах и заботах;

- регулярные совещания между ключевыми фигурами коллектива;

- круглые столы;

- системы отчетности;

- поощрение горизонтальных структур (рабочих групп, кружков качества и т.п.).

Для коммуникаций предприятия с внешним миром используются различные средства.

С потребителями оно сообщается с помощью рекламы и других программ продвижения товаров на рынок, кроме того, в рамках законодательства о защите прав потребителя существует прямая обязанность предоставления строго оговоренной информации о предприятии и товаре и размещения ее в определенных местах.

В сфере отношений с общественностью внимание уделяется созданию определенного образа организации на местном, общенациональном или международном уровне. Организации контролируются государственными и муниципальными органами, сдают им налоговые и статистические отчеты, обязаны допускать сотрудников этих органов для проверок и предоставлять им документы.

Плохая коммуникация препятствует эффективному управлению коллективом.

Четыре основные плоскости коммуникации можно выделить между:

- членами коллектива;
- коллективом и руководителем;
- руководителем и старшими менеджерами;
- руководителем и клиентами.

Если структура организации выбрана неверно либо недостаточно продумана, возможности руководителя планировать и добиваться реализации поставленных целей сужаются. Чем больше уровней управления на предприятии, тем более вероятны информационные искажения, поскольку каждый последующий уровень управления склонен корректировать и отфильтровывать сообщения

Пути улучшения системы коммуникаций в организации.

1. Необходимо, чтобы менеджеры всех уровней организации имели правильное представление о потребностях в информации для себя, для начальников, коллег и подчиненных. Важна правильная оценка качественной и количественной стороны информационных потребностей, определение, что такое "слишком много" и "слишком мало" в информационных обменах.

2. Информационный обмен должен систематически совершенствоваться в ходе планирования, организации и контроля. В качестве конкретных действий менеджер применяет обсуждение и прояснение новых планов, вариантов стратегии, целей, контроль хода работ, отчеты по результатам контроля.

3. Непременная часть системы контрольно-управленческой информационной системы в организации – системы обратной связи. Используются такие варианты обратной связи, как опросы и перемещение сотрудников из одного подразделения организаций в другое с целью обсуждения определенных вопросов.

В ходе опросов выясняют у работников следующее:

- четко ли доведены до них цели их деятельности;
- с какими потенциальными или реальными проблемами они сталкиваются или могут столкнуться;
- точность и своевременность получения информации, необходимой для работы;
- открытость их руководителя для предложений; информированность о грядущих переменах, которые отразятся на их работе.

4. Системы сбора предложений разработаны с целью облегчения поступления информации наверх. Все работники получают возможность генерировать идеи, касающиеся совершенствования любого аспекта деятельности организации. Цель систем – снижение тенденции фильтрации или игнорирования идей на пути снизу вверх.

5. Крупные организации, как правило, издают ежемесячные бюллетени, которые содержат информацию для всех работников. В подобные публикации входят статьи с обзором предложений по поводу управления, на тему охраны здоровья работников, нового контракта, нового вида продукции, ответы руководства на вопросы сотрудников.

6. Электронная почта дает возможность направлять письменные сообщения любому человеку в организации, вне ее, что должно уменьшить неиссякаемый поток телефонных разговоров.

7. Видеоконференции способствуют обсуждению различных проблем людьми, находящимися в разных местах.

Межличностные и организационные коммуникации

По своему характеру коммуникации делятся на межличностные и организационные

Межличностные коммуникации – это прямой межличностный обмен информацией посредством речи, разговоров.

На эффективность межличностных коммуникаций влияют:

- помехи, связанные с искажением восприятия информации,
- семантические помехи,
- некачественная обратная связь,
- плохое слушание.

Люди реагируют не на действительные события в окружающем мире, а на то, как эти события воспринимаются. Это связано с тем, что человек по-разному воспринимает информацию в зависимости от знаний и накопленного опыта.

Так, например, два инженера производственного отдела могут придерживаться разных взглядов по поводу внедрения новой технологии. Или один ру-

ководитель считает необходимым улучшить качество выпускаемой продукции, а другой – увеличить выпуск и т. д.

У разных людей различные основы суждений (интересы, потребности, эмоциональное состояние, знания, опыт, внешнее окружение). Это является причиной избирательного восприятия информации, т. е. во многих случаях люди воспринимают только часть сообщения, переданного им в физическом смысле. В результате сообщение, переданное отправителем, может оказаться искаженным или понятым не в полном смысле. Если информация противоречит нашему опыту или ранее сформированным понятиям, она или полностью отторгается, или воспринимается в искаженном виде.

На коммуникативный процесс оказывает влияние и степень открытости, степень доверия к подчиненному. Негативное отношение, предвзятость снижают активность и эффективность межличностных коммуникаций.

В качестве преграды в коммуникациях часто выступают семантические неточности (семантика – наука, изучающая значения слов и выражений и изменение этих значений). Для разных людей слова (символы) могут иметь неодинаковое значение. Поэтому то, что подразумевает отправитель, необязательно будет воспринято таким же образом получателем. Часто одни и те же слова выражают разные значения. Семантические вариации могут быть причиной неверного понимания.

Значение символа определяется через опыт и воспринимается в условиях конкретной ситуации. У каждого человека свой опыт, а каждый коммуникационный процесс – это новая ситуация. Поэтому не может быть уверенности в понимании символа в том значении, которое в него вложено. Если сказать подчиненному: «Звоните, когда возникнут проблемы» – это может вызвать ощущение, что нужно посоветоваться, будто он сам не может решить вопроса. И подчиненный может не вступить в контакт. Подчиненному в обязательном порядке следует указывать, с какой целью передается информация. Только тогда он будет воспринимать ее правильно.

Основным средством для кодирования идей выступают символы (слова). Но при передаче информации используются также обмен взглядами, выражение лица, улыбка, прикосновение рук, что способствует усилению или изменению ее смысла.

Значительная часть речевой информации воспринимается через язык поз, жестов, интонаций. Поэтому при коммуникациях следует учитывать не только то, что мы говорим, но и как говорим. При обмене информацией необходимо добиваться, чтобы передаваемая словами информация и информация, не кодированная в слова, имела один смысл.

Немаловажным фактором в коммуникационном процессе является также умение слушать. Слушая подчиненного, следует не только внимательно воспринимать то, что он говорит, но и вникать в состояние его души. Понимание состояния говорящего позволяет более объективно оценить информацию, а выражение участия способствует повышению эффективности коммуникационного процесса.

Вступающим в обмен информацией следует придерживаться следующих советов.

- Обдумывайте свои идеи и вопросы, которые вы хотите сделать объектом передачи.

- Будьте готовы к возможным языковым проблемам.
- Следите за языком собственных поз, жестов и интонаций
- Будьте внимательны к чувствам других людей.
- Добивайтесь установления обратной связи,

Для любого контакта с подчиненным или начальником необходимо определить направление разговора, конкретную тему. При этом нужно стараться исключить двусмысленность, ясно излагать мысль, добиваться, чтобы она была воспринята так, как вы ее понимаете. Неправильные жесты, позы, интонации голоса могут исказить смысл передаваемой информации.

Организационные коммуникации – это обмен информацией посредством организационных связей, в рамках которых возникают искажения, не зависящие от отправителя сообщения.

1. В первую очередь это искажение информации при ее движении внутри организации по вертикали (вверх-вниз), т. е. непреднамеренные искажения, связанные с затруднениями в межличностных контактах. Могут быть и сознательные искажения. Если получатель не согласен с сообщением, то он изменяет его смысл в своих интересах.

2. Искажения могут быть связаны и с фильтрацией информации, обусловленной, как правило, стремлением передавать только ту информацию, которая касается данного лица или подразделения. Какую информацию отсеивать, определяет руководитель. А это часто приводит к тому, что важная для отдела информация в него не попадает или попадает искаженной.

3. Между менеджерами выработалась тенденция сообщать вышестоящим руководителям только положительную информацию. Желание сообщать только хорошие новости или же то, что руководитель хочет услышать, также приводит к искажению реальной информации.

4. В настоящее время потоки информации столь велики, что может произойти перегрузка информационного канала. Одновременная переработка информации и необходимость вести информационный обмен приводят к тому, что

руководитель не в состоянии реагировать на всю информацию» Он отсеивает ту информацию, которая ему кажется менее важной. Но это личная точка зрения. У другого руководителя она может оказаться иной.

5. Преградой в эффективности коммуникационного процесса может выступать и неудовлетворительная структура организации. Структура организации определяется как логическая взаимосвязь уровней управления и функциональных сегментов, обеспечивающая эффективное достижение целей. Однако структуры создают люди, а логика у различных людей разная.

6. Если взаимосвязь структурных элементов продумана плохо, уменьшаются возможности эффективного управления. Чем больше уровней управления, тем большая вероятность информационных искажений в связи с корректировкой и фильтрацией сообщений на каждом уровне.

7. Отрицательное влияние на коммуникационный процесс могут оказывать плохие отношения между подразделениями предприятия, а также конфликтные ситуации между ними и отдельными работниками.

Объемы информационных потоков регулируются только в тех случаях, когда руководители различных уровней хорошо себе представляют, какая информация необходима для эффективного управления и что значит «слишком мало» или «слишком много» в информационном обмене.

Информационные потоки поставлены в прямую зависимость от целей, принимаемых решений и способа оценки работы руководителя или руководимого им подразделения, поэтому на различных уровнях управления требуются разные объемы информации.

Управленческие действия не ограничиваются только регулированием информационных потоков. Применяются также непосредственные контакты с одним или группой подчиненных для обсуждения производственных вопросов. Те же вопросы могут обсуждаться на общих собраниях коллектива подразделения или еженедельных совещаниях.

Информация (лат. *Informatio*) — «разъяснение, изложение, осведомленность»:

- знания о предметах, фактах, идеях и т.д., которыми могут обмениваться люди в рамках конкретного контекста
- знания относительно фактов, событий, вещей, идей и понятий, которые в определенном контексте имеют конкретный смысл
- сообщения, получаемые системой из внешнего мира в процессе управления.

«Кто владеет информацией, тот владеет миром»

Натан Майер фон Ротшильд

(Лондон, 1815г.)

английский банкир, бизнесмен, финансист (1777-1836г.)

Из истории:

В 1815 году вся Европа была напугана реваншем Наполеона. Фондовые биржи Англии лихорадило — все с тревогой ждали, чем закончится решающая битва между армиями Наполеона и Веллингтона при Ватерлоо. В начале сражения наблюдателям показалось, что выигрывает Наполеон, о чем срочно сообщили в Лондон. Однако, на помощь войскам Веллингтона подоспел прусский корпус Блюхера и решил исход боя в пользу союзников. Наполеон бежал.

Всё это время Ротшильд имел в своем распоряжении штат шпионов, которые следовали по пятам за войсками и тотчас же отсылали донесения своему хозяину обо всех важных событиях голубиной почтой. Последние голуби с шифрованными инструкциями, привязанными к лапкам были немедленно выпущены сразу после битвы. Утром следующего дня Ротшильд явился на Лондонскую биржу. Он был единственным в Лондоне, кто достоверно знал о поражении Наполеона. Сокрушаясь по поводу успехов Наполеона, он немедленно приступил к массовой продаже своих акций. Все остальные биржевики сразу же последовали его примеру, т.к. решили, что сражение проиграли англичане. Поднялась паника. Ценные бумаги дешевели с каждой минутой. Лондонская биржа буквально ломилась от обесцененных акций. Их тайно и спешно скупали подставные агенты Ротшильда.

О том, что Наполеон проиграл битву, на бирже узнали лишь через день. Многие держатели ценных бумаг покончили с собой, а Натан за один день заработал 40 миллионов фунтов стерлингов и овладел большой долей британской экономики. Такую же операцию на Парижской бирже осуществил брат Натана Ротшильда Якоб. Так и родилась знаменитая фраза «Кто владеет информацией, тот владеет миром».

Классификация информации

- по форме представления:

- текстовая, числовая, графическая, звуковая, видеоинформация.

- по назначению:

- массовая, специальная, секретная, личная.

- по значению:

- Актуальная — информация, ценная в данный момент времени.
- Достоверная — информация, полученная без искажений.

- Полная — информация, достаточная для принятия правильного решения или понимания.

- Полезная — определяется в зависимости от объема возможностей её использования.

Способы восприятия информации

- Стереотипизация,
- Обобщение оценки,
- Проекция,
- Первое впечатление.

1. Стереотипизация – сведение более сложного и оригинального явления к определенному стереотипу и упрощенному представлению о нём.

«+»: облегчение процесса познания

(позволяет снять неопределенность, устранить неясность)

«-»: высокая вероятность искажения восприятия: явлению или объекту приписываются отсутствующие черты, отбрасываются существенные.

Дискриминация по полу, возрасту, национальности

2. Обобщение оценки – перенос оценок отдельных характеристик явления на явление в целом.

«+»: ускорение восприятия

«-»: искажение оценки:

– на основе оценки отдельных способностей человека руководитель делает обобщенный вывод о нём как о работнике в целом.

– завышенная оценка тех работников, которые ближе к руководству, и заниженная – остальных.

Руководитель, увидев отдельные результаты, может думать, что и всю работу работник выполняет так же (хорошо или плохо).

Способы восприятия информации

3. Проекция – объяснение мотивов действий других людей в соответствии с тем, почему человек сам осуществляет аналогичные действия.

«+»: ускорение восприятия

«-»: заблуждение:

– ложное представление человека о том, что окружающие хотят того же, чего хочет он.

– неадекватные ожидания и действия, вступающие в противоречие с организационным окружением

Активный руководитель может считать, что все подчиненные также напряженно работают. Ленивый наоборот может подозревать всех в том, что они отлынивают от работы.

Способы восприятия информации

4. Первое впечатление – долгосрочное восприятие явления находится в сильной зависимости от первоначального.

«+»: более быстрое и легкое вхождение человека в организационное окружение (при условии правильно проведенного первого контакта с организацией)

«-»: неадекватное восприятие:

– длительное сохранение восприятия, даже если оно и не соответствует действительности.

– неверный образ человека или явления, приводящий к неоправданным ожиданиям (завышенным/заниженным).

Аспекты восприятия информации:

- восприятие человека сильно зависит от того, в какой ситуации оно происходит:

1. Место встречи – неформальная обстановка располагает к более широкому и позитивному восприятию.

2. Повод встречи – если событие имеет для воспринимающего большое значение, то восприятие человека будет более положительным, чем в обычной ситуации

3. Инициатор встречи – кем или от чьего имени организована встреча (восприятие человека, рекомендованного уважаемым или высокопоставленным лицом, может существенно отличаться от восприятия этого же человека рекомендованного малознакомым или малоуважаемым лицом).

Глава IV. НЕФОРМАЛЬНЫЕ СТРУКТУРЫ И УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ПОВЕДЕНИЕМ В СОЦИАЛЬНЫХ СИСТЕМАХ

4.1. Формальные и неформальные структуры социально-экономической организации

Аннотация:

Организация (предприятие) как производственно-хозяйственная система и трудовой коллектив. Административно-правовые (формальные) и социально-психологические (межличностные) отношения в организации. Формальная и неформальная структуры организации: их соотношение и взаимодействие. Формальная структура и персонал организации. Организационно-штатная структура организации.

Неформальная структура и коллектив организации. Признаки и функции трудового коллектива как социальной общности. Неформальные отношения, группы и лидеры в структуре коллектива организации. Динамика групп и лидерство в системе менеджмента. Значение для эффективности менеджмента человеческих (активных) ресурсов и неформальных структур организации в оперативном и стратегическом аспектах. Признаки и функции трудового коллектива организации. Управление динамикой функционирования неформальных структур организации.

Формальные структуры – это организационные компоненты подразделения, имеющие юридический статус, создаваемые руководством для закрепления разделения труда между подразделениями и улучшения организации труда.

Статус формальной структуры определяется:

- нормативными документами (приказ, инструкция, распоряжение),
- организационно-штатными документами (устав, положение, штатное расписание), регламентирующими функционирование персонала в организации

По признаку выполнения формальной группой общественно значимой работы выделяют понятие трудовой коллектив.

Виды формальных структур:

- отделы, департаменты, подразделения
- рабочие, проектные группы,
- команды, бригады (трудовые коллективы)
- филиалы, отделения, представительства
- совет директоров, правление.

В организационно-правовом отношении они оформляются на базе соответствующих организационно-штатных документов, регламентирующих функционирование персонала в организации.

Персонал – полный личный состав наемных работников организации (за исключением руководства). Он обладает определенными количественными и качественными характеристиками (структура, опыт, стаж и пр.) и выполняет различные производственно-хозяйственные функции.

Та часть персонала, которая официально числится в ее штате, называется кадрами.

Основными характеристиками персонала являются численность и структура.

Численность определяется содержанием, масштабами, сложностью, трудоемкостью производственных процессов, степенью их механизации, автоматизации, компьютеризации.

Эти факторы задают нормативную (плановую) численность, которую на практике почти никогда не удается обеспечить.

Поэтому персонал более объективно характеризуется списочной (фактической) численностью, то есть количеством сотрудников, которые официально работают в организации в данный момент.

Поскольку не все по тем или иным причинам ежедневно бывают на рабочем месте, истинную величину персонала в каждый данный момент характеризует его явочная численность.

Структура персонала может быть статистической и аналитической.

Статистическая структура отражает распределение и движение персонала в разрезе категорий и групп должностей.

Выделяется:

- персонал основных видов деятельности,
- персонал не основных видов деятельности,

Аналитическая структура персонала определяется на основе специальных исследований и расчетов и подразделяется на:

- общую (в разрезе общей структуры персонал рассматривается по таким признакам, как 1) возраст, 2) стаж работы, 3) образование, 4) профессия.)
- частную (частная структура отражает соотношение отдельных категорий работников).

Неформальные структуры в системе социально-экономической организации – это спонтанно образовавшиеся группы людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели.

Трудовая среда очень благоприятна для образования таких групп. Благодаря формальной структуре организации и ее задачам, одни и те же люди обычно собираются вместе каждый день, задачи, которые они решают, заставляют их часто общаться и взаимодействовать друг с другом. Естественным результатом этого интенсивного социального взаимодействия является спонтан-

ное возникновение неформальных организаций. В большой формальной организации существует не одна неформальная организация. Большинство из них свободно объединены в своего рода сеть.

Неформальные структуры в некоторой степени подобны формальным организациям – в них имеется иерархия, лидеры и задачи. В спонтанно возникших организациях имеются неписанные правила, называемые нормами, которые служат для членов организации эталонами поведения. Эти нормы подкрепляются системой поощрений и санкций. Неформальная структура является спонтанной реакцией на неудовлетворенные индивидуальные потребности. Структура и тип неформальной организации возникают в результате социального взаимодействия.

Основу неформальной структуры организации образуют неформальные группы, которые возникают спонтанно для удовлетворения тех индивидуальных потребностей работников, которые по тем или иным причинам (некомпетентное руководство, авторитарные методы руководства, отсутствие гуманизма в руководстве и т. п.) не удовлетворяются в рамках формальной группы, – потребности в причастности, в понимании причин принимаемых решений, потребности в защите, в участии, в общении, в информации.

Поведение членов неформальных групп, возглавляемых неформальным лидером, может, как способствовать, так и препятствовать достижению целей организации.

К основным характеристикам групп относят их:

- 1) композицию (состав),
- 2) структуру,
- 3) групповые процессы,
- 4) групповые нормы и ценности,
- 5) групповые санкции.

1. Состав группы зависит от ее вида и может быть описан набором тех или иных характеристик, параметров.

К примеру, для анализа общественного мнения социологи выделяют по социально-демографическим признакам такие группы населения:

- 1) классовые, 2) по социальному положению, 3) по характеру труда, 4) профессиональные, 5) по доходам, 6) по образованию, 7) по типу местожительства, 8) по типу городского населения, 9) по району местожительства, 10) половые, 11) возрастные, 12) по семейному положению и т. д.

2. Структура группы в зависимости от целей исследования и факторов, выделяемых в качестве существенных, может быть описана со стороны коммуникаций, реализации отношений «власть-подчинение», предпочтений, межлич-

ностных отношений, разделения труда, материальных и документальных потоков в группе в процессе совместного труда и т. п.

Функциональная структура отражает формальную сторону группового взаимодействия.

Неформальная структура, основанная на отношениях симпатии-антипатии, предпочтения-отторжения, отражает неформальную сторону.

3. Групповые процессы – это процессы:

- коммуникации,
- интеракции (связанные с взаимоотношениями, т. е. с определением статуса, роли членов группы и их изменением),
- перцепции (восприятие членами группы других членов и других групп),
- аттракции (привлекательность, влечение),
- организационные процессы – 1) образование группы, 2) формирование, нарастание сплоченности, 3) давление в группе, 4) лидерство, 5) организация совместной деятельности и принятие решений.

4. Групповые нормы и ценности – это элементы групповой культуры, нормы и правила должного, с точки зрения группы, поведения для каждого статусного уровня, а зачастую и для каждого члена группы.

5. Групповые санкции – группа ожидает надлежащего выполнения установленных ею норм и правил поведения и при ненадлежащем поведении применяет санкции, направленные на корректировку поведения (поощрение и наказание).

Классификация неформальных групп:

- просоциальные – социально-положительные группы, деятельность которых направлена на решение социальных проблем.
- асоциальные – группы, стоящие в стороне от социальных проблем.
- антисоциальные – группы, составляющие самую неблагополучную часть общества, неспособные понять других, способствующие выработке крайних негативных взглядов у отдельных её представителей.

Состав группы, происходящие в ней процессы и групповые нормы определяют потенциал группы.

Выявление потенциала группы и степени его использования, а также определение и создание условий, в которых позитивная направленность потенциала используется эффективнее, а негативная перестает проявляться, составляет серьезную проблему для руководителя организации, лидера группы и ее членов.

По отношению к личности группа может играть как положительную, так и отрицательную роль.

Если группа обеспечивает удовлетворение потребностей личности, а установленный группой статус соответствует ожиданиям личности, это можно считать положительным моментом в развитии личности (профессиональном, социальном, культурном, физическом и т. д.).

Если этого не наблюдается, возможна деградация личности, искажение развития, конфликт между личностью и группой.

Некоторые члены группы часто вспоминают прошлое, другие планируют будущее. Изменение в составе группы дает ей возможность оставаться открытой для новых идей. Новые члены часто вносят «свежие» предложения, так как они не связаны с нормами или порядком, ранее разработанными группой. Они предлагают пересмотреть привычный, старый режим работы и, таким образом, дают возможность группе не прекращать учиться новому.

Причины вхождения в неформальные организации состоят в том, что принадлежность к неформальным группам может дать людям психологические выгоды не менее важные, чем получаемая зарплата: 1) чувство принадлежности, 2) взаимопомощь, 3) взаимная защита, 4) тесное общение и 5) заинтересованность.

1. Чувство принадлежности является первой причиной вступления в неформальную группу, поскольку это одна из самых сильных эмоциональных потребностей. Люди, чья работа не дает возможности устанавливать и поддерживать социальные контакты, обычно неудовлетворены ею. Несмотря на это, большинство формальных организаций сознательно лишают людей возможностей социальных контактов.

2. Помощь, которую в различных ситуациях люди могут легче получить у своих коллег, чем у начальства, является важным мотивом вступления в неформальные группы. Например, новый рабочий скорее попросит другого рабочего объяснить ему, как выполнить ту или иную операцию.

Получение помощи от коллеги полезно обоим: и тому, кто получил ее, и тому, кто ее оказал. В результате оказания помощи дающий ее приобретает престиж и самоуважение, а получающий – руководство к действию.

3. Защита, основанная на силе единства, осознается большинством людей и побуждает их вступать в те или иные группы. Защитная функция приобретает наиболее важное значение, когда начальству не доверяют. Руководители также образуют неформальные организации для защиты «своей зоны» от вторжения других подразделений организации.

Например, сотрудники отдела маркетинга могут попробовать добиться прерогатив, которые обычны для финансовых подразделений, и использовать при этом такие способы, как неформальные собрания для выработки путей борьбы с «врагом».

4. Общение необходимо людям, чтобы знать, что происходит вокруг них, но во многих формальных организациях система внутренних контактов слаба, бывает руководство скрывает от своих подчиненных определенную информацию. Поэтому одной из причин принадлежности к неформальной организации является доступ к неформальной информации – слухам.

5. Интересы и симпатии – это потребности людей, которые они могут удовлетворить, присоединяясь к неформальным группам для того, чтобы быть ближе к тем, кому они симпатизируют.

Люди, работающие вместе, часто имеют много общего и испытывают симпатию друг к другу, они могут ходить вместе обедать, обсуждать работу, личные дела во время перерывов, обращаться к начальству с просьбой о повышении зарплаты и улучшении условий труда. Исследования показывают, что люди склонны устанавливать более тесные отношения с другими людьми, находящимися в непосредственной близости к ним, чем с теми, кто находится на расстоянии.

Свойства неформальных организаций:

1. Социальный контроль – это установление и укрепление групповых эталонов приемлемого и неприемлемого поведения. Чтобы быть принятым группой и сохранить в ней свое положение, личность должна соблюдать эти нормы.

В неформальной организации существуют свои правила, они могут касаться характера одежды, поведения, приемлемых видов работы и правил поведения. Несоблюдение этих норм может жестоко караться, тех, кто их нарушает, может ждать отчуждение. Социальный контроль, осуществляемый неформальной организацией, может оказать положительное влияние и направить действия на достижение целей формальной организации.

2. Сопrotивление переменам – является типичным в неформальных организациях. Это объясняется тем, что перемены могут нести в себе угрозу дальнейшему существованию неформальной организации. Реорганизация, внедрение новой технологии, появление большой группы новых сотрудников может привести к распаду неформальной группы или организации. Подчас такие изменения могут дать возможность конкретным группам добиться положения и власти.

Например, группа управляющих среднего уровня может сопротивляться внедрению компьютеров, опасаясь, что эта техника отнимет у них работу. Поскольку люди реагируют не на то, что происходит объективно, а на то, что происходит по их представлению, предлагаемое изменение может показаться группе гораздо более опасным, чем оно есть на самом деле.

3. Неформальные лидеры фактически руководят неформальными группами. Эти лидеры приобретают свое положение, добиваясь власти и применяя ее к членам группы, подобно лидерам формальной организации.

Существенных различий в средствах, применяемых лидерами формальных и неформальных организаций для оказания воздействия, по сути, нет. Отличается только то, что лидер формальной организации имеет поддержку в виде делегированных ему официальных полномочий и обычно действует в отведенной ему конкретной функциональной области.

Опора неформального лидера – признание его группой. В своих действиях он делает ставку на людей и их взаимоотношения. Сфера влияния неформального лидера может выходить за административные рамки формальной организации.

Неформальный лидер имеет две первостепенные функции:

1. помогать группе в достижении ее целей,
2. поддерживать и укреплять существование группы.

Иногда эти функции выполняются разными людьми, при этом один обеспечивает достижение целей группы, другой – социальное взаимодействие.

Проблемы и преимущества, связанные с неформальными организациями.

Главная проблема, осложняющая управление неформальными группами, как это не странно, – невысокое мнение о них в среде менеджеров. Действительно, некоторые неформальные группы могут вести себя так, что это будет мешать достижению формальных целей, могут способствовать сопротивлению всяким переменам, распространять ложные слухи, порочащие руководство. Такие случаи часто мешают руководителям видеть огромные потенциальные выгоды от неформальных организаций.

Например, для того, чтобы быть членом группы, надо работать в организации, и преданность группе может перейти в преданность организации.

Цели группы могут совпадать с целями формальной организации, а нормы эффективности неформальной организации могут превышать нормы формальной организации. Дух коллективизма, характерный для некоторых организаций и порождающий сильное стремление к успеху, часто произрастает из неформальных взаимоотношений. Неформальные каналы связи могут помогать организации, дополняя формальную систему коммуникаций.

Управление неформальными группами – воздействие руководства на неформальные группы, минимизация их отрицательного воздействия, для достижения целей организации:

- принципы,
- методы,
- факторы.

Принципы управления неформальными группами:

1. признавать существование неформальной организации и работать с ней;
2. выслушивать мнения членов и лидеров неформальных групп, работать с ними, поощряя тех, кто способствует достижению целей предприятия;
3. принимая решения, просчитывать их возможное отрицательное воздействие на неформальную организацию;
4. для ослабления сопротивления переменам неформальной организации привлекать ее группы к участию в принятии решений;
5. быстро выдавать точную информацию, тем самым, препятствуя распространению слухов.

Организация управления функционированием неформальных структур социально-хозяйственных систем.

Методы управления неформальными группами:

1. Консультации с группами до принятия решений (ослабляют сопротивление переменам)
2. Обучение и внушение – лояльность служащих к компании, создание ощущения принадлежности к “одной большой семье” (семинары, соревнования и пр.),
3. Обеспечение лояльности руководящих работников (клубы, спец. столовые и т.п.)
4. Перевод сотрудников на другое место работы
5. Признание, поощрение тех, кто способствует эффективной работе

Факторы эффективного управления неформальными группами:

1. Размер – 5-8 человек, увеличение группы приводит к усложнению общения, разделению на подгруппы с разными целями.
2. Состав – степень сходства личностей и точек зрения.
3. Групповые нормы – оказывают сильное влияние, только при их выполнении человек может рассчитывать на принадлежность группе
4. Сплочённость – тяготение членов группы друг к другу, к группе
5. Конфликтность – активный обмен мнениями может привести к внутригрупповым спорам и другим конфликтам.
6. Статус членов группы – члены группы с высоким статусом способны оказывать большее влияние на решения группы.
7. Функциональные роли:
 - продуктивные – способствуют улучшению производственных показателей группы:
 - выполнение задач,
 - формирование отношений, создание благоприятного климата.

- непродуктивные – блокируют работу группы (доминирование, пассивность, отвлечение внимания, непродуктивная критика, уклонение от темы, преследование своих целей, манипуляции и т.д.).

Факторы установления дружеских отношений в группе:

- личностные характеристики взаимодействующих (люди любят тех, кто похож на них, кто близок им по духу, вкусу и предпочтениям)

- территориальная близость (рабочих мест, жительства),

- частота встреч

- успешность функционирования группы

- наличие одной цели

- участие всех членов группы в принятии решения

=> синергетический эффект.

Опытный руководитель должен вовремя оценить, какие трудности в состоянии доставить существующая в его подразделении неформальная организация и какие выгоды можно извлечь из ее деятельности.

Минусы:

1. неформальные группы могут вести себя непродуктивно и мешать достижению формальных целей. Принятые группой нормы могут приводить к снижению продуктивности. Следует учитывать, что чаще всего непродуктивное поведение является ответной реакцией на несправедливое отношение начальства к группе либо к лидеру группы.

2. распространение ложных слухов, приводящих к возникновению отрицательного отношения к руководству, тенденций к сопротивлению переменам, что задерживает инновационный процесс.

Плюсы:

1. преданность группе часто перерастает в преданность организации и многие люди отказываются от высокооплачиваемых должностей в других компаниях, потому что не хотят нарушать социальные связи, приобретенные в данной компании.

2. цели группы могут совпадать с целями всей организации, а нормы эффективности могут превышать нормы организации, что приводит к повышению производительности.

3. неформальные каналы связи иногда дополняют формальную систему коммуникаций. Иногда результативнее пустить заранее сплетню, чем вывесить на доске приказ об обсуждении проблемы. Исследователи утверждают, что необходимо признавать существование неформальных групп, осознавая, что их уничтожение приведет к уничтожению формальной организации.

Необходимо выслушивать мнения членов и лидеров неформальных групп. Перед какими-либо действиями руководство должно просчитывать отрицательное воздействие на неформальную организацию.

Факторами эффективности работы менеджмента с неформальными группами являются:

1) размер, 2) состав, 3) групповые нормы, 4) сплоченность, 5) конфликтность, 6) статус членов группы, 7) функциональные роли ее членов.

1. Размер. Теоретики управления посвятили много времени определению наилучшего размера группы.

Исследования показывают, что предпочтительная численность группы составляет от 5 до 8 человек. Группы, насчитывающие от 5 до 11 членов, обычно принимают более точные решения, чем меньшие или большие по численности. В группах из 5 человек ее члены испытывают наибольшую удовлетворенность работой. Увеличение размера группы приводит к усложнению общения и достижения согласия по определенным вопросам, усиливает тенденцию к неформальному разделению групп на подгруппы, действующие с разными целями.

2. Состав – это степень сходства личностей и точек зрения, подходов, которые они проявляют при решении проблем. Исследования показывают, что группа, состоящая из непохожих личностей, имеющих разные точки зрения, работает более эффективно, чем группа, члены которой имеют схожие точки зрения.

3. Групповые нормы оказывают сильное влияние на поведение отдельной личности и на то, в каком направлении будет работать группа. Нормы оказывают такое сильное влияние потому, что только, при условии соотнесения своих действий с этими нормами отдельная личность может рассчитывать на принадлежность к группе, ее признание и поддержку. Это относится как к неформальным, так и к формальным организациям.

Положительными нормами считаются те, что поддерживают цели и задачи организации и поощряют поведение, направленное на достижение этих целей. Групповые нормы можно классифицировать: гордость за организацию; достижение целей; прибыльность; контроль; профессиональная подготовка кадров; нововведения.

4. Сплоченность – это мера тяготения членов группы друг к другу и к группе. Сплоченной является группа, члены которой испытывают сильную тягу друг к другу и считают себя похожими.

Сплоченная группа хорошо работает в коллективе, высокий уровень сплоченности может повысить эффективность всей организации, если цели и группы и организации согласуются между собой. В сплоченных группах мало проблем в общении, недопонимания, напряженности, враждебности и недоверия, а производительность их труда выше, чем в других группах.

Руководство может увеличить положительный эффект сплоченности путем периодических собраний, упора на глобальные цели группы, предоставления возможности каждому члену группы видеть его вклад в достижение целей.

Групповое единомыслие представляет собой тенденцию подавления отдельной личностью своих действительных взглядов, если они противоречат взглядам остальных членов группы. Члены группы считают, что несогласие подрывает их чувство принадлежности, и поэтому несогласия следует избегать. Эта тенденция самопроизвольно усиливается. В результате задачи решаются с меньшей эффективностью, поскольку не вся необходимая информация и альтернативные решения обсуждаются и оцениваются.

6. Конфликтность. Активный обмен мнениями полезен, но он может привести к внутригрупповым спорам и другим открытым конфликтам, которые почти всегда вредны.

7. Статус членов группы определяется рядом факторов, включая такие, как старшинство в должности и ее название, расположение и тип рабочего места, кабинета, образование, информированность и накопленный опыт.

Члены группы, чей статус достаточно высок, способны оказывать большее влияние на решения группы, чем члены группы с низким статусом. Это далеко не всегда ведет к повышению эффективности, поскольку сотрудник, предлагающий наиболее ценные идеи, может не иметь высокого статуса. Для эффективной работы группе иногда необходимо прилагать совместные усилия, чтобы в ней не доминировали мнения членов, имеющих более высокий статус.

Роли членов группы подразделяются на целевые и поддерживающие.

Целевые роли распределены таким образом, чтобы иметь возможность отбирать групповые задачи и выполнять их.

Поддерживающие роли подразумевают поведение, способствующее поддержанию и активизации жизни и деятельности группы.

Целевые роли включают следующие виды деятельности:

1) инициирование деятельности – новую постановку проблем, предложение новых подходов, идей, решений;

2) поиск информации, необходимой для разъяснения предложений;

3) сбор мнений – опрос членов группы;

4) предоставление информации, применение своего опыта в решении проблем группы;

5) высказывание мнений и убеждений, касающихся какого-либо предложения и содержащих его оценку;

6) проработка предложений и прогнозирование перспектив принятых решений;

- 7) координирование путем разъяснения взаимосвязи идей и суммирования предложений, интегрирование деятельности подгрупп или членов группы;
- 8) обобщение предложений и оценок.

Поддерживающие роли включают следующие виды деятельности:

- 1) поощрение путем душевного, отзывчивого отношения к другим членам группы и их идеям;
- 2) обеспечение участия путем развязывания инициативы каждого члена группы;
- 3) установление критериев, которыми должна руководствоваться группа;
- 4) исполнительность в части принятых решений;
- 5) выражение чувств группы путем обобщения реакции членов группы на идеи и варианты решения проблем.

Считается, что американские менеджеры сосредотачиваются на целевых ролях, тогда как японские управляющие гармонично сочетают целевые и поддерживающие роли.

Группа устанавливает положение индивида, его статус.

Статус определяет позицию члена группы по отношению к другим.

Роль – перечень функций, которые заданы личности группой и которые определяются спецификой совместной групповой деятельности.

В небольших группах члены команды зачастую выполняют целый комплекс ролей, хотя обычно человек имеет достаточно четкую склонность к одной – двум ролям, и они у него получаются лучше всего.

1. Роли, ориентированные на задачу, связаны с выполнением задания и достижением поставленных перед командой результатов или целей. К числу наиболее распространенных вариантов ролей, ориентированных на задачу, относятся выдача указаний, поиск информации, предоставление информации, разработка решений, подталкивание, мониторинг, анализ процесса, опытная проверка, принуждение к конструктивной работе, подведение итогов.

2. Роли, ориентированные на взаимоотношения, в центре внимания держат межличностные аспекты команды. Они помогают членам команды чувствовать себя хорошо друг с другом, получать удовольствие от работы в команде и поддерживают легкость в отношениях. Эти роли приобретают особую значимость при возникновении разногласий, росте напряженности или уклонении отдельных участников команды от вклада в общий результат: поддержка, гармонизация (посредничество, медиаторство), снятие напряжения, противостояние непродуктивным и разрушительным формам поведения, побуждение-стимулирование других, развитие (помощь в обучении, росте и достижениях), нахождение консенсуса, сопереживание.

Непродуктивные роли препятствуют команде или ее членам достичь того, чего они могли бы достичь, и способны полностью подорвать мораль и единство команды, вследствие чего их принято именовать блокирующими.

В числе блокирующих ролей, которые менеджер должен распознавать и уметь с ними справляться, если хочет добиться конструктивной работы группы, называют

- 1) доминирование,
- 2) чрезмерную склонность к анализу,
- 3) пассивность,
- 4) отвлечение внимания,
- 5) непродуктивная критика,
- 6) поспешность в принятии решений,
- 7) выдача мнения за факты,
- 8) уклонение от темы,
- 9) переход на личности,
- 10) использование служебного положения,
- 11) преследование своих целей,
- 12) манипуляции и т.п.

При исследовании группового поведения метафора «жизненный цикл» часто используется для описания развития группы как «биологического» процесса, начиная с рождения и заканчивая распадом.

В теории Б. В. Такмана групповая структура является результатом одновременно как действий, нацеленных на решение задач, так и действий, связанных с существованием группы (социально-эмоциональных, или поддерживающих).

Теория основана на предположении, что группа, прежде чем перейти к следующей стадии, должна полностью и успешно прожить предыдущую и каждый такой переход связан с риском возвращения на более ранний этап развития.

Этапы жизненного цикла группы:

1. Формирование.

Когда члены группы только начинают работать вместе, они определяют для себя основания совместной работы. В группе возникает чувство надвигающейся опасности относительно возможности решения задач и личных интересов. Обычно члены группы вежливы и занимают выжидательную позицию, следя за развитием событий. Их социальные контакты в основном ограничены общением с двумя или тремя сотрудниками. Возникает необходимость в ясности и предполагается, что лидер группы предложит прояснить положение дел.

На стадии формирования очень высока независимость сотрудников.

2. Бурление.

На этой стадии появляются результаты индивидуальных исследований и оценки того, что происходит в группе (каждый определяется сам по себе). Не-

редко происходят личные конфликты по поводу функций и ответственности. Члены группы начинают конкурировать за положение и статус. Атмосфера может стать враждебной из-за непринятия индивидуальных различий. Жестокой атаке подвергается лидер, однако группа все еще зависит от него, хотя ее члены стремятся показать свою независимость.

Чтобы перейти к следующей стадии, главной задачей лидера становится сглаживание конфликта, обучение/тренировка группы ведению диалога и развитию взаимопонимания.

3. Упорядочивание.

Противоположности и различия между членами группы помогают лучше понять друг друга. Члены группы начинают признавать мнения и взгляды, отличные от своих. Между ними происходит обмен информацией, и растет чувство разделенной ответственности.

Сотрудничество является основной чертой группы, и практически все принимают возникающие модели сотрудничества. Решения принимаются на основании консенсуса. Сплоченность группы растет, и, освободившись от имевшегося напряжения, группа получает удовольствие от совместной работы. В конце этой стадии может возникнуть ощущение разочарования как следствие существовавшего восхищения и реакция на власть.

Группа начнет бороться со своим лидером, чтобы стать независимой и установить свои нормы. Лидеру не следует идти в контратаку, а напротив, необходимо поощрять группу, определить новые стандарты (в разумных пределах), помочь ей перейти к следующему этапу.

4. Продуктивность.

На этой стадии развития группы достигается самая высокая производительность. Работа группы постоянно обсуждается. Группа стремится к улучшениям, чтобы повысить свою производительность.

Здесь можно говорить об общем признании правил в том смысле, что члены группы положительно оценивают свои собственные, характерные для нее таланты и ограничения. Члены группы честно обмениваются друг с другом информацией и отчитываются за свое собственное поведение. Каждый ее член, включая и лидера, имеет согласованную с другими роль.

5. Роспуск.

Время существования группы ограничено. Со временем одни члены группы уходят, и на их место приходят другие. Изменение состава группы часто означает возвращение на более раннюю стадию развития. Степень перехода зависит от объема перемен.

Распад группы часто сопровождается определенными церемониями, например такими, как организация вечера или прощального разговора.

4.2. Управление производственно-трудовым поведением персонала организации

Аннотация:

Личность в организации как подсистеме общества: взаимосвязь психики, эмоций, отношений и трудовой деятельности. Производственно-трудовая деятельность персонала как объект управления. Соотношение функций управления и методов управления. Управление человеком и управление группой. Виды методов управления персоналом: организационные (группой людей) и персональные (конкретными работниками). Формы методов управления персоналом: административные, экономические и социально-психологические. Методы убеждения и принуждения, наказания и поощрения. Соотношение методов управления, стимулирования и мотивации в организации реализации принятого решения.

Административные методы управления персоналом: понятие, сущность и формы административно-правового стимулирования. Экономические методы управления персоналом: понятие, сущность и формы материально-экономического стимулирования. Социально-психологические методы управления персоналом: понятие, сущность и формы морально-психологического стимулирования.

Производственно-трудовая деятельность персонала как объект управления представляет собой достаточно сложный объект для изучения.

Схематично процесс управления производственно-трудовым поведением приведён на рисунке ниже.

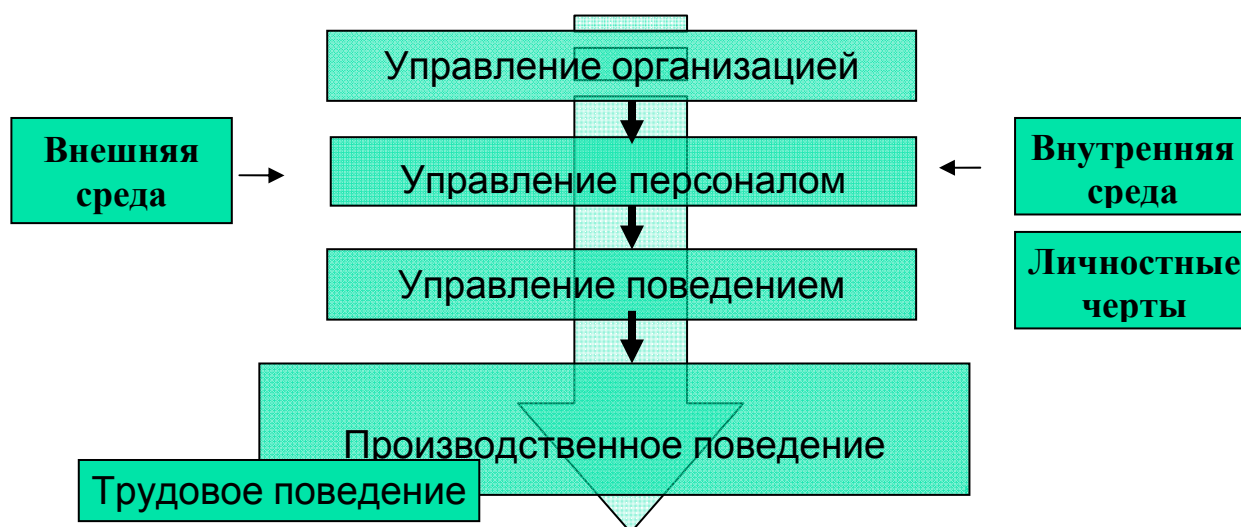


Рис. 43. Управление производственно-трудовым поведением

На любого человека в организации оказывают влияние множество факторов. Под их воздействием может меняться его поведение, включая производственное и трудовое.

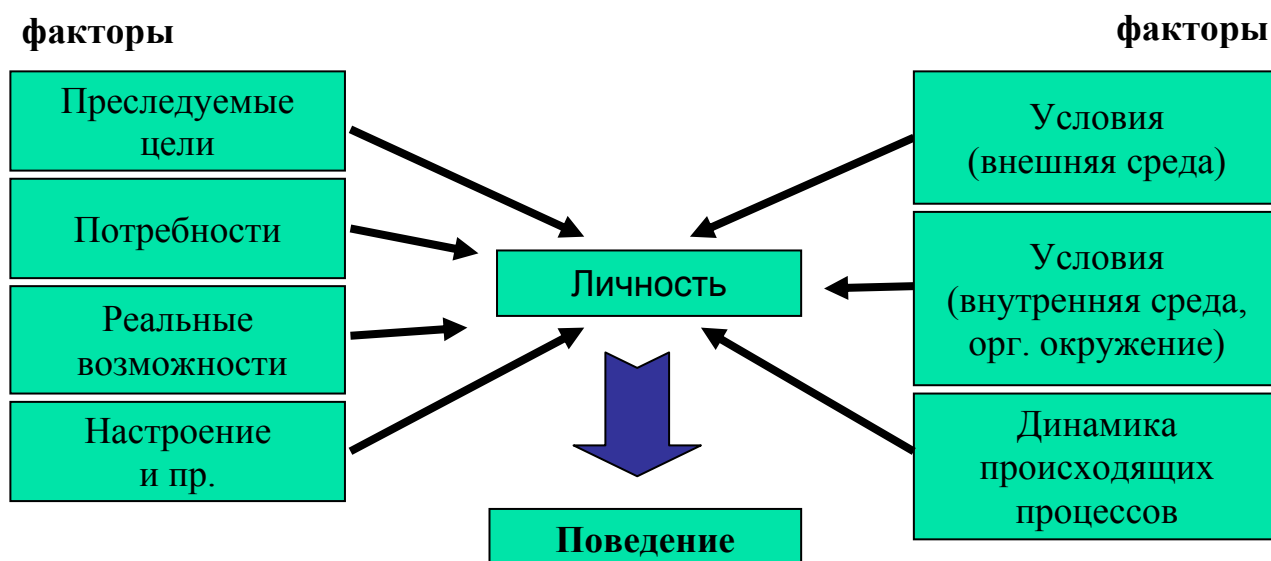


Рис. 44. Личность в организации как подсистема общества

Несмотря на то, что на поведение человека оказывают влияние большое количество факторов, поведение каждого конкретного человека обладает:

- стабильностью,
- предсказуемостью,
- присущими только ему особенностями.

Возможность научить поведению и фактически управлять им, зависит в равной мере от характеристик как окружения, так и самой личности.

Поведение (англ. behavior) – совокупность осознанных, социально значимых действий человека, обусловленных занимаемой позицией, пониманием собственных функций.

Факторы, влияющие на поведение человека в организации:

- личностные черты (в т.ч. потребности, возможности),
- условия индивидуальной деятельности (группа, в которую он включен, условия совместной деятельности, своеобразие организации).
- внешняя среда и её динамика.

В рамках поведенческого подхода (школы поведенческих наук) можно было наблюдать изменение базовой формулы мотивации. Что в свою очередь показало зависимость конечной реакции человека на различные стимулы от его индивидуального поведения (позиции).

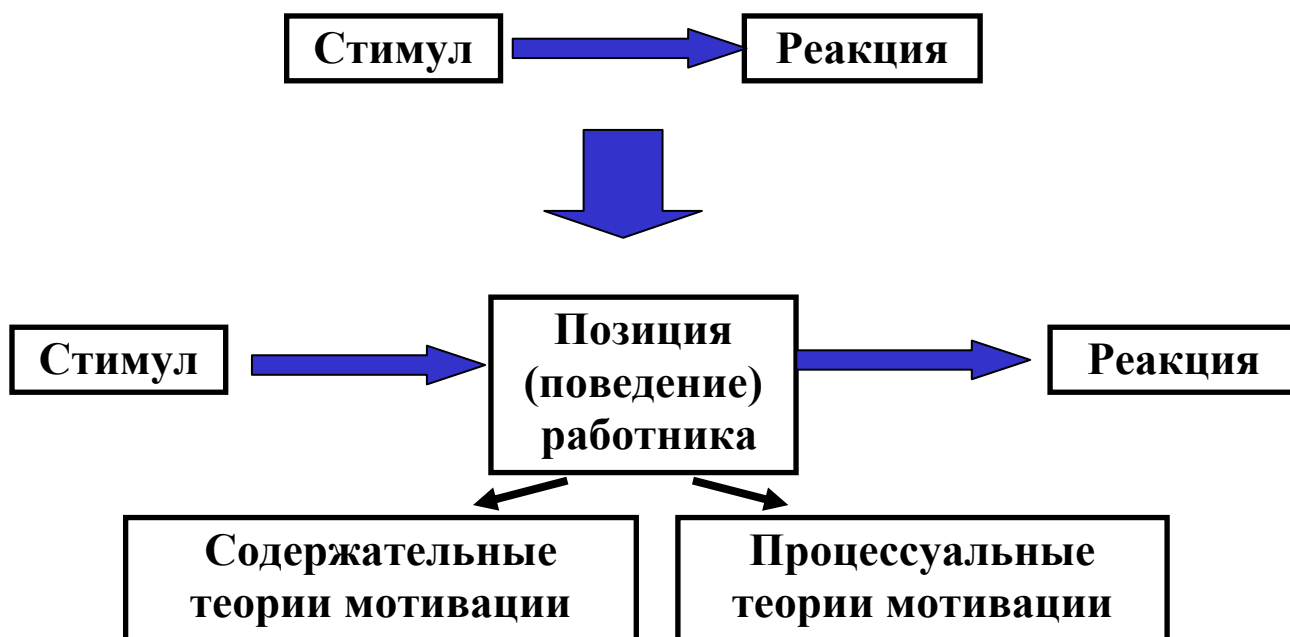


Рис. 45. Изменение базовой формулы мотивации

Эффективное поведение – условия, при которых поведение человека считается эффективным для организации:

- сотрудники надежно и добросовестно исполняют свои обязанности,
- сотрудники готовы выходить за пределы своих обязанностей, больше работать, прилагать дополнительные усилия.

Существует 2 подхода к управлению поведением:

1. Подбор и поиск людей с нужными качествами => создание трудовых коллективов, объединяющих людей с заранее известными типами поведения (активных – для быстрого решения экстренных задач; спокойных – для решения текущих производственных задач и т.п.).

Подход гарантирует желаемое для организации поведение («+»).

Но при этом имеются и недостатки («-»):

- сложно найти людей с нужными характеристиками,
- нет абсолютной гарантии, что люди будут вести себя так, как этого ожидает организация,
- требования к поведению могут меняться со временем, входя в противоречие с первоначальными,
- сложность формирования сплочённой команды

2. Воспитание, самостоятельное создание нужных качеств у людей => создание трудовых коллективов, объединяющих людей в команды и формирующих их поведение с самого начала.

Организация влияет на людей, заставляя их менять поведение в нужном направлении, т.к. человек способен:

- быть наученным поведению,
- менять поведение на основе осознания предыдущего опыта и предъявляемых организацией требований.

- «–»: – длительный срок воспитания и создания нужных качеств,
- нестабильность поведения в указанный период.

Трудовое и производственное поведение

Труд – не только воздействие человека на предметы труда с помощью средств труда (трудовое поведение), но и процесс, в котором люди согласовывают свое поведение и устанавливают межличностные отношения (производственное поведение).

Аспекты производственно-трудового поведения:

1. Техничко-организационный – качественная и количественная определенность трудовых функций, обусловленных уровнем развития средств и предметов труда, организацией производства.

2. Социально-экономический – отношения между индивидом и обществом, общественные отношения, внутри которых осуществляется трудовой процесс.

Производственно-трудовое поведение – совокупность форм, методов и способов включения работников в процесс производства и практической реализации своих производственных способностей и трудового потенциала.

Последствия недооценки и неэффективного управления поведением:

- социальная апатия работников,
- снижение профессиональной мобильности,
- агрессивная реакция на экономические и производственные нововведения (забастовки и т.п.).

Факторы производственно-трудового поведения – определяющие поведение работников в процессе производства:

1. Сознательные (внутренние): сознание, воля, экономическое самоопределение, образование, профессиональная подготовка, мотивация,

2. Внесознательные (внешние): традиции, культура, исторические особенности развития, политика экономического и социального развития, информационное воздействие.

Классификация типов производственно-трудового поведения по признаку активности поведения:

- Инициативный (предприимчивый) – повышенная производственная и общественная активность;

- Исполнительный (стабильный) – дисциплинированность, аккуратность, добросовестность и т.п.;
- Пассивный – работник нуждается в постоянном настрое на производственную деятельность, контроле со стороны руководства, корректировке поведения в коллективе;
- Отклоняющийся (нестабильный) – создание конфликтных ситуаций, нарушение трудовых и технико-технологических процессов.

Как показывает статистика, производительность труда зависит от типа поведения:

- Позиция активного производственного поведения: рост производительности труда от 50% до 2,5 раз.
- Предприимчивое поведение: рост от 5 до 10 раз.
- Пассивное: дестабилизация производственно-экономической деятельности, снижение производительности на 10-20%, ухудшение качества на 40%.
- Стабильное производственное поведение: рост производительности труда до 10%, качества 10-15%.
- Нестабильное производственное поведение: резервы повышения эффективности производства не могут быть реализованы.

Мотивы производственно-трудового поведения:

1. Увлеченность профессией – зависит как от содержания, так и организации труда, методов управления и степени влияния работника на производство (самостоятельность, участие в принятии решений).

2. Получение максимального материального вознаграждения – удовлетворенность зависит не только от размера, но и социальной справедливости (трудовой мотивации препятствуют уравниловка, сознание того, что другой при меньшем вкладе получает столько же).

3. Осознание важности и нужности работы – понимание общественной полезности работы, отношения руководителя и коллег к работнику (видят ли его вклад, ценят ли добросовестный труд).

На поведение человека может оказывать существенное влияние группа, в которую он входит, и в целом – трудовой коллектив. Следовательно, управление должно осуществляться с учётом влияния на человека групповых норм а также необходимости создания условий труда, способствующих проявлению лучших качеств человека.

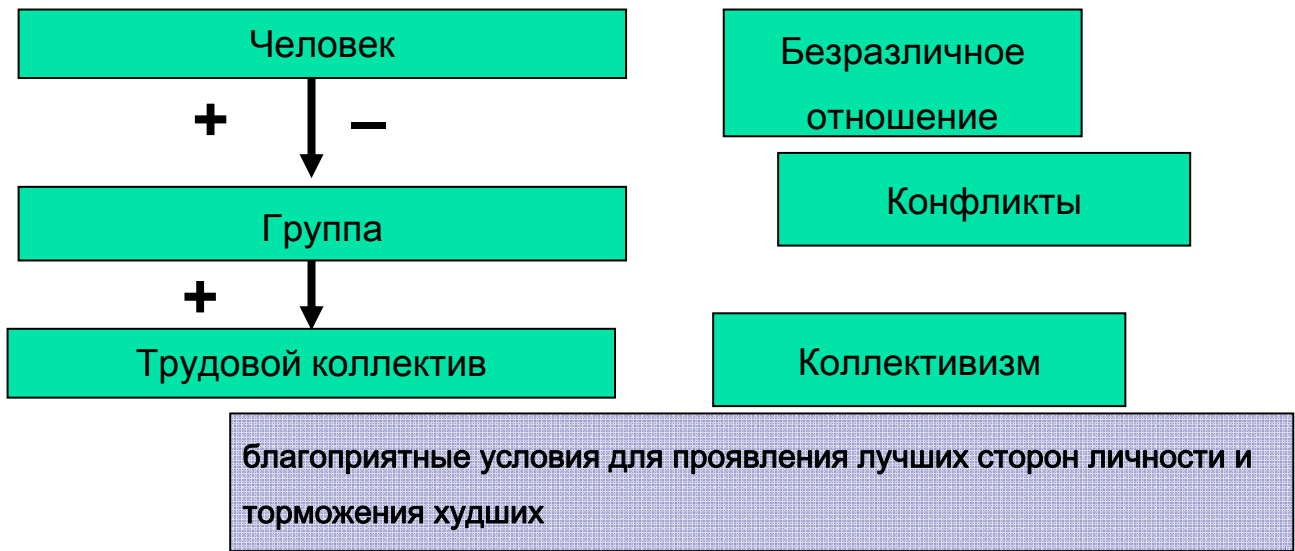


Рис. 46. Управление человеком и группой

Причина вхождения человека в группу – достижение личных и организационных целей,

«–»: потеря части свободы человека, личной независимости.

Управление человеком и его поведением возможно через управление целями организации, т.к. именно данные цели:

- побуждают людей вступать в группу и оставаться,
- стимулируют трудовые усилия.
- служат эталоном измерения:

«когда цели не достигаются, эффективность работы организации ставится под сомнение».

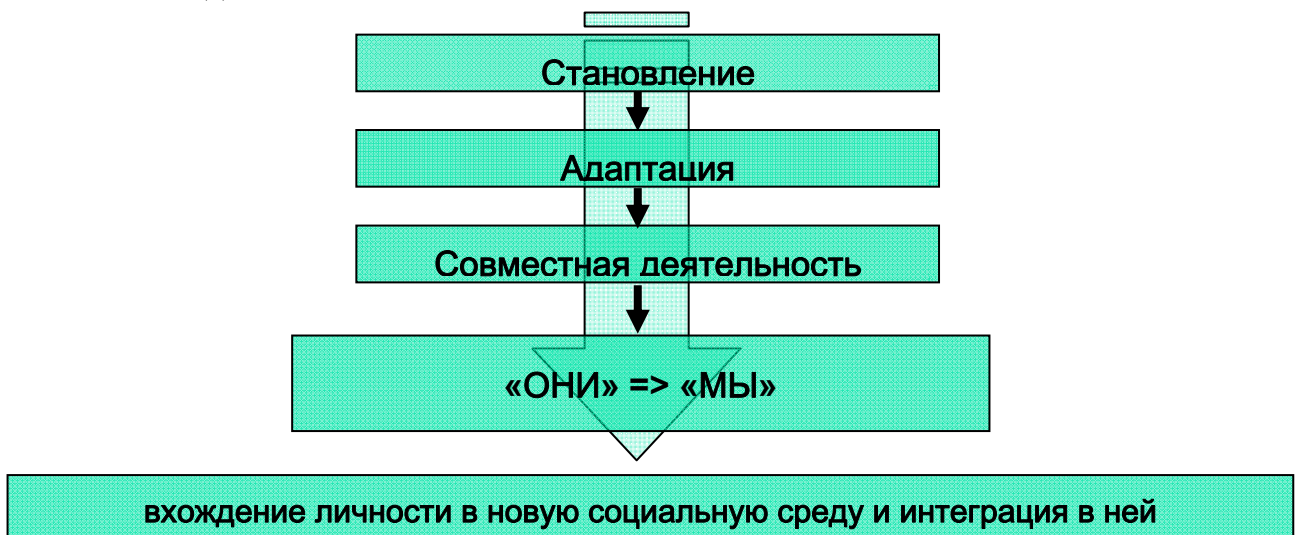


Рис. 47. Развитие личности в группе (процесс)

Развитие личности – процесс её вхождения в новую социальную среду и интеграции в ней.

Этапы развития личности в группе (фазы):

1. Становление – усвоение действующих в группе норм (нравственные, учебные, производственные) и овладение формами и средствами деятельности (которые уже есть у других членов).

2. Адаптация – стать таким, "как все" в группе, поиск способов для обозначения своей индивидуальности.

3. Совместная деятельность – вхождение в группу, лояльность, устранение противоречий («ОНИ» => «МЫ»).

Факторы противоречий:

- ожидания личности от организации и его месте в ней;
- ожидания организации в отношении личности.

Социально-психологический климат – суммарный эффект от воздействия факторов, влияющих на персонал организации, проявляющийся в трудовой мотивации, общении, межличностных и групповых связях работников. Понятие выдвигает на передний план такие мотивы, которые не менее действенны, чем материальное вознаграждение.

=> Компоненты:

- психологическая совместимость работников,
- социальный оптимизм,
- нравственная воспитанность.

=> Нормальная атмосфера (климат): каждый чувствует себя частицей коллектива, имеет интерес к работе и необходимый психологический настрой.

Методы управления персоналом (классификация)

1. По видам:

- организационные (группой людей) – управление формальными и неформальными структурами (группами),

- персональные (конкретными работниками) – переход от директивных форм управления контроля (в виде выговоров, снижении оплаты и т.п.) к формированию инициативы и лояльности работников.

2. По формам воздействия:

- Административные (организационно-распорядительные),
- Экономические,
- Социально-психологические.

Административные методы – основаны на власти, дисциплине и взысканиях (методы «кнута»).

Характер воздействия – прямой:

– любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению.

Условия эффективной реализации:

– соответствие методов правовым нормам уровней управления, актам и распоряжениям вышестоящих органов управления.

– осознание сотрудниками необходимости дисциплины труда, чувства долга, стремления трудиться в организации.

– ответственность: материальная (удержания из з/пл), дисциплинарная (выговоры), административная (штрафы).

Формы: организационное, распорядительное, дисциплинарное воздействие.

1. Организационное воздействие – направлено на организацию процесса производства и управления.

Формы:

- организационное регламентирование,

- организационное нормирование,

- организационно-методическое инструктирование.

1.1. Организационное регламентирование – жесткий способ организационного воздействия, включающий разработку и введение в действие организационных положений, обязательных для исполнения.

Задачи:

▪ определение состава предприятия, функций, прав, обязанностей и ответственности подразделений и их руководителей,

▪ определение того, чем должен заниматься работник управления,

▪ определение критериев оценки результатов деятельности,

Регламент (стандарт) (франц. Reglement – «приведение в порядок»):

- локальный нормативный акт, описывающий выполняемый процесс.

- единые правила принятия решений в разных ситуациях, обязательные для всех.

Объекты регламентирования:

а) организация (устав, учредительный договор, схема оргструктуры);

б) структурное подразделение (положение о подразделении);

в) должность в аппарате управления (организация рабочего места, должностная инструкция);

г) отношения между организацией и персоналом (трудовые контракты и соглашения, правила внутреннего трудового распорядка, правила приема на работу и увольнения, коллективный договор);

д) технология выполнения управленческих работ (схемы документооборота, процедуры управленческих процессов).

Уровни (по объектам):

▪ Общеорганизационное – положения, определяющие организационные особенности и порядок функционирования предприятия в целом

- Функциональное – положения, определяющие организационный статус подразделений, их цели, задачи, функции, взаимоотношения с другими подразделениями
- Должностное – определение штатов и должностных инструкций, устанавливающих задачи, полномочия и ответственность должностных лиц

1.2. Организационное нормирование – менее жесткий способ организационного воздействия, включающий определение нормативов деятельности:

Документы (нормативы):

- качественно-технические (технические условия, стандарты);
- трудовые (разряды, ставки, премирование);
- финансово-экономические (собственные, заёмные средства, прибыль);
- материально-снабженческие (нормы расхода сырья);
- организационно-управленческие (нормы управляемости);
- информационные (приём и передача информации, документооборот).

Цель: установление экономически обоснованных и выполнимых нормативов, повышение производительности.

1.3. Организационно-методическое инструктирование – наиболее мягкий способ организационного воздействия, осуществляется в форме инструкций и указаний, действующих в организации.

Задачи:

- ознакомление работников с условиями работы, принятыми решениями, стоящими перед ними задачами, последствиями невыполнения заданий
- методическая и информационная помощь, направленная на успешное выполнение работы.

Документы:

- нормативные акты организационно-методического инструктирования, издаваемые руководителем и обязательные для адресатов (подразделений, служб, должностных лиц).

Цель: применение современных средств управления, учитывающих ценный опыт работников аппарата управления.

Акты организационно-методического инструктирования:

1. Должностные инструкции – устанавливают права и функциональные обязанности управленческого персонала, дают методические указания, описывающие выполнение работ (для гл. бухгалтера, ведущего специалиста и пр.).

2. Методические инструкции – унифицированные правила и методы выполнения отдельных технико-экономических задач, независимые от исполнителей (правила деятельности, формулы расчета показателей).

3. Рабочие инструкции – определяют порядок действий для выполнения процессов оперативного управления.

Пример: ведущий специалист: заключение договоров страхования (ДИ), методика расчёта страховой премии, правила переговоров и пр. (МИ), порядок общения с клиентом и оформления договора (РИ).

Пример: регламентация процесса технической эксплуатации судов в судовой компании:

- Стандарт «Организация ремонта судов»,
- Стандарт «Организация технического обслуживания судов»,
- Стандарт «Организация модернизации судов»,
- Стандарт «Техническая паспортизация судов»,
- Стандарт «Мониторинг технического состояния судов»,
- Положение о Службе технической эксплуатации флота,
- Должностная инструкция руководителя Службы технической эксплуатации флота,
- Должностная инструкция Управляющего операционной группой судов,
- Положение о вознаграждении за услуги Управляющего операционной группой судов.

2. Распорядительное воздействие – способ текущей организационной работы, основой которого является решение конкретных ситуаций, не предусмотренных организационными методами.

Задачи:

- обеспечение слаженной работы аппарата управления,
- поддержание системы в заданном режиме работы в процессе текущей деятельности,
- обеспечение соблюдения действующего законодательства,
- придание юридической силы управленческим решениям.

Условия эффективности воздействия:

1. контроль исполнения,
2. единый порядок учета, регистрации и контроля за выполнением приказов, распоряжений и указаний.

Формы распорядительного воздействия – правовые акты ненормативного характера, издаваемые руководителями подразделений (приказы, распоряжения, указания):

- Приказ – письменное или устное требование руководителя организации к подчиненным решить задачу или выполнить задание.
- Распоряжение – требование руководителя подразделения к подчиненным решить отдельные вопросы, связанные с решением задачи или задания.

3. Дисциплинарное воздействие – установление ответственности за выполнение сотрудником обязанностей.

Дисциплинарный проступок – неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей,

Дисциплинарные взыскания (ст. 192 ТК РФ):

- 1) замечание;
- 2) выговор;
- 3) увольнение по соответствующим основаниям.

Условия применения дисциплинарных взысканий:

- применяются только по факту совершения проступка;
- налагать дисциплинарные взыскания могут только должностные лица, наделенные дисциплинарной властью;
- наличие письменного объяснения провинившегося (в случае отказа составляется акт);
- за каждое нарушение трудовой дисциплины – только одно дисциплинарное взыскание;
- дисциплинарное взыскание объявляется в приказе, доводится до сведения сотрудника под расписку;
- действие дисциплинарного взыскания прекращается по истечении года со дня его наложения.

Экономические методы – основаны на правильном использовании экономических законов, с ориентацией на экономическое вознаграждение за выполнение определённых показателей или заданий (методы «пряника»).

Характер воздействия: косвенный (нельзя точно рассчитать их воздействие на конечный эффект).

Условия эффективной реализации зависят от: формы собственности, системы материального стимулирования, рынка рабочей силы, ценообразования, налоговой системы и т.п.

Формы: хозяйственный расчёт, материальное стимулирование, участие в прибылях.

Хозяйственный расчёт – метод, стимулирующий персонал на выполнение следующих условий эффективности:

- соизмерение затрат на производство с результатами хозяйственной деятельности (объём продаж, прибыль),
- полное возмещение расходов на производство за счёт полученных доходов,
- экономное расходование ресурсов
- материальная заинтересованность сотрудников в результатах труда.

Инструменты:

- самостоятельность подразделения,
- самокупаемость,
- самофинансирование,
- экономические нормативы, фонды оплаты труда.

Материальное стимулирование – осуществляется путем установления уровня материального вознаграждения (заработная плата, премии), компенсаций, льгот, удержаний.

Заработная плата – вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполненной работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера.

Государственные гарантии по оплате труда:

- МРОТ, пособия при увольнении,
- ограничение удержаний из з/пл (50%),
- ограничение оплаты в натуральной форме (20%),
- индексация, ответственность за невыплату и задержку з/пл.

Органы защиты: профсоюз, Гос. инспекция труда, прокуратура, суд.

Участие в прибылях – продажа работникам ценных бумаг предприятия, что стимулирует их эффективную деятельность и повышение производительности труда.

Ценные бумаги:

Акция – ценная бумага, дающая право на получение части прибыли в форме дивидендов, чем ставит работника – держателя акций, в зависимость от результатов труда. Возможен рост стоимости акций и их продажа.

Облигация – ценная бумага, дающая право на получение годового дохода в виде фиксированного процента, а в случае продажи — получение денежной компенсации.

Социально-психологические методы – основаны на способах мотивации и морального воздействия на людей (методы убеждения).

Характер воздействия: косвенный (нельзя точно рассчитать их воздействие на конечный эффект)

Объект воздействия: группы людей и отдельные личности.

Формы:

1. по масштабу и способам воздействия: социологические и психологические,
2. по степени свободы объекта управления: принуждение, побуждение, убеждение.

Социологические методы – направлены на группы людей и их взаимодействие в процессе трудовой деятельности.

Задачи:

- установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров,
- связать мотивацию людей с конечными результатами производства,
- обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов,
- разработать социальные нормативы (уровень жизни, условия труда).

Формы:

- анкетирование – массовый опрос людей с помощью специальных анкет (матрица предпочтительных контактов между людьми, выявление неформальных лидеров),
- интервьюирование – получение информации при диалоге с собеседником.

Психологические методы – направленно воздействуют на личность конкретного человека, его внутренний потенциал для решения конкретных задач организации.

Задачи:

- Формирование команд на основе психологического соответствия сотрудников;
- Минимизация психологических конфликтов: скандалов, обид, стрессов;
- Рост интеллектуальных способностей, уровня образованности;
- Формирование корпоративной культуры на основе норм поведения и образов идеальных сотрудников.

Психологическое планирование – формирование эффективного психологического состояния коллектива, путём всестороннего развития личности человека, устранения негативных тенденций деградации отсталой части трудового коллектива.

Социально-психологические методы (формы по степени свободы объекта управления при воздействии на него субъекта):

1. ограниченная – субъект управления принуждает зависимый объект выполнять планы или задания (метод принуждения);
2. мотивационная – субъект управления должен найти обоснованные мотивы, побуждающие объект управления к выполнению планов или заданий (метод побуждения);
3. высокая – субъект управления воздействует на относительно независимый объект, на основе изучения его психологического портрета и высших потребностей (самореализация, самовыражение) – метод убеждения.

4.3. Управление развитием человеческих ресурсов и неформальных структур организации

Аннотация:

Сущность человеческих ресурсов организации. Соотношение человеческих ресурсов и персонала организации. Стратегическое развитие организации и эволюция её человеческих ресурсов. Предпосылки возникновения и развития стратегических организационных преобразований. Взаимосвязь динамики внешней среды и внутренних организационных изменений и развития неформальных отношений и групп в структуре организации.

Управление организационными изменениями и развитием неформальных структур организации. Причины и предпосылки возникновения сопротивления персонала организационным изменениям. Тактика и методы преодоления сопротивления персонала организационным изменениям.

Теория и практика менеджмента предусматривают большое разнообразие состава и содержания функций менеджмента. При системном рассмотрении можно выделить три группы функций менеджмента, являющимися наиболее общими для всех видов организаций и любых условий функционирования.

- Общие функции менеджмента отражают содержание основных стадий процесса управления деятельностью организации на всех иерархических уровнях.
- Технологические функции менеджмента определяют два основных вида деятельности, составляющие содержание технологии труда менеджера любого уровня иерархии: решения и коммуникации.
- Социально-психологические функции связаны в основном с характером производственных отношений.

Именно социально-психологические функции менеджмента на сегодняшний день являются наиболее значимыми, так как основой любой организации и её главной ценностью являются люди.

При этом человек стал не только самым ценным «ресурсом» организации, но и самым дорогостоящим. Многие организации, желая подчеркнуть свой вес и размах деятельности, говорят не о размере их производственных мощностей, объеме производства или продаж, финансовом потенциале, а о числе работников в организации и их профессионализме. Сильная организация стремится максимально эффективно использовать потенциал своих работников, создавая все условия для наиболее полной отдачи сотрудников на работе и для интенсивного развития их потенциала.

Именно к слову «потенциал» ближе всего термин «человеческие ресурсы» и это не одно и то же, что «персонал», хотя довольно часто при осуществлении практической деятельности по управлению людьми граница между понятиями «персонал» и «человеческие ресурсы» несколько размывается. Тем не менее, это не совсем одно и то же, а потому стоит четко знать разницу между ними.

«Персонал» – это часть работников, относящихся к оперативному управлению, а также внештатные сотрудники.

Понятие «человеческие ресурсы» является намного более ёмким и широким. Оно подразумевает способности и потенциальные возможности человека относительно его физической, умственной и эмоциональной деятельности, которые помогают ему эффективно участвовать в производственной деятельности. Если рассматривать человеческие ресурсы и персонал с точки зрения управления, то стоит отметить, что в первом случае решаются глобальные долгосрочные задачи, а во втором речь идет об оперативных программах.

Таким образом, говоря о человеческих ресурсах, прежде всего подразумевается долгосрочный стратегический процесс развития организации.

И это развитие не выдумка или желание менеджмента организации. Организации сегодня просто вынуждены постоянно меняться, поскольку меняется окружающая среда. Изменения во внешней среде вызывают изменения во внутренних составляющих организации, порождая проблемы/дисгармонии, которые одновременно выступают как потенциальные точки развития.

Одной из основных задач менеджмента является выявление всех видов дисгармонии в организационных составляющих и действия по их минимизации.

Менеджмент должен делать это постоянно, поскольку организации на протяжении жизненного цикла непрерывно меняются.

Так как менеджмент это социальное управление, т.е. управление в организациях, состоящих из людей, то ключевым соотношением на протяжении всего жизненного цикла непрерывно меняющейся организации является соотношение стратегического развития организации и эволюции её человеческих ресурсов.

И здесь формула этого соотношения достаточно проста – на любом этапе или фазе развития организации менеджмент должен обеспечить бизнес необходимым количеством подходящего персонала и достичь максимальной отдачи от него при минимально приемлемых затратах, а также обеспечить независимость компании от конкретных сотрудников.

Ключевым показателем эффективности проведения стратегических преобразований в области управления персоналом является **прибыль на одного сотрудника**. Остальные вторичны. Сравните «прибыль на сотрудника» своей компании с конкурентами – и вы поймете, где управление персоналом выстроено лучше.

Центральным элементом процесса стратегического развития организации является понятие «стратегия». В литературе есть множество определений данного термина. Наиболее простым, понятным и указывающим на источник стратегического развития организации является следующее определение: «Стратегия это наш клиент сегодня и завтра».

Исходя из данного определения любая компания должна задать себе три стратегических вопроса:

1. Какие новые потребительские блага нам придется предоставлять через 5, 10 или 15 лет?
2. Какие новые компетенции или возможности, то есть комплексы навыков и технологий, понадобятся, чтобы поставлять потребителям эти блага?
3. Каким образом придется изменить систему взаимодействия с потребителями в течение нескольких ближайших лет?

Данный подход отражает главный источник изменений в организации, находящийся во внешней среде – **клиент!**

Как он изменится на протяжении стратегического горизонта? А как должна измениться компания? Вот главные стратегические вопросы.

Динамика внешней среды, доходящая до компании через клиента, ведёт к движению компании по циклу стратегического процесса организационных преобразований.

Существуют различные модели циклов стратегического процесса организационных преобразований. Одной из наиболее практикоориентированных и понятных является модель Арутюняна или «Гексагон Арутюняна» (рис. 1)

Данная модель описывает основные этапы стратегического развития организационных преобразований:

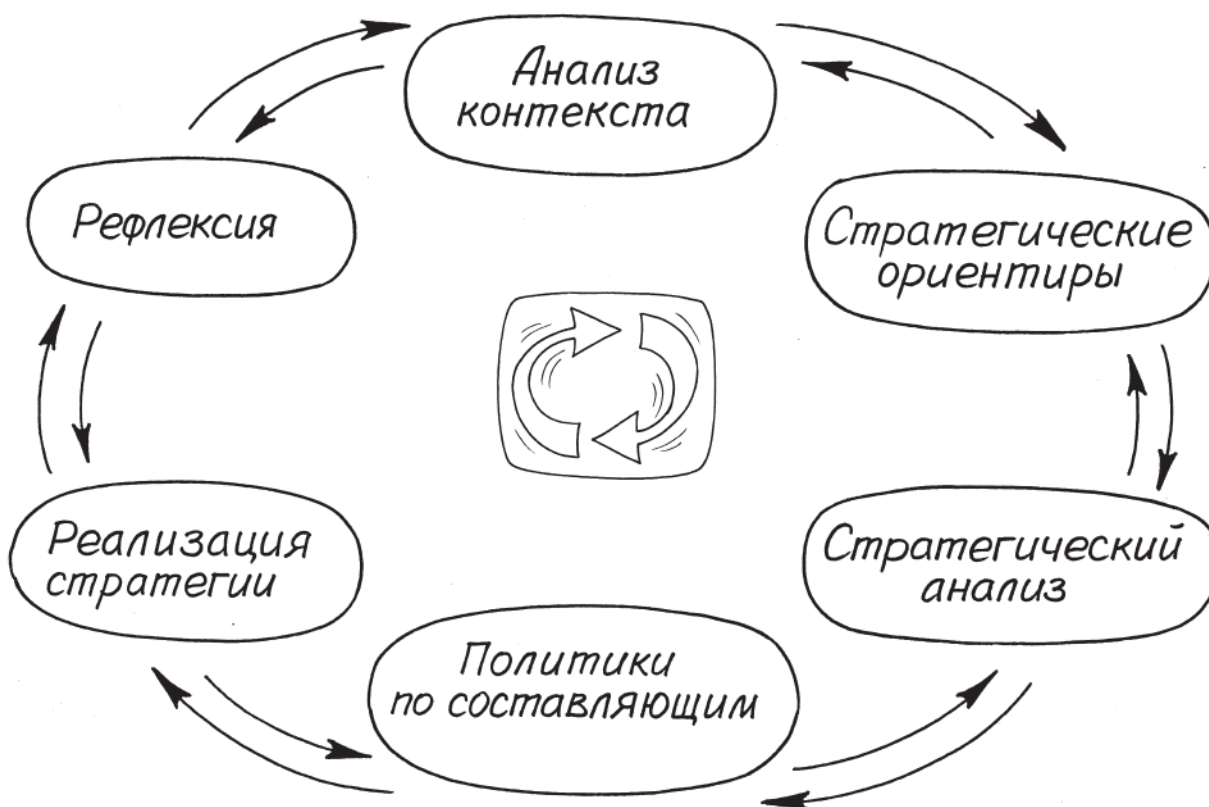


Рис 48. Стратегический гексагон Арутюняна

Овал 1. Анализ контекста организации. Подробно расписанный анализ среды организации на принятую стратегическую перспективу, от текущего момента до «конечной точки», с выделением ключевых драйверов (движущих сил), влияющих на организацию. Продукты этого шага описывают элементы микро-и макросреды, мегатренды, а также собственные ключевые компетенции.

Овал 2. Расписанная система стратегических ориентиров (vision, mission, credo и slogan). Это полное описание «пункта В», та самая «конечная точка» маршрута. Овал 2 похож на маркетинговый план, составленный на «конечную точку» маршрута.

Овал 3. Стратегический анализ маркетинговой среды. Взгляд из будущего в настоящее. Это может быть SWOT-анализ; стратегический бенчмаркинг, или сравнение с конкурентами; финансовое моделирование и финансовый анализ; анализ бизнес-процессов; словом, любые инструменты, которые помогут увидеть разрыв между завтрашним и сегодняшним днем.

Овал 4. Политики по составляющим. Расписанные по периодам, соответствующие критерию SMART (то есть с цифрами, сроками, измерителями). Это фактически система целей, разложенных по составляющим организации, позволяющая нам переместиться из «пункта А» в «пункт В».

Овал 5. Реализация стратегии. Новое видение структуры компании; проекты по реализации стратегии; механизмы контроля; ряд других изменений в организационных составляющих.

Овал 6. Рефлексия. Его сложно выделить как отдельный этап. Переместились в будущее, посмотрели на себя сегодняшних, возможно, что-то скорректировали, и так постоянно.

Переход от одного этапа к другому сопровождается изменением как формальной так и неформальной структуры организации.

Неформальную структуру организации образуют неформальные группы.

Неформальная группа — это спонтанно образовавшаяся группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели. Как и у формальных организаций эти цели являются причиной существования такой неформальной группы. Важно понять, что в большой организации существует не одна неформальная группа. Большинство из них свободно объединены в своего рода сеть. Для образования таких групп особенно благоприятна трудовая среда. Благодаря формальной структуре организации и ее задачам, одни и те же люди обычно собираются вместе каждый день, иногда на протяжении многих лет. Люди, которые в других условиях вряд ли бы даже встретились, часто вынуждены проводить больше времени в обществе своих коллег, чем в своей собственной семье. Более того, характер задач, которые они решают, во многих случаях заставляет их часто общаться и взаимодействовать друг с другом. Естественным результатом этого интенсивного социального взаимодействия является спонтанное возникновение неформальных групп.

У неформальных групп много общего с формальными организациями, в которые они оказываются вписанными. Они в некотором роде организованы так же, как и формальные организации — у них имеется иерархия, лидеры и задачи. В спонтанно возникших (эмерджентных) группах также имеются неписанные правила, называемые нормами, которые служат для членов организации эталонами поведения. Эти нормы подкрепляются системой поощрений и санкций. Специфика в том, что формальная организация создана по заранее продуманному плану. Неформальная же группа скорее является спонтанной реакцией на неудовлетворенные индивидуальные потребности.

Как показал Хоторнский эксперимент, принадлежность к неформальным группам может дать людям психологические выгоды не менее важные для них, чем получаемая зарплата. Важнейшие причины вступления в группу: чувство принадлежности, взаимопомощь, взаимозащита, тесное общение и заинтересованность.

Принадлежность. Самой первой причиной вступления в неформальную группу является удовлетворение потребности в чувстве принадлежности, —

одной из самых сильных наших эмоциональных потребностей. Еще до Хоторнского эксперимента Элтон Мэйо обнаружил, что люди, чья работа не дает возможности устанавливать и поддерживать социальные контакты, склонны быть неудовлетворенными.

Другие исследования показали, что возможность принадлежать к группе и поддержка с ее стороны тесно связаны с удовлетворенностью сотрудника. И все же, несмотря на то, что потребность в принадлежности широко признается, большинство формальных организаций сознательно лишают людей возможностей социальных контактов. Поэтому рабочие часто вынуждены обращаться к неформальным организациям, чтобы эти контакты обрести.

Помощь. В идеальном варианте подчиненные должны иметь возможность без всякого стеснения обращаться к своему непосредственному начальству за советом или для обсуждения своих проблем. Если этого не происходит, то начальнику следует внимательно разобраться в своих взаимоотношениях с подчиненными. В любом случае, правильно это или неправильно, многие люди считают, что их начальник в формальной организации плохо о них подумает, если они будут спрашивать его, как им выполнить определенную работу. Другие боятся критики. Более того, в каждой организации есть множество неписаных правил, которые касаются мелких процедурных вопросов и протокола, как, например: какой продолжительности должен быть перерыв на кофе, каково отношение начальника и болтовне и шуткам, как следует одеваться, чтобы заслужить всеобщее одобрение, а также, насколько все эти правила обязательны. Понятно, что работник еще подумает, стоит ли обращаться за помощью к начальству по всем этим вопросам.

Защита. Люди всегда знали, что сила — в единстве. Одной из первостепенных причин, побуждавших доисторических людей объединяться в племена, была дополнительная защита от враждебных проявлений их внешнего окружения. Осознанная потребность в защите продолжает оставаться важной причиной вступления людей в те или иные группы. Хотя в наши дни очень редко можно говорить о существовании реальной физической опасности на рабочих местах, самые первые профсоюзы зародились именно в социальных группах, которые собирались в пивных и обсуждали свои претензии к начальству. И сегодня члены неформальных организаций, состоящих из работников низовых уровней, защищают друг друга от причиняющих им вред правил. Они, например, пробивают друг за друга хронометражные карты, чтобы скрыть допущенные ошибки. Или могут объединить усилия, чтобы опротестовать вредные условия работы. Неудивительно, что эта защитная функция приобретает еще более важное значение, когда начальству не доверяют.

Общение. Люди хотят знать, что происходит вокруг них, особенно, если это затрагивает их работу. И все же во многих формальных организациях система внутренних контактов довольно слабая, а иногда руководство намеренно скрывает от своих подчиненных определенную информацию. Поэтому одной из важных причин принадлежности к неформальной организации является доступ к неформальному каналу поступления информации — слухам.

Тесное общение и симпатия. Люди часто присоединяются к неформальным группам просто для того, чтобы быть ближе к тем, кому они симпатизируют. Например, клерки или инженеры отдела часто работают в больших комнатах, где нет перегородок между столами. Эти люди имеют много общего и испытывают симпатию друг к другу частично оттого, что выполняют аналогичную работу.

Процесс развития неформальных групп и причины, по которым люди в них вступают, способствуют образованию у этих организаций свойств, которые делают их одновременно и похожими, и непохожими на формальные организации. Ниже приводится краткое описание основных характеристик неформальных групп, которые имеют прямое отношение к управлению, так как оказывают сильное влияние на эффективность формальной организации.

Социальный контроль. Как выявили ученые при проведении Хоторнского эксперимента, неформальные группы осуществляют социальный контроль за своими членами. Первым шагом к этому является установление и укрепление норм — групповых эталонов приемлемого и неприемлемого поведения. Чтобы быть принятым группой и сохранить в ней свое положение, личность должна соблюдать эти нормы. Вполне естественно, например, что у неформальной группы имеются свои четко сформулированные правила относительно характера одежды, поведения, приемлемых видов работы и протокола. Чтобы укрепить соблюдение этих норм, группа может применять довольно жесткие санкции, а тех, кто их нарушает, может ждать отчуждение. Это — сильное и эффективное наказание, когда человек зависит от неформальной группы в удовлетворении своих социальных потребностей (а это случается довольно часто).

Соппротивление переменам. Люди могут также использовать неформальную группу для обсуждения предполагающихся или фактических перемен, которые могут произойти в их отделе или организации. В неформальных группах наблюдается тенденция к сопротивлению переменам. Частично это объясняется тем, что перемены могут нести в себе угрозу дальнейшему существованию неформальной группе. Реорганизация, внедрение новой технологии, расширение производства и, следовательно, появление большой группы новых сотрудников и т.п. может привести к распаду неформальной группы, либо к сокращению возможностей взаимодействия и удовлетворения социальных нужд.

Подчас такие изменения могут дать возможность конкретным группам добиться положения и власти.

Неформальные лидеры. Так же, как и формальные организации, неформальные имеют своих лидеров. Неформальный лидер приобретает свое положение, добиваясь власти и применяя ее по отношению к членам группы, аналогично тому, как это делает лидер формальной организации. По существу нет никаких серьезных различий в средствах, применяемых лидерами формальных и неформальных организаций, для оказания воздействия.

Неформальный лидер имеет две первостепенные функции: помогать группе в достижении ее целей и поддерживать и укреплять ее существование. Иногда эти функции выполняются разными людьми. Если это так, то в неформальной группе возникают два лидера: один для выполнения целей группы, другой — для социального взаимодействия.

Понимание сути неформальных групп и неформальной структуры организации в целом, приводит к роли и значения этих структур для развития организации.

Несмотря на положительные эффекты наличия неформальных групп в организации, их рассмотрение, как правило, связывают с негативными явлениями, ключевым из которых является сопротивление стратегическим организационным изменениям.

На сегодняшний день теория и практика менеджмента определила основные проявления сопротивлений и меры по их устранению.

Т.е. сопротивление возникает в случаях, когда:

1. Члены стратегической команды назначаются без учета решаемых задач.

Часто в организациях не уделяют подбору команд достаточно внимания. В команду просто выбирают несколько топ-менеджеров, не задумываясь об их потенциальном вкладе в жизнеспособную стратегию. Также руководство не задумывается, сможет ли участник команды в дальнейшем осуществить успешное внедрение стратегии, которая появится «на выходе» командной работы. Между тем стратегическая команда должна быть жизнеспособной: обладать полномочиями, властью, экспертностью и информацией по тем или иным элементам разрабатываемой стратегии.

Для устранения этого вида сопротивления тщательно отбирайте членов своей стратегической команды!

Критерии отбора в команду вам уже известны. Команда должна иметь полномочия, власть, информацию и экспертность по рассматриваемому вопросу. Поэтому включайте тех, от кого будет польза. И тех, от кого будет зависеть успешное внедрение стратегии. Так что не забывайте о неформальных лидерах!

2. Игнорируется мнение менеджеров и сотрудников

Этот пункт является продолжением следующего. Некоторые менеджеры даже не думают о том, чтобы прибегнуть к помощи сотрудников или менеджеров низового уровня. Да даже менеджеров среднего звена не считают за людей. Это гарантия того, что организация лишится ценной входной информации. Ведь низовой уровень — это датчики, рецепторы рынка. Кроме того, теряется отличная возможность мотивации на реализацию стратегии.

Для устранения этого вида сопротивления вовлекайте сотрудников со всех уровней управления!

Попросите их о помощи. Пусть они участвуют в подготовке стратегических сессий, в работе временных проектных групп; пусть поднимают вопросы, которые потом будут обсуждаться на стратегических сессиях. И в качестве обратной связи обязательно информируйте их о том, что происходило на этих сессиях. Помните: вопрос предполагает обратную связь. Если вы про это забудете, сотрудники будут чувствовать себя обманутыми.

3. Не обучают участников команды

Вы удивитесь, но некоторые команды входят в стратегические сессии «на холодную», без обучения (предварительного или хотя бы по ходу) процессу, в который они окунутся. Это серьезная ошибка! Во-первых, из-за такого подхода возникает недостаток понимания, который серьезно влияет на производительность и результат. Стратегии, планы на выходе получаются ущербными. Во-вторых, отсутствие обучения лишает возможности создать приверженность и энтузиазм среди членов команды. Людей надо обучать! Хотя бы тем инструментам стратегического процесса, которые будут использоваться.

Для устранения этого вида сопротивления обучайте своих менеджеров стратегическому процессу!

Убедитесь, что они понимают определение и важность терминов «контекст», «образ желаемого будущего», «миссия», «цели»... И что осознают свою важную роль в разработке и реализации стратегии. Обучение — важный элемент среды/культуры в организации. Проводя обучение, вы прививаете «стратегическую» культуру. А сами вы учитесь больше ориентироваться на сотрудников. Проводить стратегический процесс в такой среде гораздо проще.

4. Отсутствие энтузиазма у топов

Каков топ, таков и приход... Сотрудники и менеджеры ориентируются на топ-менеджеров. И они очень хорошо чувствуют фальшь. Они видят, когда слова расходятся с настроением и с делом. Сотрудники чувствуют, когда могут смело высказываться, выдвигать инициативы или предлагать альтернативы. Выполнение стратегических планов может потребовать от лидеров управлять скорее через вовлеченность и энтузиазм, нежели через контроль-исполнение.

Желание топов использовать исключительно полномочия и власть может привести к пассивному сопротивлению или открытому бунту.

Для устранения этого вида сопротивления обеспечьте полную и безоговорочную поддержку топов!

Ключевая роль топов — транслировать стратегические ориентиры и вести работу по реализации стратегии. Опыт показывает, что вовлечение управленческих команд со всех уровней помогает построить разделяемый vision и усилить персональную мотивацию на реализацию стратегических планов.

Успешные лидеры часто вовлекают команды, открыто отмечают маленькие и большие победы, например когда пройдена та или иная фаза проекта. Вовлеченность топов дает всем в организации ощущение общей направленности (у нас это часто называют «общий вектор»): люди знают, куда компания движется. Топы дают всем ролевую модель стратегических изменений и тем самым меняют организацию. Именно топы являются носителями важной информации. Все это помогает уйти от подхода «опять наверху придумали какую-то фигню». Вместо этого сотрудники говорят: «Мы придумали это сами!»

4.4. Управление конфликтами в организации

Аннотация:

Конфликтность в менеджменте. Конфликты в организациях: сущность, природа, причины и влияние на результаты работы персонала. Уровни, источники и типы конфликтов. Функциональные и дисфункциональные последствия конфликтов. Конфликтная ситуация и ее элементы. Формы поведения конфликтных сторон.

Конфликт в организации и причины его возникновения. Структура и виды организационных конфликтов. Конструктивное отношение руководителя к конфликтам. Действия руководителя по предотвращению конфликтов. Управление конфликтами в организации. Методы и механизмы разрешения конфликтов. Межличностные и структурные способы разрешения конфликтов. Переговоры как способ разрешения конфликтов. Природа, причины стрессов и последствия стрессов, управление и самоуправление стрессами. Методы, способствующие предотвращению стрессового состояния работников.

Конфликт (лат. Conflictus) – столкнувшийся.

Конфликт:

- столкновение противоположных взглядов, интересов на почве соперничества, противоборства.
- возникшее в сфере общения резкое несоответствие между ожиданиями одних и конкретными действиями других.

Объект конфликта – конкретная ценность, к обладанию которой стремятся противоборствующие стороны.

Предмет конфликта: противоречие между сторонами.

Стороны конфликта: личности, группы, системы.

Функции конфликта: деструктивные, конструктивные.

«В споре рождается истина».

Сократ

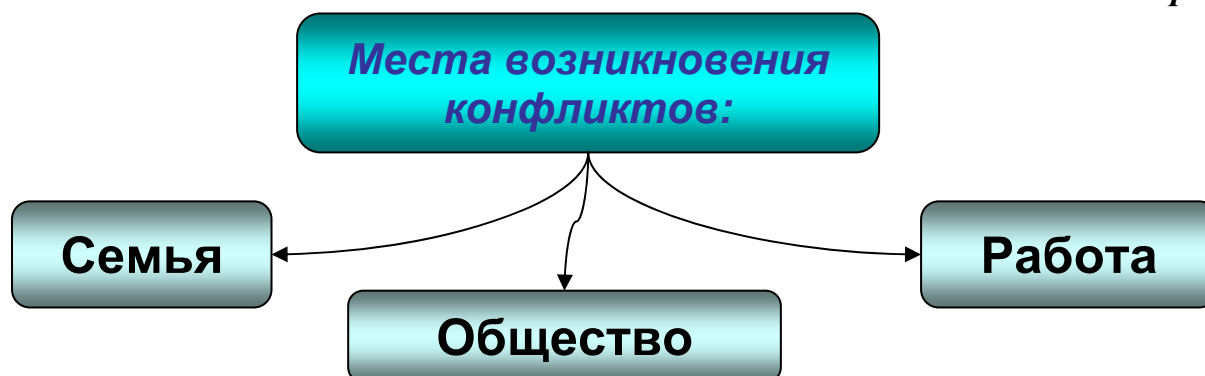


Рис. 49. Места возникновения конфликтов

Примеры конфликтов: вооруженное столкновение стран, семейная ссора, личная драма, служебный конфликт, забастовка на предприятии.

Типология конфликтов:

- по способу разрешения,
- по участникам,
- по объектам,
- по степени открытости,
- по последствиям.

1. По способу разрешения

Насильственные (антагонистичные) – разрушение структур всех конфликтующих сторон или отказ всех сторон от участия в конфликте, кроме одной, которая и выигрывает (выборы органов власти и т.п.).

Ненасильственные (компромиссные) – допускают несколько вариантов их решения за счет взаимного изменения целей участников конфликта, сроков, условий взаимодействия (поставки сырья, увольнение работников и т.п.)

2. По участникам

Внутриличностный – столкновение внутри личности равных по силе, но противоположно направленных мотивов, потребностей, интересов.

Межличностный – противоречие между интересами двух личностей с применением некорректных форм борьбы.

Между личностью и группой – несовпадение интересов индивидуума и рабочей группы, в которую он включен.

Межгрупповой – противоречие интересов отдельных групп.

Внутриличностный конфликт – столкновение 3-х составляющих, необходимых для достижения цели: желание (хочу), возможность (могу), необходимость (надо).

Необходимость выбора => эмоциональное напряжение => стресс => неконтролируемое поведение личности.

Виды конфликтов:

- «плюс-плюс» – выбор одного из двух благоприятных вариантов (куда поехать отдыхать, что купить),
- «плюс-минус» – каждый из вариантов может иметь и позитивные, и негативные последствия, а выбрать надо один (увольнение плохого сотрудника, сокращение затрат),
- «минус-минус» – выбор варианта с наименьшими негативными последствиями (увольнение одного из 2-х хороших сотрудников),
- ролевой – одновременное выполнение различных ролей, противоречащих друг другу.

Межличностный конфликт (типы):

- конфликт целей – участвующие в нем стороны по-разному видят желаемое состояние объекта в будущем;
- конфликт познания – у участвующих сторон расходятся идеи, взгляды, мысли по решаемой проблеме;
- конфликт чувств – у участников различны чувства и эмоции, лежащие в основе их отношений друг с другом как личностей (раздражение стилем своего поведения, ведения дел, взаимодействия с другими).

Формы поведения конфликтных сторон:

- Конструктивная – стремление уладить конфликт, найти приемлемое решение; сторона отличается выдержкой и самообладанием, доброжелательным отношением к сопернику; открыта и искренна, в общении лаконична.
- Деструктивная – стремление к расширению и обострению конфликта; негативная оценка личности противника; сторона отличается подозрительностью и недоверием к сопернику, нарушает этику общения.
- Конформистская – пассивное отношение к конфликту, склонность к уступкам; сторона непоследовательна в оценках и поведении, легко соглашается с точкой зрения соперника, уходит от острых вопросов

3. По объектам:

- по ценностям, к обладанию которыми стремятся стороны:

- материальная ценность (ресурсы),
- социальная ценность (власть, лидерство),
- духовная ценность (идея, норма, принцип)

Три условия появления объектов конфликта:

- появление у сторон интереса к ценностям, желания их контролировать, использовать, присвоить
- ограниченное количество ценностей
- различные оценки объектов сторонами в зависимости от ситуации

4. По степени открытости (выраженности):

- открытые – явно выраженное столкновение оппонентов: ссоры, споры и т.п. Взаимодействие регулируется нормами, соответствующими ситуации и статусу участников конфликта.
- скрытые – отсутствуют внешние агрессивные действия между конфликтующими сторонами, но при этом используются косвенные способы воздействия (в т.ч. если один из участников боится другого, либо у него нет достаточной власти и сил для открытой борьбы).

5. По последствиям:

- Функциональные – повышение эффективности организации, дополнительная информация о проблеме и вариантах её решения, имеют «+» последствия:

- решение проблем наиболее приемлемыми способами для всех,
- сведение к минимуму враждебности, несправедливости и т.п.
- сотрудничество сторон, а не противостояние.

▪ Дисфункциональные – снижение личной удовлетворенности и эффективности организации, имеют «→» последствия:

- плохой моральный климат, текучесть кадров,
- преданность работников только своей группе и представление о другой стороне как о «враге»,
- сворачивание взаимодействия и общения конфликтующих;
- ориентация сторон на победу «врага», а не решение проблем.

Причины конфликтов:

▪ Объективные (функциональные) – реальные причины, предрасполагающие к конфликту, т.е. те обстоятельства социального взаимодействия людей, которые приводят к столкновению их интересов, мнений и т.п. Приводят к предконфликтной ситуации.

▪ Субъективные – связаны с личностными особенностями индивидов, которые приводят к выбору конфликтного, а не какого-либо другого способа разрешения объективного противоречия.

Типы конфликтных личностей:

- 1) устойчивые к конфликтам;
- 2) удерживающиеся от конфликтов;
- 3) конфликтные.

Объективные (функциональные) причины конфликтов:

1. Распределение ресурсов: в условиях ограниченности стороны стремятся получить больше ресурсов, чем другие.

2. Взаимозависимость задач: при неадекватной работе одного человека возникают проблемы у зависимых от него.

3. Различия в манере поведения: характер отдельных личностей может приводить к их агрессивности и враждебности по отношению к другим

4. Различия в целях: стороны по-разному видят желаемое состояние объекта в будущем.

5. Различия в ценностях: объективная оценка ситуации заменяется субъективным мнением, ориентированным на благоприятный исход дела лишь для личности и его группы.

6. Неудовлетворительная коммуникация: плохая передача информации мешает адекватному пониманию ситуации.



Рис. 50. Фазы конфликта

Динамика конфликта – процесс развития конфликта под влиянием внутренних механизмов и внешних воздействий.

Фазы конфликта (начальная, подъём, пик, спад) имеют циклический характер.

Фазы конфликта:

1. Начальная (дифференциация – скрытая стадия):

- Возникновение и осознание проблемной ситуации (изменение настроения, критические высказывания в адрес противника),
- Поиск неконфликтных способов разрешения конфликта
- Предконфликтная ситуация (есть объективные причины)
- Инцидент – первоначальное столкновение сторон.

2. Подъём:

- Эскалация конфликта – активное взаимодействие конфликтующих сторон .

3. Пик: высшая точка эскалации конфликта.

4. Спад (интеграция):

- Разрешение конфликта
- Послеконфликтная ситуация.

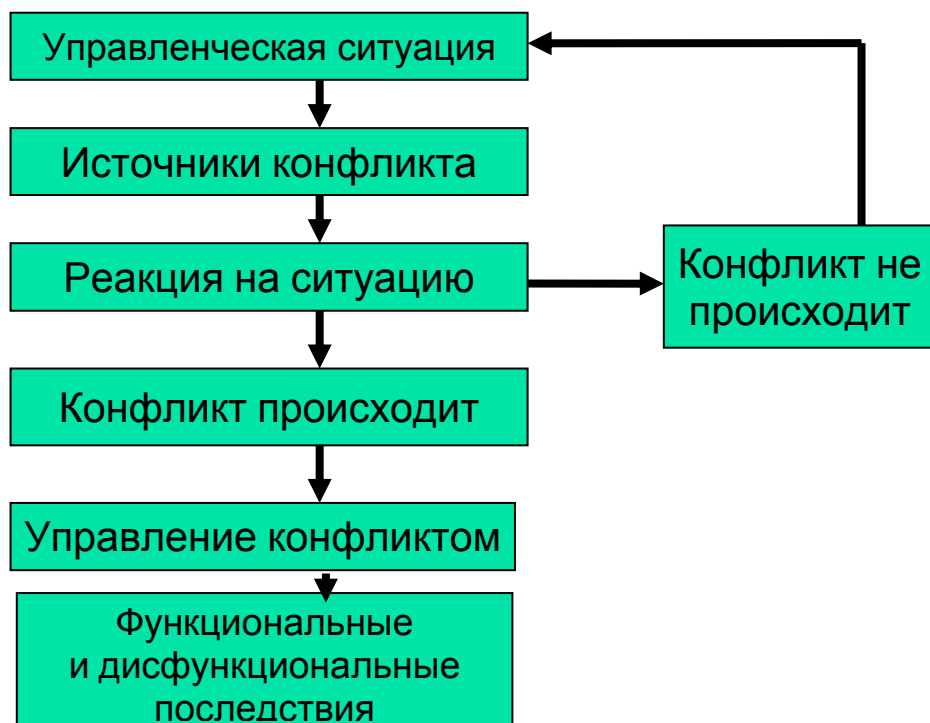


Рис. 51 . Модель конфликта как процесса

Управление конфликтами.

Причина конфликта – противоречие между сторонами (предмет конфликта) по поводу тех или ценностей (объекта конфликта).

Возможное решение: устранение объекта конфликта устранил и его предмет.

Однако, конфликт может остаться на межличностном уровне, принять скрытые формы, углубиться.

Цель управления – устранить не объект, а предмет конфликта.

Стратегии управления конфликтом: предотвращение, подавление, отсрочка, разрешение.

1. Предотвращение конфликта:

а) устранить реальный предмет конфликта;

б) привлечь в качестве арбитра незаинтересованное лицо с готовностью подчиниться его решению;

в) добиться, чтобы один из конфликтующих отказался от предмета конфликта в пользу другого.

2. Подавление конфликта – применяется по отношению к конфликтам в деструктивной фазе:

- а) сократить количество конфликтующих;
- б) разработать систему правил, норм, предписаний, упорядочивающих взаимоотношения между потенциально конфликтными людьми;
- в) создавать условия, которые препятствуют взаимодействию между потенциально конфликтными людьми.

3. Отсрочка конфликта – временные меры, помогающие ослабить конфликт, чтобы позже, когда созреют условия, добиться его разрешения:

- а) изменить отношение одного конфликтующего к другому
- б) изменить представление конфликтующего о конфликтной ситуации (условиях конфликта, взаимоотношениях людей, связанных с ним и т.п.);
- в) изменить значимость объекта конфликта в воображении конфликтующего (снизить или повысить ценность объекта конфликта и тем самым сделать его соответственно ненужным или недостижимым).

4. Разрешение конфликта – 3 способа:

- а) Способ «разведения» оппонентов – принятие мер по ограничению взаимодействия конфликтующих субъектов до минимума;
- б) «Командный» способ – принятие руководителем конфликтующих сторон волевого решения по урегулированию конфликта.
- в) Переговоры – между субъектами конфликта с целью выработки решения, максимально удовлетворяющего конфликтующие стороны.

Переговоры – наиболее эффективный способ разрешения конфликта, т.к. стороны пытаются добиться хотя бы части желаемого, пойти на компромисс.

Условия начала переговорного процесса:

- 1) подготовка – сбор сведений о противнике, его личностных характеристиках, вероятных аргументах
- 2) стороны имеют значимые общие интересы, помимо противоречащих;
- 3) стороны считают возможным достижение соглашения, более выгодного, чем другие альтернативы;
- 4) стороны вступают в дискуссию в поисках взаимно удовлетворяющего решения

Правила переговоров:

- 1) признавать права друг друга;
- 2) выслушать партнера не перебивая;
- 3) демонстрировать понимание точки зрения партнера;
- 4) выяснить, как партнер воспринимает конфликт;
- 5) четко формулировать предмет обсуждения;
- 6) констатировать общие точки зрения;

7) принять общее решение, отметив согласие и оставшиеся расхождения.

Методы ведения переговоров:

- Мягкий – характерен для человека, который хочет избежать конфликта и готов идти на уступки.
- Жесткий – один из участников занимает крайнюю позицию и стоит на своем до конца, считая, что при этом получит больше и победит.
- Позиционный – упор делается не на сути спора, а на позиции каждой из сторон. Цель переговоров при этом не достигается, а отношения между партнерами портятся.
- Метод принципиальных переговоров – объединяет мягкий метод в отношениях участников переговоров и жесткий метод при рассмотрении существа вопроса.

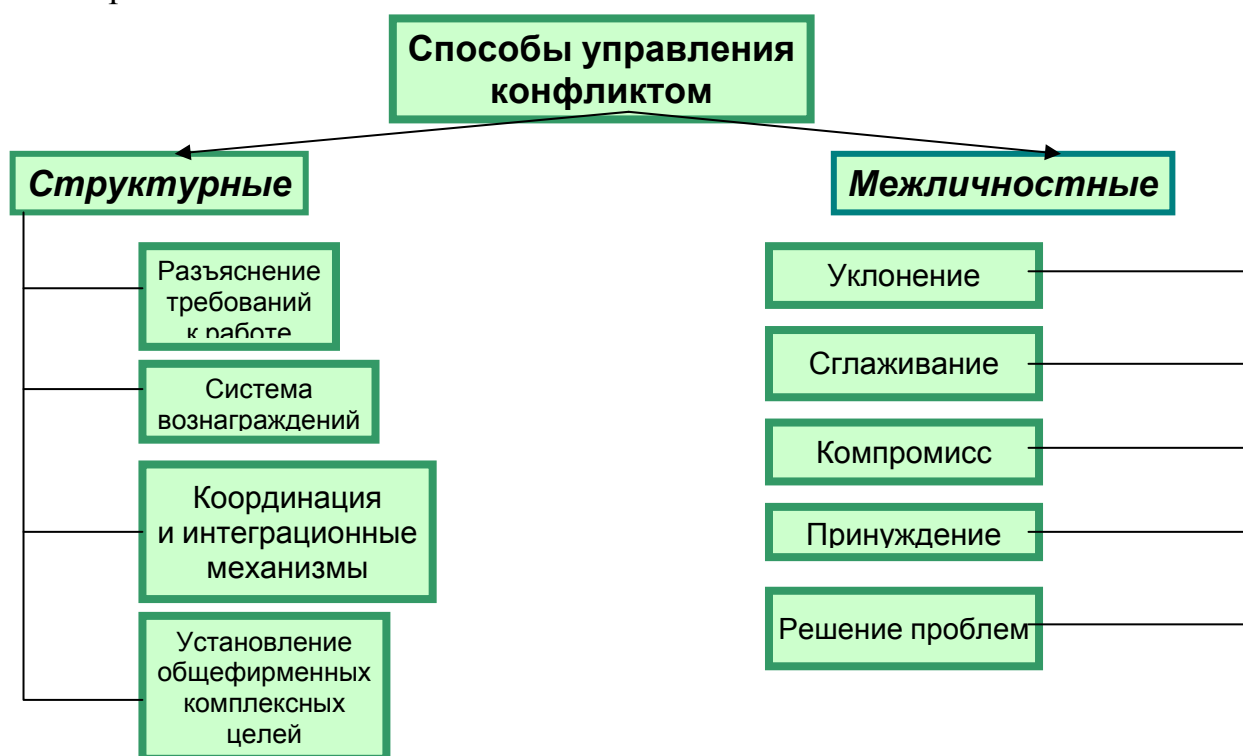


Рис. 52. Способы управления конфликтом

1. Структурные.

Разъяснение требований к работе – какие результаты ожидаются руководством от сотрудника (что должно быть сделано; кто получает и предоставляет информацию; полномочия и ответственность);

Система вознаграждений – вознаграждение за вклад человека в достижение целей и решение проблем организации, наказание за неконструктивное поведение.

Координационные и интеграционные механизмы – иерархия власти, принцип единоначалия; проведение совещаний между отделами;

Общеорганизационные комплексные цели – принятие решений в интересах всей организации, что требует совместных усилий сотрудников, групп или отделов и обеспечивает более слаженную работу всего персонала

2. Межличностные.

Стратегии поведения в конфликте:

- Принуждение (соперничество) – открытая борьба за свои интересы, игнорируя другие; при этом окружающие вынуждены принимать навязанное им решение проблемы

- Решение проблем (сотрудничество) – поиск решения, удовлетворяющего интересы всех сторон;

- Компромисс – урегулирование разногласий через взаимные уступки;

- Уклонение (избегание) – стремление выйти из конфликтной ситуации, не решая её, не уступая и не настаивая на своем;

- Сглаживание (приспособление) – сглаживание противоречия, поступаясь своими интересами.

Правила поведения в конфликтной ситуации:

- Сконцентрировать внимание на объективном противоречии,

- Критиковать ошибочные действия противника, но не его личность.

- Разрешать проблему здесь и сейчас, не вспоминая всех предшествующих противоречий;

- Выслушать оппонента и выяснить, как он видит конфликтную ситуацию и путь ее разрешения.

- Конструктивный обмен мнениями, нахождение совпадений во взглядах и возможных путей компромисса.

- Обратная связь: стороны должны подтвердить, что поняли друг друга.

- Избегать манипулирования партнером.

Стрессы (англ. Stress) — нагрузка, напряжение.

Стресс – разнообразные состояния человека, возникающие в ответ на экстремальные воздействия факторов внутренней и внешней среды – стрессоров.

Виды стрессов:

- Эустресс – вызванный положительными эмоциями, несильный стресс, мобилизующий организм.

- Дистресс – негативный тип стресса, с которым организм не в силах справиться. Он подрывает здоровье человека и может привести к тяжелым заболеваниям.

Стрессоры (стресс-факторы):

- Физиологические: чрезмерная боль, сильный шум, воздействие экстремальных температур, прием ряда лекарственных препаратов.

- Психологические: информационная перегрузка, соревнование, угроза социальному статусу, самооценке, ближайшему окружению.

Причины стрессов:

- особенности характера – непреодолимая сила, которая побуждает человека реагировать на внешнее воздействие определенным образом, иногда излишне эмоционально;

- напряжённая работа – необходимость выполнить работу в сжатые сроки и в условиях, которые препятствуют нормальной производительности труда (высокие стандарты, меняющиеся условия, нестабильность и т.п.);

- жизненные обстоятельства – смерть, развод, долги, которые выявляют предел возможностей человека и заставляют пересмотреть свое отношение к жизни.

Последствия стрессов:

- утрата способности к самоконтролю – одновременное действие множества факторов вызывает сильнейшее напряжение,

- снижение работоспособности,

- физическое истощение.

Глава V. КУЛЬТУРА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

5.1. Власть и лидерство в системе менеджмента организации

Аннотация:

Понятие власти как центрального звена системы управления организации. Личностные и должностные источники власти. Власть и влияние. Формы влияние: принуждение, убеждение, сотрудничество. Типы власти: формальная и неформальная. Инструменты власти: ущемление, вознаграждение, экспертная, эталон, легитимность.

Власть и функции руководителя. Официальные и неофициальные обязанности руководителя. Руководство: власть и партнерство. Власть, администраторство и лидерство. Администраторство как нормативно-правовое явление. Лидерство как социально-психологическое явление. Отличие администратора (менеджера) от лидера. Три подхода к решению проблемы лидерства.

Наличие хорошо проработанного плана достижения корпоративных целей – это необходимое, но не достаточное условие будущего успеха производственной деятельности. Очень важно, чтобы менеджер обладал и умел пользоваться властными полномочиями, побуждая персонал к деятельности.

Власть (англ. power) – это возможность влиять на поведение других, распоряжаться ресурсами и т. д. Власть может относиться к индивиду, группе, организации в целом.

Влияние – это любое поведение одного индивида, который вносит изменения в поведения, ощущения и т. д. другого индивида.

«Власть означает любую возможность навязать свою волю в рамках социальных отношений вопреки сопротивлению и независимо от того, на чём эта возможность основана».

Макс Вебер

Власть может существовать, но не использоваться.

Это может происходить, если сотрудник демонстрирует необходимое производственное поведение (четко выполняет поставленную перед ним задачу), или по каким-либо причинам у менеджера имеется недостаточный объем полномочий (ресурсов, знаний) для осуществления влияния.

Власть – это социальный феномен, отражающий взаимодействие индивидов и групп, их влияние друг на друга, он используется для достижения целей, как менеджерами, так и подчиненными.

Без власти нет организации.

Методы влияния – методы, с помощью которых руководитель может воздействовать на подчиненных:

1. Убеждение – создание системы мотивации сотрудников, побуждающей к добровольному выполнению заданий.

2. Участие – открытый обмен мнениями по проблеме, в результате которого сотрудник может удовлетворить свои потребности высшего порядка, реализовать свой творческий потенциал.

Баланс власти: менеджер имеет власть над подчиненными, они зависимы от него по различным вопросам:

- объём выполняемой работы, полномочия,
- повышение заработной платы, продвижение по службе.

Подчиненные в определенной степени имеют власть над менеджером (информация, неформальные контакты).

Менеджер должен поддерживать в коллективе баланс.

Баланс власти – уровень влияния руководителя на подчиненного равен степени зависимости этого подчиненного от руководителя.

Виды власти:

- Потенциальная – максимальная власть, которая может быть реализована на основе должностного подчинения

- Реальная – потенциальная власть, подкреплённая действующими инструментами влияния на других людей.

«Не существует реальной абсолютной власти, т.к. никто не может влиять на всех людей во всех ситуациях».

Уровень реальной власти определяется не уровнем формальных полномочий руководителя, а степенью зависимости от него других лиц. Чем больше зависимость от него других лиц, тем больше власть данного менеджера.

Источники власти – средства, используемые субъектами власти для воздействия на объекты с целью достижения поставленных целей:

1. Личностные – связаны с личностью самого руководителя: эталонная, экспертная, информационная власть, потребность во власти.

2. Должностные – основаны на том, какие возможности даёт руководителю занимаемая им должность для влияния на подчинённых: власть вознаграждения, принуждения, связей, законная.

Личностные источники власти:

I. Эталонная (референтная) власть связана со способностью руководителя влиять на поведение подчиненных благодаря наличию харизмы. Харизма – это власть, основанная на силе личных качеств, таких как энергичность, уверенность, независимость характера, ораторские способности и др. Чем больше ру-

ководитель является для кого-то идеалом, тем больше его уважают, подкрепляя тем самым его личностную власть.

II. Информационная власть связана с коммуникационными способностями индивида, способностью убеждать. Она базируется на возможности доступа к нужной информации и умении использовать ее для оказания влияния. Этот вид власти доминирует у секретарей-референтов, помощников руководителей, в обязанности которых входит обработка поступающей информации для подготовки принятия решений руководителем.

III. Экспертная власть определяется уровнем компетентности, которую демонстрирует руководитель или сотрудник. Именно экспертная власть позволяет обрести свободу выбора, независимость. Специализация ограничивает возможность использования этого вида власти.

IV. Потребность во власти – это желание иметь влияние на других. Проявляется в укреплении своей репутации, завоеваний определенных позиций.

Организационные (должностные) источники власти:

I. Власть вознаграждения основана на подкреплении определенного поведения индивида. Является эффективным способом влияния на людей, особенно если менеджер имеет ресурсы для использования разнообразных методов материального и нематериального стимулирования.

II. Власть наказания основана на страхе индивида что-либо потерять. Например, работу, уважение, деньги (премию, часть зарплаты и др.). Чем сильнее страх, тем сильнее воздействие на поведение индивида и возможность его (поведение) изменения. При необдуманном использовании власти наказания возникает серьезная опасность к ограничению инициативы, творчества, свертыванию деятельности, увеличению текучести кадров.

III. Власть связей – это возможность влияния посредством фактического наличия или воспринимаемых как реально существующих полезных для деятельности личных и организационных связей. Связи добавляют влиятельность в отношениях с другими людьми.

IV. Законная (должностная) власть – самый распространенный метод влияния на исполнителя. Однако этот метод воздействия становится действенным только тогда, когда подчиненный рассматривает руководителя как источник удовлетворения своих потребностей.

Эффективное управление основано не только на обладании источниками власти (должность, образование, опыт), но и умении активно использовать влияние сообразно ситуации. Способности и навыки эффективного использования всех источников власти являются основой лидерства.

Власть – это возможность влиять на поведение других, которая может реализовываться, а может и не реализовываться или реализовываться в определенной степени. Поэтому различаются потенциальная власть и реальная власть.

В дополнение к формальным полномочиям руководителю требуется власть, так как он зависит от людей как в пределах своей цепи команд, так и вне ее. Власть и влияние, инструменты лидерства, являются фактически единственными средствами, которыми располагает руководитель для разрешения разнообразных ситуаций.

Если руководитель не обладает достаточной властью, чтобы влиять на тех, от кого зависит эффективность его деятельности, он не сможет получить ресурсы, необходимые для определения и достижения целей через других людей. Таким образом, власть является необходимым условием успешной деятельности организации.

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

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

Влияние и власть в равной мере зависят от:

- 1) личности, на которую оказывается влияние,
- 2) ситуации,
- 3) способности руководителя влиять.

Сколько власти имеет тот или иной человек в данной ситуации, определяется не уровнем его формальных полномочий, а степенью зависимости от него других лиц.

Чем больше зависимость от него других лиц, тем больше власть данного менеджера. Это можно выразить следующей формулой: уровень влияния облеченного властью лица А на лицо Б = степени зависимости лица Б от лица А.

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

ля, влияние, которое подчиненные могут оказывать на своих коллег, и способность подчиненных выполнять задания.

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

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

Власть может принимать разнообразные формы.

Американские исследователи в области власти и лидерства (руководства) Френч и Рэйвен разработали классификацию основ власти, согласно которой имеется пять основных форм власти.

I. Власть, основанная на принуждении. Она ассоциируется со страхом лишиться или не получить удовлетворение какой-то насущной потребности (уважения, работы, положения в обществе). Эта форма власти дает временный эффект. Длительное ее применение вызывает скованность, отчуждение, текучесть кадров.

II. Власть, основанная на вознаграждении. Здесь имеет место положительное подкрепление воздействия вознаграждением, которое активизирует исполнительную деятельность подчиненного.

III. Экспертная власть. Подчиненный убежден, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволят удовлетворить потребность.

IV. Эталонная власть (власть примера). Эта власть основана на личных свойствах руководителя и носит название харизма.

Харизма – это влияние, основанное на свойствах личности руководителя или его способности привлекать сторонников. Харизматическая личность наделена следующими свойствами: внушительная внешность; умение говорить; умение держаться в коллективе; независимый характер.

V. Законная власть. Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказание, и что его долг – подчиняться им. Он реагирует не на личность, а на должность. Все руководители пользуются законной властью, потому что им делегированы полномочия управлять другими людьми.

Эти основы власти являются механизмами, с помощью которых руководитель может заставить подчиненных выполнять работу, направленную на дос-

тижение целей организации. Страх, вознаграждение, традиция, харизма, разумная вера, убеждение и участие в управлении являются инструментами, которые руководитель использует для влияния на исполнителя, апеллируя к его потребностям.

Руководитель – это одновременно и администратор формальной структуры организации, и лидер ее коллектива, (неформальной структуры).

Всю работу по управлению организацией можно разделить на две части:

- управление хозяйственной деятельностью фирмы (хозяйственно-имущественным комплексом);
- управление людьми, их поведением (персоналом).

Принципы эффективного руководителя:

1. широкое общее представление о положении дел за пределами своего подразделения, осознание изменений во внешней среде и возможностях их использования;
2. чуткость к ситуациям внутри и вне фирмы;
3. творческий подход и умение мотивировать действия, решения свои и персонала;
4. желание и способность сотрудничать;
5. уметь планировать и выполнять планы;
6. способность идти на риск;
7. способность принимать решения;
8. уметь давать оценку полученным результатам и определять перспективы развития фирмы и ее персонала.

В повседневной работе руководитель должен постоянно (а не случайно)

- 1) получать результаты, 2) иметь личный план работы, 3) четко планировать деятельность подчиненных, 4) делегировать им необходимые права и ответственность, 5) обеспечивать четкую оценку деятельности подчиненных, 6) обеспечить деятельность подразделения независимо от себя (например, подготовив заместителя), 7) гордиться собою и подчиненными, 8) желать сотрудничать, 9) разрешать конфликты и т.д.

По своему отношению к работе руководители делятся на: пассивных и активных.

Активный руководитель:

- непрерывно вырабатывает и пересматривает в соответствии с обстановкой принципы деятельности для себя и окружающих.
- обладает четкими жизненными установками, требователен к себе, окружающим, стремится к совершенству
- использует любые, даже конфликтные ситуации, не боясь риска и ответственности.

- устанавливает контакты с окружающими, поощряет их самостоятельность, дает возможность «выдвинуться».

- имеет все задатки для того, чтобы стать лидером

Пассивный руководитель:

- использует принципы деятельности, выработанные другими,
- замыкается на своих подчиненных, пытается контролировать все их действия.

- ограничивается решением узких проблем в повседневной работе.

- делает только то, что служит на пользу карьере и позволяет «набрать очки».

- не пытается расширить кругозор, а нехватку знаний и идей пополняет их «воровством» у подчиненных.

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

Лидер – лицо, эффективно осуществляющее формальное и неформальное руководство, совмещающее в себе:

- официальное признание руководства, и

- неофициальное признание подчиненных.

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

1. один из нас;

2. лучший из нас – образец для подражания;

3. воплощение добродетелей;

4. оправдание всех ожиданий.

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

Влияние – это любое поведение одного индивидуума, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения и т.п. другого индивида. Конкретные средства, с помощью которых одно лицо может влиять на другое, могут быть самыми разнообразными; расположение, просьба, приказ, пожелания, угроза увольнения.

Руководители должны оказывать влияние таким способом, который легко предсказать и который ведет не просто к принятию данной идеи, а к действию – фактическому труду, необходимому для достижения целей организации.

Характеристика лидера:

1. Лидер предан своей фирме, он не принижает свою фирму в глазах сотрудников и не унижает своих сотрудников в глазах руководства фирмы.

2. Лидер должен быть оптимистом. Оптимист всегда охотно выслушивает других и их идеи, потому что он всегда ждет хороших новостей.

3. Лидер любит людей. Лучшие лидеры заботятся о своих сотрудниках. Их интересует, что делают другие. Хороший лидер доступен и не прячется за дверью кабинета. Лучшие лидеры человечны, они отдают себе отчет в собственных слабостях, что делает их терпимее к слабостям других.

4. Лидер должен быть смелым. Он всегда попытается найти новый способ выполнить задачу только потому, что этот способ лучше. Но он никогда не делает это необоснованным. Если он разрешит работнику провести эксперимент и тот окончится неудачей, то он не возложит вину на работника и не потеряет в него веру.

5. Лидер должен обладать широтой взглядов. Он никогда не скажет: «Это не мое дело». Лидер проявляет большой интерес ко всем аспектам деятельности фирмы.

6. Лидер должен быть решительным. Лидер всегда готов принимать решения. Когда известны не все исходные данные, а решение все равно необходимо принять, то требуется настоящая смелость, чтобы принять решение и сознать при этом, что оно может быть ошибочным.

7. Лидер тактичен и внимателен. Основной принцип: критиковать работу, а не человека, ее выполняющего. Один мудрец сказал, что каждое критическое замечание нужно упаковывать как бутерброд – меж двух ломтей хвалы.

8. Важная черта лидера – справедливость. Например, если сотрудник получает надбавку, а он ничего не сделал, чтобы ее заслужить, появится много недовольных. Когда подчиненный совершает ошибку, ему следует указать на нее, он должен ее признать, а потом надо забыть об этом.

9. Лидер всегда честен. Быть честным по отношению к руководству – это говорить вышестоящим менеджерам то, что им, возможно, не всегда приятно слышать. Быть честным по отношению к подчиненным – это говорить, когда они правы и когда они неправы. Быть честным – это умение признавать свои ошибки. Не всегда легко сказать правду, не ущемив чувства других и не показавшись бестактным, но честность в интересах общего блага – фирмы и ее сотрудников – всегда должна быть превыше всего.

10. Лидер честолюбив. Он радуется не только за себя, но и за достижения сотрудников и разделяет их успех.

11. Лидер всегда последователен и скромнен. Он не нуждается в лести окружающих, к тому же ему не надо скрывать свои ошибки.

12. Лидер должен быть наставником. Он помогает своим подчиненным развивать в себе уверенность, любовь к людям, честолюбие, энтузиазм, честность, уравновешенность и решительность.

13. Лидер всегда уверен в себе. Уверенность в себе без заносчивости, вера в свои силы без высокомерия – вот отличительные черты сильного лидера.

Таким образом, нельзя обозначить лидерство какой-то формулой.

Лидерство – это искусство, мастерство, умение, талант:

- некоторые люди обладают им от природы,
- другие – обучаются этому,
- третьи никогда этого не постигают.

В конце концов, каждый находит свой стиль. Нужно иметь в виду, что не существует и не будет существовать менеджера, обладающего универсальными способностями и одинаково эффективно действующего в любой ситуации.

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

Лидерство – это способность влиять на людей, чтобы побудить их работать в направлении достижения целей. Лидерство является одним из важных социально-психологических механизмов реализации власти в группе. Для того чтобы задействовать этот механизм, необходима совместимость целей лидера и участников группы. В этом принципиальное отличие лидерства от власти. Для существования власти не обязательно требуется совместимость целей, например, если основой власти являются личные качества индивида.

Вопросы лидерства интересовали людей с древних времен, но научное изучение этого явления началось только со времен Ф. Тейлора. Быть менеджером и лидером не одно и то же.

Лидерство предполагает наличие отношений «лидер-последователь». Эти взаимоотношения не обязательно предполагают иерархический характер, как это имеет место в случае отношений «начальник-подчиненный». Лидер – это тот, за кем идут.

Лидерство как явление является функцией – 1) лидера, 2) последователей и 3) ситуации.

Ситуацию определяют любые изменения, препятствия на пути достижения групповых целей (изменение численности, состава группы, конфликты и т. п.). Именно ситуация во многих случаях играет решающую роль в проявлении механизма выдвижения группой лидера.

Отличие менеджера от лидера:

Менеджер (администратор)	Лидер (вдохновитель)
Работает как администратор	Работает как инноватор
Поручает	Вдохновляет
Работает по целям других	Работает по своим целям
Бизнес-план является основой его деятельности	Видение является основой его деятельности
Полагается на систему	Полагается на конкретных («живых») людей
Использует доводы	Использует доводы и эмоции
Контролирует	Доверяет
Поддерживает движение и развитие. Работает как профессионал	Дает импульс движению и развитию. Работает как профессионал и энтузиаст.
Принимает решения	Добивается реализации решений
Делает дело правильно	Делает правильное дело
Стремится к тому, чтобы его уважали	Стремится к тому, чтобы его обожали

Для нормального функционирования группы очень важно, чтобы официальный руководитель (менеджер) был одновременно и неофициальным лидером.

Исторически сложились три подхода к решению проблемы лидерства:

1. Подход с позиций личных качеств – является наиболее ранним научным подходом в изучении и объяснении лидерства. Исследователи верили в то, что лидеры имеют какой-то уникальный набор качеств, обладание которым позволит любому человеку стать лидером.

В результате были выделены четыре основные группы лидерских качеств:

- физиологические;
- психологические (эмоциональные);
- интеллектуальные (умственные);
- личностные, деловые.

Дальнейшие исследования показали, что корреляция между этими качествами и лидерством достаточно мала, а сам список качеств, входящих в вышеперечисленные группы, стремится к бесконечности.

2. Поведенческий подход – рассматривает лидерство через призму лидерского поведения. Было предложено несколько классификаций стилей поведения, наиболее известной является классификация трех стилей (автократиче-

ский, демократический и либеральный). Предполагалось, что демократический стиль, как наиболее предпочитаемый подчиненными, приведет к повышению эффективности. Однако этого не произошло.

3. Ситуационный подход – предполагал объяснить эффективность лидерства через влияние внешних факторов, не принимая во внимание личность лидера. Главное предположение, что поведение лидера должно быть разным и определяться ситуацией. Исследователи (Фидлер, Митчелл и др.) начали активно работать в направлении установления причинно-следственных связей в отношении лидерства, позволяющих предсказать возможное поведение лидера и последствия этого поведения.

Поскольку управление является одним из видов профессиональной деятельности человека, то, как и в любом другом виде деятельности, в нем имеет место такое понятие как стиль.

Под стилем руководства понимается общая характеристика способов, с помощью которых происходит взаимодействие руководителей и подчиненных. Он отражает методы работы руководителя, организации деятельности, взаимоотношения в коллективе, приоритеты, позиции администрации, систему ценностей, тип культуры и т.п.

1. Авторитарный стиль руководства является исторически первым и до сегодняшнего момента, видимо, наиболее распространенным на практике, считающийся универсальным.

Он основывается на отдаче подчиненным в приказной форме распоряжений без всяких объяснений их связи с общими целями и задачами деятельности организации. Применяющий его руководитель отдает предпочтение официальному характеру отношений, выдерживает между собой и подчиненными дистанцию, которую те не имеют права нарушить. Но ему нужно обладать достаточной властью, чтобы навязывать свои решения другим.

2. Демократический стиль руководства во многом противоположен авторитарному, который апеллирует к высшим уровням потребностей.

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

Исследования показали, что в условиях авторитарного стиля руководства можно выполнить в два раза больший объем работы, чем в условиях демократического, но ее качество, оригинальность, новизна, присутствие элементов

творчества будут настолько же ниже. Из этого можно сделать вывод, что авторитарный стиль предпочтительней для руководства более простыми видами деятельности, ориентированными на количественные результаты, а демократический – сложными, где на первом месте выступает качество.

3. Либеральный стиль управления – характерен там, где речь идет о необходимости стимулирования творческого подхода исполнителей к решению поставленных задач наиболее предпочтителен

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

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

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

В управленческой практике выделяются три дополнительных типа управления.

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

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

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

Черты, необходимые лидеру:

Интеллектуальные способности		Черты характера		Приобретенные навыки (деловые качества)
1.	Ум	1.	Инициативность.	1. Умение организовать.
2.	Способность мыслить логично.	2.	Энергичность.	
		3.	Созидательность и творчество	2. Умение убеждать.
3.	Образование.	4.	Смелость.	3. Умение заручаться поддержкой
4.	Знание дела.			
5.	Рассудительность.	5.	Личностная целостность -	
6.	Проницательность.			
7.	Эрудированность.	6.	Гибкость.	4. Умение брать на себя риск и ответственность.
8.	Концептуальность	7.	Бдительность.	
		8.	Честность.	
9.	Интуитивность.	9.	Самоуверенность.	5. Умение разбираться
10.	Оригинальность.	10.	Уравновешенность.	
11.	Речевая развитость	11.	Независимость.	6. Умение кооперироваться.
12.	Любопытство и познавательность.	12.	Самостоятельность.	7. Умение завоевывать популярность и престиж.
		13.	Амбициозность.	8. Такт и дипломатичность.
		14.	Настойчивость и упорство.	
		15.	Потребность в достижениях.	9. Умение быть надежным.
		16.	Властность.	10. Умение менять се-
		17.	Работоспособность.	11. Умение шутить и понимать юмор
		18.	Стремление к превосходству.	
		19.	Агрессивность.	
		20.	Обязательность.	
		21.	Участливость.	

5.2. Типы руководителей и стили руководства в системе менеджмента организации

Аннотация:

Типы руководителей в соответствии с направленностью их деятельности: пассивные (специалисты, интеграторы, мастера, люди компании) и активные («борцы с джунглями» и игроки). Типы руководителей в соответствии с управленческой решеткой Блейка и Моутона. Стилль менеджмента и имидж (образ) менеджера. Понятие стилия руководства. Типы стилей руководства (авторитарный, демократический, либеральный).

Стилль руководства, ориентированный на задачу (инструментальный) и ориентированный на человеческие отношения (гуманитарный). Концепции многомерных стилей руководства (Ф. Фидлера, Т. Митчелла и Р. Хауса, П. Херсли и К Бланшира, В Вруама и Ф. Йеттона).

Под руководством понимается деятельность по управлению совместным трудом людей, их поведением, обеспечивающая достижение целей организации (подразделения). Оно включает постановку задач, координацию, мотивацию и т. п.

Успешное руководство – это функция трех переменных: руководителя, подчиненного и ситуации.

Отношения, возникающие в связи с руководством, имеют два аспекта – функциональный и личностный:

- Функциональные отношения существуют между представителями должностей и являются изначально формальными.
- Личностные отношения возникают между конкретными людьми как личностями с их психологией и являются изначально неформальными. В современной практике управления они становятся преобладающими.

Историческое развитие подходов к управлению людьми.

Технократический подход.

До последней четверти XX в. в большинстве организаций практиковался так называемый технократический подход к руководству людьми. Условно его существование можно разделить на три периода.

1. Ранний технократизм – базировался на том, что человек считался придатком машины, поэтом согласно этому подходу в первую очередь нужно совершенствовать технику, не обращая внимания на работников.

Это выражалось в жесточайшей эксплуатации их физических и духовных способностей (рабочий день доходил до 16 и даже 18 ч в сутки; к труду привлекались дети с 4-5 лет; предельно упрощались операции и происходила деквалификация прежде высококлассных мастеров).

2. Классический технократизм – признавал человека равным по значению машине, что давало возможность осуществлять рационализацию трудовых операций с учетом его параметров и возможностей (антропологических, биомеханических и пр.) и принимать меры по улучшению условий труда, однако при полном игнорировании личности.

3. Гуманистический технократизм – предполагал уже обращение к человеку как таковому, но обезличенное, без учета индивидуальных интересов и интересов каждого. Это имело последствиями неврозы, неспособность и нежелание добросовестно трудиться, безответственность и в целом неэффективное использование возможностей личности.

Гуманистический подход.

С середины XX в. под влиянием научно-технической революции все большую популярность стал завоевывать гуманистический подход к руководству, в рамках которого организация работы и управление людьми все больше строится, отталкиваясь от самого человека.

Ему создают условия для труда с максимальной отдачей, приносящего удовлетворение, постоянного развития своих способностей. Условно его существование можно разделить на два периода – социально-организационный гуманизм и социально-творческий гуманизм.

1. Социально-организационный гуманистический подход рассматривает человека как активный фактор производства и элемент социальной системы – коллектива организации.

2. Социально-творческий гуманистический подход рассматривает человека как человеческий творческий ресурс организации и ключевой фактор ее конкурентного саморазвития.

Принципами руководства с точки зрения гуманистического подхода и общечеловеческих ценностей (к ним относятся последовательность, единство слова и дела, ответственность, высокая мораль, чуткость, внимательность, уважение) считаются:

- ориентация системы организационных ценностей на персонал;
- обеспечение подчиненных в полном объеме необходимой им общей и специальной информацией;
- предоставление работникам самостоятельности, возможности хотя бы частично контролировать условия своей деятельности, проявлять инициативу;
- создание творческой атмосферы, активизирующей сильные качества исполнителей;
- оптимизация заданий с точки зрения их соответствия возможностям сотрудников, их реальность, гарантия помощи при трудностях;

- принятие людей, какими они есть, доброжелательное, одинаково справедливое отношение к ним, терпимость к инакомыслию, ошибкам (люди без изъяна – скорее всего посредственности);

- готовность идти на компромиссы, уступки; отказ от демонстрации власти, превосходства;

- уважительное отношение к подчиненным и одновременно требовательность к ним (уважение без требовательности столь же недопустимо, сколь требовательность без уважения).

Хороший руководитель должен уметь пробуждать творческий энтузиазм у подчиненных, подавать им пример умением себя вести и внешним видом (подчиненные часто перенимают его привычки и наклонности), стараться помочь им в выборе подходящей работы.

Успешное руководство – это искусство, требующее хорошего знания людей, понимания их самих и причин того или иного поведения.

Последнее может быть обусловлено:

- особенностями содержания и организации труда;
- желанием достичь определенного уровня благосостояния (максимум дохода при минимуме усилий, максимум дохода при максимуме усилий, минимум дохода при минимуме усилий);

- реакцией на применение различных видов стимулирования;
- стремлением изменить свое положение в организации, приспособиться к новым условиям;

- соблюдением дисциплины;

- личными особенностями и т. п.

Поэтому гуманистический подход предполагает, что руководитель должен регулярно встречаться и беседовать с сотрудниками, знать их потребности, цели, условия жизни. Это, с одной стороны, порождает взаимное доверие, а с другой стороны, позволяет использовать возможности исполнителей.

Руководителю необходимо постоянно помнить, что правильное поведение подчиненных может быть вызвано только его правильным поведением.

Ошибками руководителя при воздействии на подчиненных являются:

- 1) стереотипная реакция на их поведение;

- 2) неверная оценка ситуации и поспешные решения;

- 3) нечеткое определение приоритетов и целевых установок их деятельности;

- 4) стремление показать свое Я;

- 5) игнорирование подчиненных (негативное внимание к подчиненным лучше, чем полное отсутствие).

Под стилем управления понимается совокупность конкретных способов воздействия руководителей на подчиненных. Он определяется характером дея-

тельности организации, культурой, системой ценностей, позициями менеджеров, особенностями самих исполнителей, случайными факторами.

Стиль управления – это обобщающая характеристика менеджмента, которая отражает истоки деловых взаимоотношений в коллективе, те подходы к реализации функций управления, которые определяются деятельностью менеджера.

Стиль управления – это взаимодействие приоритетов и ориентиров в деятельности менеджера и персонала управления, это совокупность отношений к людям, отношений к делу, организации индивидуальной деятельности, образ менеджера.

Стиль управления – это многокомпонентная характеристика управления, отражающая общую атмосферу управленческой деятельности, возникающую из позиций менеджера относительно целей, средств и возможностей их достижения, отношений к персоналу, системы ценностей и деловой активности.

Анализ стилей руководства основывается на разнообразных подходах.

1. Личностный подход.

Согласно личностной теории, лучшие из руководителей обладают определенным набором общих для всех личностных качеств. Некоторые из этих качеств – уровень интеллекта и знания, впечатляющая внешность, честность, здравый смысл, инициативность, социальное и экономическое образование, высокая степень уверенности в себе.

Исследования показывают, что, с одной стороны, лидеры, как правило, отличались интеллектом, стремлением к знаниям, надежностью, ответственностью, активностью, социальным участием и социальным статусом. С другой стороны, человек, как правило, не становится руководителем только благодаря тому, что он обладает некоторым набором личностных свойств.

2. Поведенческий подход – создал основу для классификации стилей руководства. Согласно поведенческому подходу к лидерству, эффективность определяется не личностными качествами руководителя, а его манерой поведения по отношению к подчиненным.

Поведенческий подход углубил понимание лидерства, сосредоточив внимание на поведении руководителя, желающего побудить людей на достижение целей организации. Его основной недостаток заключался в тенденции исходить из предположения, что существует какой-то один оптимальный стиль руководства. Но не существует одного наилучшего стиля руководства, эффективность стиля зависит от характера конкретной ситуации.

3. Ситуационный подход – основан на положении о том, что для эффективного управления стили поведения и личностные качества руководителя должны соответствовать конкретной ситуации. Результаты их исследований

показывают, что руководитель-лидер должен уметь вести себя по-разному в различных ситуациях.

Рассмотрим поведенческий подход к анализу стилей руководства, но вначале определим само понятие стиля руководства.

Стиль (от греч. *stylos* – палочка для письма, почерк) руководства в управлении – это устоявшаяся манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации. Степень делегирования полномочий, используемые типы власти, забота о человеческих отношениях и о выполнении задачи отражают стиль руководства, характеризующий данного лидера.

Хорошим стилем управления является такой стиль управления, при котором каждый работник чувствует свою необходимость и ценность, имеет возможность для реализации своих способностей и достижения своих интересов. Но хороший стиль еще не означает идеальный.

Существует множество хороших стилей и все они различны. Да к тому же само понятие хорошего стиля весьма относительно, в одних условиях это может быть стиль хорошим, в других – плохим. Например, стиль управления, приемлемый и успешный в условиях антикризисного управления, может быть малоуспешным в условиях стабильного управления и наоборот.

В основе поведенческого подхода к классификации стилей руководства лежат теория X и теория Y, предложенные МакГрегором.

Теория X считает, что:

- Люди от природы ленивы и не любят работать,
- Нужен жесткий подход для достижения результата,
- Среднестатистический человек не стремится к самостоятельности и желает, чтобы им руководили.

Теория Y считает, что:

- Люди от природы любят и хотят работать хорошо,
- Каждый человек талантлив,
- В любой деятельности нужна свобода для творчества,
- Среднестатистический человек стремится к ответственности, если только он не отучен от этого плохим руководителем.

На базе синтеза этих концепций формируются (классификацию предложил немецкий психолог Курт Левин, в 1930-х годах):

1) авторитарный, 2) демократический и 3) либеральный стили руководства.

1. Авторитарный (лат. *auctoritas* – власть, влияние) стиль руководства – руководитель стремится утвердить влияние и авторитет, отдавая распоряжения подчиненным в приказной форме без объяснений.

Особенности:

- единоличное принятие решений
- официальный (формальный) характер отношений, контроль
- поддержка дистанции между руководителем и подчиненными.
- централизация власти, концентрация полномочий в руках руководи-

теля.

- ориентация на потребности низшего уровня
- "Теория X" Дугласа МакГрегора (человек предпочитает, чтобы им управляли, боится ответственности).

Причиной возникновения авторитарного руководства является позиция менеджера относительно человека и его деятельности:

- для того чтобы иметь успех, надо заставить человека трудиться, лучшим способом для этого является четкое исполнение распоряжений менеджера и повышенная ответственность исполнителя, которые обеспечиваются тщательным контролем и страхом перед менеджером.

Авторитарный стиль используется преимущественно при руководстве лицами невысокой квалификации, выполняющими простые рутинные виды работы, в случаях, когда исполнители обязаны безоговорочно подчиняться (военно-организованные организации, действия в чрезвычайных условиях) или доверяют руководителю.

Он предполагает официальность отношений, сосредоточение власти и ответственности в руках менеджера, неукоснительное соблюдение дистанции между ним и подчиненными, отдачу в приказной форме обязательных для выполнения распоряжений, мотивирование преимущественно с помощью наказаний.

Это не создает заинтересованности исполнителей в результатах работы, формирует неблагоприятный морально-психологический климат, порождает внутренние конфликты.

Специалисты выделяют две разновидности авторитарного стиля: более жесткую «эксплуататорскую» и более мягкую «благожелательную».

1. Эксплуататорский стиль:

- руководитель не доверяет подчиненным, не спрашивает их мнения,
- единолично решает все вопросы
- берет на себя ответственность за всё,
- источник власти – принуждение (страх, наказание).

=> неблагоприятный морально-психологический климат, конфликты

2. Благожелательный стиль:

- руководитель относится к подчиненным снисходительно, по-отечески, спрашивает их мнение,

- но поступает по своему, часто демонстративно;
- подчиненным предоставляет относительную самостоятельность,
- мотивирование страхом наказания – минимально.

2. Демократический (греч. demos — народ, kratos — власть) стиль руководства – признание руководителем власти коллектива, доверие и коллегиальное принятие решений.

Особенности:

- коллегиальное принятие решений (участие коллектива)
- доверительный характер отношений (неформальный),
- децентрализация власти, сокращение контроля,
- ориентация на потребности участия в управлении, самореализации.
- "Теория Y" Дугласа МакГрегора (человек имеет склонности принимать решения, искать ответственность).

Причинами возникновения демократического стиля управления являются:

- новые условия развития, связанные с изменением образовательного и квалификационного уровня персонала,
- изменением системы интересов и ценностей человека в процессе социального развития,
- усложнение проблем достижения эффективного управления в современных условиях научно-технического прогресса,
- психологическое усложнение личности, вызванное процессами урбанизации и технизации жизни, изменением ритмов жизни, социальными условиями существования и развития.

Потребность участвовать в управлении, иметь большую самостоятельность, на основе которой проявлять и развивать свои способности, сегодня проявляется наиболее остро и требует новых подходов к управлению. Демократический стиль оказывается наиболее приемлемым вообще и наиболее эффективным в частности.

Демократический стиль – это признание, учет и использование власти коллектива, управление, построенное на человеческом факторе, децентрализованное управление, стремящееся использовать в минимальной степени методы принуждения и в максимальной степени методы мотивации доверием, участием, самостоятельностью, поощрения инициативы и активности, методы убеждения.

Демократический стиль предполагает, что руководитель доверяет подчиненным, консультируется с ними, избегает диктаторства, делегирует полномочия, создает благоприятный морально-психологический климат, широко использует поощрение. Все это повышает заинтересованность работников, увеличивает их преданность организации.

Выделяют две формы демократического стиля: 1) консультативную и 2) партисипативную (подчиненные не просто дают советы, но привлекаются к постановке целей и контролю).

1. Консультативный стиль:

- руководитель доверяет подчиненным, консультируется с ними,
- стремится использовать всё лучшее, что они предлагают.
- но решения в большей части принимает самостоятельно.

⇒ подчиненные стремятся оказать руководителю посильную помощь и поддержать морально.

2. Партисипативный стиль:

- руководитель полностью доверяет подчиненным,
- использует все конструктивные предложения, обмен информацией
- решения принимают все члены коллектива.

Сферы применения: выполнение сложных работ, требующих творческого подхода, высокого качества.

Обычно демократический стиль руководства применяется при выполнении сложной работы, требующей творческого подхода, а также если исполнители хорошо разбираются в ее тонкостях и могут внести в нее много нового, ценного.

Исследования показали, что в условиях авторитарного стиля можно выполнить в два раза больший объем работы, чем в условиях демократического, по ее качеству, оригинальности, присутствию элементов творчества будут на такой же порядок ниже.

3. Либеральный (лат. *liberalis* — свободный) стиль руководства – характеризуется минимальным участием менеджера в принятии управленческих решений, оставляющего за собой функции консультанта, арбитра, при полной свободе индивидуальных и коллективных решений сотрудников. В этом случае решения принимаются группой самостоятельно или активно действует неформальный лидер.

Особенности:

- принятие решений коллективом, без участия руководителя
- полное делегирование полномочий подчиненным;
- мягкое, доброжелательное отношение к подчиненным,
- полное взаимопонимание членов группы, их уверенность в принимаемых решениях.

Либеральный стиль может быть эффективным в условиях:

- высокой зрелости персонала,
- явной общности целей деятельности,

- полного взаимопонимания членов группы, атмосферы уверенности и доброжелательства, царящей в группе.

Выделяют две формы либерального стиля: 1) положительную и 2) негативную.

1. Положительный стиль (приносящий пользу):

- руководитель предвидит пути решения проблем и создаёт для этого процесса необходимые условия.

- подчиненные избавлены от излишнего контроля, самостоятельно принимают решения в рамках предоставленных полномочий.

2. Негативный стиль (разваливающий организацию):

- некомпетентность и нерешительность руководителя,
- появление неформальных лидеров, которые не решают поставленные задачи, а ведут к полной анархии и развалу.

Худшее проявление либерального стиля управления – это позиция менеджера, которую можно сформулировать тремя С – «само собой делается».

Такой стиль управления часто называют попустительским стилем, который может привести к разрушению системы управления к дезорганизации деятельности. Есть условия, когда такой стиль становится опасным.

Либеральный стиль предполагает, что руководитель ставит перед исполнителями проблему, создает необходимые условия для их работы, определяет ее правила, задает границы решения, а сам отходит на второй план, оставляя за собой функции консультанта, арбитра, эксперта, оценивающего полученные результаты, помощника в сложных ситуациях, а группа имеет полную свободу принимать решения.

Применение этого стиля находит все большее распространение в связи с растущими масштабами научных исследований и опытно-конструкторских разработок, осуществляемых силами специалистов, не приемлющих давления, мелочной опеки и пр.

В то же время такой стиль легко может превратиться в бюрократический, когда руководитель все больше устранивается от дел, передавая их в руки выдвиженцев. Последние от его имени управляют коллективом, применяя при этом все более и более авторитарные методы. Сам он лишь делает вид, что власть находится в его руках, а на деле все больше и больше становится зависимым от своих помощников.

Между авторитарным, демократическим и либеральным стилями трудно провести четкие границы, т.к. один плавно переходит в другой, образуя так называемый управленческий континуум.

Различают промежуточные стили управления.

Инструментальный, или стиль, ориентированный на задачу, близкий к авторитарному. Используя его руководитель распределяет обязанности среди подчиненных, ставит задачи, планирует, составляет графики работ, разрабатывает подходы к их выполнению, создает условия для работы, контролирует и т. п.

Это обеспечивает быстроту принятия решений, единство действий, однако порождает пассивность исполнителей и в конечном счете ведет к снижению эффективности работы.

Гуманитарный или стиль, ориентированный на человеческие отношения, на подчиненных, предполагает, что руководитель создает благоприятный морально-психологический климат, организует совместную работу исполнителей, позволяет им максимально участвовать в принятии решений, консультирует, поощряет профессиональный рост и т. д.

Такой стиль руководства, близкий к демократическому, способствует повышению производительности, поскольку дает простор творчеству, повышает удовлетворенность своим положением, улучшает взаимоотношения в коллективе.

В каждом конкретном случае между стилями существует определенный баланс, и увеличение доли элементов одного из них будет приводить к уменьшению доли других.

Концепции многомерных стилей руководства

(определяются несколькими факторами, в т.ч. связанными как с управлением производством, так и отношением к людям).

При выборе стиля руководитель должен учитывать:

1. достаточность информации и опыта у исполнителей; уровень требований, предъявляемых к решению;
2. четкость и структурированность проблемы;
3. степень причастности подчиненных к делам организации;
4. необходимость консультироваться с ними;
5. вероятность того, что единоличное решение получит их поддержку;
6. заинтересованность сотрудников в достижении целей;
7. вероятность возникновения конфликтов в результате принятия решений.

На практике могут встречаться самые разнообразные сочетания

- 1) «заботы о человеке» и 2) «заботы о производстве».

Многочисленные исследования позволили прийти к следующим выводам.

1. Немало ситуаций, когда демократичный и ориентированный на человека стиль не приводит к росту удовлетворенности.

2. В ситуациях, когда исполнители действуют на уровне более низких потребностей, демократичный стиль может снизить степень удовлетворенности.

Участие работников в принятии решений, как правило, оказывает положительное влияние на удовлетворенность большинства сотрудников, находящихся на более высоком иерархическом уровне, чем рабочие. Отмечены случаи, когда этот стиль был успешным и по отношению к низкоквалифицированным рабочим.

3. Высокая степень удовлетворенности, как правило, снижает текучесть кадров, прогулы и производственные травмы. Но она, как и высокий моральный дух, не всегда увеличивает производительность. Низкая текучесть кадров необязательно свидетельствует о высокой степени удовлетворенности.

4. Стиль поведения руководителя повлияет на удовлетворенность подчиненных только при соблюдении следующих двух условий:

а) если он приводит к повышению производительности;

б) если высокая производительность вознаграждается, что ведет к большей удовлетворенности.

5. Люди испытывают удовлетворенность благодаря высокой результативности, которая вознаграждается.

6. Ни один стиль руководства не может считаться лучше других во всех случаях. Эффективные руководители анализируют ситуацию, чтобы определить соответствующий ей стиль руководства.

Нередко классификацию стилей управления строят на различии отношений менеджера к людям и производству, в его организационно-технологических параметрах. При этом учитываются и другие факторы – характер решаемых проблем, объем полномочий менеджера, взаимодействие менеджера и персонала. Все это требует разных предпочтений в стиле менеджмента, изменяет его тип.

Многомерные стили руководства:

- Управленческая решетка Р. Блэйка и Дж. Мутона
- Концепция Ф. Фидлера
- Концепция Т. Митчелла и Р. Хауса
- Концепция П. Херсли и К. Бланшара
- Концепция В. Врума и Ф. Йеттона

1. Управленческая решетка Р. Блэйка и Дж. Мутона

Концепция подхода к эффективности руководства по двум критериям была модифицирована и популяризирована Р. Блэйком и Дж. Мутонем, которые построили решетку-схему, включавшую пять основных стилей руководства.

Вертикальная ось этой схемы ранжирует «заботу о человеке» по шкале от 1 до 9 баллов.

Горизонтальная ось ранжирует «заботу о производстве» также по шкале от 1 до 9 баллов.

Стиль руководства определяется этими двумя критериями.

Блэйк и Мутон описывают среднюю и четыре крайние позиций своей управленческой решетки.

1.1. Прimitивное руководство («обедненное управление»): приложение минимальных к усилий во всех направлениях в попытке сохранения занимаемой должности. Минимальные усилия руководителя приводят к тому, что только из страха потерять работу люди хоть что-то делают.

1.9. Социальное руководство (управление в стиле «дом отдыха»): вдумчивое и внимательное отношение к потребностям и нуждам людей в целях установления отношений удовлетворенности, ведущих к созданию удобной и дружественной атмосферы. Дом отдыха – руководитель сосредоточивается на человеческих взаимоотношениях, но не заботится работе.

5.5. Организационное управление (управление в стиле «производственно-командное»): адекватное выполнение работы основывается на балансе усилий по выполнению работы и приемлемой социально-психологической атмосферы. Средняя организация – руководитель достигает приемлемого качества работы и неплохого морального духа.

9.1. Авторитарное руководство (управление в стиле «власть-принуждение»): приоритет максимизации производственных результатов, при этом подчиненным диктуется, что и как они должны делать. Авторитет и подчинение – руководитель очень заботится об эффективности работы, но не о нуждах подчиненных.

9.9. Командное руководство (управление в стиле «команда»): эффективность работы исходит из обязательств людей и взаимодействия, отношения строятся на доверии и уважении. Команда – благодаря усиленному вниманию к подчиненным и эффективности руководитель добивается того, что подчиненные сознательно приобщаются к целям организации, что обеспечивает и высокий моральный дух, и наивысшую эффективность.

Средняя организация – руководитель которой достигает приемлемого качества работы и неплохого морального духа

В современных условиях стиль руководства предопределяется не только личной ориентацией менеджера, но и комбинацией ряда других обстоятельств: содержанием работы, ситуацией, степенью зрелости подчиненных, их отношением к руководителю, готовностью к сотрудничеству и пр. В разных ситуациях или по отношению к различным исполнителям используются неодинаковые стили руководства или их комбинации.



Рис. 53. Управленческая решетка Р. Блэйка и Дж. Мутона

2. Концепция Фреда Фидлера (ситуационная теория руководства)

Поскольку руководитель изменить себя, как правило, не способен, его нужно помещать в те условия, где он сможет наилучшим способом себя проявить.

Стиль руководства определяется по 3-м критериям:

1. Качество взаимоотношений с подчиненным – уровень лояльности коллектива к руководителю.

2. Структура задач – качество формулировки и степень структурированности поставленных перед коллективом заданий.

3. Должностные полномочия – уровень формальной власти руководителя, определяющей его возможность мотивировать сотрудников на достижение поставленных целей

На основании данных критериев концепция выделяет 2 стиля руководства:

1) инструментальный стиль, когда задачи четко сформулированы, его должностные полномочия значительны, а отношения с подчиненными благоприятны, так что на них легко воздействовать с помощью простых указаний; или в противоположной ситуации, когда требуется определенный авторита-

ризм. Это обеспечивает быстроту принятия и реализации решений, надежность контроля;

2) гуманитарный стиль, ориентированный на человеческие отношения, подходит в умеренно благоприятных для руководителя ситуациях, когда у него нет достаточной власти.

Если взаимоотношения хорошие и люди в основном склонны делать то, что от них требуется, ориентация на организационную сторону дела может вызвать конфликт; ориентация же на человеческие отношения, наоборот, повышает влияние руководителя и улучшает его отношения с исполнителями.

3. Концепция Теренса Митчелла и Роберта Хауса («путь-цель»)

Концепция исходит из того, что исполнители будут стремиться к достижению целей организации, если получат от этого какую-то личную выгоду.

Поэтому основная задача руководства состоит в том, чтобы:

1) объяснить, какие блага их ожидают в случае хорошей работы; 2) устранить помехи на пути ее осуществления; 3) оказать необходимую поддержку, 4) дать совет, 5) направить действия в нужное русло.

Стиль руководства определяется по 3-м критериям:

1. ситуация,
2. предпочтения и личные качества исполнителей,
3. степень уверенности исполнителей в своих силах и возможности воздействовать на ситуацию.

В зависимости от ситуации, предпочтений и личных качеств исполнителей, степени их уверенности в своих силах и возможности воздействовать на ситуацию предлагается четыре стиля руководства:

1) если у сотрудников большая потребность в самоуважении и принадлежности к коллективу – стиль поддержки, аналогичный стилю, ориентированному на человеческие отношения;

2) когда сотрудники стремятся к автономии и самостоятельности – инструментальный стиль. Он также рекомендуется в неоднозначной ситуации, поскольку руководитель лучше видит ее в целом и его указания могут служить для подчиненных хорошим ориентиром;

Объясняется это тем, что подчиненные, особенно когда от них ничего не зависит, желая поскорее выполнить задание, предпочитают, чтобы им указывали, что и как нужно делать, и создавали необходимые условия работы.

3) если подчиненные стремятся к высоким результатам и в себе уверены, применяется стиль, ориентированный на достижение. Руководитель ставит перед ними посильные задачи, обеспечивает необходимые условия и ожидает от них самостоятельных действий;

4) стиль руководства, ориентированный на участие исполнителей в принятии решений, соответствует ситуации, когда те стремятся реализовать себя в управлении. Руководитель при этом должен делиться с ними информацией, широко использовать их идеи.

4. Концепция Поля Херсли и Кена Бланшара (теория жизненного цикла)

Концепция исходит из предположения, что руководитель принимает решения в зависимости от «степени зрелости» подчиненных.

Стиль руководства определяется по 5 критериям:

1. степень зрелости подчиненных (готовности к работе и принятию решений): низкая, умеренная, высокая, очень высокая,
2. способность подчинённых отвечать за свое поведение,
3. образование,
4. опыт,
5. желание достичь поставленных целей.

Концепция выделяет следующие стили руководства:

1) **Директивный** – выдача указаний незрелым, не способным и не желающим отвечать за свою работу сотрудникам, ориентация в первую очередь на решение организационно-технических проблем, а затем уже на налаживание человеческих отношений и создание коллектива;

2) **Убеждающий** – выдача указаний и одновременно поддержка попыток самостоятельной творческой работы сотрудников, обладающих средним уровнем зрелости, если они хотят брать на себя ответственность, но еще не могут делать этого;

3) **Участвующий** – вовлечение в принятие решений сотрудников, которые могут, но не хотят отвечать за них, несмотря на наличие для этого условий и обладание достаточной подготовленностью; формирование у них чувства причастности, предоставление возможности проявить себя; где нужно, оказание помощи;

4) **Делегирующий** – создание условий для коллективного творчества и делегирование полномочий подчиненным, обладающим высокой степенью зрелости, когда они хотят и могут нести ответственность, работать самостоятельно, без помощи и указаний руководителя.

5. Концепция Виктора Врума и Филиппа Йеттона (модель принятия решений)

Концепция исходит из утверждения, что руководитель принимает решения в зависимости от степени участия в них подчиненных.

5.3. Организационная культура менеджмента

Аннотация:

Понятие и ценность организационной (корпоративной) культуры. Содержание организационной культуры. Организационная (корпоративная) культура как продолжение «абсолютной мотивации» компании. Факторы, влияющие на процесс формирования организационной (корпоративной) культуры. Управление организационной (корпоративной) культурой.

Десятилетиями исследователи доказывали, что культура организации определяет ее эффективность. Том Питерс и Роберт Уотерман-мл. написали об идеальных корпоративных культурах в своей классической книге *Search of Excellence**. Если бы вы купили акции тех успешных компаний, о которых авторы рассказывали в первой публикации книги (1982 г.), и продержали их 20 лет, ваш инвестиционный портфель принес бы 1300% (по сравнению с ростом индекса Dow Jones в 800%, а рейтинговой компании S&P 500 — в 600%) [54].

Так что корпоративная культура обернется для вас солидной прибылью.

В другом исследовании маститые ученые из Гарвардской школы бизнеса Джон Коттер и Джеймс Хескетт сравнили изменения за 11 лет в биржевой стоимости акций компаний с высокоэффективными и среднеэффективными культурами. Стоимость акций первых компаний возросла на 901% по сравнению с 74% у вторых. Аналогично, доходы первой группы возросли на 682%, а чистая прибыль — на 756% (по сравнению с показателями 166% и 1% соответственно у второй группы) [53].

Производительность даже самых талантливых сотрудников снижается до половины от их потенциала, если они оказываются в организациях с посредственной культурой.

Многие крупнейшие компании из списка Forbes 500, которые разрабатывали хорошие корпоративные культуры часто замечали, что они не приносили успеха, потому что сотрудники не были «заряжены» на результат.

Многие компании, даже легендарные, испытывают трудности с разработкой, внедрением и укреплением корпоративной культуры. Их руководители, не обладая систематическим и психологически обоснованным пониманием сути подобной культуры, полагаются в основном на интуицию и повторяют чужой опыт. Они пробуют копировать Apple, Southwest Airlines, Zappos или сеть отелей Ritz-Carlton и убеждаются, что дубликаты непоследовательны и им не подходят. Воспроизведенные культуры не побуждают должным образом и потому не приживаются.

Что же такое корпоративная (организационная) культура?

О ней очень много говорят, сложено немало мифов. На самом деле это устойчивые нормы, установки, шаблоны поведения, которые приняты в коллективе.

Так, во многих компаниях у сотрудников принято жаловаться руководству и рассказывать, почему не получается выполнить ту или иную задачу. А в других – принято считать клиентов «уродами», которые ничего не понимают и мешают жить.

Так уж сложилось...

Однако лучше, если позитивная корпоративная культура компании была сформирована сознательно.

Культура очень сильно влияет на сотрудников помимо их воли.

Как говорится, если хотите получить соленый огурец – опустите его в рассол.

Так и с работниками. И пусть рассол будет приготовлен по правильному рецепту: с укропчиком и смородиновым листом. А вот нужен ли хрен – решайте сам.

Корпоративную культуру стоит отличать ее от «коллективного бессознательного» компании, которое складывается само.

Культуру же формируют осознанно. Все инструменты воспитания сотрудников применимы и здесь. Ведь мы воспитываем не только отдельных людей, но и компанию в целом.

Для чего корпоративная культура нужна руководителю? Все для того же: чтобы система из ненадежных элементов (людей) работала успешно и стабильно. Если в компании сформирована правильная культура, то работникам не нужно объяснять, что надо быть вежливыми с клиентами, документы составлять на фирменном бланке компании, на совещаниях говорить коротко и по делу, отвечать за свои слова и т. д. Это экономит ваши управленческие усилия и позволяет концентрироваться на главном, а не отчитывать каждый раз секретаршу за то, что она ушла с рабочего места покурить, оставив входящий телефон компании без внимания.

Как же сформировать правильную корпоративную культуру?

Представьте, что компании организуют свои финансы так же, как и корпоративные культуры. Например, в организации нет главного бухгалтера. Руководители вдруг задумались о недостатке средств и отправились к сотрудникам с вопросом: «Как вы думаете, нам хватает денег?» После ответов сформировали аналитические команды, способные генерировать идеи, а другие команды, имплементационные, занялись их исполнением. Через три года такой опрос повторили: «Как считаете, нам хватает денег?»

Конечно, это смешно. Финансовое управление не может быть эпизодическим. Инструменты организации средств хорошо известны. Доходные и расходные статьи придуманы еще в XII веке флорентийскими банкирами и позднее использованы венецианскими купцами. За прошедшие с тех пор 800 лет на этой основе выстроилась достаточно совершенная система управления финансами. Общепринятые принципы бухгалтерского учета (GAAP) обеспечивают специалистов единым языком. Бухгалтеры официально сертифицированы. Советы директоров компаний проводят регулярный профессиональный аудит.

Только корпоративная культура, которая является очень ценным активом организации, никем не управляется. Кто в компании за нее отвечает?

Что измеряют эти люди? На каком общем языке говорят? Как показывают, что их усилия на пользу компании? А может быть, вредят? Как узнать, с чем они имеют дело — с глубокими фундаментальными причинами или только с симптомами?

Американский ученый, статистик и консультант по управлению Эдвард Деминг первым разработал теорию высокоэффективных корпоративных культур. Демингу приписывается крылатое выражение: *«Мы верим Богу. Остальные должны предоставить факты»*. Пока нет инструментов измерения культур, очень трудно сказать, «замораживается» компания или сохраняет динамику.

Американский ученый Мейсон Хейри, создавший классическую теорию организаций, резюмировал: *«Сделать можно только то, что реально измерить»*.

Есть старая шутка насчет пьяного, разыскивающего ключи под фонарем, потому что только там он может что-то увидеть. Долгое время создатели бизнес-культур находились в таком же положении. Не понимая концепцию корпоративной культуры целиком, они занимались ее легкоизмеримыми частями, например производительностью, или объемами продаж (тактическая эффективность), или такими аморфными категориями, как общая удовлетворенность сотрудников. Основные стороны адаптивной эффективности (креативность, цепкость, умение решать проблемы) и эффективности неадекватной (обман, организация «ферм по выращиванию кобр») были окутаны тьмой. Требовался факел, освещающий всю картину. Такой простой и даже приятный в обращении, чтобы организации захотели им воспользоваться. И этот факел был найден: это фактор **абсолютной мотивации**; показатель, с помощью которого можно не только измерить ключевые параметры корпоративной культуры, но и определить оптимальные пути ее использования.

Этот показатель прост до элегантности. Он предсказывает уровень адаптивной эффективности организации. С помощью шести мотивов он раскрывает

направления, которые легко применить на каждом рабочем месте, в бизнес-структурах, регионах и социально-демографических группах.

Прежде чем представить концепцию показателя абсолютной мотивации, необходимо с уважением вспомнить представителей научного сообщества, участвовавших в его разработке.

Первые наброски этого показателя сделали ученые Рочестерского университета Ричард Райан, Уэнди Грольник и Джеймс Коннелл. Им нужен был единый критерий, инкорпорирующий все шесть мотивов спектра. С его участием планировалось создать статистические модели, позволяющие найти ответы на вопросы типа: что имеет большее значение для успеваемости студентов — их природные способности или правильная мотивация. На основе этой работы исследователи из Университета Оттавы создали модель для изучения мотивации сотрудников.

Подход ученых был относительно простым. Используя анкеты и опросные листы, они измеряли, чем в работе руководствовались участники экспериментов: мотивами игры, цели и самореализации или экономическими факторами, инерцией либо желанием снять психологическое напряжение.

Чтобы добраться до мотивов, исследователи интересовались, *зачем* испытуемые занимаются тем или иным делом (и не спрашивали, насколько успешно их занятие и нравится ли оно им).

Результаты современных исследований обобщённые на основе множества экспериментов и тестов, уточняющих вопросов и более совершенных методов анализа привели к открытию показателя абсолютной мотивации.

Легенда бизнес-консалтинга Джеймс Маккинзи, основатель консалтинговой компании с 90 летней историей, изначально полагал, что достичь высокой тактической эффективности поможет финансовый анализ. Аналогично подробный анализ абсолютной мотивации подскажет, как повысить адаптивную эффективность организаций.

Анализ абсолютной мотивации состоит из следующих этапов: измерения показателя абсолютной эффективности организации, определения имеющихся проблем, постановки цели с точки зрения абсолютной эффективности и разработки сценария для инвестиций. Рассмотрим каждый из этих этапов.

Этап 1. Измерение абсолютной мотивации

Для начала нужно измерить показатели абсолютной мотивации у всех сотрудников компании, чтобы узнать, есть ли расхождение.

Существует несколько методов измерения. Самый простой из них предполагает ответы на шесть вопросов (рис 1). Участники опроса оценивают свое отношение к этим вопросам по шкале от 1 (совершенно не согласен) до 7 (абсолютно согласен). Первое предложение в каждом вопросе одинаково:

«Я продолжаю трудиться на своем рабочем месте, потому что...»

Вопросы составлены в порядке расположения мотивов действий в спектре мотивации: сверху вниз.

Показатель абсолютной мотивации легко вычислить простыми арифметическими действиями: сложением, умножением и вычитанием. Коэффициенты для умножения оценок каждого вопроса приведены в клеточках справа от значений. Выполните умножение, потом сложите показатели первых трех ячеек и отнимите от полученного сумму показателей следующих трех ячеек.

Поскольку прямые мотивы увеличивают адаптивную эффективность, они должны суммироваться. А так как косвенные мотивы адаптивную эффективность снижают, их следует вычесть из общего результата. Если в культуре вашей организации или у вас прямых мотивов деятельности меньше, чем косвенных, общая оценка абсолютной эффективности будет отрицательной.

Вопрос	Ответ	Коэффициент	=	Всего
Я продолжаю трудиться на своем рабочем месте, потому что мне нравится эта работа	<input type="text"/>	10	=	<input type="text"/> +
Я продолжаю трудиться на своем рабочем месте, потому что убежден: эта работа направлена на достижение важных целей	<input type="text"/>	5	=	<input type="text"/> +
Я продолжаю трудиться на своем рабочем месте, потому что моя работа помогает добиваться личных целей	<input type="text"/>	1,66	=	<input type="text"/> -
Я продолжаю трудиться на своем рабочем месте, потому что, если уйду, расстроюсь сам и расстрою дорогих для меня людей	<input type="text"/>	1,66	=	<input type="text"/> -
Я продолжаю трудиться на своем рабочем месте, потому что беспокоюсь за свое финансовое благополучие	<input type="text"/>	5	=	<input type="text"/> -
Я не вижу никакой серьезной причины продолжать трудиться на своем рабочем месте	<input type="text"/>	10	=	<input type="text"/>
Выведите сумму значений для прямых мотивов (первые три строчки) в колонке «Итого» и вычтите из нее сумму значений для косвенных мотивов (последние три строчки)		Абсолютная мотивация	:	<input type="text"/>

Рис 55. Опрос для измерения показателя абсолютной мотивации

Чем ближе мотив к самой работе, тем он сильнее, поэтому мотивы имеют различные коэффициенты. Мотив игры более значим, чем мотив цели. Мотив цели весомее мотива реализации собственного потенциала.

Данные коэффициенты введены на основе опроса тысячи сотрудников самых разных организаций. Коэффициенты делают показатель абсолютной мотивации весьма точным. Для этого показателя разработана шкала от –100 до 100.

Подсчитав с помощью опросников абсолютную мотивацию каждого сотрудника, вы можете вычислить ее и для всей компании. Итоговый показатель говорит о том, насколько мотивированна ваша организация или команда. Чем он выше, тем эффективнее корпоративная культура.

Чтобы не исказить результат, избегайте ловушек.

- *Применяйте фактор абсолютной мотивации для диагностики, а не как элемент отчета или заключения.* Здесь неслучайно введено в его название слово «фактор» — не «результат». По результатам формируется окончательное суждение об уровне эффективности личности или организации. При этом неизбежно растет роль эмоционального напряжения и снижается мотив игры. Абсолютная мотивация людей по отношению к самому фактору падает, делая их менее способными к адаптации (и даже создавая риск эффекта кобры, когда участники стараются «обмануть опрос»). Фактор абсолютной мотивации должен использоваться наряду с другими. Важно, чтобы руководители увидели его и ориентировались бы на него, стремясь к его же улучшению. Таким образом, этот показатель — всего лишь инструмент диагностики.

- *Не занимайте по отношению к этому фактору догматическую позицию.* Он только инструмент, а не установка. Узнавайте с его помощью настроения людей, не воспринимайте его математическое выражение неизменным. (Так некоторые компании, требуют методологию для получения *точных* замеров абсолютной мотивации: в некоторых странах признание и использование в исследованиях косвенных мотивов вообще не приветствуется.) Сам процесс измерения этого фактора изменчив и требует постоянного совершенствования.

- *Обеспечьте при опросе анонимность* или, по крайней мере, твердо обещайте, что будет соблюдена максимальная конфиденциальность. Служащие не должны бояться того, что они сами или их менеджеры могут быть наказаны за содержание ответов. Организуйте для этого специальное пространство или даже разрешите участникам отвечать на вопросы дома.

- Если хотите использовать фактор абсолютной мотивации в увязке с другими измерителями эффективности, *обеспечьте долгосрочность и комплексность оценки.* Краткосрочные и упрощенные измерители эффективности без

учета фактора абсолютной мотивации нередко дают искаженную картину. Вам же нужно оценить одновременно и тактическую, и адаптивную эффективность. Именно поэтому значимыми являются такие показатели, как удовлетворенность клиентов товарами и услугами компании, а также долгосрочная динамика ее продаж.

Этап 2. Проверка концепции

С помощью собранной при опросах информации исследуйте, в чем именно и как улучшить абсолютную мотивацию.

Начните с идентификации тех мест в вашей организации, где адаптивная эффективность на самом низком уровне. Во главе списка должны быть участки, непосредственно занятые контактами с клиентом, важные с точки зрения обеспечения качества продукта, требующие креативного подхода или подвергающиеся высокому риску. В них же должны входить и те места, где обман или эффект кобры может иметь катастрофические последствия.

Компания Southwest Airlines имеет самый высокий фактор абсолютной мотивации по сравнению с любым другим лоукостером, где проводились соответствующие замеры. Но даже их показатели свидетельствуют: компании есть куда расти. Вот, например, различия между служащими, непосредственно работающими с клиентами, и отдаленными от них. В любой из «магических» корпоративных культур сотрудники «на передовой» имеют более высокий фактор абсолютной мотивации. И это понятно: прямой контакт с клиентом позволяет сотруднику прочувствовать цель своей работы.

В этой авиакомпании фактор абсолютной мотивации служащих, непосредственно работающих с клиентами, на девять пунктов выше, чем у остальных. У трех других бюджетных авиалиний фактор абсолютной мотивации у первой группы сотрудников *ниже*, чем у второй. Даже без глубокого исследования ясно, что Southwest Airlines должна так улучшить корпоративную культуру, чтобы даже удаленные от клиента сотрудники имели более высокую абсолютную мотивацию.

Когда абсолютная мотивация приобретает цифровое выражение, можно изучить способы совершенствования организации.

- В Southwest Airlines абсолютная мотивация работников заметно возрастает в зависимости от быстрого перевода на постоянный контракт, чего нет в других авиакомпаниях. Для повышения абсолютной мотивации можно использовать подобный прием.

- В Southwest Airlines зарплата не зависит от национальной или расовой принадлежности. Однако в других организациях именно по этим причинам существует значительный разрыв в оплате труда. В крупном продуктовом магазине разница вознаграждения белых сотрудников и афроамериканцев составила

20%. К тому же последние имели намного меньше прямой мотивации в виде игры или цели и больше — в виде косвенных мотивов (давления экономических факторов).

- В одном банке сотрудники на почасовой и месячной зарплате имеют примерно одинаковый уровень абсолютной мотивации. А вот в конкурирующем банке абсолютная мотивация сотрудников на почасовой оплате на 30% ниже, чем у работающих по контракту.

- В крупной корпорации, расположенной на Ближнем Востоке и имеющей многомиллиардные годовые обороты, абсолютная мотивация сотрудников колл-центра на 31 пункт ниже, чем у продавцов в магазинах компании. Дело в том, что у первых гораздо меньше прямых мотивов (прежде всего игры и цели), чем у вторых.

- Среди исследованных сетей быстрого питания кафе Starbucks отличаются самым высоким фактором абсолютной мотивации сотрудников. Это объясняется тем, что они больше руководствуются мотивом игры и меньше — инерцией. Однако при всех высоких целях значение мотива цели в работе не так велико, как мы ожидали. Starbucks жизненно необходимо улучшить корпоративную культуру.

Этап 3. Улучшение корпоративной культуры

Выяснив, в чём можно улучшить культуру вашей организации и какие мотивы у сотрудников срабатывают недостаточно эффективно, ищите ключи для исправления ситуации. К сожалению, единого универсального ключа не существует.

Эффективные культуры насыщены разнообразными мотивациями; они ручейками вливаются в единый поток, который усиливает абсолютную мотивацию. Чтобы открыть дверь высокой эффективности, нужно много ключей. Хуже всего то, что не каждый из них срабатывает.

Наиболее важными ключами являются:

- *Лидерство*. Руководитель может дать возможность получить прекрасный опыт, но может и разрушить его. Лидер, стремящийся повысить абсолютную мотивацию подчиненных, усиливает ее порой на 50%. Однако ему гораздо легче отказаться от абсолютной мотивации, чем кропотливо ее создавать. Создание абсолютной мотивации предполагает слаженную работу всех ключей.

- *Идентичность*. Сила идентичности организации (миссия, код поведения сотрудников, ее наследие и традиции) — второй по значению ключ к корпоративной культуре. Разница в абсолютной мотивации сотрудников организаций с сильной и слабой идентичностью может достигать 65 пунктов. Компании обычно мало внимания уделяют идентичности. Этот ключ используется неоправданно редко.

- *Правильное определение ролевых функций сотрудников.*

Правильное распределение обязанностей каждого служащего, в котором сбалансированы тактическая и адаптивная эффективность, становится очень мощным ключом к корпоративной культуре. Разница в хороших и плохих примерах достигает целых 87 пунктов в абсолютной мотивации. Как и идентичность, подобный подход неактивно задействуется организациями. Ролевые функции определяются случайным образом и редко оптимизируются. Этот ключ пока вообще лежит на обочине.

- *Возможности продвижения по карьерной лестнице.*

В большинстве организаций карьеры сотрудников строятся в «смертельной битве», где выживает сильнейший. Между тем карьерные лестницы, на которых каждая ступень повышает абсолютную мотивацию, дают компании преимущество в 63 пункта и ведут к повышению эффективности труда.

- *Материальные и другие компенсации.* Системы материальных и других компенсаций обычно непоследовательны, что приводит к обидам, гневу и росту чувства несправедливости. Дело в нечетком определении цели, при достижении которой будет назначена компенсация. Удачные системы компенсации, преследующие цели роста организации, добавляют абсолютной мотивации 48 пунктов.

- *Общность коллектива.* Сильные коллективы становятся мощным инструментом для развития мотивов игры и цели. Они также позволяют членам команды не бояться признавать свои слабости, что снижает психологическое напряжение. Разница в показателях фактора абсолютной мотивации сильного и слабого коллектива доходит до 60 пунктов. Сплоченный коллектив можно назвать четвертым ключом к созданию действенной корпоративной культуры. Однако, как и ключи идентичности и ролевых функций, ключ общности коллектива используется очень редко. Организации не привыкли формировать единую команду, целенаправленно культивировать чувство общности или использовать психологические исследования.

- *Управление эффективностью организации.* Многие системы управления эффективностью становятся главным злом для корпоративных культур. Эти системы либо концентрируются на тактической эффективности за счет адаптивной, либо в погоне за прибылью сосредотачиваются на психологическом давлении и экономических факторах. Такие системы легко доводят до банкротства. Напротив, правильно построенная модель измерения эффективности организаций уравнивает инь и ян с помощью абсолютной мотивации. Это добавляет абсолютной мотивации до 41 пункта.

Показатели, указанные для каждого ключа, не суммируются. Фактор абсолютной мотивации достигает максимума на 100 пунктах. Каждый из описанных ключей работает только в совокупности с другими. И каждый из них в от-

дельности может снизить действенность вашей культуры. Организации достигают высокой эффективности своих культур, когда все элементы работают на абсолютную мотивацию.

Важность каждого ключа часто отличается не только в разных организациях, но и в отделах одной компании. В этих случаях на выручку снова придет фактор абсолютной мотивации.

Исследование проведенное в крупной компании по оказанию услуг бизнес-структурам, для которой достижение адаптивной эффективности критически важно, где каждый проект, который она разрабатывает, уникален, а новые идеи и информация способны на полпути спровоцировать смену генеральной линии в их создании, показало, что:

- Низкая целевая мотивация, высокий уровень психологического напряжения и инерция снижали фактор абсолютной мотивации (и адаптивную эффективность).

- Наиболее слабыми местами компании были оценка эффективности деятельности, стиля руководства и определение трудовых функций сотрудников. Несмотря на общее мнение, компенсации разного рода не увеличивали продуктивность.

- Сотрудники толком не представляли эффект от своей работы и не развивали способность к адаптации. Это не считалось особо важным. В организации полагали, что команда не желает упорно трудиться. На самом деле служащие предпочли бы включить в работу элемент игры, а также просто хотели видеть конкретную пользу от напряженного труда.

- Руководство в основном придерживалось принципа «кому выгодно», не развивая в сотрудниках любознательность (мотив игры) или умение определять цели.

Похожее исследование было проведено и на другой стороне планеты, в педагогическом коллективе одной азиатской страны. При личном общении практически все учителя утверждали, что очень привязаны к работе, но фактор их абсолютной мотивации оказался на 25% ниже ожидаемого. Их индивидуальные мотивы по большей части оказывались мотивами цели, и практически отсутствовал мотив игры.

Затем были проанализированы индивидуальные ключи, влияющие на эту ситуацию.

- Несправедливость процесса аттестации повышала косвенный мотив эмоциональной напряженности. А он часто блокирует работу мотива игры.

- Мотив игры слабо присутствовал в тех сторонах работы учителей, которые требовали много времени и сил. Это к вопросу о четком определении ролевых функций каждого работника.

- Неиспользованные возможности для усиления мотива игры были даже в самой преподавательской работе. Педагоги не могли активно участвовать в разработке новых идей, повышающих результативность их труда. Они хотели просто более тесно взаимодействовать с коллегами.

Самое интересное не сразу заметно. Дополнительная профессиональная подготовка, доступ к педагогическим методикам и материалам и даже компенсация не блокировали абсолютную мотивацию. Более того, учителя чувствовали себя независимыми. Им не хватало в работе только мощного мотива игры.

Этап 4. Установка высоких целей для абсолютной мотивации

Некая организация, назовем ее ABCDEF, очень стремилась создать высокоэффективную культуру. Руководство переформулировало основную цель и создало специальную «команду по корпоративной культуре». И на этом дело застопорилось.

Лидеры никак не могли донести до персонала цель компании. Более того, «команда по корпоративной культуре» не получила достаточной свободы, ей недоставало мотива игры. В формируемой культуре планировался очень сильный косвенный мотив (эмоционального напряжения), что затрудняло решение задачи.

Чтобы помочь компании выйти из тупика, группа исследователей встретилась с её руководителями и предложили прочесть такой текст:

«Наша цель — создать такую корпоративную культуру, которая позволит за пять лет достичь абсолютной мотивации, причем как минимум на 15 пунктов выше среднего показателя по отрасли».

Затем были обсуждён каждый элемент этого предложения. Что такое абсолютная мотивация? Почему выше именно на 15 пунктов? Почему по сравнению со средним показателем по отрасли? Почему через пять лет? Когда исследователи разъяснили лидерам эти простые компоненты их цели, они поняли, что необходимо снять ограничения у «команды по корпоративной культуре».

Показатель в 15 пунктов был выбран неслучайно. В организациях одной отрасли есть закономерность: относительно «передовые» имеют фактор абсолютной мотивации выше обычного примерно на 15 пунктов.

- У Apple Store преимущество перед другими интернет-магазинами составляет около 14 пунктов.

- Универмаги Nordstrom имеют этот показатель на 15 пунктов выше, чем другие средние универмаги.

- Сеть супермаркетов Whole Foods обгоняет другие подобные сети на 14 пунктов.

- Starbucks имеют абсолютную мотивацию на 15 пунктов выше аналогичной в других сетях фастфуда.

- Авиакомпания Southwest Airlines превосходит основных конкурентов среди бюджетных авиалиний на 14 пунктов.

Разница абсолютной мотивации в 15 пунктов — это как раз то преимущество, которое явно ощущают ваши клиенты.

Организации, занимающиеся оригинальным бизнесом или решением уникальных задач для общества, могут, конечно, ставить перед собой неповторимые цели. Но для большинства разумно формулировать такую цель в абсолютной мотивации, относящейся к конкурентным преимуществам. Суть некоторых производств или услуг требует либо повышенной, либо нормальной абсолютной мотивации. Учителя, как правило, имеют более действенный мотив игры и цели. Вообще педагогические коллективы склонны к культурам с повышенной абсолютной мотивацией. Средний фактор для учителя составляет 44 пункта, что на 25% выше, чем в других отраслях. Соответственно, коллективы преподавателей и цели должны ставить более высокие.

Этап 5. Планирование и сценарирование для каждого случая

Постановка цели — только половина битвы. Теперь нужно разработать план формирования корпоративной культуры и обеспечения ресурсов для этого. В любой компании возможности для инвестирования ограничены, и отделы или филиалы бьются за каждый доллар дополнительных вложений. Отделы маркетинга и текущих операций разрабатывают бизнес-сценарии. Производственный подсчитывает ожидаемые затраты и планируемые доходы. Маркетологи моделируют решения, принимаемые клиентами или потребителями, чтобы добиться оптимальной прибыли. Если в организации существует «команда по корпоративной культуре», именно она борется за привязку расходов на ее формирование к доходам компании. Нет доказательств эффективности команды — нет инвестиций.

Некая компания тратит на развитие трудового потенциала сотрудников в пять раз больше средств, чем на маркетинг. Но в отделе маркетинга служащих в десять раз больше, чем в команде, развивающей корпоративную культуру.

В формировании эффективной культуры есть проблема: адаптивное поведение сотрудников трудно измерить и неадекватный алгоритм их действий сложно обнаружить. Как оправдать затраты на то, что нельзя потрогать руками? Но если адаптивную или неадекватную эффективность трудно измерить, это совсем не сложно сделать в отношении абсолютной мотивации. Поскольку она связана с конечными результатами деятельности компании через адаптивную эффективность, можно продумать настоящие бизнес-сценарии для повышения абсолютной мотивации.

Например, измерение абсолютной мотивации в ряде крупных ритейлерских сетей показало, что даже в такой разнообразии ритейлерских сетей видна тесная связь между удовлетворенностью покупателей и абсолютной мотивацией компаний. Независимо от экономической модели каждой организации их доходы напрямую зависят от удовлетворенности клиентов. Чем выше последняя, тем более высокие цены ритейлеры ставят на товары, растет коэффициент

«удержания клиентуры», объемнее перекрестные продажи (когда в кредит продаются другие или сопутствующие товары и услуги) и позитивнее информация о компании.

Кроме того, есть прямое влияние на объемы продаж: у ретейлеров с позитивной и негативной абсолютной мотивацией разница достигает 28%.

На повышение адаптивной эффективности сотрудников напрямую влияет рост креативности и способности к решению проблем. Анализ абсолютной мотивации финансовых консультантов из крупных компаний по управлению активами, каждый из которых постоянно принимает решения на миллионы долларов показал, что лучшие консультанты имеют и самую высокую абсолютную мотивацию. Их доходы на инвестиции растут с повышением такой мотивации на каждый пункт.

И внутри своей организации вы наверняка хотите увеличивать стоимость каждого пункта абсолютной мотивации. По этому поводу у всех свои идеи, но все они должны содержать следующие компоненты.

- Повышение удовлетворенности клиентов, позволяющее увеличивать цены.

- Повышение эффективности организации благодаря снижению потерь и лучшему управлению расходами.

- Повышение доходов компании (за счет распространения позитивной информации о себе).

- Сокращение расходов на подбор сотрудников.

- Сокращение расходов на удержание сотрудников в компании.

- Сокращение потерь от неадекватных действий сотрудников (например, от операционных и кредитных рисков).

- Уменьшение волатильности операций за счет более эффективной адаптации к изменчивости рынка.

Анализируя абсолютную мотивацию в своей организации и организуя контролируемые эксперименты, вы подсчитаете эффект от абсолютной мотивации, который она оказывает на каждый компонент. Установив же экономическую связь между ними, рассчитаете оптимальные инвестиционные вложения в корпоративную культуру и проследите, как они влияют на результаты деятельности компании.

Если вам удастся привязать корпоративную культуру к показателям эффективности бизнеса, правила игры для вас существенно изменятся. Формирование культуры можно рассматривать как осязаемую деятельность в цифровом выражении, во всяком случае в том, что касается маркетинга и производства продукции. Бизнес-сценарии и эксперименты оправдают расходы на совершенствование образа мышления ваших сотрудников.

5.4. Эффективность менеджмента организации

Аннотация:

Понятие, сущность и содержание эффективности менеджмента. Соотношение результативности (эффекта) и эффективности управления организацией. Историческое развитие базовых моделей анализа эффективности менеджмента: «механистическая (бюрократическая) структура», «коллектив, выполняющий общую работу», «сложная иерархическая система», «общественный институт, стремящийся к балансу интересов»,

Факторы эффективности менеджмента. Классификация факторов эффективности менеджмента по содержанию, форме воздействия, по продолжительности воздействия. Критерии и показатели экономической эффективности менеджмента. Методы сравнения организации по эффективности финансово-экономической деятельности. Критерии и показатели социальной и экологической эффективности менеджмента. Задачи менеджеров по эффективному оперативному и стратегическому функционированию организации. Эффективность реструктуризации организации. Характерные черты эффективной постиндустриальной организации.

Эффективность – это степень достижения цели; свойство процесса, некоторого взаимодействия.

Эффективность управления состоит в обеспечении достижения поставленных целей в возможно короткий срок при наименьших затратах ресурсов: экономических, финансовых, трудовых, социальных, духовных и т. п.

Организации создаются и существуют для реализации определенных целей. Управлению можно присвоить определение "эффективное", а организации – добившаяся успеха, если поставленные цели достигнуты.

Экономичность – это соотношение между объемом выпуска и необходимыми для этого ресурсами.

Эффективность – учитывает экономичность, а также характер взаимодействия с внешней средой.

Следует учитывать, что на эффективность управления влияет ряд факторов, в том числе:

- потенциал сотрудников, их способность выполнять определенную работу;
- средства производства;
- культура организации.

Общую формулу эффективности управленческого труда (E_y) можно представить следующим образом:

$$E_y = \text{эффект (результат)} / \text{затраты управленческого труда.}$$

В оценке управления наибольшую сложность представляет понимание его результата. Можно оценить ресурсы, легко измерить время, трудно выделить результат.

Неправомерно рассматривать эффективность как результаты разных видов конкретной управленческой деятельности.

Практическая значимость всех действий субъектов управления в конечном счете определяется:

- результатами развития общества;
- сбалансированностью интересов его членов;
- качеством их жизни в соответствии с существующими образцами (нормами) социального прогресса;
- возможностями (экономическими и социокультурными) данной цивилизации, страны.

Эффективное управление иногда рассматривается как способность решать возникающие проблемы. Однако следует помнить, что в большинстве случаев (за исключением природных аномалий, не зависящих от людей) именно некомпетентность и бездарность управления выступают причинами самих проблем, степени их обострения и глубины поражающего воздействия на общество.

Оценка эффективности управления организации формируется на базе соответствующих критериев и показателей.

Критерий в общепризнанном смысле – это признак, на основе которого оценивается факт, определение, классификация. Тогда критерии эффективности представляют собой признаки, стороны проявления управления, посредством анализа которых можно определять уровень и качество управления, его соответствие потребностям и интересам обществам.

Показатель – это категория, отражающая ход или развитие какого-либо процесса.

Необходимо различать понятия "критерий" и "показатель эффективности". Критерии обозначают объективную направленность эффективности. Показатели оценивают уровень эффективности.

Например, критерии определяются по прибыли, экономии, затратам, а показатели указывают на их количественные характеристики.

Для определения эффективности управления необходимы критерии, на основании которых можно было бы измерять результаты управления и высказывать по их поводу обоснованные суждения. Это тем более необходимо, поскольку среди людей весьма распространенными являются субъективистские подходы к оценке управленческих явлений.

Каждый из видов управления имеют свои критерии эффективности.

Например, социальная эффективность отличается от экономической прежде всего спецификой числителя: здесь используются показатели, с разных сторон характеризующие изменения качества жизни людей, – показатели смертности и рождаемости, реальных доходов населения, количества студентов и т. д.

В качестве критерия эффективности производства и управления используются показатели:

- обобщающие – объем производства, прибыль, рентабельность, время и др.;
- частные – использования отдельных видов ресурсов: труда, основных фондов, инвестиций.

К критериям эффективности социального управления можно отнести:

- уровень производительности труда, соотносимый с мировыми параметрами по его соответствующим видам;
- темпы и масштабы прироста национального богатства, исчисляемые по методике ООН;
- уровень благосостояния жизни людей в расчете на душу населения и с разбивкой по доходам различных категорий населения, а также в сравнении со стандартами развитых стран;
- упорядоченность, безопасность общественных отношений, их воспроизводство с нарастающим позитивным результатом.

В обществе интегрирующим показателем эффективности управления выступает повышение качества жизни граждан при наименьших затратах ресурсов. Именно качество жизни – основная цель общественного развития и главный критерий эффективности.

Кроме того, ориентацию на человека, "человеческий ресурс" необходимо рассматривать как решающий фактор всех перемен, накопления потенциала развития.

Критерии и показатели дифференцируются по сферам жизни:

1. экономической,
2. социальной,
3. политической,
4. духовно-культурной.

К числу экономических критериев и показателей относятся:

- темпы роста экономики;
- совокупный национальный доход;
- рост производительности труда;
- техническая оснащенность производства и др.

К числу социальных критериев и показателей относятся:

- душевой доход;
- семейный доход;
- минимальный прожиточный уровень;
- потребительская корзина и др.

К числу критериев и показателей политической сферы относятся:

- развитость демократических институтов;
- наличие гражданского общества;
- участие населения в управлении общественными делами и др.

К числу критериев и показателей духовно-культурной жизни общества относятся: уровень развития науки, культуры и образования.

Например, приемлемым для развития общества в развитых странах в области образования является такой показатель, когда расходы на образование составляют не меньше 6% процентов государственного бюджета, иначе неизбежна стагнация в развитии общества.

В то же время следует обратить внимание и на то, что, на взгляд некоторых специалистов, корректной оценки эффективности управления пока еще нет. При этом они считают, что трудности измерения эффективности управления не исключают возможности ее регулирования, опираясь на анализ, диагностику и проектирование управления.

Подходы к эффективному управлению, как правило, основываются на следующих 3 главных принципах:

1. обобщение;
2. ситуационный подход;
3. комплексный подход.

1. Обобщение – определение общих, присущих всей системе характеристик, что помогает уменьшить трудности при решении сложной задачи управления системой. Необходимо представлять, что происходит внутри самой системы, между системой и ее внешней средой, чем занимаются органы управления.

Выделяют 2 группы обобщений, которые касаются эффективного управления и связаны:

- с результатами и ресурсами управления;
- с затрачиваемыми усилиями.

Вместе эти группы приводят к некоторому числу выводов, касающихся природы и направления управленческой деятельности. Однако немногие руководители когда-либо связывают их в единое целое. В результате руководители редко основывают свою деятельность на собственных выводах и ожиданиях.

Первая группа обобщений касается следующих выводов:

- результаты достигаются путем использования благоприятных возможностей, а не путем решения проблем. При решении проблем можно надеяться только на восстановление прежнего состояния или на устранение ограничений в достижении результата;

- для получения результатов ресурсы должны быть направлены на использование благоприятных возможностей, а не на решение проблем. Главное не то, как вести дела, а как находить нужные дела и концентрировать на них ресурсы и силы;

- одной компетентности недостаточно, лидирующее положение – вот что приводит к благосостоянию;

- любое лидерство преходяще и скоротечно.

Вторая группа обобщений связана с усилиями, затрачиваемыми организацией:

- все существующее подвержено устареванию;

- то, что есть, часто неправильно распределяется. В социальных явлениях события не распределяются в соответствии с нормальным законом распределения, как в природе;

- концентрация – ключ к реальным экономическим результатам.

Сегодня ни один принцип эффективности не нарушается с таким постоянством, как принцип концентрации. Это характерно и для деятельности органов государственной власти и местного самоуправления. Они пытаются сделать все, но понемногу.

2. Ситуационный подход – учитывает в процессе управления положение организации, ее особенности. Их обычно называют ситуационными переменными, которые подразделяют на 2 основные категории:

- внутренние – являются внутренними характеристиками организации. Они контролируемы и возникают в результате управленческих решений, определяющих, что должна делать организация и кто должен делать необходимую работу;

- внешние по отношению к системе – это факторы среды, находящиеся вне организации и оказывающие на нее серьезное влияние. К внешним переменным относят конкурентов, социальные факторы, государственное регулирование.

3. Комплексный подход – позволяет рассматривать в комплексе все ситуационные переменные и все функции управленческого процесса.

В процессе управления необходимо:

1. определить цели организации и способы их достижения;

2. структурировать работу и сформировать подразделения с учетом:

3. размера организации;
4. ее целей;
5. технологии;
6. персонала;
7. мотивировать персонал;
8. осуществлять контроль степени удовлетворения потребностей внешней среды.

Менеджер должен учитывать риск любого управленческого решения. Вследствие динамичности взаимодействия внутренних и внешних факторов нельзя с полной уверенностью считать, что какой-то конкретный метод или способ действий, как бы хорош он ни был, обязательно обеспечит успех в конкретной ситуации

Исследователи Т. Питерс и Р. Уотермен обращают внимание на следующие ключевые моменты эффективного управления:

- ориентироваться на действие, достижение успеха;
- быть повернутым лицом к потребителю;
- развивать в сотрудниках самостоятельность и предприимчивость;
- повышать производительность главным образом посредством развития "человеческого фактора";
- укреплять связь с жизнью;
- шире использовать руководство через систему ценностей;
- крепить верность своему делу;
- использовать простые формы и минимальный штат управления;
- оптимизировать соотношение централизации и децентрализации.

Управленческий труд относится к наиболее сложным видам человеческой деятельности, и его оценка не всегда может быть произведена прямым путем из-за отсутствия формализованной оценки отдельных видов выполняемой работы, поэтому для измерения его эффективности часто применяют косвенные методы.

Оценить эффективность управления можно путем соизмерения полученной прибыли и затрат на управление.

Но такая упрощенная оценка не всегда корректна, так как:

- результат управления не всегда заключается в прибыли;
- такая оценка приводит к непосредственному и опосредованному результатам, которые скрывают роль управления в их достижении. Прибыль часто выступает как опосредованный результат;
- результат управления может быть не только экономическим, но и социальным, социально-экономическим;
- затраты на управление не всегда можно достаточно четко выделить.

К критериям эффективности деятельности управленческих органов и должностных лиц относятся:

- степень соответствия направлений, содержания и результатов управленческой деятельности органов и должностных лиц тем ее параметрам, которые обозначены в правовом статусе органа и государственной должности;
- законность решений и действий органов государственной власти и местного самоуправления, а также их должностных лиц;
- реальность управляющих воздействий, переводящих управляемую систему из одного состояния в другое, более высокое, рациональное, эффективное;
- характер и объем взаимосвязей управленческих органов и должностных лиц с гражданами, их объединениями, трудовыми коллективами, различными слоями населения;
- содержание любых управленческих актов с точки зрения отражения в них запросов и нужд людей, направленности на их благополучие и развитие;
- мера обеспечения в решениях и действиях управленческого органа и должностного лица государственного престижа соответствующего органа и государственной должности;
- правдивость и целесообразность управленческой информации, выдаваемой управленческими органами и должностными лицами;
- нравственность, состоящая в идеологическом и моральном влиянии управленческой деятельности на внешнюю среду – на людей, с которыми управленческие органы и должностные лица соприкасаются, взаимодействуют, совместно решают различные проблемы.

Системное использование указанных критериев позволяет глубоко исследовать и объективно оценить управленческую деятельность.

Под критериями понимают наиболее общую количественную характеристику результатов управленческого труда. Отдельные результаты деятельности аппарата управления являются показателями управленческого труда. Они носят подчиненный характер по отношению к критерию и являются основой при его определении.

К показателям, характеризующим труд в сфере управления, относятся:

- снижение трудоемкости обработки управленческой информации;
- сокращение управленческого персонала, сроков обработки информации;
- сокращение потерь рабочего времени управленческого персонала за счет улучшения организации труда, механизации и автоматизации трудоемких операций в сфере управления.

Вышеуказанные показатели относятся к количественным и могут быть измерены. Что касается таких показателей в сфере управления, как повышение квалификации управленческого персонала, качества работы, улучшение условий труда, обоснованность управленческих решений, культура управления и др., то они не измеряются вообще или измеряются неполно.

Повышение эффективности подразумевает четкое и ясное определение:

- вида продукции, производство которой может обеспечить максимум доходов;
- рынков, которым следует отдавать предпочтение;
- направлений, работая по которым можно улучшать экономические характеристики товаров и рынков;
- способов лучшего использования ресурсы, чтобы они обеспечили высокую отдачу, достигаемую лишь при повышении соотношения между результатом и затратами.

Определяющую роль в повышении эффективности управленческого труда играют мотивация работающих и обратная связь.

Методы измерения эффективности управления организацией

Оценка и измерение эффективности требуются во всех организациях, поскольку позволяют:

- воздействовать на текущее состояние организации, тенденции ее развития;
- устанавливать размеры и направления изменений;
- выявлять наиболее важные факторы роста;
- отслеживать и корректировать процессы;
- принимать решения об изменениях и прогнозировать их воздействие на ключевые параметры деятельности;
- составлять планы дальнейшего совершенствования компании в целом и ее подразделений в частности и т. д.

Любая организация руководствуется определенной методологией и системой измерений, которая отражает именно ее приоритеты и соответствует выбранным моделям.

Данная система также содержит рекомендации о том:

- где, что и когда необходимо измерять;
- кто должен выполнять этот процесс;
- с чем проводить сравнение, чтобы сделать правильные выводы о состоянии и развитии организации.

Подход к измерению и оценке эффективности работы организации зависит от выбранной организацией модели функционирования.

Выделяют 4 базовые модели, сформировавшиеся в течение развития теории управления:

- механистическую (модель рациональной бюрократии);
- коллектива людей, выполняющих общую работу;
- сложной иерархической системы;
- общественного института.

В чистом виде ни одна из моделей не используется.

Первые 2 модели относятся к закрытому типу, вторые 2 – к открытому.

Оценка и измерение эффективности организаций закрытого типа основаны на анализе и расчете показателей, отражающих использование внутренних ресурсов, применяемых или используемых в процессе производства продукции или оказания услуг.

Оценка и измерение эффективности организаций открытого типа учитывают факторы внешней среды.

1. Механистическая модель (модель рациональной бюрократии, школа научного управления Ф. Тейлора, М. Вебера) – рассматривает эффективность с точки зрения времени и движения. Предусматривает разделение работы на автономные, полностью программируемые элементы, а затем их оптимальное интегрирование в единое целое. Самая эффективная форма организации – рациональная бюрократия.

Оценка и измерение эффективности сосредоточены на выпуске продукции или услуг, производимых организацией.

Показатели эффективности рассчитываются на основе затрат, объемов выпуска и продаж. Основные из них следующие:

- рентабельность всего капитала организации;
- производительность;
- оборачиваемость;
- ресурсоотдача и т. д.

2. Модель коллектива людей, выполняющих общую работу (школа человеческих отношений и поведенческих наук, Э. Мэйо, Д. Мак-Грегор, Н.А. Витке), – использует принципы кооперации и разделения труда.

Основные положения модели:

- рассматривает человека как главный фактор производительности в организации;
- ориентируется на поддержание человеческих отношений внутри организации на основе: мотивации; коммуникации; лояльности; участия в принятии решений; стиля управления;

- оценка и измерение эффективности сосредоточены на внутренних процессах в организации, обуславливающих производительность (следовательно, и эффективность);

- методология оценки эффективности базируется на системе управления трудовыми ресурсами, включающей показатели их формирования, развития, повышения качества трудовой жизни. Качество трудовой жизни – степень удовлетворения личных потребностей членов организации посредством работы в ней.

3. Модель сложной иерархической системы (общая теория систем, А. Чандлер, П. Лоуренс, Дж. Лорш, И.В. Блауберг, Э.Г. Юдин, В. В. Дружинин) – рассматривает организацию как сложную систему элементов и связей, которая еще тесно взаимодействует с внешней средой. Но при этом уровень системной эффективности определяет внутренняя среда организации.

Высокая эффективность связана со способностью организации получать все необходимые для производства продукции и услуг ресурсы из внешней среды.

Оценка эффективности требует:

- измерения количества ресурсов, приобретенных во внешней среде;
- определения выгоды торговых сделок с фирмами – поставщиками ресурсов.

Одновременно необходимо выявить максимальный эффект от внешней среды, для чего используют показатели:

- экономической эффективности;
- внутренней интеграции и кооперации;
- адаптивности и реагирования на внешние воздействия;
- использования человеческого капитала.

4. Модель общественного института (концепция заинтересованных групп) – представляет организацию как общественный институт, стремящийся к балансу интересов связанных с ней различных групп как внутри, так и вне ее границ.

Взаимосвязь интересов связана с тем, что деятельность предприятия и его цели определяются не только в плане производства, сбыта продукции, получения прибыли и т. д., но и с позиций удовлетворения потребностей связанных с ними групп: поставщиков, покупателей, конкурентов, партнеров, инвесторов, общества в целом. Руководство организации должно учитывать интересы этих групп, координировать их интересы для достижения некоторого баланса между ними.

Оценка эффективности основывается на выборе ценностей и определении политической ориентации организации, которая требует увязки собственных

интересов организации с интересами партнеров по бизнесу и приведения социально-культурной политики в соответствие с нормами и ценностями общества.

Эффективность измеряется степенью удовлетворения ожиданий и потребностей всех групп интересов, которые могут быть внутренними и внешними.

Число внешних групп, как правило, меньше, их интересы учитываются по очереди. Учесть внутренние сложнее, так как ими могут быть как отдельные сотрудники, так и подразделения. Достижение баланса интересов возможно с помощью компромиссных решений

Методика сравнения организаций по эффективности финансово-экономической деятельности на основе 11 основных показателей была разработана специалистами Московской межбанковской валютной биржи (ММВБ).

Она включает следующие показатели:

1. Рентабельность:

- активов по чистой прибыли;
- собственного капитала по чистой прибыли;
- основной деятельности;
- реализованной продукции по затратам на ее производство;

2. Коэффициенты:

- общей оборачиваемости активов;
- текущей ликвидности;
- автономии (доля собственного капитала в общей величине активов);
- обеспеченности оборотных активов собственными средствами (покрытие);

3. Оборачиваемость:

- дебиторской задолженности;
- кредиторской задолженности;
- выручка на одного занятого (производительность труда).

Методика позволила объединить различные подходы и унифицировать оценку эффективности. Используя ее, предприятия ранжируют по каждой отрасли, региону, стране. Затем составляется рейтинг (ЭКСИН-рейтинг) по рентабельности активов, т.е. отношению чистой прибыли к среднегодовой стоимости активов организации.

Заключение

Введение: Вхождение России в конце XX века в рыночную экономику объективно заставило российских учёных и хозяйственников-практиков вернуться к проблемам осмысления, развития и реализации теории и методологии научного менеджмента.[16].

Экономические кризисы 1998-1999гг. и 2008-2012гг. заставили осознать, что, во-первых, российская рыночная экономика является неотъемлемой частью мирового рыночного хозяйства, развивающегося циклически. Во-вторых, – чтобы успешно выживать и развиваться в современной конкурентной среде рыночной экономики России необходимо интенсивно развивать в стране всеобщие теоретические основы и прикладные инструменты научного менеджмента, учитывая национальные особенности. В-третьих, управленческая наука должна быть выделена из экономической науки как особая наука и в диалектической взаимосвязи с экономической и социологической науками она призвана дать импульс соответствующей российской модели современного постиндустриального менеджмента [7]. В-четвёртых, структурная технологическая перестройка современной промышленной экономики в условиях перехода к постиндустриальной модели хозяйствования и экономике знаний объективно требует соответствующей перестройки системы управления социально-хозяйственными структурами. Особое значение при этом приобретает качественная перестройка менеджмента как специфической формы социального управления [37].

Анализ современного российского менеджмента как составной части мирового исторического процесса развития промышленного управления, объективно требует учёта основных этапов этого развития.

Представления о менеджменте как особой форме социального управления зарождаются в середине XX века на базе новых теоретических представлений об управлении как процессе вообще и об управлении в сфере производства и экономики в частности.

В этот период, во-первых, возникает общая теория систем, рассматривающая системы как упорядоченные совокупности взаимосвязанных и целенаправленно взаимодействующих элементов. Во-вторых, на базе теории систем складывается и получает интенсивное развитие кибернетика как наука об управлении в физических, биологических и социальных системах на основе их упорядочивания соответствующих информационных процессов. В-третьих, окончательно складывается теория организации как наука о законах и закономерностях системного взаимодействия индивидуумов и групп людей в процес-

се их упорядоченного и целенаправленного социального функционирования и развития.

В свете этих теорий управление начинает рассматриваться как функция биологических, социальных, физико-технических организационных систем, которая обеспечивает динамическое сохранение их структуры и поддерживает определенный режим их функционирования и развития.

Из данного определения вытекает, что существует три класса управления – в неживой природе (физико-технических системах); в организмах (биологических системах); в обществе (социальных системах).

Управление в технических системах – это управление производственно-техническими процессами, механизмами, системами машин. Управление процессами, протекающими в живой природе и связанными с жизнедеятельностью организмов, относится к управлению биологическими системами. Их изучением занимаются преимущественно естественные науки.

Управление в социальных системах – это управление людьми, их совместной производственно-трудовой деятельностью. Оно охватывает воздействие на деятельность людей, объединенных в группы, коллективы с их различными интересами. Это наиболее сложная область управления. Она является объектом изучения социальных (общественных) наук. В процессе производства, распределения и потребления материальных благ люди объединяются в различные организационные формы, т. е. социально-экономические системы.

Социальное управление – процесс, присущий только человеческому обществу. Оно осуществляется в целях упорядочения общества, сохранения его качественной специфики, совершенствования и развития и обусловлено общественным характером труда, а также необходимостью общения людей в процессе труда и жизни. Возникновение управления как особого вида общественной деятельности связано, прежде всего, с появлением и развитием разделения и кооперации труда.

Исторически развитие социального управления включает два основных этапа. Во-первых, – эпоха первобытного социального управления, связанного с присваивающим хозяйством. В этой эпохе различаются исторические периоды дикости (первобытное стадо) и варварства (первобытное племя). В эпоху дикости (первобытное стадо) возникают только зачатки социального управления на основе проявления элементов речи, сознания и примитивных общественных отношений.

Использование палки, кости, камня в качестве орудий труда, развитие охоты и собирательства потребовали новых форм организации и управления совместной трудовой деятельности племен. Примерно 9-10 тыс. лет назад происходит завершение формирования первобытнообщинных племен как институ-

та общественного взаимодействия людей и выделения вождей и старейшин племен как первых представителей управленческого труда.

Во-вторых, – эпоха цивилизационного социального управления, связанного с воспроизводящим хозяйством. В этой эпохе различаются исторические периоды доиндустриальной экономики, индустриальной экономики и постиндустриальной экономики.

Переход к металлическим орудиям труда (инструментам) примерно 5 тыс. лет назад и как следствие повышение общественной производительности труда привели к возникновению новых общественных институтов (способов взаимодействия людей) и как следствие потребовали создания новых форм социального управления. Новыми институтами становятся семья, государство, собственность.

Как следствие возникают натуральные хозяйства с системами традиционно-семейного управления, государственные хозяйства с системами административно-казенного управления и товарные хозяйства с системами предпринимательно-рыночного управления. Соответственно складываются и получают развитие уклады воспроизводящей экономики –натуральный, государственно-казенный и товарно-рыночный.

Историческое развитие этих укладов, их взаимное переплетение порождают эволюцию форм социального управления, в процессе которой особое развитие получает система предпринимательно-рыночного управления, которая в XX веке в США получает название менеджмент. Соответственно исторически в развитии менеджмента можно выделить три основных периода.

Во-первых, этап доиндустриального (допромышленного) менеджмента – период между 3 тыс. л. до н.э. и промышленным переворотом второй половины XVIII — начала XIX в.в. н.э. Это эпоха рабовладельческого и феодального хозяйствования. В эту эпоху товарное производство играло вторичную, дополняющую роль относительно натурально-домашнего и государственно-казенного хозяйств. Развитие предпринимательно-рыночного управления происходило замедленно и преимущественно в структурах торговли и ремесленного производства.

Во-вторых, этап индустриального (промышленного) менеджмента — XIX–XX вв. В эту эпоху резко повышается товарность всех хозяйств и товарное производство начинает играть базовую роль в национальных экономиках. Развитие предпринимательно-рыночного управления получает интенсивное развитие в структурах промышленного производства.

Исторически формирование и развитие промышленного (индустриального) менеджмента в XIX–XX веках объективно структурируется на два основных этапа. Во-первых, эпоха донаучного промышленного менеджмента – XIX в. Во-

вторых, эпоха научного промышленного (индустриального) менеджмента – XX в.

Донаучный менеджмент XIX столетия был преимущественно нацелен на организацию управления частично механизированным производством и оборотным капиталом компаний. В этот период в центр управленческой деятельности на промышленных предприятиях выдвигается рациональное выстраивание станочных (машинных) линий.

Научный индустриальный менеджмент XX века был призван обеспечить эффективное управление комплексно-механизированным производством и основными материальными, а также финансовыми активами промышленных корпораций. В этот период главной сферой управленческой деятельности на промышленных предприятиях становится организация труда людей и повышение производительности труда как основы индустриальной конкурентоспособности.

В-третьих, – это современная эпоха перехода к научному постиндустриальному менеджменту XXI в. Формирующийся в настоящее время постиндустриальный менеджмент XXI века призван обеспечить, прежде всего, развитие систем управления автоматизированным наукоемким производством, человеческими ресурсами и нематериальными активами инновационно ориентированных промышленно-финансовых групп и транснациональных корпораций, в том числе и с государственным участием. Ключевое значение при этом приобретает развитие стратегического управления корпоративными образованиями.

Теоретические основы современного менеджмента как науки об управлении организациями (социально-хозяйственными системами) в конкурентной среде рыночной экономики формируются в первой половине XX века в трудах Ф. Тейлора («Принципы научного менеджмента»), А. Файоля («Общее и промышленное управление»), Д. Мэйо (результаты Хоторнских экспериментов и исследований) и их последователей.

Принципиально новым моментом в подходе к организации управления промышленным производством в трудах этих ученых становится поворот: от понимания управления промышленным производством как организации управления машинами (построения производственных поточных линий) и рассмотрения людей в качестве придатков к машинам к пониманию управления промышленным производством как организации управления производственно-трудовой деятельностью людей, использующих машины (построения производственно-социальных организаций).

Процесс организации производственно-трудовой деятельности людей в условиях рыночной экономики проявляется как предпринимательство и выступает в форме предприятия, т.е. он осуществляется: в целях получения прибыли – превышения доходов над расходами (вложениями), на основе частной хозяй-

ственной инициативы (на свой рыночно-конъюнктурный риск правильности учета колебаний спроса и предложения), в форме хозяйственного оборота – т.е. оборота капитала. Такой оборот включает наряду с оборотом материально-производственных ресурсов (оборудование, сырье, инфраструктура) также обороты финансов, персонала, товаров, организационно-информационных ресурсов.

При этом если Ф. Тейлор рассматривал менеджмент как управление именно производственными системами – то есть оборотом материально-производственных ресурсов в рамках научной организации труда, то А. Файоль впервые представил менеджмент как систему управления оборотом всего комплекса ресурсов компании.

Тейлор предлагал устанавливать рациональное управление предприятиями «снизу». В центр управленческого внимания он поставил цеховой уровень организации менеджмента. Файоль выдвинул идею первичности управления производством «сверху». Поэтому в центр управления производством поставил корпоративный уровень организации менеджмента.

В этом отношении можно считать, что Ф. Тейлор является основоположником первичного производственно-предпринимательского менеджмента (управление подразделениями корпораций и структурами малого бизнеса), А. Файоль – разработчик теоретических основ корпоративного менеджмента (управление интегрированными корпоративными структурами).

В первой половине XX века под влияние мировых войн и мировых экономических кризисов возникают теоретико-методологические основы государственного регулирования экономикой. Поворотными моментами в формировании системы макроэкономического регулирования стали разработки германского генерального штаба по формированию военно-мобилизационной системы управления экономикой накануне первой мировой войны и научный труд Дж. Кейнса «Общая теория занятости, процента и денег» (1936 г.), заложивший теоретические основы антикризисного и антициклического регулирования национальной экономики [26].

Как следствие в середине XX века выстраиваются три взаимосвязанных формы современного научного менеджмента – производственно-предпринимательский менеджмент (уровень управления внутренней средой подразделений предприятий и структур малого бизнеса), корпоративный менеджмент (стратегическое управление конкурентной адаптацией корпоративных образований к внешней среде) и публичный (государственно-муниципальный) менеджмент- управление динамикой внешней среды организаций.

При этом в развитии современного менеджмента вообще и корпоративного управления в частности характерно наличие двух основных тенденций его развития.

Во-первых, тенденция нарастания национально-особенного, что отражается в формировании и эволюции различных национальных моделей и модификаций современного менеджмента. Данная тенденция является следствием специфики влияния социо-культурных, политико-правовых, хозяйственно-экономических, историко-национальных и природно-климатических факторов на развитие менеджмента в конкретных странах.

Как следствие в современном развитии управленческой науки выделяются модели и модификации промышленного менеджмента – североамериканская (США, Канада), западноевропейская (Англия, Франция, Германия, Швеция), восточноевропейская (Россия, Украина), восточноазиатская (Япония, Корея, Китай).

Можно также говорить о формирующихся модификациях современного индустриального менеджмента – латиноамериканского (Бразилия, Аргентина, Чили, Венесуэла, Мексика), южно-азиатского (Индия, страны Индокитая), ближневосточного (испытывающего влияние ислама).

Каждая из этих моделей и модификаций отличается своеобразием стилей управления, характером лидерства, соотношением формальных и неформальных отношений и механизмов общения, централизации и децентрализации построения организации управления, спецификой отношения к человеческому и материально-техническому факторам производства. Как следствие получают развитие соответствующие национальные модели и модификации корпоративного менеджмента.

Во-вторых, современному менеджменту вообще и корпоративному управлению в частности характерно нарастание глобально-всеобщего, что отражается в инновационном развитии его теоретико-методологических основ и функционально-технического инструментария.

Развитие теоретико-методологических основ менеджмента обуславливает прогресс теории и методологии организации управления социально-хозяйственными системами в условиях конкурентной среды рыночной экономики. В ходе этого развития формируются и уточняются законы, закономерности и принципы, методологические подходы к организации социального управления, а также фундаментальные понятия и категории управления общественными системами.

Развитие функционально-технического инструментария менеджмента обуславливает эволюцию методик, технологий, механизмов инструментов – постановки управленческих проблем, анализа проблемных ситуаций и разра-

ботки управленческих решений, формирования организационных структур управления, реализации функций менеджмента – планирования, организации, мотивации, контроля, координации и регулирования.

Объективно научно-технический прогресс обуславливает технологическую эволюцию производственных процессов и как следствие – соответствующую развитие хозяйственных процессов общественного воспроизводства. Это в свою очередь стимулирует трансформацию общественно-экономических отношений взаимодействия людей в процессе их хозяйственной деятельности и как следствие – совершенствование организации управления этим взаимодействием, в том числе и в корпоративных организациях.

Совершенствование организации управления корпоративными социально-экономическими системами предполагает, последовательное разрешение двух ключевых задач развития современного корпоративного управления. Во-первых, теоретического осмысления поставленных общественно-хозяйственным развитием проблем корпоративного управления и соответствующих теоретико-методологических основ их решения. Во-вторых, – новые условия общественного хозяйствования настоятельно требуют разработки необходимых методик, технологий и инструментов реализации вновь сформулированных теоретических и методологических положений управления корпоративными социальными системами [36].

Таким образом, развитие корпоративного менеджмента объективно предполагает внутреннюю гармонизацию его теоретико-методологических основ и инструментально-методических компонентов.

Ключевая цель корпоративного менеджмента – обеспечить организационное развитие (целенаправленное изменение) управляемой корпоративной структуры в условиях рыночной внешней среды, в результате которого корпорация приобретет новое конкурентное преимущество, усиливает свое конкурентное положение, реализация которого позволит ей успешно достигать стоящие перед ней стратегические функциональные цели и решать оперативные предпринимательские задачи.

В свою очередь в основе конкурентоспособности корпоративных структур, в конечном счете, лежит производительность труда, эффективность производства и бизнеса в целом.

При этом эффективность корпоративного менеджмента объективно подразделяется на финансово-экономическую эффективность и социально-организационную эффективность.

Финансово-экономическая эффективность корпоративного управления – это эффективность экономического функционирования внутренней производственно-хозяйственной системы. Она отражается в соотношении между объе-

мом выпуска производимой в корпоративной организации продукции (услуг) и затратами ресурсов на обеспечение этого производства. Эта категория сосредотачивает свое внимание на показателях и характеристиках связей внутренней среды организации между получаемыми результатами и затрачиваемыми материально-техническими и финансовыми ресурсами. В показателях финансово-экономической эффективности лежит экономия затрат ресурсов на единицу продукции. (В системе корпоративного менеджмента она отражает так называемую «концепцию X»).

Социально-организационная эффективность корпоративного управления – это эффективность структурного функционирования корпоративной производственно-хозяйственной системы. Она призвана учитывать наряду с «экономичностью» еще и характер взаимодействия системы с внешней средой, то есть показатели и характеристики ее устойчивости и адаптации к динамично изменяющейся внешней среде. В основе этих показателей лежит адаптационное развитие организационных структур и человеческих ресурсов. (В системе корпоративного менеджмента она отражает так называемую «концепцию Y»).

Объектом исследований корпоративного менеджмента как управленческой науки выступают социально-экономические системы корпоративных образований. При этом корпорация рассматривается как совокупность корпоративного имущественно-хозяйственного комплекса, корпоративной социальной общности (коллектива корпорации) и обеспечивающей взаимодействие людей в процессе эксплуатации имущественного комплекса социально-экономической системы их взаимоотношений.

Предметом исследований корпоративного менеджмента как управленческой науки выступают организационные отношения (организационные механизмы), регулирующие процессы, происходящие в социально-экономических системах, посредством которых координируется деятельность человеческих ресурсов корпорации и осуществляется достижение поставленных корпоративных целей. Структурно организационные механизмы в своей основе включают субъекты управления, объекты управления, прямые и обратные связи между ними.

Функционирование и развитие организационных отношений (организационных механизмов), регулирующих процессы, происходящие в социально-экономических системах и как следствие общественно-производственное взаимодействие людей определяется соответствующими законами, закономерностями и научными принципами.

К таким законами и закономерностями относятся, во-первых, законы и научные принципы управления социально-экономическими системами (организациями) Организационные законы – синергии, информированности и упорядо-

ченности, самосохранения, единства анализа и синтеза, композиции и пропорциональности, развития систем, закон наименьших.

Во-вторых, – законы и закономерности функционирования рыночной экономики и её общественно-хозяйственных структур. Экономические законы – возвышения потребностей, ограниченности ресурсов, спроса, предложения, денежного обращения, зависимости структуры личного потребления от дохода, убывающей предельной полезности, убывающей предельной производительности, убывающей доходности, возрастания вмененных издержек.

В-третьих, – законы и закономерности функционирования социальных общностей и поведения в них отдельных личностей и групп в процессе совместной производственно-трудовой деятельности. Социальные законы делятся на две основные группы: законы функционирования, или организации, и законы развития. К числу основных понятий, категорий социологии относятся такие, как социальные отношения, социальные институты, социальные группы, социальные процессы, социальная структура.

К важнейшим принципам социального управления можно отнести целенаправленность, ответственность, компетентность, дисциплина, стимулирование, иерархичность, обратная связь.

Методы социального управления подразделяются на два вида – персональные и организационные, в каждом из которых в свою очередь выделяются три типа: экономические, административно-правовые и социально-психологические.

Управление конкурентной фирмой (корпорацией) в рыночной экономике, в конечном счете, выступает, как управление её конкурентным поведением в борьбе за рынки сбыта и сферы приложения капитала в целях: оперативных – увеличения прибыли в текущем периоде и стратегических — укрепления рыночных позиций и выживания, развития в долгосрочной перспективе.

Исходя из масштабно-временных аспектов управления социально-хозяйственными организациями (корпорациями) различаются оперативный и стратегический корпоративный менеджмент.

Стратегический менеджмент корпорации концентрирует свое внимание на миссии организации, выживания и развития ее в долгосрочной перспективе. Стратегическое управление занимается в основном проблемами внешней среды, рассматривая персонал как главный ресурс организации и основу ее конкурентоспособности. Стратегический менеджмент нацелен на решение стратегических проблем организаций (корпораций), которые, как правило, отличаются более низким уровнем структуризации и более широким использованием качественных характеристик и показателей их выражения [46].

Основными показателями эффективности стратегического корпоративного управления выступает уровень конкурентоспособности компании, умение менеджмента организации своевременно и точно реагировать на новые запросы рынка и адекватно изменяться в зависимости от изменений внешней среды.

Оперативный менеджмент корпорации концентрирует свое внимание на производстве товаров и услуг и повышении эффективности использования факторов и ресурсов внутренней среды организации в краткосрочном периоде. Поэтому оперативное управление обращает первоочередное внимание на внутренние проблемы предприятия, связанные с поиском путей более эффективного текущего использования ресурсов.

Оперативный менеджмент нацелен на решение оперативных проблем организаций (корпорации), которые, как правило, отличаются более высоким уровнем структуризации и количественного выражения. Главным ресурсом для решения оперативных проблем корпорации выступают материально-технические средства, использование которых анализируется с помощью соответствующих финансово-экономических показателей. Работники при этом рассматриваются только как исполнители работ.

Основными показателями эффективности оперативного управления выступают максимизация прибыли, уровень рациональности использования производственного потенциала.

В основе стратегического анализа функционирования организации (корпорации) в рыночной экономике лежит исследование жизненного цикла её конкурентного движения в условиях колебаний конъюнктуры и экономических циклов рыночного хозяйства.

В основе оперативного анализа функционирования организации (корпорации) в рыночной экономике лежит исследование воспроизводственного цикла оборота ее капитала в сферах производства и обращения.

Жизненные циклы организаций (корпорации) и циклы оборотов их капиталов диалектически взаимосвязаны, но в то же время каждый из них имеет свою специфику, что и определяет принципиальные различия между стратегическим и оперативным управлением корпорации.

Главный продукт корпоративного менеджмента выступает корпоративные управленческие решения – стратегические, тактические и оперативные. Разработка и реализация корпоративных управленческих решений осуществляется в процессе получения, накопления, обработки и передачи корпоративной управленческой информации. Результатом корпоративного управленческого решения выступает выбор приоритета альтернативного использования корпорацией ограниченных ресурсов и ключевых направлений ее конкурентного развития. В основе разработки и принятия корпоративного решения лежит выяв-

ление и анализ управленческой проблемы конкурентного развития корпорации и соответствующей проблемной ситуации [42].

Управленческая проблема – расхождение между действительным (сложившимся) и желаемым (целевым) состоянием управляемой организации при неизвестных способах преодоления этого расхождения. Проблема определяет выбор методов исследования, предвидении результатов. Основные параметры проблемы: реальность, актуальность, ресурсообеспеченность, ценность предполагаемого результата. Проблема анализируется и разрешается в сфере соответствующей проблемной ситуации.

Проблемная ситуация – характеристика реального несовпадения желаемого и действительного уровней удовлетворения потребностей субъекта. Проблемная ситуация выступает, с одной стороны, как совокупность целей субъекта управления, а с другой стороны, как состояние субъекта и объекта системы управления, а также как состояние внутренней и внешней среды организации.

Для анализа проблемной ситуации и разработки управленческого решения в менеджменте реализуется диалектический методологический подход и вытекающие из него – системный, ситуационный и процессный методологические подходы.

Диалектический подход – исходит из того, что окружающий нас мир материален, общество является составной частью этого мира, в процессе своего функционирования и развития оно взаимодействует с окружающей природой, все составные части общества находятся во взаимосвязи и в постоянном развитии. Материальную основу функционирования и развития общества и его компонентов образует производственно-трудовые процессы.

Развитие общества и его компонентов определяется законами диалектики: единства и борьбы противоположностей, перехода количественных изменений в качественные, отрицания отрицания, а также парными категориями диалектики: явление и сущность, форма и содержание, причина и следствие, возможность и действительность, свобода и необходимость, случайность и необходимость, возможность и необходимость.

Системный подход – методология исследования объектов управления как систем. Соответственно – общество и составные его элементы рассматриваются как социальные системы и подсистемы, т.е. организации.

Система – это целостная упорядоченная совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, каждый из которых вносит свой вклад в характеристики целого. Социально-хозяйственные системы – это особый класс социальных систем, организующих производственно-трудовые процессы, в результате которых производятся материальные блага и услуги, необходимые для обеспечения жизнедеятельности и развития общества и отдельных его членов.

Любая фирма является сложной самоорганизующейся социально-хозяйственной системой и в то же время – агентом (подсистемой) рыночной экономической системы.

Организационно корпоративные социально-хозяйственные системы включают в себя имущественно-производственные комплексы (совокупность средств и предметов труда), социальную общность (коллектив, корпорацию людей, занятых совместной производственной деятельностью), систему социально-экономических отношений, обеспечивающих взаимодействие людей, важнейшим компонентом которой выступает система организационно-экономических отношений).

Ядро корпоративной социально-экономической системы образует система корпоративного управления организации, представляющая собой упорядоченную совокупность организационно-экономических отношений, регулирующих процессы взаимодействия образующих систему элементов и подразделений.

Структурно система управления корпоративной организации включают в себя – объект управления, субъект управления, предмет управления (связи и отношения взаимодействия субъекта и объекта управления). Они характеризуются внутренней и внешней средой, а также внутренними (целевыми) и внешними (факторными) показателями своего функционирования.

Условно корпоративные системы управления делятся на два основных типа: закрытые и открытые. Закрытая система имеет жесткие фиксированные границы, ее действия, независимы от среды, окружающей систему. Открытая система характеризуется взаимодействием с внешней средой.

Корпоративное управление – это процесс целенаправленного упорядочивания корпоративной системы, изменяющейся под влиянием факторов и условий внутренней и внешней среды [39].

По своей форме корпоративное управление является информационным процессом — то есть процессом получения, хранения, обработки и передачи информации. По своему содержанию корпоративное управление является организационным процессом – то есть процессом упорядочивания, структурирования и выстраивания связей и отношений взаимодействующих в составе системы элементов.

Процессный подход – методология исследования объектов управления, согласно которому, во-первых, сама корпоративная организация рассматривается как система, претерпевающая развитие в виде очередного жизненного цикла. В процессе этого развития претерпевают последовательно фазы возникновения, становления, зрелости и деградации своих жизненных циклов товары и конкурентные преимущества организации. Во-вторых, осуществляются короткие, средние и длинные экономические циклы, а также жизненные циклы

отраслей внешней рыночной среды. В-третьих, само управление организацией объективно реализуется как процесс – т. е. серия непрерывных взаимосвязанных действий, посредством которых менеджером достигаются цели и решаются задачи с помощью других людей. Эти действия, каждое из которых также является самостоятельным процессом, выступают как реализация определенных функций.

В процессе управления организациями (корпорациями) комплексно реализуются основные функции корпоративного менеджмента: планирование, организация, мотивация, контроль, координация (регулирование).

Ситуационный подход – методология исследования объектов корпоративного управления, согласно которому определяющим фактором для принятия управленческого решения выступает ситуация, то есть конкретный набор обстоятельств, которые оказывают влияние на организацию в данное время. Согласно ситуационному подходу к управлению, организационная структура предприятия, её элементы есть не что иное, как ответ на различные по своей природе воздействия извне. Для использования подхода на практике следует определить, каковы значимые переменные ситуации и степень их влияния на эффективность организации.

Ситуационный подход призван комплексно проанализировать сильные и слабые стороны внутренней среды во взаимосвязи с возможностями и угрозами внешней среды организации, а затем выявить ключевые конкурентные моменты функционирования и развития корпоративной организации, отделив их от вторичных и несущественных. Для этого применяются экономические матрицы и экономические модели. Таким образом, выявляются приоритеты конкурентного развития организации и оптимальные направления альтернативного использования ее ограниченных ресурсов.

Ситуационный подход призван комплексно проанализировать сильные и слабые стороны внутренней среды во взаимосвязи с возможностями и угрозами внешней среды организации, а затем выявить ключевые конкурентные моменты функционирования и развития организации, отделив их от вторичных и несущественных.

Для этого применяются методы – структурной декомпозиции («дерево целей»), матрично-комплексного анализа («матрицы») и моделирования (экономические модели). Таким образом, выявляются приоритеты конкурентного развития организации и оптимальные направления альтернативного использования ее ограниченных ресурсов.

Для анализа рыночной позиции, решения проблем конкурентного поведения и организационного развития управляемых социально-хозяйственных систем (организаций) в современном менеджменте активно применяются: эко-

номические декомпозиции (структуризации), экономические матрицы и экономические модели.

Структурно-функциональная декомпозиция (структуризация) предполагают использование метода построения «деревьев целей», «деревьев ресурсов» и как следствие «деревьев решений», на основе которых осуществляют структуризацию 1) целей (задач) управления системой, 2) ресурсов и факторов их достижения, 3) – выбора альтернатив использования ограниченных ресурсов организации.

Матрично-комплексная композиция (матрица) – инструмент композиционного (системного) стратегического анализа конкурентной позиции управляемой организации на соответствующем рынке (рыночной нише). Реализуется посредством системно-композиционного исследования сильных и слабых сторон внутренней среды организации в ее взаимодействии с внешней рыночной конкурентной средой с ее возможностями и угрозами. Посредством матрицы структурируются и ранжируются конкурентные возможности и преимущества управляемой социальной системы в конкурентной среде конкретной ниши рыночной экономики.

Экономическая модель представляет собой упрощенное отражение функционирования управляемой экономической системы с помощью вербального описания, графиков и уравнений (символов), концентрированно выделяющее наиболее существенные взаимосвязи её внутренних и внешних переменных.

Внешние (экзогенные) переменные вводятся «извне». Они характеризуют условия, в которых управляемая организация достигает поставленных целей. К ним относятся ресурсы внутренней среда организации (организационно-информационные, кадровые, производственные, финансовые, маркетинговые) и факторы внешней среды (деловое окружение, возможности и угрозы). Внутренние (эндогенные) переменные вводятся «изнутри». Это цели, которые менеджмент организации ставит перед ней. Достижение этих целей выступает результатом решения стоящих перед организацией проблем.

Задача модели – выяснение того, как внешние (экзогенные) переменные функционально влияют на внутренние (эндогенные) переменные управляемой социально-экономической системы. При этом экономическая модель должна содержать целевую функцию и ограничители ее использования.

В результате диалектического, системного, ситуационного и процессного анализа с использованием методов структуризации («дерево целей»), матриц и моделирования выявляют: 1) сильные и слабые стороны внутренней среды, 2) возможности и угрозы внешней среды, 3) сочетания сильных и слабых сторон, угроз и возможностей, 4) потенциальные конкурентные- преимущества, 5) базовые потенциальные конкурентные преимущества и стержневые конкурент-

ные компетенции, которые можно превратить в ключевые факторы корпоративного конкурентного успеха.

На базе стратегического анализа проблемной ситуации реализуются методические алгоритмы, во-первых, разработки и принятия управленческого решения и, во-вторых, разработки проекта оперативной реализации управленческого решения.

Алгоритм принятия рационального корпоративного управленческого решения включает пять оперативно-функциональных шагов – диагностика управленческой проблемы, формулировка ограничений и критериев принятия решений, определение альтернатив выбора решения, сравнительная оценка альтернатив выбора решения, окончательный альтернативный выбор решения проблемы.

Алгоритм разработки и осуществления проекта оперативной реализации управленческого решения включает четыре основные оперативно-функциональные фазы жизненного цикла управленческого проекта – начальная фаза (инициации), фаза разработки, фаза реализации, фаза завершения.

Корпоративный проект – это ограниченное по времени, целенаправленное изменение отдельной корпоративной системы с установленными требованиями по стоимости и качеству результатов и специфически организации. Управление корпоративным проектом – это управление организационно-конкурентными изменениями корпорации, которые должны быть произведены в результате осуществления проекта. Изменение состояния самого проекта от его возникновения до завершения характеризуется изменением ряда параметров и показателей, которые определяют сущность и успешность проекта. Конечным результатом реализации управленческого решения и соответствующего проекта должно выступать наращивание конкурентных преимуществ и конкурентных позиций управляемого корпоративного образования [47].

Заключение: Таким образом, можно сделать вывод, что менеджмент как специфическая форма социального управления, прошёл долгий путь становления и развития как в теории, так и на практике и постоянно развивается в современном мире. Отождествляясь долгое время с управлением именно в частном корпоративном секторе экономики, сегодня менеджмент расширил свои границы и может по праву отождествляться с социальным управлением вообще, т.е. с управлением в котором участвует человек как субъект управления. Также необходимо отметить и тот факт, что эффективный менеджмент становится сегодня ключевой стратегической компетенцией организации, отбирая пальму первенства у различных видов ресурсов (финансовых, административных, имущественных и т.д.). Перефразировав известную спортивную поговорку

ку, можно сказать, что “Успеха добивается вся организация, а провалы – это вина менеджмента”.

Для России всё вышесказанное настоятельно требует формирования современной российской модели управления на основе системного анализа диалектики взаимосвязей всеобщего исторического и современного мирового развития теории и практики социально-экономического управления, с одной стороны и исторического национально-особенного опыта российского общественно-хозяйственного управления, с другой стороны, с учётом условий и перспектив современного перехода промышленных стран к постиндустриальной модели хозяйствования [1].

Глоссарий

Виды информации. В практике управления используется информация различных видов. Главными среди них являются: информация экономическая, организационная, социальная и социально-психологическая, технологическая. Кроме того, важную роль играет выделение информации оперативной, текущей и стратегической, информации по отдельным функциям управления (плановая, статистическая, по кадрам и пр.).

Внутренний менеджмент (интраменеджмент) – 1) тип управления, отличающийся приоритетами внутренних проблем над внешними, 2) функция управления, выполняемая чаще всего заместителем первого лица и предназначенная для разгрузки его от текущих дел для осуществления стратегического управления.

Воздействие управляющее – сознательное влияние на деятельность человека или коллектива работников, несущее в себе целевую установку, импульс трудовой активности и согласованности совместной работы.

Человек постоянно находится под воздействием разнообразных факторов природы, общества, других людей. Каждое воздействие влияет на поведение человека. Но бессистемные и случайные влияния не являются управлением. Управление возникает тогда, когда воздействия соответствуют интересам человека, несут в себе цель, которую он приемлет, способствуют согласованию его деятельности с деятельностью других людей.

Воздействия могут быть различными – формальными и неформальными, непосредственными и опосредованными, краткосрочными и продолжительными, регулярными и спорадическими, прямыми и косвенными.

Совокупность видов воздействий, используемых в управлении, характеризует тип и стиль управления, научный подход к управлению и искусство управления, механизм управления и качество персонала.

Достоверность информации имеет три уровня: абсолютный (100%), доверительный (более 80%), негативный (менее 80%).

Звенья системы управления – обособленная единица системы управления. Звенья выделяются по специфике функций управления, объему и масштабу полномочий, трудоемкости работы, равномерности распределения нагрузки, квалификационным требованиям к персоналу, информационному обеспечению, возможностям территориального размещения.

Звенья, составляющие систему управления, различны. Они отличаются главным образом комбинацией функций и полномочий управления, по которым выделяются основные связи соподчиненности звеньев, формируется конструк-

ционная основа системы управления – структура системы управления и на основе которых система управления приобретает иерархическую форму.

Звенья системы управления могут быть: линейными, функциональными, линейно-функциональными, функционально-линейными.

Интерес – стремление к удовлетворению потребности, обусловленное осознанием потребности и условий ее реализации.

Интересы человека – стремления к достижению чего-либо, к удовлетворению потребностей. Интересы человека разнообразны. Существуют материальные интересы и духовные; по видам отношений человека в обществе и отдельной группе можно выделить интересы экономические, социальные, социально-психологические, организационные, существуют интересы образовательные, есть смысл говорить и об интересах разнообразия деятельности, ее интеллектуализации; по осознанию человеком своего места в обществе и коллективе можно выделить интересы индивидуальные, коллективные (групповые) и общественные, существуют также интересы эгоистические и патриотические.

Информатика – в широком смысле слова – система знаний, относящихся к производству, переработке, хранению и распространению всех видов информации в обществе, природе и технических устройствах.

Информационное обеспечение управления – совокупность информационных ресурсов, средств, методов и технологий, способствующая эффективному проведению всего процесса управления, в том числе разработке и реализации управленческих решений.

Информационный потенциал менеджмента. Информационные ресурсы и возможности их использования. Характеризуется полнотой и ценностью информации, достоверностью, формой представления, объемом, своевременностью поступления, структурой информации, возможностью (условиями) использования информации при разработке управленческих решений.

Информация – совокупность сведений о внутреннем и внешнем состоянии управляемой системы (объекта управления), используемых для оценки ситуации и разработки управленческих решений.

Искусство управления – комплекс характеристик управленческой деятельности, отражающих роль индивидуальных качеств менеджера в достижении успеха или эффективности управления.

К числу таких характеристик относятся: развитость интуиции, опыт работы, характер образования, профессионализм, коммуникабельность, тип мышления, убежденность, решительность, инициативность.

Классификация целей – способ, позволяющий конкретизировать цель, раскрыть ее содержание, выбрать наилучшие формы, механизмы и методы ее реализации.

Коммуникабельность – способность человека к совместной работе, продуктивному общению.

Коммуникативная структура управления – совокупность каналов, по которым осуществляются коммуникации в организации.

Коммуникационная сеть – это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков.

Коммуникационные роли – способы распоряжения поступающей информацией. Различают следующие роли: «Сторож» – индивид, контролирующий потоки сообщений в организациях; «Связной» – индивид, связывающий на межличностной основе две или более группы в системе; «Лидер мнений» – индивид, к суждениям которого прислушиваются сослуживцы; «Космополит» – индивид, который чаще других контактирует с внешней средой.

Концепция – комплекс ключевых положений (идей, принципов), дающих целостное представление о каком-либо явлении или событии, способствующих достаточно глубокому их пониманию, определяющих методологию и организацию практической деятельности.

Концепция может быть теоретической и практической. Первая предназначена для объяснения явлений, вторая – для осуществления эффективной деятельности посредством учета ключевых факторов успеха.

Каждый менеджер осознанно или неосознанно имеет свою концепцию управления. Научный подход к управлению требует сознательного и аналитического конструирования концепции управления, отражающей научные рекомендации и конкретные условия управления. Такая концепция управления позволяет учитывать и не упускать такие факторы эффективности управления, которые являются критическими, решающими и наиболее важными. При этом концепция позволяет учитывать эти факторы в систематизированном виде.

Лидерство – возникновение особого статуса у менеджера или иного члена группы. Этот статус характеризуется отношением, в основе которого лежат доверие, авторитет, уважение, признание высокого уровня квалификации, готовность поддерживать во всех начинаниях, личные симпатии, стремление учиться и перенимать опыт.

Отношения лидерства могут совпадать с формальными полномочиями менеджера. В этом случае менеджер соединяет должность и лидерство. Но отношения лидерства и должностных полномочий могут не совпадать и даже противоречить друг другу. Тогда возникает конфликтная ситуация.

Массовая коммуникация – процесс распространения информации с помощью технических средств (печать, радио, кинематограф, телевидение) на численно большие рассредоточенные аудитории.

Менеджмент – комплекс ключевых положений, отражающих содержание и специфику одной из типологических моделей управления, отражающей условия рыночной экономики.

Управление, представляющее собой целенаправленное воздействие, согласующее совместную деятельность людей, разнообразно по формам, целям, субъективно по личностным признакам, механизму, организации, результатам, условиям, ограничениям. Все это позволяет и требует рассматривать его в ракурсе типологического множества вариантов реального проявления и формирования.

Одно из важных мест в типологии управления занимает управление, имеющее название «менеджмент».

Менеджмент возник и развивался в практике индустриально развитых стран как тип управления, отражающий уровень экономического развития, социально-экономическое устройство общества (формация), технологические особенности производства, концентрированный опыт повышения эффективности управления, влияние на управление социально-психологических отношений, определенный уровень общей и особенно организационной культуры. Все это факторы возникновения и развития менеджмента, определяющие его особенность и сегодня.

Суть менеджмента следует искать в сочетании общих черт всякого управления социально-экономическими системами и специфических, вызванных особенностями рыночной экономики.

Менеджмент практический – вид менеджмента, ориентированного главным образом на достижение непосредственного практического результата деятельности.

Его характеризуют принципы, положения, идеи, которые можно непосредственно использовать в практике управления, которые отражают проблемы в том их виде, в каком они возникают в реальной практике.

Менеджмент практический может быть в самых различных областях деятельности – производственной, социальной, экономической, в области культуры и т.д. Он отличается особенностями построения концепции управления, назначением ее основных положений, приоритетами и подходами, а не областью управления.

Менеджмент производственный – тип менеджмента, основные черты которого определяются особенностью объекта управления – производством, в отличие, например, от социального менеджмента (управление социальными процессами) или управления культурой, спортом, здравоохранением, образованием и пр.

Производство – это всегда изготовление какого-либо продукта или оказание услуги, это пре вращение сырья и материалов в готовый предмет, удовлетворяющий потребности человека.

Особенности производственного менеджмента проявляются в функциях и структуре системы управления, механизмах управления и технологиях разработки управленческих решений. Мотивирование производительной деятельности в значительной мере базируется на характеристиках техники и технологии производства, конструкторской подготовки производственных процессов, энергетическом его обеспечении.

Производственный менеджмент требует и определенных качеств персонала как производственного, так и управленческого. Управленческий персонал в той или иной мере должен знать технологические особенности производства.

Менеджмент стратегический – разновидность менеджмента, главной особенностью которого является дальновидность, целеустремленность, перспективность, работа по стратегической программе.

Менеджмент стратегический возник в результате усиливающейся динамики экономического развития, остроты конкуренции, научно-технического прогресса, повышения роли человеческого фактора управления, возникновения новых методологий предвидения и моделирования тенденций развития.

Менеджмент стратегический дает большие преимущества фирме. Они заключаются в рациональном использовании ресурсов и, главным образом, ресурса времени.

Менеджмент стратегический рождает чувство уверенности у персонала и менеджеров, способствует последовательности в разработке управленческих решений и ориентирует управление на устойчивое развитие.

Менеджмент стратегический – это не просто разработка стратегической программы развития фирмы. Это целый комплекс характеристик, отражающих приоритеты цели, динамики развития, своевременности решений, предвидения, анализа последствий управленческих решений, инноваций.

Менеджмент стратегический находит свое выражение в методологии (см. «методология управления») и организации управления (см. «организация управления»), в сочетании формального и неформального управления, в механизмах и технологиях управления, в его парадигме и концепции.

Механизм управления (менеджмента) – совокупность средств воздействия на деятельность людей. К средствам относятся интересы, ценности, мотивы, установки, опасения, приоритеты, стимулы. Средства управления формируются условиями жизнедеятельности и проектируются в процессах установления отношений управления. Использование механизма управления проявляется

в учете и способствовании развитию тех качеств человека, которые определяют успех и эффективность его деятельности.

Миссия организации – это набор концептуальных положений, в обобщенной форме раскрывающих то, чему решила посвятить себя организация, своеобразная философская, социальная установка организации, ведущее направление ее деятельности.

Мотив – внутренняя сила, побуждающая человека к осуществлению определенных действий.

Мотивация – использование действующих и формирование необходимых мотивов поведения человека в практике управления его деятельностью.

Мотивы проявляются в виде реакции человека на факторы его внутреннего состояния или воздействия окружающей среды, внешней обстановки, ситуаций, условий. Каждый человек обладает собственной структурой мотивов, которая формируется в процессах его развития, проявления и самооценки своих способностей, достижения каких-либо результатов.

Насыщенность информации – это соотношение полезной и фоновой информации.

Объем воспринимаемой информации имеет три уровня: информационная избыточность, субминимальный уровень, недостаток информации (информационный голод).

Основные функции управления – виды деятельности, отражающие в своей совокупности содержание и реальность воздействия на объект управления. К ним относятся: предвидение и планирование, организация, контроль, координация и регулирование, активизация и мотивирование, исследование.

Открытость информации – это возможность предоставления ее различным контингентам людей. Существуют три уровня открытости: секретная, конфиденциальная, публичная.

Парадигма – 1) ключевая идея, лежащая в основе построения концепции; 2) исходная позиция (понятие, модель) в постановке проблем, их объяснении и решении.

Парадигмой науки и практики управления является акцентирование в определении понятия «управление» его отдельных свойств, содержательных элементов, объективного назначения, происхождения. Так, существует парадигма информационной природы управления. Здесь определение управления строится на основе понятия «информация», и далее в соответствии с этим вся концепция управления приобретает информационный характер.

Существует организационная парадигма управления, в которой понятие «управление» по существу отождествляется с понятием «организация», и вся проблематика управления сводится к решению организационных проблем.

Есть кибернетическая парадигма управления, в которой главным в управлении является функционирование прямой и обратной связи управляющей и управляемой систем. А эти системы рассматриваются не как следствие управления, а как реальная причина его возникновения и условие существования.

Современная парадигма управления в основу определения понятия «управление» и построения научной концепции управления ставит деятельность человека и все факторы ее осуществления. Здесь управление рассматривается как специфический вид деятельности человека, возникший, выделившийся и обособившийся в процессах разделения труда в производстве и в обществе. В этой парадигме решающую роль играют такие качества поведения человека и осуществления им деятельности, как мотивы, интересы, ценности, стимулы, опасения, установки и т.д.

Парадигма управления отражает как уровень развития науки управления, так и потребности практики в совершенствовании управления. Так, в прошлом организационная парадигма управления вполне удовлетворяла потребности совершенствования управления и соответствовала уровню научных представлений об управлении. Но по мере развития производства и общества, научных исследований в области управления возникали новые парадигмы управления, которые вносили коррективы в прежние концептуальные схемы. Так возникла парадигма человеческого фактора управления, которая сегодня определяет всю совокупность концептуальных положений.

В парадигме наиболее ярко проявляется взаимодействие науки и практики управления: движение науки к истине и развитие практики, предъявляющей все новые и новые требования к науке.

Подчинение – зависимость деятельности человека от управленческого решения, принимаемого менеджером.

Полномочия – 1) право на принятие управленческих решений, закрепленное организационным положением; 2) реализация власти в действиях менеджера.

Полномочия определяют иерархическое строение системы управления, выделение ступеней, а также характеризуют степень централизации управления.

Существует объем и масштаб полномочий. Объем полномочий отражает состав проблем, которые может и должен решать менеджер, масштаб – состав и количество подчиненных ему непосредственно звеньев системы управления.

Если полномочия концентрируются на верхних ступенях системы управления, то управление становится высокоцентрализованным. Современное управление стремится к максимально возможной децентрализации управления, которая устанавливается тогда, когда полномочия распределяются в системе

управления в соответствии с необходимостью достижения гибкости, оперативности, креативности, профессиональной ответственности, демократичности.

При перегрузке менеджера или повышении профессионализма персонала или в целях повышения качества управленческих решений, их своевременности осуществляется делегирование полномочий, т.е. передача их на нижестоящий уровень.

Принцип – основное правило, в соответствии с которым осуществляется деятельность, достигается успех, решаются проблемы.

Проектирование систем управления – разработка модели системы управления по показателям ее эффективного функционирования. К числу показателей, по которым можно оценить систему управления или проектировать ее преобразование, относятся следующие: состав и структура функций дифференциации управленческой деятельности, звенья системы управления и их распределение по ступеням иерархии, величины звеньев, распределение полномочий, информационное обеспечение управления, связи и их информационная нагрузка, квалификационные требования.

Противоречие – результат взаимодействия сторон с различной степенью восприятия и оценкой одного и того же явления или объекта, которые вместе с тем находятся во внутреннем единстве (в рамках одной системы) и являются источником развития и познания. Развитие противоречия может иметь четыре ступени; различие, поляризация, столкновение и антагонизм.

Процедуры управления – совокупность операций процесса управления, сгруппированных по принципам обязательной последовательности, общего предмета, необходимого взаимодействия, относительной законченности и одинакового назначения.

Примером процедур управления могут быть операции проведения совещания, обработки документов, проведения аттестации персонала, разработки цели и миссии фирмы, поощрения работников и пр.

Процесс управления (менеджмента) – последовательность и комбинация действий (операций и процедур), из которых складывается управляющее воздействие. Процесс управления характеризуют четыре этапа, по которым распределяются его операции – целеполагание, определение и оценка ситуации, поиск и установление проблемы, разработка и реализация управленческого решения (разрешение проблемы). В осуществлении процесса управления большое значение имеет наличие, ценность, объем информации и возможности ее своевременного поступления и обработки.

Разделение управленческой деятельности – объективный процесс возникновения в управлении разных видов деятельности, которые выполняются

различными работниками и из которых складывается воздействие управляющей системы на управляемую (субъекта на объект управления).

Разделение управленческой деятельности вызвано тенденцией увеличения работ по управлению и потребностью совместной деятельности для повышения эффективности управления.

В результате разделения управленческой деятельности возникают функции управления (виды управленческой деятельности) и полномочия (право на принятие решений по комплексу функций управления).

Результат управления – это реализация целей промежуточного характера, достижение этапа движения к цели, материальное воплощение задуманного и спланированного.

Решение управленческое – 1) акт деятельности менеджера или управляющей системы, ведущий к разрешению проблемы и тем самым определяющий нормальное функционирование или развитие социально-экономической системы; 2) заключительный этап процесса управления, превращающий его в импульс трудовой активности, целенаправленности и согласованности совместных действий людей.

Основными характеристиками управленческого решения являются адресность, своевременность, мотивационный потенциал, соответствие цели управления, организующая сила, определенность, конкретность, контролируемость.

В практике управления менеджер принимает множество разнообразных решений. Это решения экономические, организационные, социально-психологические, решения краткосрочного и долгосрочного действия, решения по различным функциям управления (управление персоналом, управление материально-техническим снабжением, инновационная политика, финансы и пр.), решения оперативные и перспективные, рискованные и типовые, важные и второстепенные.

Существует понятие качества решения, которое отражает соответствие его свойств реальным потребностям успешного разрешения проблемы. На качество решений влияет методология его разработки и реализации, объем и ценность информации, используемой в оценке ситуации и исследовании проблемы, профессионализм персонала, качество цели, относительно которой осуществляется выбор вариантов решения, острота и характер проблемы, организация управления. Большое значение в управленческом решении имеет учет человеческого фактора.

Риск – принятие решений, вероятность успеха которых недостаточно высока.

Свойства информации. Информация обладает определенными свойствами: накопление, движение, сохранение при использовании, стоимость, измерение, коммуникативность, разнообразие форм.

Эти свойства информации играют важную роль в понимании характеристик информационного обеспечения управления.

Система управления – 1) совокупность действий, необходимых для согласования совместной деятельности людей, 2) совокупность звеньев, осуществляющих управление, и связей между ними.

Стимул – фактор воздействия, который менеджер использует для достижения поставленных целей и получения результатов.

Стимулирование – создание атмосферы, условий и возможностей заинтересованности человека в достижении определенного качества своей деятельности. Стимулирование – это использование интересов в управлении, формировании системы интересов.

Стимулы так же, как и мотивы, выступают в процессах управления как рычаги воздействия, которые менеджер использует в согласовании совместной деятельности людей и направлении ее на определенные результаты и цели.

Субъект управления – звено или часть системы управления, являющиеся источником воздействия на объект управления.

Субъект управления всегда является частью объекта управления, поэтому выделение субъекта управления всегда ограничено масштабами управляемой социально-экономической системы и тех связей в них, которые характеризуют систему управления.

Тезаурус представляет собой совокупность гуманитарных, управленческих и специальных знаний, которыми владеет индивид, которые «размещены» в его памяти и актуализируются в процессе восприятия и переработки информации.

«Телефон доверия» – разновидность обратной связи коммуникативного общения. Специально созданный рабочий орган систематически в установленное время принимает по телефону самые различные сигналы «снизу». Полученная информация обобщается и докладывается руководству.

Теория управления – 1) комплекс теоретических положений, обобщенных до определенного уровня абстракции, позволяющих дать описание, объяснение и предвидение объективных явлений управления; 2) совокупность категорий, раскрывающих сущность, содержание и специфику управления.

В теории управления объектом изучения является социально-экономическая система. Иногда называют объектом изучения организацию, определение которой соответствует понятию социально-экономической системы.

Предмет изучения теории управления – специфическое явление общественной жизни, деятельности человека, которое имеет название «управление».

Проблематика теории управления включает методологию и организацию управления, дифференциацию и интеграцию деятельности, социально-экономические и организационно-технические аспекты управления.

Ключевыми понятиями теории управления являются также понятия «система управления», «процесс управления», «механизм управления». Они отражают статику и динамику управления, движущие силы его осуществления, факторы эффективности и развития.

Связь теории и практики управления осуществляется посредством разработки принципов практической деятельности, методик решения проблем, моделирования ситуаций и т.д. Теория управления способствует созданию эффективного инструментария управленческой деятельности. Теория управления относится к классу социально-экономических наук. Но в ее структуре занимают довольно значительное место проблемы, связанные с информационным обеспечением управления и технической вооруженностью управленческой деятельности, компьютеризацией управления.

Технология управления – последовательность и комбинация операций, выбираемые менеджером по критериям эффективности воздействия на объект управления.

Процесс управления включает множество операций, которые группируются по этапам целеполагания, оценки ситуации, определения проблемы и реализации управленческого решения. Но в рамках процесса управления может быть множество разнообразных комбинаций операций и последовательностей их выполнения. Они укладываются в общее содержание процесса управления и вместе с тем отражают специфические условия достижения эффективности управления, экономии времени, использования ресурсов и пр.

В этом случае и говорят о технологии управления, которую надо разрабатывать с учетом конкретных условий, предполагаемого результата и общих закономерностей процесса управления.

Управление – целенаправленное воздействие, необходимое для согласования совместной деятельности людей.

Управление осуществляется тогда, когда существуют как совпадающие интересы людей, так и информация о характере этих интересов и возможностях их реализации.

Управленческий труд – 1) сознательная деятельность человека по целенаправленному согласованию совместной деятельности других людей; 2) комплекс реализуемых усилий, необходимых для согласования деятельности человека.

В современных условиях производства и общества управленческий труд играет решающую роль в достижении успеха и в осуществлении развития. Он становится профессиональным трудом, требующим специальной подготовки, опыта, навыков. Техническая вооруженность управленческого труда растет, происходят процессы компьютеризации управления.

Управляемость – 1) реакция управляемой системы на воздействие управляющей системы; 2) характер и мера восприятия коллективом управленческих решений, принимаемых менеджером.

Существуют различные виды реакции на управленческое воздействие. Это может быть бездействие, формальное, безынициативное действие, противодействие. Но возможна и другая реакция – активность, дополнительная деятельность, восприимчивость замысла и задач, энтузиазм, организованность (возможно, и неформальная), ответственность. Все это проявление управляемости. Первый вариант реакции свидетельствует о низкой управляемости, второй – о высокой.

Управляемость зависит от многих факторов. Это факторы мотивации, организации управления, лидерства, работы с персоналом, качества цели, миссии и стратегии, качества управленческих решений, участия работников в управлении.

Обеспечение управляемости требует систематического совершенствования управления. Как правило, управляемость выше там, где управление имеет инновационный и стратегический характер, где оно демократично и профессионально.

Характеристики информации – объем, достоверность, ценность, насыщенность и открытость.

Целевой тип процесса управления – это отражение особого влияния цели на все этапы управления. Они становятся привязанными к цели, исходят главным образом и непосредственно из цели.

Целеполагание – этап процесса управления, включающий операции по разработке, формулированию и постановке цели управления и цели деятельности людей.

Ценность – свойство любого явления, оцениваемое по критериям значимости его для человека или группы людей.

Ценность информации характеризуется снижением уровня затрат ресурсов (материалов, времени, денег) на принятие правильного решения.

Шум в системе коммуникации определяется как проявление искажения смысла передаваемого сигнала, сообщения. Различают «физический шум», «семантический шум», «прагматический шум».

Эмпатия – это внимание к чувствам других людей и искренняя заинтересованность увидеть ситуацию, поднимаемые вопросы с точки зрения другого человека.

Эффективность управления – сопоставимость результатов управления и ресурсов, затраченных на его достижение.

Эффективность управления – один из основных показателей совершенства управления. Ее можно оценить путем соизмерения полученной прибыли и затрат на управление. Но такая элементарная оценка не всегда оказывается корректной. Во-первых, результат управления не всегда заключается в прибыли. Во-вторых, существует в управлении непосредственный результат и опосредованный, который скрывает роль управления в его достижении. Прибыль часто выступает как опосредованный результат. В-третьих, результат управления может быть не только экономическим, но и социальным, социально-экономическим, социально-психологическим. В-четвертых, затраты на управление не всегда возможно достаточно строго выделить. Поэтому в практике эффективность управления чаще всего определяется аналитическим или экспертным путем, сопоставлением многих факторов – производительность, степень достижения цели, управляемость, ритмичность работы, прирост качества, удовлетворенность трудом, экономия времени в процессе управления, формирование корпоративной культуры.

Intranet – это закрытая сеть предприятия, использующая проверенные технологии глобальной сети Интернет. Эти технологии обеспечивают простоту работы для пользователей сети Intranet и руководителей предприятий.

Список литературы

1. Амосов А. Об экономическом механизме нового индустриального развития // Экономист. 2014, №2, с. 3-12.
2. Антикризисный менеджмент / под ред. А.Г. Грязновой. М.: Тандем; ЭКМОС, 1999. – 368 с.
3. Арутюнян Т. Что вам делать со стратегией? Руководство по стратегическому развитию компании / Тигран Арутюнян. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 368 с.
4. Баринов В.А., Макаров Л.В. Основы менеджмента: Учебное пособие. – М.: РИОР, 2007. – 64 с.
5. Бланшар К. Одноминутный менеджер строит высокоэффективную команду. – М.: Попурри, 2012. – 160 с.
6. Вачугов Д. Д. Основы менеджмента: Учеб. для вузов – М: Высш. шк., 2005. – 376с.
7. Вачугов Д. Д., Веснин В. Р., Кислякова Н. А. Практикум по менеджменту. Деловые игры. – М.: Высш. шк., 2007. – 192 с.
8. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учеб. Пособие. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 283с.
9. Веснин В.Р. Менеджмент в вопросах и ответах: учебное пособие. – М.: Проспект, 2013. – 176 с.
10. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник. – М.: Проспект, 2014. – 320 с.
11. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. Учебник. – М.: Инфра-М; Магистр, 2010. – 576 с.
12. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. Учебник. – М.: Инфра-М; Магистр, 2017.
13. Гавриленко В.М. Менеджмент: Конспект лекций: Пособие для подготовки к экзаменам. – М.: А-Приор, 2008. – 192 с.
14. Греф Г. Ответственность за эффективность управления // Журнал для акционеров. 1999. №1.
15. Гришанков Д.Э. 7 нот менеджмента. Лучшая практика управления. – М.: Эксперт РА, 2008. – 340 с.
16. Губанов С. Неоиндустриализация России и нищета ее саботажной критики // Экономист. 2014, №4, с. 3-32.
17. Гуияр Ф., Келли Дж. Преобразование организации / пер. с англ. М.: Дело, 2000. 376с.
18. Дасковский В., Киселев В. Основы новой стратегии и политики неоиндустриальной реконструкции // Экономист. 2014, №1, с. 32-49
19. Дафт Ричард Л. Менеджмент. – М.: Питер, 2014. – 656 с.
20. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / пер с англ. СПб.: Изд-во «Питер», 1999. 560с.
21. Дорнбуш Р., Фишер С. Макроэкономика. М.: Изд-во МГУ, 1997. 656с.

22. Доши, Нил Заряженные на результат. Культура высокой эффективности на практике / Нил Доши, Линдси Макгрегор ; пер. с англ. М. Попова. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017. — 320 с.
23. Друкер П. Менеджмент. Вызовы XXI века. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. — 256 с.
24. Иванова И.А. Менеджмент: Учеб. Пособие. — М.: РИОР, 2008. — 128 с.
25. Корпоративное управление в переходных экономиках: инсайдерский контроль и роль банков / под ред. Масахико Аоки и Хьюнг Ки Кима. СПб.: Лениздат, 1997. 558с.
26. Кравченко А.И. История менеджмента: Учебное пособие для вузов. — 5-е изд. — М.: Академический проект: Трикста, 2005. — 560 с.
27. Кузин Б. И. Методы и модели управления фирмой: учебник для вузов. СПб.: Питер, 2001. 432с.
28. Лукашевич В.В. Менеджмент: Учебное пособие для студентов вузов. — М.: Юнити-Дана, 2004. — 255 с.
29. Макашева Э.М. Основы менеджмента: Учебное пособие. — М.: КНО-РУС, 2004. — 272 с.
30. Менеджмент: Учебное пособие в схемах, таблицах, и рисунках. / Авт. сост. П.В. Шеметов. — М.: ИНФРА-М, 2003. — 176 с.
31. Мерзликина Г. Финансовый менеджмент: оценка несостоятельности предприятия. Волгоград, 1998.
32. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента/М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. О. И. Медведь — М.: Вильямс, 2008. — 672с.
33. Микроэкономика. Теория и российская практика / Под ред. А. Грязновой и А. Юданова. М.: КноРус, 1999. 544с.
34. Михайлов А. Беда промышленности — плохой менеджмент // Экономика и жизнь. 2000. №25.
35. Молодчик А.В. Менеджмент: стратегия, структура, персонал. ВШЭ. М., 1997. 209с.
36. Науменко Б.В. Менеджмент: учеб. пособие/ — Мурманск: Изд-во МГТУ, 2009. — 307 с.
37. Некипелов А., Ивантер В., Глазьев С. Политика перехода к эффективной экономике // Экономист. 2014, №1, с. 3-31
38. Переверзев М.П., Шайденко Н.А., Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2008. — 330 с.
39. Попов С.А. Исторические особенности становления и развития стратегического управления бизнесом // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2013, №4, с. 26-31.
40. Потехин Н.А. Экономико-правовые основы управления: учеб. пособие. Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2001. Ч1. 263с.
41. Прудский В.Г., Жданов М.А. Современный промышленный менеджмент как интеллектуальный ресурс и ключевой фактор конкурентного успеха в условиях перехода к экономике знаний // Вестник Пермского университета. Сер. «Экономика». 2016, № 2(29), С. 157–168.

42. Прудский В.Г. «Развертывание перехода промышленно развитых стран к постиндустриальной экономике и формирование механизмов инновационной мотивации в системе менеджмента корпорации» // Теория и практика корпоративного менеджмента: сб. науч. ст. / Перм. гос. нац. исслед. ун-т-Пермь, 2012.-вып. 9, стр.113-117
43. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика. Учебник. – М: ИНФРА-М, 2007. – 304 с.
44. Рыбаков М. Ю. Как навести порядок в своем бизнесе. Как построить надежную систему из ненадежных элементов. Практикум. – 9-е изд., испр. – Издательство Михаила Рыбакова, 2017. – 402 с.
45. Управление социально-экономическим развитием России: концепции, цели, механизмы / под ред. Д.С. Львова, А.Г. Поршнева. М.: Изд-во «Экономика», 2002. 702с.
46. Фэй Л., Рэнделл Р. Курс MBA по стратегическому менеджменту / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2002. – 608 с.
47. Ципес Г.Л., Товб А.С. Менеджмент проектов в практике современной компании. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006. – 304 с.
48. Эшби У.Р. Введение в кибернетику. М.: Изд-во иностр. лит., 1959. 433с.
49. Alan Sangster, «The Genesis of Double Entry Bookkeeping»
50. Copeland T., Koller T., Murrin J. Valuation measuring and managing the value of companies. McKinsey & Company, Inc. 1999.
51. Maxime A. Tremblay et al., Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its Value for Organizational Psychology Research, Canadian Journal of Behavioural Science 41 (2009)
52. Temkin Group, Temkin Experience Ratings, 2015
53. The Streetlight Effect, Wikipedia.
54. Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, In Search of Excellence: Lessons from American's Best-Run Companies (New York: HarperCollins, 1982)
55. W. Edwards Deming, Wikipedia, accessed April 1, 2015
56. W. S. Grolnick and R. M. Ryan, Autonomy in Children's Learning: An Experimental and Individual Difference Investigation, Journal of Personality and Social Psychology 52 (1987): 890–98.

Учебное издание

Гершанок Александр Александрович
Ощепков Андрей Михайлович

МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие

Редактор *Е. А. Огиенко*
Корректор *М. А. Гранова*
Компьютерная верстка: *А. А. Гершанок*

Объем данных 4 Мб
Подписано к использованию 20.12.2018

Размещено в открытом доступе
на сайте www.psu.ru
в разделе НАУКА / Электронные публикации
и в электронной мультимедийной библиотеке ELiS

Издательский центр
Пермского государственного
национального исследовательского университета
614990, г. Пермь, ул. Букирева, 15