

АЛЛАЕВА Г. Ж.

МЕНЕДЖМЕНТ



МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО
СПЕЦИАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН

АЛЛАЕВА Г. Ж.

МЕНЕДЖМЕНТ

*Рекомендовано Министерством высшего и среднего специального
образования в качестве учебника для студентов*

ТАШКЕНТ – 2022

УДК: 005(075.8)
ББК 65.290-2я7
А 45

Аллаева Г. Ж. Менеджмент. Учебник. –Т.: «Fan va texnologiyalar nashriyot-matbaa uyi», 2022. 318 стр.

ISBN 978-9943-8759-0-6

Учебник посвящен выявлению специфики менеджмента в современной мировой практике и в экономике Республики Узбекистан. Рассмотрены понятия, основные формы и мотивы эффективного управления. Проанализированы важнейшие тенденции развития организационной культуры на предприятиях в условиях глобализации. Сформулированы методические подходы к оценке менеджмента. Разобраны ключевые проблемы организации и эффективного развития управления на предприятиях Республики Узбекистан.

Предназначен для студентов бакалавриата направления 60411200 – «Корпоративное управление».

* * *

Darslik zamonaviy jahon amaliyotida va O'zbekiston Respublikasi iqtisodiyotida korporativ madaniyatning o'ziga xos xususiyatlarini aniqlashga bag'ishlangan. Korporativ madaniyat tushunchalari, asosiy shakllari va motivlari ko'rib chiqiladi. Globallashuv sharoitida korxonalarda tashkiliy madaniyatni rivojlantirishning eng muhim tendentsiyalari tahlil qilindi. Korporativ madaniyatni baholash bo'yicha uslubiy yondashuvlar shakllantirildi. O'zbekiston Respublikasi korxonalarida korporativ madaniyatni tashkil etish va samarali rivojlantirishning muhim muammolari tahlil qilindi. Darslik 60411200 – «Korporativ boshqaruv» yo'nalishi bakalavriat talabalari uchun mo'ljallangan.

* * *

The textbook is devoted to the identification of specific features of corporate culture in modern world practice and the economy of the Republic of Uzbekistan. Concepts, basic forms and motives of corporate culture are considered. The most important trends in the development of organizational culture in enterprises in the context of globalization were analyzed. Methodological approaches to the assessment of corporate culture have been developed. Important problems of organization and effective development of corporate culture in the enterprises of the Republic of Uzbekistan were analyzed. The textbook is intended for undergraduate students of the direction 60411200 – «Corporate Governance».

УДК: 005(075.8)
ББК 65.290-2я7

Рецензенты:

Салимов Б. Т. – д.э.н., проф. (ТашГЭУ);
Ибрагимова С. А. – д.э.н., проф. (ТашГТУ).

ISBN 978-9943-8759-0-6

© Ташкентский государственный технический университет, 2022.
© «Fan va texnologiyalar nashriyot-matbaa uyi», 2022.

ВВЕДЕНИЕ

В условиях современной экономики страны и перехода к инновационным методам управления важнейшей задачей выступает формирование гибкой системы управления на уровне предприятия.

Являясь объектом товарно-денежных отношений, обладающим экономической самостоятельностью и полностью отвечающим за результаты хозяйственной деятельности, предприятие должно иметь такое управление, которое позволит адаптироваться ему к турбулентной и конкурентной внешней среде, рационально использовать производственно-рыночный потенциал во всей совокупности его составляющих, а также сумеет обеспечить ему высокую эффективность работы и устойчивость положения на рынке. Возможность реализации данных задач обусловлена рядом факторов, к которым в том числе относится совершенствование руководителями методов и системы управления отечественными предприятиями.

Менеджмент – это учебная дисциплина, изучающая процесс рациональной организации управления фирмой, которая нацелена на предпринимательский успех. При подготовке бакалавров по организации управления необходимо изучение отдельного курса, направленного на рассмотрение проблем теории менеджмента. Содержанием менеджмента являются законы и закономерности целенаправленной деятельности людей в процессе управления.

Возрастает значение систем знаний, позволяющих не только своевременно и качественно управлять текущими делами, но и прогнозировать развитие событий и в соответствии с этим разрабатывать стратегию, рыночную политику организаций, служащую опорой при постановке задач и осуществлении управленческой практики. Задача данного учебника – помочь будущим менеджерам получить знания в области менеджмента и сопряженных с ним экономических и социальных наук, сформировать и укрепить определенные навыки в управлении организацией и персоналом; создать основу формирования в будущем цельной управленческой концепции, тактики и стратегии эффективного управления.

Вопросы для самопроверки, ключевые термины и тесты, которые представлены также в данной книге, литература, приведенная в конце учебного пособия, дают возможность студентам закрепить полученные знания, а статистические данные, содержащиеся в

тексте, послужат основой для научных исследований, подготовки курсовых и дипломных работ.

Учебник составлен на основе учебной программы дисциплины «Менеджмент» по направлению бакалавриата 5231900-Корпоративное управление. Также учебник будет представлять интерес для докторантов и самостоятельных соискателей, преподавателей экономических вузов и факультетов, научных работников, а также для руководителей предприятий и подразделений, работников служб управления персоналом, слушателей курсов повышения квалификации, менеджеров различного уровня.

Цели и задачи освоения дисциплины. Целью дисциплины является овладение теоретическими и прикладными знаниями и умениями в области менеджмента с целью повышения эффективности деятельности организации и развития оптимального управления в современных организациях.

Задачами дисциплины являются: углубленное понимание действия закономерностей, принципов и методов менеджмента, взаимосвязи с деятельностью организации и стратегией ее развития; формирование знаний, навыков и умений – менеджеров, для их будущей профессиональной деятельности; изучение современных технологий организации и управления, а также прогнозирования динамических и сложных организационных процессов; ориентирование слушателей на важность стратегического подхода к эффективному менеджменту на предприятии.

При работе над учебником автор использовал последние государственные законы Республики Узбекистан, статистические сборники, базы данных международных экономических организаций (МВФ, Всемирного банка), публикации Института прогнозирования и статистики, учебники и научные работы местных и зарубежных авторов.

ГЛАВА 1. РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА

1.1. Предмет и методы дисциплины «Менеджмент»

Наука менеджмента относится к экономико-организационным, социально-психологическим наукам, поскольку изучает отношения и связи людей в процессе управления производством.

При определении предмета изучения науки менеджмента исходят из **сущности управления** как особой деятельности, возникающей из необходимости руководства совместным трудом. В процессе управления люди вступают в определенные отношения друг с другом. Поэтому изучать *менеджмент* – значит изучать прежде всего отношения между людьми в ходе целенаправленного воздействия, выявлять законы формирования отношений управления, с тем чтобы на их основе установить принципы управленческой деятельности, формы и способы их осуществления. Предметом исследования науки менеджмента являются организационные отношения общественного характера, возникающие в процессе координации производственного или иного комплекса.

Предмет изучения науки менеджмента нельзя сузить указанием на специфический управляемый *объект*, хотя особенность того или иного объекта учитывается при разработке отдельных вопросов менеджмента.

Предметом изучения науки менеджмента являются отношения, которые представляют собой сложный комплекс устойчивых взаимосвязей и взаимодействий людей и коллективов в процессе управленческого воздействия. Эти связи отражают совместный труд участников управления и производства.

Задача науки менеджмента – выявление закономерностей, разработка принципов и методов целенаправленной организации и координирования деятельности людей для достижения максимального эффекта в процессе производства, раскрытие сущности рассматриваемых явлений, *определение* законов, управляющих изучаемыми процессами; создание системного представления о механизме организации управления.

Цель науки менеджмента – помочь формированию оптимального процесса управления; обеспечить бесперебойный и планомерный ход производственно-хозяйственной деятельности предприятий и организаций.

Сущностью любого управления является воздействие.

Научная категория воздействия – перевод системы из одного состояния в другое. Всякая система находится в условиях внешнего и внутреннего воздействия. Усиление внешнего воздействия на предприятие уменьшает и ограничивает степень внутреннего воздействия (самоуправления). Грань между внешним и внутренним воздействием подвижна. Любая система не может быть замкнутой, зависящей только от внутреннего воздействия, построенной лишь на самоуправлении. Она всегда подвергается внешнему воздействию других систем.

Глубина воздействия определяется силой воздействия и восприимчивостью объекта управления, способностью системы принять воздействие определенной силы. Сила воздействия в свою очередь зависит от восприимчивости объекта управления.

Взаимная обусловленность силы воздействия и восприимчивости системы определяет границы управляемости.

Основные фазы осуществления воздействия в системе менеджмента:

- установление содержания и цели воздействия;
- комплексная оценка целесообразности и соразмерности воздействия;
- выявление роли каждой части управляемой системы в осуществлении поставленной цели, а также компонентов системы, не поддающихся воздействию;
- установление пределов достижимых изменений в соотношениях элементов управляемой системы, возможного направления сдвигов в их соотношениях и определение осуществимого воздействия на систему и его границ;
- разработка направлений, методов и средств воздействия и систем контроля над их реализацией;
- реализация воздействия, проверка и оценка результатов.

Содержание менеджмента составляют планирование, организация, координация, стимулирование и контроль.

Предметом труда в менеджменте является *информация*. *Информация* как научная категория - сведения, несущие в себе что-то новое.

Результатом деятельности менеджера является принятие управленческих решений для реализации функций управления. Решение как научная категория - выбор оптимального варианта из ряда альтернатив.

Менеджмент является одной из форм отношений в процессе производства и всегда отражает конкретную социально-экономическую обстановку в обществе. Поэтому процессы управления следует рассматривать в конкретно-исторических условиях. Возникновение менеджмента связано с разделением труда, а его необходимость - с применением коллективного труда. Естественно, что вместе с развитием общества, с изменением политических и экономических задач, которые оно решает, будут меняться организационные формы и методы управления. Следовательно, одной из методологических посылок при изучении менеджмента должен быть исторический подход к явлениям.

Менеджмент затрагивает ряд областей жизни и деятельности общества. Естественно, что методологической основой при исследовании и обобщении практики в области менеджмента является *комплексный подход* к проблемам управления.

Объектом менеджмента являются предприятия и организации, представляющие собой открытые, сложные, вероятностные и динамичные системы. Эти системы включают сложный комплекс технических, экономических, организационных элементов, весьма разнообразных и отличающихся различной мерой подвижности, восприимчивости и отзывчивости к воздействию, оказываемому со стороны управления.

При анализе деятельности отдельных частей и всей системы, а также при проектировании новых моделей управления необходим системный подход к этим явлениям. Нельзя решать вопросы управления, не учитывая особенностей действия всей системы, ее внутренних частей, ее связи с другими системами в обществе.

Последнее время в процессе изучения менеджмента все больше используется *моделирование* как метод научного познания. Конечно, не все стороны менеджмента поддаются моделированию, однако для решения многих задач *моделирование* является действенным методом.

Наглядной моделью представления системы менеджмента предприятий и организаций является единство управляющей (субъект) и управляемой (*объект*) систем.

Управляющая система – совокупность органов управления предприятия и организации.

Управляющая система состоит из ряда взаимосвязанных производственных комплексов.

Технический прогресс вооружил *менеджмент* высокопроизводительной техникой, в частности компьютерами. Это позволило повысить эффективность менеджмента благодаря широкому использованию экономико-математических методов.

Наука менеджмента имеет особенно тесную *связь* с практикой. Поэтому разработка проблем менеджмента основывается на изучении, систематизации и обобщении прогрессивного опыта. Именно *связь* с практикой придает научным разработкам по вопросам менеджмента объективность и научный характер. Но есть и другая сторона связи науки менеджмента с практикой. Это построение гипотез и проведение экспериментов в области менеджмента. Метод проверки научных разработок опытом, практикой в процессе управления себя вполне оправдал.

Несомненно, наука менеджмента должна основываться на знании экономических законов общества, закономерностей развития общественного производства, учитывать их действие в процессе управления. Однако наука менеджмента имеет и свои четко очерченные методы и закономерности, ей присущие. У нее есть свои особенности.

1. Наука менеджмента многоаспектна. Она использует достижения смежных наук, таких как, например, право, психология, социология и другие. Управление людьми, их общественно-трудовыми отношениями, социально-экономическими процессами особенно сложно и поэтому полностью не может быть оценено только количественно. Оно, скорее, требует качественных оценок.

2. Теория, или методологические основы, менеджмента неразрывно связана с каждым разделом науки. Она формирует концепцию науки, является основой развития всех ее разделов. Главным в **организации менеджмента** являются функции менеджмента и организационные структуры управления.

3. Менеджмент на всех ступенях иерархической системы имеет единые функции. К ним относятся: планирование, организация, координация, стимулирование и контроль. Это **основные функции** менеджмента, которыми в том или ином сочетании пользуется любое подразделение управляющей системы. Каждой системе или подсистеме присуще свое соотношение функций, их рациональное распределение и сочетание.

4. Наличие достоверной, полной, оперативной и т.п. информации создает объективные условия для эффективного управления. Правильное определение объемов информации и ее качества для каждой ступени управления необходимо для повышения эффективности менеджмента.

Методы менеджмента в значительной мере определяют его успех. В процессе управления различаются методы экономического и организационно-распорядительного воздействия и социально-психологические методы.

Все методы и приемы действуют не изолированно, а взаимосвязанно, дополняя друг друга. Все они используются в процессе организации менеджмента и в том или ином сочетании представляют собой механизм повышения эффективности и результативности менеджмента.

Решение является результатом процесса управления. *Менеджмент* изучает классификацию решений по срокам, направленности, процесс подготовки решений, организацию их выполнения и контроля.

Решить задачи совершенствования управления без современных информационных технологий управления невозможно. Техника управления должна стать адекватной технике производства. Она помогает человеку выбрать в процессе управления наиболее эффективный вариант. Эта техника позволяет оптимизировать управленческие решения, быстро производить отбор необходимой информации, требующей внимания управляющей системы. Но техника только помогает решать проблемы управления. Состав и количество техники для определенного уровня управления целиком зависят от содержания экономико-организационной модели, от *сочетания* применяемых методов менеджмента, от рациональности его организации, структуры управления, документооборота, системы решений.

Менеджмент является важнейшей сферой деятельности в обществе, определяет многие стороны его жизни. В силу этого в процессе развития общества вопросы совершенствования менеджмента всегда находятся в центре внимания. Совершенствование управления является объективной необходимостью развития.

1.2. Эволюционное развитие теории менеджмента

Управление появилось вместе с людьми, с образованием человеческого общества. Так, археологические раскопки подтверждают существование человеческих организаций в древности: доисторические люди часто жили организованными группами.

Управление выделилось и обособилось в самостоятельный вид деятельности *в процессе разделения и кооперации труда*, что обусловило необходимость организации, координации и согласования деятельности людей в общественном производстве. Там, где хотя бы два человека объединялись в стремлении достичь какой-либо общей цели, возникала задача координации их совместных действий, решение которой кто-то из них должен был брать на себя. При этом один становился руководителем, т. е. управляющим, а другой - его подчиненным, т. е. управляемым.

Вероятно, впервые проблему управления взялись решить древние египтяне. Около 6 тысяч лет назад они признали необходимость целенаправленной организации деятельности людей, ее планирования и контроля результатов, а также поставили вопрос о децентрализации управления.

Примерно в то же время, в соседнем Вавилоне царь Хаммурапи провел ряд хозяйственных и административных реформ. Установил единую систему правил, норм и наказаний, известную как Законы Хаммурапи. В Законах (Кодексе) Хаммурапи впервые на государственном уровне констатировалось наличие частной собственности. Он применил для нужд управления и контроля письменные документы на глиняных табличках и свидетельские показания, признал недопустимым перекалывание должностными лицами ответственности на своих подчиненных, законодательно установил уровень зарплаты.

В древней Шумерии на глиняных табличках, датированных третьим тысячелетием до нашей эры, были записаны сведения о

коммерческих сделках и законах государства, что также свидетельствует о наличии там практики управления.

Определенный вклад в теорию управления был внесен в эпоху античности, за 400 лет до н. э. Сократ сформулировал принцип универсальности управления. Его современник, персидский царь Кир, выдвинул идею о необходимости специальных исследований причин, побуждающих людей к действию, т. е. мотивации. Он рассматривал также проблему обработки управленческой информации и составления планов. Чуть позже в Греции занимались изучением метода выполнения трудовых операций и обеспечения их ритмичности. Платон сформулировал принцип специализации.

В 325 году до н. э. Александр Македонский создал впервые штаб как центр управления боевыми действиями.

В древности организации имели определенную структуру, в которой выделялись уровни управления. Существовали и крупные политические организации, руководителями которых являлись короли и генералы. Были также и управляющие, хранители житниц, погонщики, надсмотрщики работ, губернаторы территорий и казначеи, которые помогали обеспечивать деятельность этих организаций.

Шли годы, управление многими организациями становилось более четким и сложным, а сами организации - сильными и устойчивыми. Примером может служить Римская империя, которая просуществовала сотни лет. Римские легионы, отличавшиеся четкой структурой управления, состоящей из генералов и офицеров, подразделением армии на дивизии, шли победным маршем через плохо организованные европейские страны, государства Среднего Востока. Завоеванные территории отдавались под управление губернаторов, подчинявшихся Риму, строились дороги, чтобы установить связь с Римом.

Основной силой, которая первоначально подстегнула интерес к управлению, явилась промышленная революция в Англии. Однако идея о том, что управление может внести существенный вклад в развитие и успех организации, впервые зародилась в Америке, которая стала родиной современного управления. В начале XX в., в период бурного развития, Соединенные Штаты были практически единственной страной, где человек, преодолев трудности, связанные с его происхождением, национальностью, мог проявить инициативу и личную компетентность. Миллионы европейцев иммигрировали в Америку, создав тем самым огромный рынок рабочей силы. Соединенные Штаты почти с

самого своего возникновения серьезно поддерживали идею образования для всех желающих, что способствовало росту числа людей, интеллектуально способных выполнять различные роли в бизнесе, в управлении. Трансконтинентальные железнодорожные линии превратили Америку в самый крупный единый рынок в мире. В то время практически не существовало государственного регулирования в бизнесе, поэтому предприниматели, которые добивались успеха, становились монополистами. В результате создавались крупные отрасли и предприятия, для управления которыми требовались формализованные способы.

Таким образом, *появление менеджмента связано со следующими основными условиями:*

- органическим строением капитала, развитием машинного производства, возрастанием требований к управлению, неспособностью собственника и предпринимателя справиться со все возрастающими трудностями управления;
- возникновением большого количества субъектов рыночной экономики, возрастанием объема и усилением рыночных связей;
- развитием конкуренции и неустойчивостью рыночной экономики, которые обуславливают необходимость профессионального подхода к управлению;
- появлением крупных корпораций, приводящим к увеличению объема и сложности управленческих работ, которые могут быть выполнены только специальным аппаратом работников. Именно в корпорации менеджмент окончательно отделяется от самоуправления собственника-предпринимателя;
- рассредоточением собственности между акционерами, в результате чего появились новые функции управления акционерным капиталом, распределения прибыли между акционерами и др.;
- попытками предпринимателей воспользоваться преимуществами техники, созданной в период промышленной революции;
- желанием группы лобознательных людей создать самые эффективные способы выполнения работы.

1.3. Научная школа менеджмента

Становление и развитие этой школы, получившей широкую известность во всем мире под названием "научная организация труда", совпали с началом XX в. У истоков этой школы стоял

американский инженер - практик и менеджер Ф. Тейлор (1856-1915), решавший в своей повседневной работе проблемы рационализации производства и труда с целью повышения производительности и эффективности. Учение его стало основным теоретическим источником современных концепций менеджмента.

Ф. Тейлор написал прославившие его имя на весь мир книги: "Сделочная система" (1895), "Цеховой менеджмент" (1903) и "Принципы научного менеджмента" (1911). В своих трудах он пытался совместить интересы капитала и труда, реализовать "философию сотрудничества" на капиталистических предприятиях. Разработанный им способ, обеспечивающий интенсификацию труда, вызвал большой интерес управленцев разных стран.

Ф. Тейлор стремился доказать, что разработанные им методы научной организации труда и сформулированные на их основе принципы "научного менеджмента" смогут заменить устаревшие авторитарные методы управления.

Ф. Тейлор ратовал за превращение научного управления в отрасль индустриального труда по типу инженерного. Его система заключалась в последовательном проведении принципа разделения труда на труд исполнительский и труд распорядительский, в специализации работ. В производственной системе, работающей как слаженный механизм, каждый работник должен быть ответствен за свои функции. При этом следует стремиться достичь соответствия типов работников видам работ. Кроме того, требуется жесткая регламентация деятельности. Это ориентирует каждого работника на исполнение частичной функции, но не требует от него понимания общего замысла.

Ф. Тейлор указал задачи, которые должна выполнять администрация и благодаря которым субъективизм и произвол прежних методов управления заменяются "научной логикой" правил, законов и формул.

Ф. Тейлор рассматривал научный менеджмент как действенное средство сближения интересов всех работников благодаря росту их благосостояния и налаживанию тесного сотрудничества с хозяевами и администрацией для достижения производственных и экономических целей организации. Он полагал, что, если система научного менеджмента будет воспринята в полном объеме, это позволит решить все споры и разногласия между сторонами.

К представителям школы научного управления следует отнести также некоторых российских ученых, прежде всего А. А. Богданова и А. К. Гастева.

Для данной школы характерны также следующие черты:

- использование научного анализа для определения лучшего способа решения хозяйственных задач;
- целенаправленный отбор работников, лучше всего подходящих для выполнения задач, их обучение;
- равномерное и справедливое распределение обязанностей (ответственности) между рабочими и менеджерами;
- обеспечение работников ресурсами;
- применение материального стимулирования;
- сотрудничество администрации с рабочими в деле практического внедрения НОТ.

Концепция научного управления стала серьезным переломным этапом, благодаря которому управление стало признаваться самостоятельной областью научных исследований. Родилась новая наука, выявляющая методы и подходы, которые эффективно могли быть использованы практиками для достижения целей организации.

1.4. Классическая или административная школа менеджмента

Наибольший вклад в ее развитие внес французский ученый А. Файоль. Представители этой школы пытались определить общие характеристики и закономерности организаций, подходы к совершенствованию управления организацией в целом.

Целью административного управления было создание универсальных принципов управления. Это можно признать первым самостоятельным результатом науки администрирования. Данные принципы затрагивали два основных аспекта:

- определение лучшего способа разделения организации на подразделения (такими подразделениями они считали финансы, производство, маркетинг) в целях выявления основных функций управления;
- предложение принципов построения структуры организации и управления работниками (это прежде всего принципы единоначалия, полномочия и ответственности, стабильности рабочего места

и др.). Многие из них до сих пор полезны и используются на практике.

Следует заметить, что представители административной школы не заботились о социальных аспектах управления. Они рассматривали организацию с точки зрения широкой перспективы. Главный вклад А. Файоля в теорию управления состоял в том, что он считал управление универсальным процессом, состоящим из взаимосвязанных функций планирования и организации.

1.5. Школа человеческих отношений

Самыми крупными ее авторитетами являются М. Фоллетт (Англия), Э. Мэйо (США). Представители этой школы полагали, что если руководство повышает заботу о своих работниках, то и уровень удовлетворенности работников должен возрастать, что неизбежно приведет к увеличению производительности. Они рекомендовали использовать приемы управления человеческими отношениями, включающие более эффективные действия непосредственных начальников, консультации с работниками и предоставление им более широких возможностей общения на работе.

Согласно современной доктрине менеджмента в системе управления имеют значение 3 существенных фактора: люди, финансы и техника, - и первое место занимает фактор "люди". Среди господствующих целей менеджмента (отношения между людьми и выполнение задач) преобладает человеческий фактор. Именно такая система управления, где основное внимание уделяется человеческому фактору, является наиболее оптимальной в условиях рынка.

Менеджмент – психологически насыщенная система управления, главные функции которой непосредственно связаны с психологией. Поэтому для эффективного осуществления этих функций менеджеру нужно овладеть психологическими компонентами менеджерского мастерства: уметь взаимодействовать с людьми, выступать перед аудиторией, убеждать и т. д.

В суровых условиях рыночной конкуренции только умение общаться с людьми обеспечивает успех в бизнесе. Известные японские, европейские и американские менеджеры добиваются

завидных успехов в производстве товаров именно благодаря бережному отношению к персоналу.

1.6. Количественная, системная или современная школа менеджмента

Принципы науки управления или количественного подхода сформированы на основе кибернетики, общей теории систем и исследования операций. Наиболее видные представители школы науки управления или «новой школы»: Р. Акофф, Л. фон Берталанфи, С. Бир, А. Гольдбергер, Л. Клейн, Р. Люс, Д. Форрестер и другие.

Задача науки управления – внедрение методов и аппарата точных наук в исследование управленческой деятельности. Ее представители занимаются главным образом исследованием процессов принятия такого класса решений, который позволяет применить математические методы и технические средства. Цель, которую ставит перед собой эта школа, формулируется как повышение рациональности решений. Становление этой школы относится к 50-м гг. XX века, и связано оно с развитием и применением в управлении математических и инженерных наук, а также связанных с ними областей знания. Главный толчок данное направление получило благодаря широкому применению методов количественного анализа при решении военных задач во время Второй мировой войны. Когда же война закончилась, многие исследователи увидели огромный потенциал в применении математических и логических моделей в управлении организацией. Важной предпосылкой также был бурный научно-технический прогресс послевоенных лет и значительное усложнение структуры рынка. А усложнение среды потребовало разработки и применения новых способов принятия решений в ситуации возникшей неопределенности.

Ключевой характеристикой количественной школы управления является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями.

Наиболее бурное развитие школа количественных методов (количественная школа управления) получила с 1950-х годов одновременно с системным подходом. Он продолжал направление Ф. Тэйлора, но методы, разработанные авторами школы, позволили использовать в

менеджменте последние достижения в области математики, информатики, статистике, инженерных наук и связанных с ними областей знаний и т.п., а также компьютерной техники. Они внесли существенный вклад в совершенствование теории управления.

Количественные методы с общим названием «исследование операций» применялись при решении военно-тактических задач еще во Вторую мировую войну. Англичане первые использовали математические расчеты, математическое моделирование, чтобы отыскать способ наиболее эффективного использования ограниченного числа своих боевых истребителей и средств противовоздушной обороны. Позднее пришлось искать способ максимизации эффективности военных поставок по обеспечению высадки союзников в Европе.

Первые шаги «новой школы» были связаны с применением метода исследования операций в управлении производством, что находило свое выражение в построении математических моделей наиболее часто встречающихся задач управления, процессов принятия решений, оптимизация их.

Данное направление разрабатывало модели принятия решений в наиболее сложных ситуациях, где нельзя ограничиваться прямой причинно-следственной зависимостью. В готовую модель подставлялись количественные значения исследуемых переменных и рассчитывался оптимальный вариант решения проблемы. Тезис «наука только тогда достигает совершенства, когда ей удастся пользоваться математикой» является основанием для присвоения названия «школа науки управления» одной из самых новых, последних по времени возникновения управленческих школ.

Эта школа применила точные науки (экономико-математические методы (ЭММ), теорию исследования операций, статистику, кибернетику и др.) для решения задач управления, чем внесла существенный вклад в развитие науки управления.

Представителями этой школы являются: Р. Акофф, Л. Бертаманфи, С. Бир, А. Гольдбер, Л.В. Канторович (Нобелевский лауреат), В.В. Новожилов, Д. Форестер, А. Раппопорт, Р. Калман, И. Клейн и др. Авторы обращали внимание на важность: временного планирования, создания графиков движения ресурсов и хода технологических процессов, решения задач оптимизации. Особую важность использование количественных методов исследования

приобретает в ситуациях, требующих обработки большого массива информации в условиях дефицита времени.

Суть количественных методов заключается в том, что для решения задачи управления предприятием разрабатывается модель процесса управления. Модель представляет собой схематическое, упрощенное отображение реальной ситуации. Одной из форм модели является математическая модель - описание систем и процессов взаимосвязанными математическими выражениями (формулами, уравнениями и т.п.).

Задавая различные количественные значения переменным величинам, можно рассчитать сколь угодно большое число вариантов решения задачи и выбрать из них наилучший. И, чем точнее выполнены расчеты, тем выше степень получения искомого результата в реальной ситуации.

Поэтому, самый крупный толчок к применению количественных методов в управлении дало появление компьютеров. Компьютер позволил исследователям операций конструировать математические модели возрастающей сложности, которые наиболее приближаются к реальности и, следовательно, являются наиболее точными.

Таким образом, данная школа научного управления построена на сложном симбиозе систематизирующих и интегрирующих принципов - разработка и применение теории систем, экономико-математических методов и компьютеризации, а также развитие гуманистических идей в управлении. Можно с определенной долей условности выделить несколько подходов и направлений в формировании научной школы управления.

Ключевой характеристикой науки управления – исследования операций, является замена словесных рассуждений моделями, символами и количественными значениями. Исследование операций - это применение методов научного исследования к операционным проблемам организации. После постановки проблемы группа специалистов по исследованию операций разрабатывает модель ситуации. Модель - это форма представления реальности. Обычно модель упрощает реальность или представляет ее абстрактно. Модели облегчают понимание сложностей реальности.

После создания модели переменным задаются количественные значения. Развитие идей и методов количественного направления

стали так называемые «синтетические» учения: системный, ситуационный и процессный подходы к менеджменту. Количественные методы опираются на такие научные теории, как теория принятия решений, теория исследования операций, теория игр, теория массового обслуживания, теория оптимальных систем, статистический анализ и др.

Дальнейшее развитие методов математического моделирования нашло свое отражение в возникновении теории принятия решений. Первоначально это теоретическое направление основывалось на использовании алгоритмов выработки оптимальных решений с применением теории статистических решений, теории игр. Позднее на разработке количественных прикладных и абстрактных моделей экономических явлений, таких, как модель затрат и выпуска продукции; модель прогнозирования научно-технического и экономического развития. В современных условиях использование количественных подходов широко поддерживается, особенно в связи с распространением компьютерных технологий.

Таким образом, менеджмент как способ и наука управления возник в определенных исторических условиях и прошел определенный путь своего развития, путем возникновения научных школ и их взаимодействия. В современных условиях возникли подходы к пониманию сущности менеджмента, основанные на обобщении, интегрировании идей всех предшествующих школ.

Ключевой характеристикой количественной школы управления является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями. Эта школа явилась следствием развития количественных методов обоснования управленческих решений с использованием в управлении математики, кибернетики, теории вероятностей, статистики и компьютерных технологий. Наиболее видные ее представители - Р. Аккоф, С. Бир, Д. Дикман, А. Энтховен, А. Гольдбергер, Л. Клейн, Р. Люс, Д. Форрестер, рассматривают управление как логический процесс, который может быть выражен математически. В 60-е годы XX в. началась разработка концепций управления, опирающихся на использование математического аппарата. Появились новые элементы внутрифирменного планирования: имитационное моделирование решений, методы анализа в неопределенных условиях, математическое обеспечение управленческих решений.

Задача науки управления - внедрение методов и аппарата точных наук в исследование управленческой деятельности. Ее представители занимаются главным образом исследованием процессов принятия такого класса решений, который позволяет применить математические методы и технические средства. Цель, которую ставит перед собой эта школа, формулируется как повышение рациональности решений.

Вклад в управление представителей школы количественных методов заключается в следующем: углублении понимания сложности управленческих проблем благодаря применению различных математических моделей; развитию и использованию количественных методов для оказания помощи менеджерам, принимающим решения в сложных и кризисных ситуациях.

1.7. Законы, закономерности и принципы менеджмента

Закономерности менеджмента выражают наиболее важные и систематически повторяющиеся тенденции, которые, в свою очередь, отражают относительно устойчивые взаимосвязи между элементами руководства и управления в организации.

Важнейшие закономерности менеджмента:

1) развитие теории и практики менеджмента в молодежных организациях в соответствии с трансформацией форм и методов организации деятельности молодежи, ее интересов;

2) определяющее влияние состояния внешней среды на выбор и формирование видов деятельности молодежной организации и системы управления организацией;

3) соответствие социального, политического и иного содержания управления формами собственности молодежной организации;

4) соотносительность управляющей и управляемой подсистем (субъекта и объекта управления) организации;

5) преимущество сознательного (планового) управления организацией над волевым, не учитывающим состояние внешней среды и морально-психологическое состояние членов организации;

6) концентрация и динамичное гибкое изменение функций и организационной структуры управления в организации;

7) оптимизация уровней и задач руководства и управления организацией;

8) оптимальное использование в процессах управления функций контроля, учета и анализа.

Закономерности имеют объективный характер, а реализуются в процессе деятельности участников молодежной организации. Под воздействием проявления закономерностей в организациях формируются принципы менеджмента.

Принципы менеджмента вырабатываются на основе анализа и синтеза объективных закономерностей в управлении и определяют черты реальной управленческой практики в любой организации. Они представляют собой общие правила, формирующие требования к системе управления организацией – функциям, методам и организационной структуре. Эволюция менеджмента позволяет предложить следующие общие принципы современного менеджмента в молодежных организациях: системность, т.е. использование методологии системного подхода в управлении; компетентность, т.е. необходимость знания менеджером системы управления в области молодежной политики; иерархичность, т.е. выделение уровней управления на основе вертикального разделения управленческого труда и подчинение нижних уровней управления высшим; выделение ведущего звена, т.е. выбор наиболее значимой цели и наиболее важных ресурсов для ее достижения; совершенствование, т.е. трансформация организационной структуры, функций и методов управления по мере изменения ресурсов молодежной организации и состояния внешней среды.

Наряду с общими принципами управления выделяют частные (специальные) принципы, соблюдение которых позволяет регулировать отдельные управленческие процессы и стороны управления с учетом специфики и характера деятельности молодежной организации, ее специализации по видам деятельности.

В сфере деятельности молодежных организаций принципы менеджмента носят особый характер. Принципы управления в этой отрасли подразумевают основные руководящие положения, на которые ориентируются руководители молодежных организаций и которые определяют требования, содержание, структуру, организацию процессов обучения и воспитания молодого человека, формирования у него мировоззрения, патриотизма, гуманизма.

Система принципов менеджмента в этой сфере деятельности является открытой и может пополняться другими принципами в ходе ее практического освоения и дальнейшего теоретического осмысления. Каждый принцип формирует систему требований, выполнение которых в значительной степени способствует совершенствованию менеджмента в организации и зависит от конкретного вида деятельности.

Наиболее общими для менеджеров в сфере молодежной политики являются следующие принципы: уважение личного достоинства человека, признание за ним соответствующих прав и возможностей; предоставление личности свободы выбора; доверие человеку, его потенциальным возможностям; создание атмосферы доверия на основе взаимоуважения; развитие инициативы, творческих способностей и др.

Принципы обуславливают целый ряд конкретных требований к менеджеру – руководителю молодежной организации:

- строить свои отношения с членами организации не как должностное лицо с подчиненными, а как неформальное общение;
- не ограничивать отношения только должностными обязанностями, вникать в жизнь, духовный мир и стремления всех членов организации;
- не забывать, что работа каждого члена организации составляет большую часть его жизни, поэтому следует сделать все возможное, чтобы время, проведенное на работе, приносило ему радость;
- понимать общие потребности;
- сотрудничать в управлении, т.е. переводить управление с монологической на диалогическую основу, переходить от коммуникации к общению, от субъектно-объектных к субъектно-субъектным отношениям.

Контрольные вопросы:

1. В чем необходимость изучения науки менеджмент?
2. Каковы содержание и сущность науки менеджмент?
3. Какими методологическими приемами пользуется наука менеджмент?
4. Назовите предмет менеджмента.
5. Назовите объект и субъект менеджмента.

ГЛАВА 2. ЦЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ

2.1. Цель управления. Требования к цели управления.

В общем виде управление представляет собой определенный тип взаимодействия двух объектов, один из которых при этом находится в позиции субъекта управления, а другой - в позиции объекта управления. Для этого взаимодействия характерно то, что:

- **субъект управления** направляет объекту управления импульсы воздействия (команды управления), которые содержат информацию о том, как должен функционировать объект управления;
- **объект управления** получает данные импульсы и действует в соответствии с ними и с учетом сложившейся ситуации

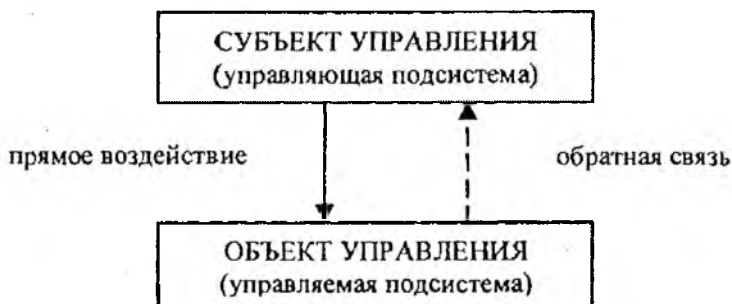


Рис. 2.1. Взаимосвязь объекта и субъекта менеджмента

Субъект управления – это звено или часть системы управления, являющиеся источником воздействия на объект управления. Управление может осуществляться единолично менеджером, коллегиально группой руководителей или коллективно собранием акционеров. В зависимости от этого и субъект управления будет различным. В первом случае в качестве субъекта выступает менеджер, индивидуум, в остальных - группа лиц, подразделение, орган управления.

В качестве объекта управления выступают работник, группа лиц, трудовой коллектив. Объектами управления могут быть также: ресурсы, процессы, результаты, все виды человеческой деятельности.

Организации в процессе своей деятельности используют материальные, трудовые, финансовые, информационные, технологические и другие ресурсы. Соответственно в качестве объектов управления - ресурсов могут выступать:

- товарные запасы;
- финансовые ресурсы;
- информационный массив;
- персонал организации.

В любой организации протекает множество процессов, начиная с процесса управления и до производственного процесса. Важнейшими частями производственного процесса являются снабжение, производство и сбыт продукции. В соответствии с этим в качестве объектов управления - процессов могут выступать:

- производственный процесс;
- торгово-технологический процесс;
- маркетинговая деятельность предприятия;
- материально-техническое снабжение предприятия и т. д.

К результатам (выходам системы) относят: прибыль, рентабельность, объемы производства и реализации продукции, затраты, качество продукции и т. д. Соответственно в качестве объектов управления - результатов могут служить:

- качество производимых товаров или оказываемых услуг;
- результаты управленческой или производственной деятельности;
- производительность труда;
- производственные или управленческие затраты и т. д.

Небезынтересно привести также другие определения управления. Так, видный исследователь П. Друкер (США) считает, что управление - это "особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу". Американский ученый К. Киллен определил управление как "выполнение работы чужими руками". Ф. Тейлор считал, что управление - это "искусство знать точно, что предстоит сделать и как сделать это самым лучшим и дешевым способом".

Система - это совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которая образует определенную целостность, единство. Основные системные принципы:

- целостности свойств системы к сумме свойств составляющих ее элементов;
- структурности;
- взаимозависимости структуры и среды;
- иерархичности;
- множественности описания каждой системы.

Возвращаясь к системе управления, следует заметить, что такая система обладает соответствующей структурой, т. е. имеет определенную совокупность составляющих ее элементов, специфических взаимосвязей и взаимодействий, благодаря которым осуществляется процесс управления, возникают новые целостные свойства, называемые эмерджентными. (Эмерджентность – наличие у системы свойств целостности (эмерджентных свойств), т. е. таких свойств, которые не присущи составляющим ее элементам. Эмерджентность является одной из форм проявления диалектического принципа перехода количественных изменений в качественные. Проявления эмерджентных свойств весьма многообразны.)

Система управления современной организацией (предприятием) должна отвечать следующим основным требованиям:

- обладать высокой гибкостью;
- быть адекватной сложной технологии производства, требующей соответствующих форм контроля, организации и разделения труда;
- оперативно реагировать на изменения факторов внешней и внутренней среды предприятия, конъюнктуры рынка;
- учитывать конкуренцию на соответствующем рынке товаров (услуг);
- учитывать требования к качеству обслуживания потребителей и выполнения договоров;
- обеспечивать высокую эффективность управления предприятием;
- способствовать развитию организации;
- обеспечивать внедрение достижений науки и передовой практики;
- обладать способностью саморегулирования, чтобы любые отклонения от нормы (по стоимости, качеству, срокам и др.) быстро фиксировались (в идеале - автоматически) и сразу же вырабатывались и предпринимались контрмеры, возвращающие систему управления в прежнее нормальное состояние.

Непременным элементом любой системы управления является *связь*. Связь можно определить как важный для целей управления, взаимодействия канал обмена между субъектами веществом, энергией, информацией. Единичным актом связи выступает воздействие.

Связи могут быть прямыми, обратными, вертикальными, горизонтальными и т. д.

Прямая связь – это воздействие субъекта управления на объект в виде управленческих команд, решений, рекомендаций и т. д.

Обратная связь – это информация, исходящая от объекта управления к субъекту управления. Существование обратной связи означает, что результат функционирования объекта управления определенным образом влияет на поступающие на него воздействия. Как правило, обратная связь выступает важным регулятором в системе управления.

Приведенные прямые и обратные связи относят к вертикальным. Кроме них существуют также горизонтальные связи, позволяющие реализовать неформальные отношения, способствующие передаче знаний и навыков, обеспечивающие координацию действий субъектов одного уровня по достижению системой управления поставленных перед ней целей.

Систему управления можно представить в общем, элементарном виде, состоящем из двух подсистем: управляющей (субъекта управления) и управляемой (объекта управления), а также прямых и обратных связей между ними.

Существуют разные представления о системе менеджмента современной организации. Так, О.С. Виханский и А.И. Наумов выделяют в системе управления три подсистемы. Первой подсистемой является то, что ранее было принято рассматривать как систему управления. Это совокупность управленческих органов, подразделений и исполнителей, выполняющих поставленные перед ними задачи, а также совокупность методов, с помощью которых осуществляется управление. Данную подсистему можно определить как единство организации, технологии и методов управления. Она называется структурно-функциональной и выступает как бы в роли "остова" системы управления.

Вторая подсистема - информационно-поведенческая. Ее основными блоками являются:

управленческая идеология и ценностная ориентация системы управления;

интересы и поведенческие нормы участников процесса управления;

информация и коммуникации в системе управления.

Совокупность данных блоков в основном охватывает всю рассматриваемую подсистему, хотя у отдельных систем управления могут быть и дополнительные блоки, например блоки национальных интересов, национальных управленческих стереотипов и т. д. В настоящее время в связи с объективно происходящим процессом ускоренного и расширенного распространения информации резко возрастает роль данной подсистемы.

Третьей подсистемой является подсистема саморазвития системы управления. Ее появление обусловлено возникновением в системе управления таких качеств, как стремление к самосовершенствованию, поиск и разработка прогрессивных идей и внедрение их в практику. Эта подсистема не просто отражает указанные качества, но и способствует их воспроизводству, распространению и практическому воплощению.

Данная подсистема может быть разделена на две части: первая - ориентирует систему управления на постоянное совершенствование и развитие, вторая - обеспечивает ее развитие.

В нашем представлении система управления (менеджмента) современной предпринимательской организации должна включать пять подсистем (рис. 2.2):

- обеспечивающую;
- целевую;
- производственную;
- развития;
- сбытовую (рыночную).

В представлении профессора Р. А. Фатхутдинова система менеджмента организации включает четыре подсистемы: целевую, обеспечивающую, функциональную и управляющую.

При этом компонентами целевой подсистемы системы менеджмента организации являются: повышение качества выпускаемых товаров и услуг, ресурсосбережение, расширение сбыта товара, организационно-техническое развитие производства, социальное развитие коллектива и охрана окружающей среды.

Обеспечивающая подсистема системы менеджмента организации включает: методическое обеспечение, ресурсное обеспечение, информационное обеспечение и правовое обеспечение.

Функциональная подсистема включает следующие компоненты: маркетинг, планирование, организацию процессов, учет и контроль, мотивацию и регулирование.



Рис. 2.2. Система менеджмента (по Р.А.Фатхудинову)

Управляющая подсистема системы менеджмента организации включает: управление персоналом, социологию и психологию менеджмента, разработку и реализацию управленческих решений, анализ в принятии решений, прогнозирование в принятии решений.

2.2. Виды целей управления

В зависимости от степени важности для объекта управления цели подразделяются на *стратегические*, *тактические* и *оперативные*.

Стратегические цели формируются при определении направлений долговременного развития организации, тактические – цели среднесрочного характера, обеспечивают достижение стратегических

целей, оперативные – обеспечивают решение задач оперативного управления, также необходимого для достижения стратегических целей организации.

Стратегические цели оказывают влияние на формирование тактических и оперативных целей. В то же время тактические цели могут учитываться при формировании и корректировке стратегических целей, а оперативные цели – при формировании и корректировке тактических целей.

Для того чтобы при целеполагании поставленная субъектом управления цель была конкретизирована, целесообразно указывать также временной интервал ее достижения. С этой точки зрения цели бывают долгосрочными, среднесрочными и краткосрочными.

Долгосрочные цели предполагают их реализацию в течение длительного промежутка времени, скажем, пять лет и более, *среднесрочные* – от года до пяти, *краткосрочные* до года. Временные интервалы устанавливаются с учетом характера деятельности организации. В условиях быстро изменяющихся ситуаций долгосрочной может считаться и цель, поставленная на период полгода, а краткосрочной – не превышающая месяца. С такими моделями целеполагания приходится сталкиваться иногда в банковской и других видах деятельности.

В то же время в условиях мало изменяющихся ситуаций сроки постановки целей более продолжительны. Это относится, например, к разработке долгосрочных проектов освоения космоса и др.

Долгосрочные цели более характерны для стратегического управления, краткосрочные – для тактического, среднесрочные могут использоваться как при стратегическом, так и при тактическом управлении.

При целеполагании желательное положение объекта управления, к достижению которого стремится субъект управления, может быть им в различной степени детализировано и представляется с различной степенью точности. В зависимости от характера и детализации представления управленцем желательного положения объекта управления, цели подразделяются на траекторные и точечные.

Траекторные цели определяют общее направление, в котором должно изменяться состояние управляемого объекта. Например, цель "увеличение прибыли предприятия" лишь направление, в котором компания стремится изменить получаемую ею прибыль.

В то же время *точечные цели* формулируются как стремление достичь вполне конкретного результата. Например, обеспечить прибыль компании в текущем году в размере 75 млн долл. США.

Цели по своему характеру могут быть взаимно *нейтральными, кооперирующимися* или *конкурирующими*.

Управленческие воздействия, необходимые для реализации взаимно нейтральных целей, не пересекаются и не зависят друг от друга. В случае кооперирующихся целей управленческие воздействия, необходимые для их реализации, подкрепляют друг друга, так что одно из них способствует и реализации другого. Нередки ситуации, когда достижение одной из целей обеспечивает достижение и другой, кооперированной с ней цели. Именно при достижении кооперирующихся целей возможно получение синергетического эффекта. В случае конкурирующих целей достижение одной из них может означать отказ от другой. Это имеет место, например, если цели могут быть реализованы с использованием одного и того же ограниченного ресурса, скажем, за счет одного и того же объема финансирования.

2.3. Сущность целевого метода управления. Специфические качества целей управления.

Цель – осознанное представление о том результате, который должен быть достигнут путем направленных усилий личности в ходе ее взаимодействия и общения. Видение и цель “соединенными усилиями” приносят ясность и согласие членам организации и укрепляют их преданность делу. Цели, стоящие перед системой управления, являются отправной точкой планирования. В сущности планирование – это разработка целей и задач фирмы, нашедших конкретное выражение в перспективных и текущих планах.

Цели различают:

- по масштабу деятельности: глобальные или общие; локальные или частные;
- по актуальности: актуальные (первоочередные) и неактуальные;
- по рангу: главные и второстепенные;
- по временному фактору: стратегические и тактические;

- по функциям управления: цели организации, планирования, контроля и координирования;
- по подсистемам организации: экономические, технические, технологические, социальные, производственные, коммерческие и т.д.;
- по субъектам: личные и групповые;
- по осознанности: действительные и мнимые;
- по достижимости: реальные и фантастические;
- по иерархии: высшие, промежуточные, низшие;
- по взаимоотношениям: взаимодействующие, индифферентные (нейтральные) и конкурирующие;
- по объекту взаимодействия: внешние и внутренние.

Значение целей функционирования велико. Во-первых, потому, что в организации должны приниматься только такие решения, которые реализуют ее цели функционирования. Во-вторых, во избежание такой деятельности, которая мешает достижению целей функционирования, глобальная цель должна быть доведена до каждого руководителя и исполнителя. Для этого необходимы постоянный контроль за реальным состоянием системы и сравнение его с целями и задачами, стоящими перед фирмой.

Отсюда следует, что любая деятельность в системе оправдана только в том случае, если она способствует достижению ее конечной цели функционирования. Иначе говоря, любая организация должна быть спроектирована таким образом, чтобы вся деятельность в системе реализовала только те цели функционирования, для которых она создавалась.

Поскольку задачей менеджмента является достижение цели, важно правильно ее определить. Если мы ставим перед собой задачу совершенствования организации, не уточнив ее целей, то рискуем предложить лучшие способы выполнения ненужных функций или лучшие пути достижения неудовлетворительных конечных результатов, что может нанести материальный ущерб. Искусство выбора и формулирования правильной цели, управление процессом ее реализации, включая оценку достигнутой степени реализации, отличают действительно умелого руководителя.

Невозможно управлять людьми, если и руководителям, и подчиненным цели совершенно не ясны. Управлять - значить

побуждать других к достижению ясной им цели, а не заставлять делать то, что считаешь правильным.

Определение целей функционирования - один из наиболее важных этапов в деятельности фирмы. От того, насколько правильно выбрана цель функционирования, насколько четко она сформулирована, зависит успех деятельности. Неправильное и нечеткое формулирование цели приводит к тому, что система управления, даже если она должным образом устроена, работает не с полной отдачей, неэффективно, так как усилия аппарата управления расходуются нецеленаправленно. В различных организациях, как правило, приходится иметь дело с совокупностью целей. Задача руководителя организации любого уровня - суметь учесть все многообразие факторов, влияющих на функционирование организации, правильно оценить ситуацию и выбрать оптимальные решения.

В ряде случаев для характеристики целей функционирования используется совокупность параметров, что затрудняет оценку степени достижения цели и требует выбора критериев, по которым можно судить о степени достижения цели. По существу, если нет критериев выбора или оценки степени достижения целей функционирования, нет и самих целей функционирования.

На каждом уровне организации возникают некоторые частные цели, причем только их совокупность необходимо рассматривать как некоторую цель определенного уровня управления. Отсюда возникает необходимость построения дерева целей.

"Дерево целей" - структурированная, построенная по иерархическому принципу (распределенная по уровням, ранжированная) совокупность целей экономической системы, программы, плана, в которой выделены: генеральная цель ("вершина дерева"); подчиненные ей подцели первого, второго и последующего уровней ("ветви дерева"). Название "дерево целей" связано с тем, что схематически представленная совокупность распределенных по уровням целей напоминает по виду перевернутое дерево. Пример "дерева целей": генеральная цель - удовлетворение потребностей человека в пище, подцели первого уровня - удовлетворение потребностей в белках, жирах, углеводах, витаминах, подцели второго уровня - удовлетворение потребностей в хлебе, молоке, масле, овощах, фруктах и т. д.

Следовательно, в современном менеджменте понятие цели - одно из основных. Без определения этого понятия, без выявления соотношения

целей, средств достижения целей, оценки эффективности и путей достижения целей нельзя решить проблему эффективного управления. Это означает, что без четкого формулирования целей функционирования нельзя комплексно решить ни одной проблемы, связанной с построением фирмы, с планированием ее деятельности, оценкой эффективности, разработкой ее стратегии.



Рис. 2.3. Дерево целей организации.

Когда цель функционирования сформулирована нечетко, требовать четкой организации работ практически бесполезно, так как невозможно правильно выбрать средства достижения цели. Выбор средств достижения цели зависит от многих факторов, которые по-разному влияют на конечные результаты функционирования фирмы. Так, выбор технических средств автоматизации управленческого труда представляется целесообразным проводить с учетом технических, экономических и организационных факторов. Если цель функционирования не выбрана точно, нет критерия, по которому можно судить о ее достижении, невозможно измерить эффективность текущей работы фирмы, скоординировать деятельность структурных подразделений, практически нельзя четко организовать работу аппарата управления и оценить ее эффективность.

Вследствие нечеткого формулирования целей невозможно рационально распределять обязанности между сотрудниками аппарата управления и оценивать деятельность каждого из них.

Как уже отмечалось выше, четкое определение целей функционирования, доведенных до каждого сотрудника аппарата управления, повышает его производительность и способствует лучшей мотивации.

Цели, стоящие перед организацией, подразделяются на качественные и количественные. Если количественные цели могут быть оценены в едином эквиваленте, например, в денежном выражении, в годах, в тоннах и т.д., то оценка качественных целей в количественных показателях весьма затруднительна и требует применения метода, известного под названием метода экспертных оценок, который позволяет выбрать цель функционирования, определить приоритет целей и их важность.

Например. Цели деловой оценки персонала - желаемые результаты процесса деловой оценки персонала:

- Установление соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места (главная цель);
- Установление обратной связи с сотрудником по профессиональным, организационным и иным вопросам;
- Удовлетворение потребности сотрудника в оценке собственного труда и качественных характеристик.

Метод экспертных оценок определяется как «процедура», учитывающая субъективное мнение с целью определения количественных соотношений между переменными, когда эти соотношения нельзя установить из теоретических соображений или на основании накопленных статистических данных. Следовательно, задача формулирования целей функционирования организации с помощью экспертных оценок - это задача получения объективного результата на основании индивидуальных субъективных мнений группы экспертов.

Ценность результата, полученного с помощью метода экспертных оценок, во многом зависит от компетентности вовлеченных в эксперимент специалистов. Следовательно, большое значение для получения объективного результата имеют формирование групп экспертов, их состав. Даже при наличии разумных критериев компетентности формирование групп экспертов затруднительно, ибо способность к правильному и вероятному прогнозу или оценке цели - весьма специфическая черта человека. В менеджменте не все подлежит формализации, поэтому объективность и научность

выполняемых исследований требуют использования опыта, интуиции специалистов. Объективность и научность означают правильное использование интуиции опытных специалистов.

Создание условий для плодотворной деятельности экспертов, производящих выбор целей функционирования, означает необходимость организации максимально эффективной системы контактов между ними, позволяющей:

- создавать условия, при которых специалист может активно взаимодействовать с другими экспертами;
- иметь свободный доступ к относящейся к делу информации;
- исключить возможность неправильной интерпретации мнения.

Такой метод наиболее прост, но имеет ряд недостатков, вызванных чрезмерным влиянием психологических факторов. В последнее время разработаны методы, с помощью которых удастся преодолеть эти трудности путем устранения непосредственного общения специалистов друг с другом либо путем учета квалификации экспертов, взвешиванием их мнений. В связи с вышесказанным вопрос применимости того или иного метода целеполагания имеет важное значение.

Целевое управление – метод управленческой деятельности, предусматривающий предвидение возможных результатов деятельности и планирование путей их достижения. Различают:

- Простое целевое управление;
- Программно-целевое управление;
- Регламентное управление.

Простое целевое управление – метод управления, при котором руководитель разрабатывает сроки и конечную цель, без указания механизма ее достижения. Простое целевое управление дает простор для инициативных решений, но не гарантирует достижение цели.

Программно-целевое управление – метод управления, при котором руководитель разрабатывает цель управления и механизм реализации, сроки и состояния промежуточных значений процесса.

Регламентное управление – метод управления, при котором руководитель разрабатывает конечную цели управления и ограничения по параметрам и ресурсам.

Управление с помощью постановки целей – метод управления и оценки персонала, при котором: руководитель и подчиненный совместно определяют основные цели для подчиненного;

По истечении установленного периода руководитель оценивает степень реализации поставленных целей. Каждая организация фиксирует свое состояние в будущем в виде долгосрочных и краткосрочных целей, которые служат исходной точкой планирования. Разделение целей на долгосрочные и краткосрочные имеет принципиальное значение. Краткосрочные цели более конкретны и определяются долгосрочными целями. Процесс управления организацией по целям или, как принято говорить, целевое управление осуществляется в несколько этапов.

Разработка долгосрочных целей фирмы (стратегическое планирование). В основе разработки долгосрочных целей лежит планирование. Это прежде всего разработка обоснованных планов для представления их совету директоров, а также высшему руководителю. Требуется немало усилий от руководителей организаций по выработке реальных и обоснованных целей. В условиях постоянно меняющейся внешней среды это нелегко.

Перспективное планирование – крайне важный этап успешной работы фирмы в первую очередь потому, что оно осуществляется в условиях недостаточной информации. Именно поэтому большое значение приобретает мнение совета директоров, профессионалов высшего звена управления. Для определения долгосрочных целей необходимы знание ситуаций и мнение Компетентных людей относительно этих ситуаций. Именно на этом этапе необходимо развернутое совещание по проблемам долгосрочного планирования, на котором должна быть выработана стратегия фирмы по всем ее направлениям. Практика показывает, что стратегия фирмы не вырабатывается в один день, руководство решает эти проблемы поэтапно.

Желательно проводить разработку долгосрочных целей снизу вверх. Алгоритм может быть следующим:

- 1) подробное обсуждение руководством фирмы стратегических планов фирмы с управляющими подразделениями;
- 2) рассмотрение всех замечаний и предложений;
- 3) использование их для дополнения и расширения первоначальных планов.

Опыт ряда компаний показывает, что данный подход к разработке стратегических планов является более разумным и позволяет усовершенствовать перечень целей, стоящих перед каждым подразделением.

Контрольные вопросы

1. Характеристика переменных: цели, задач, структуры, технологии, персонала (кадров).
2. Сопоставьте понятия менеджмента и управления, в чем Вы видите их идентичность и различие.
3. Что такое "элемент" структуры управления и в каких формах он может быть представлен? Охарактеризуйте их виды.
4. Охарактеризуйте в общем виде один из типов: управление по целям (результатам).
5. Дайте представление об организации, охарактеризуйте роль менеджеров в организации.
6. Какие виды связей существуют между элементами структуры; связь структуры управления с целями?

ГЛАВА 3. ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

3.1. Понятие и значение функций управления

При реализации целей и задач управления органы управления, должностные лица применяют разные виды управленческого воздействия. К их числу относятся различные формы, методы и инструменты (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Формы, методы и инструменты управления

Основные термины	Определения
Формы управления	Общее направление, основные принципы воздействия управляющего субъекта (прямое и косвенное управление)
Методы	Совокупность способов воздействия на деятельность людей (административные, социально-психологические, экономические)
Инструменты	Средства воздействия на деятельность, социально-экономические и другие процессы, а также средства осуществления и эффективного действия механизмов управления
Механизмы	Совокупность инструментов осуществления различных видов управления (для экономических методов управления: ценовая, инвестиционная, внешнеэкономическая политика и т.п.)

Формы и методы управления воздействуют на деятельность посредством специальных инструментов, которые обычно именуются регуляторами или рычагами управления. Регуляторы прямой формы управления (приказы, постановления, распоряжения и т.п.) жестко регламентируют деятельность подчинённых. Регуляторами косвенного управления являются, например, цены.

Политика является дополнительным ориентиром, чтобы избежать дезориентации и неправильного применения форм, методов и инструментов управления. Политика представляет собой общее руководство для осуществления управленческого воздействия, что облегчает достижение целей. Как правило, политика формулируется на длительный период.

Для руководства, кроме политики разрабатываются процедуры и правила. Процедура описывает действия, которые следует предпринять

в конкретной ситуации. Правила точно определяют, что должно быть сделано в специфической единичной ситуации.

Центральным звеном управленческого воздействия являются методы управления. Методы управления представляют собой способы, приемы и средства воздействия на деятельность людей для достижения поставленных целей. Методы управления связаны с мотивацией, так как способствуют созданию мотивов к высокопроизводительному труду. Мотивы, представляющие собой в данном контексте внутренние побудительные силы, как правило, осознаются как интересы. По данному критерию методы управления подразделяют на экономические, административные и социально-психологические. Экономические методы основаны на воздействии на материальные интересы; административные методы предполагают использование власти и создания системы организационных отношений, четко регламентирующих поведение работника; социально-психологические строятся на базе духовных стимулов и моральных интересов. Таким образом, экономические методы регулируют систему экономических отношений, административные – систему организационных и правовых отношений; социально-психологические – систему социальных, психологических, идеологических и этических отношений. Система методов управления регулирует отношения в целом. Исходя из сказанного, методы управления тесно связаны между собой и представляют единое целое.

3.2. Конкретные и общие функции управления

Процесс управления – это совокупность непрерывных, последовательно выполняемых, взаимосвязанных действий по формированию и использованию ресурсов организации для достижения ею своих целей. Эти действия, весьма важные для успеха организации, называются управленческими функциями. Таким образом, процесс управления является общей суммой всех функций.

Функции управления – это относительно самостоятельные, однородные, специализированные и обособленные виды управленческой деятельности, объективно необходимые для реализации целей системы управления. Для того чтобы считаться таковой, функция управления должна иметь четко выраженное содержание, разработанный механизм ее осуществления и определенную структуру, в рамках

которой завершается ее организационное обособление. Под содержанием подразумеваются действия, которые должны осуществляться в рамках конкретной функции.

Содержание действий и функций, осуществляемых в процессе управления, зависит от типа организации (административная, общественная, образовательная и т. д.), от размеров и сферы ее деятельности (производство, торговля, оказание услуг), от уровня в управленческой иерархии (высший уровень руководства, средний или нижний), от роли внутри организации (производство, маркетинг, финансы, кадры) и целого ряда других факторов.

Однако, несмотря на разнообразие функций управления в организации, существуют однородные виды деятельности. Так, почти сто лет назад А. Файоль выделил шесть основных видов деятельности, или операций, в организации производства и управления предприятием, которые приходится выполнять управленческому персоналу:

- технические;
- коммерческие;
- финансовые;
- защитные (по охране);
- бухгалтерские (счетные);
- административные.

К числу административных операций, по А. Файоллю, относятся следующие пять:

- предвидение (прогноз и составление программы действий);
- организация (создание двойного организма фирмы - материального и социального);
- распорядительство (приведение в действие персонала фирмы и устранение обнаруживаемых отклонений от заданной программы действий);
- согласование (или координация, т. е. правильное сочетание всех действий и усилий);
- контроль исполнения.

В современных работах по теории менеджмента вместо устаревшего понятия "административные операции" предпочитают говорить о функциях управления.

Современные исследователи разработали несколько иной перечень управленческих функций: планирование, организация, распорядительство (или командование), мотивация, руководство, координация, контроль, коммуникация, исследование, оценка, принятие решений, прогнозирование, информирование, кооперирование, воспитание, несение ответственности, управление персоналом, "публик рилейшнз", представительство, ведение переговоров или заключение сделок и другие. Практически в каждой работе по управлению содержится свой перечень управленческих функций, отличающийся от других.

Многие авторы выделяют из всей совокупности функций управления те функции, которые:

- являются составными частями любого процесса управления вне зависимости от особенностей (размера, назначения, формы собственности и т. д.) той или иной организации;
- не зависят от объекта, так как применимы к любым социально-экономическим системам и процессам.

В связи с этим данные функции управления называют *общими*.

Придерживаемся позиции ученых, которые выделяют пять общих функций управления:

- планирование (выбор целей и план действий по их достижении);
- организация (распределение задач между подразделениями или работниками и установление взаимодействия между ними);
- мотивация (стимулирование исполнителей к осуществлению запланированных действий и достижению поставленных целей);
- контроль (соотнесение реально достигаемых или достигнутых результатов с запланированными);
- координация (обеспечивает соответствие и согласованность между различными частями управляемой системы путем установления рациональных связей).

Следует заметить, что перечисленные общие функции управления весьма близки к административным операциям А. Файоля.



Рис. 3.1. Схема процесса управления

Указанные общие функции управления объединены связующими процессами коммуникации и принятия решений. Взаимосвязь между этими функциями может быть представлена круговой диаграммой, показывающей содержание любого процесса управления (рис. 3.1). Стрелки на диаграмме показывают, что движение от планирования к контролю возможно лишь путем выполнения работ, связанных с организацией процесса и с мотивированием работающих. В центре диаграммы находится функция координации, обеспечивающая согласование и взаимодействие всех остальных.

Рассмотрим последовательно содержание каждой из основных функций управления.

Планирование

Планирование – это первая, важнейшая функция процесса управления, представляющая собой процесс разработки плана, определяющего то, что нужно сделать (достичь) и какими методами, сообразуясь со временем и пространством.

Если плановые показатели недостаточно обоснованы, то, как бы хорошо организация ни работала на последующих этапах, результат

будет низким. Поэтому от правильно сформулированных планов в значительной мере зависит качество управления.

Функция планирования призвана ответить на следующие вопросы:

- где мы находимся в настоящее время? Менеджеры должны оценить сильные и слабые стороны организации в основных ее областях (финансы, персонал, маркетинг, НИОКР), чтобы определить, чего может реально добиться организация;

- куда мы хотим двигаться? Менеджеры должны, оценивая возможности и угрозы в окружающей организацию среде, определить, какими должны быть цели организации и что может помешать их достижению;

- как мы собираемся сделать это? Менеджеры решают, что должны делать члены организации для достижения целей.

Планирование можно классифицировать по следующим признакам:

- по степени охвата;
- по предмету планирования;
- по сфере функционирования;
- по срокам;
- по содержанию планирования и т. д.

Основные задачи планирования деятельности организации:

- выбор оптимальной стратегии деятельности организации на основе прогнозов альтернативных вариантов;

- обеспечение устойчивости функционирования и развития организации;

- формирование оптимального по номенклатуре портфеля инноваций и инвестиций;

- комплексное обеспечение выполнения планов;

- формирование организационно-технических и социально-экономических мероприятий, обеспечивающих выполнение планов;

- координация выполнения планов по заданиям, исполнителям, ресурсам, срокам и качеству;

- стимулирование выполнения планов.

К главным принципам планирования относятся все научные подходы к менеджменту: системный, комплексный, интеграционный, маркетинговый, функциональный, динамический, воспроиз-

водственный, процессный, нормативный, количественный, административный, поведенческий, ситуационный. Их соблюдение является обязательным условием разработки обоснованного плана.

К дополнительным принципам планирования относятся:

- ранжирование объектов по их важности;
- точность;
- сбалансированность плана;
- гибкость;
- вариантность плана;
- непрерывность;
- экономическая обоснованность показателей;
- преемственность стратегического и текущего планов;
- единство (означает связь планируемого звена с организацией в целом);
- автоматизация планирования;
- согласованность плана с параметрами внешней среды;
- участие (тех, кого план непосредственно затрагивает);
- социальная ориентация плана;
- обеспечение обратной связи системы планирования при управлении.

Планы содержат перечень того, что должно быть сделано, определяют последовательность, ресурсы и время выполнения работ, необходимые для достижения поставленных целей. Соответственно, планирование включает:

- анализ ситуации и факторов внешней и внутренней среды;
- установление целей и задач;
- разработку стратегий, программ и планов для достижения целей;
- оценку альтернативных вариантов плана;
- определение необходимых ресурсов и их распределение по целям и задачам;
- доведение планов до всех, кто их должен выполнять и кто несет ответственность за их реализацию.

Организация

Следующей функцией процесса управления является организация. Задачи ее:

- деление организации на части и делегирование выполнения общей управленческой задачи путем распределения ответственности и полномочий;
- формирование организационной структуры организации, налаживание взаимодействия ее элементов;
- создание условий для формирования определенной организационной культуры организации;
- организация выполнения принятых решений;
- текущая организация производственного, торгового и иных процессов;
- обеспечение деятельности организации всеми видами ресурсов;
- преобразование (реорганизация) системы в ходе развития из менее организованного состояния в более организованное (техническое перевооружение, реконструкция предприятия и т. д.).

При этом важное значение имеет рациональная организация управленческих процессов. Эти процессы подразделяются на основные, вспомогательные и обслуживающие. При этом в качестве предмета труда выступают управленческое решение, информация, документы. Если операция направлена на изменение параметров предмета труда, то процесс является основным. К обслуживающим управленческим процессам относятся накопление, контроль и передача предмета труда, к вспомогательным - операции, в результате которых создаются нормальные условия для выполнения основных и обслуживающих процессов.

Основными условиями рациональной организации управленческих процессов являются:

- пропорциональность;
- непрерывность;
- наличие целей;
- эластичность действий;
- устойчивость;
- разделение труда;
- кооперация труда;
- соблюдение норм управляемости;
- делегирование обязанностей и полномочий;
- параллельность;
- прямоточность (информационных потоков);
- ритмичность;
- концентрация однородных предметов труда в одном месте;

- гибкость процессов.

Так, при пропорциональности достигается равная пропускная способность разных рабочих мест одного процесса, соразмерное обеспечение рабочих мест информацией, материальными ресурсами и т. д.; при параллельности - совмещение операций во времени, при прямоточности - оптимальный путь прохождения предметов труда, информации и т. д.; при ритмичности - равномерность выполнения управленческих процессов во времени; при непрерывности - максимальное использование рабочего времени для выполнения управленческих процессов и т. д.

Важное условие рациональной организации управления - делегирование менеджером полномочий подчиненным, которые будут принимать решения в порученных им областях.

Делегирование означает передачу задач и прав на принятие решений лицу, которое принимает на себя обязанность по их выполнению. Делегирование имеет фундаментальное значение для функционирования организации и роста эффективности управления.

Процесс делегирования полномочий включает следующие действия:

- определение отдельных результатов;
- определение обязанностей;
- делегирование необходимых полномочий и возложение обязанностей по достижению необходимых результатов.

Следует заметить, что понятие "организация" (в рассматриваемом смысле) имеет противоположное ему по содержанию понятие "дезорганизация", которое означает переход от "порядка" к "беспорядку", от порядка более высокого уровня к порядку более низкого уровня. Деорганизация – это тоже организация, но со знаком минус. Она "страшна" для существующей системы. Для нее дезорганизация - угроза, "болезнь", упадок. Лишь для реорганизуемой организации (системы) дезорганизация позитивна.

Мотивация

Мотивация (от греч. *motif*, от лат. *moveo* - двигаю) - процесс побуждения себя и других людей к деятельности для достижения целей организации и личных целей.

Руководители всегда мотивировали своих работников, осознавали они это или нет. В древние времена для этого служили хлыст и угрозы, для избранных - награды.

До XX в. было распространено мнение, что люди будут работать лучше, если им предоставить возможность зарабатывать больше. Считалось, что мотивация в основном заключается в предложении соответствующих денежных вознаграждений в обмен на прилагаемые усилия. Однако последующие исследования выявили экономическую несостоятельность такого подхода и показали, что мотивация является результатом сложной совокупности потребностей. Для того чтобы мотивировать работников, руководителю следует определить их потребности, которые удовлетворяются через хорошую работу.

Методы управленческой мотивации можно разделить на: методы экономической мотивации - зарплата, премия, льготы, проценты, участие в прибылях, пакет акций, доплата и др.;

методы социальной мотивации - общественное признание, благодарность, восхищение, обожествление, презрение и т. д.;

методы психологической мотивации - ощущение собственной значимости, безразличие, ущербность, ненужность и проч.;

методы властной мотивации - повышение в должности, предоставление дополнительных полномочий и т. д.;

социально-психологические методы - повышение социальной активности, обмен опытом, критика, деловая, управленческая и профессиональная этика и т. д.;

методы моральной мотивации - личное или публичное признание, похвала и критика;

метод проектирования и перепроектирования (обогащения) работ;

метод вовлечения сотрудника в управление;

методы изучения мотивации и мотивов - экспериментальные методы, методы оценки поведения и его причин со стороны, методы изучения (беседа, опрос, анкетирование) и проч.

Мотивацию можно рассматривать двояко, как:

- определение и создание условий, причин, побуждающих к эффективному труду с учетом потребностей, психологии, поведения человека и группы;

- процесс, начинающийся с физиологической или психологической нехватки или потребности, которая активизирует поведение или создает побуждение, направленное на достижение цели или получение вознаграждения.

При этом процесс мотивации можно представить в виде шести следующих одна за другой стадий:

- возникновение потребности;
- поиск путей устранения потребности;
- определение целей (направления) действия;
- осуществление действия по удовлетворению потребности;
- получение вознаграждения за осуществление действия;
- удовлетворение, устранение потребности.

Мотивы - это то, что вызывает определенные действия человека и находится "внутри" него, их можно классифицировать по следующим основаниям:

- по видам активности;
- по времени проявления;
- по видам потребностей человека;
- по установкам личности;
- по структуре;
- по функциям;
- по ведущему мотиватору.

Процесс мотивации объясняют прежде всего *содержательные* теории мотивации. В них выявляются основные потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы. При разработке концепций мотивации наибольшее значение имели работы А. Маслоу, Ф. Герц-берга и Д. МакКлелланда.



Рис. 3.2. Иерархия потребностей по А. Маслоу

По теории американского психолога А. Маслоу (1908-1970) все потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры (рис. 3.2). Он считал, что потребности нижних уровней влияют на поведение человека прежде, чем потребности более высоких уровней. В каждый конкретный момент человек стремится к удовлетворению той потребности, которая для него является более важной или сильной. Потребность следующего уровня станет наиболее мощным фактором в поведении человека, когда будет удовлетворена потребность более низкого уровня.

Физиологические потребности являются необходимыми для выживания. Они включают потребности в еде, воде, жилье, отдыхе.

Потребности в безопасности и защищенности подразумевают защиту от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем.

Потребности в принадлежности и причастности включают чувство принадлежности к чему-либо или кому-либо, чувство социального взаимодействия, привязанности и поддержки.

Потребности в признании и самоутверждении подразумевают самоуважение (личные достижения, компетентность), уважение со стороны окружающих.

Потребности самовыражения - это потребности в реализации своих потенциальных возможностей.

Практические выводы из концепции Маслоу:

- потребности высших уровней не могут стать мотивами, пока не будут удовлетворены 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;
- удовлетворение какой-нибудь одной потребности не приводит к автоматическому задействованию потребности более высокого уровня.

Концепция Маслоу оказала большое влияние на развитие теории и практики современного управления. Однако жизнь показала, что в концепции есть ряд очень уязвимых моментов.

Во-первых, потребности по-разному проявляются в зависимости от многих ситуационных факторов (содержание работы, положение в организации, возраст и т. д.).

Во-вторых, не всегда имеет место жесткое следование одной группы потребностей за другой, как это представлено в "пирамиде" Маслоу.

В-третьих, удовлетворение вторичных потребностей не всегда приводит к ослаблению их воздействия на мотивацию. Маслоу считал, что исключением из этого правила является потребность самовыражения, которая может не ослаблять, а, напротив, усиливать свое действие на мотивацию по мере ее удовлетворения. Практика показывает, что и потребности признания и самовыражения также могут оказывать усиливающее воздействие на мотивацию в процессе их удовлетворения.

В развитие теории А. Маслоу, М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури предложили методы удовлетворения потребностей высших уровней работников на предприятии, а именно:

социальные потребности:

1. Давать сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться.
2. Создавать на рабочих местах дух единой команды.
3. Проводить с подчиненными периодические совещания.
4. Не стараться разрушать возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба.
5. Создавать условия для социальной активности членов организации вне ее рамок;

потребности в уважении:

1. предлагать подчиненным более содержательную работу;
2. обеспечить им положительную обратную связь с достигнутыми результатами;
3. высоко оценивать и поощрять достигнутые подчиненными результаты;
4. привлекать подчиненных к формулировке целей и выработке решений;
5. делегировать подчиненным дополнительные права и полномочия;
6. продвигать подчиненных по служебной лестнице;
7. обеспечивать обучение и переподготовку, которые повышают уровень компетентности.

потребности в самовыражении:

1. обеспечивать подчиненным возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал;
2. давать подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи;
3. поощрять и развивать у подчиненных творческие способности.

В теории приобретенных потребностей МакКлелланда рассматриваются три потребности, мотивирующие человека:

- потребность *достижения*, проявляющаяся в стремлении человека достигать стоящих перед ним целей более эффективно, чем он это делал раньше;
- потребность *соучастия*, проявляющаяся в виде стремления к дружеским отношениям с окружающими, получения от них поддержки. Для ее удовлетворения обладателям ее необходимы постоянные широкие контакты, обеспеченность информацией и пр.;
- потребность во *власти* (административной, авторитета, таланта и т. п.), состоящая в стремлении контролировать действия людей, ресурсы, оказывать влияние на поведение людей, брать на себя ответственность за их действия.

При этом подчеркивается, что в настоящее время особенно важны эти потребности высшего уровня, поскольку потребности низших уровней, как правило, уже удовлетворены (в развитых странах).

Причем потребности достижения, соучастия и властвования в этой концепции не исключают друг друга и не расположены иерархически, как это было представлено в концепции Маслоу. Более того, проявление влияния этих потребностей на поведение человека сильно зависит от их взаимовлияния.

Лица с высокой мотивацией властвования могут быть подразделены на две в принципе взаимоисключающие друг друга группы. Первую составляют те, кто стремится к власти ради властвования. Ко второй группе относятся лица, которые стремятся к получению власти ради того, чтобы добиваться решения групповых задач.

Мак Клелланд считает, что из трех рассматриваемых в его концепции потребностей (достижение, соучастие и властвование) для менеджера наибольшее значение имеет развитая потребность властвования второго типа.

Теория двух факторов Фредерика Герцберга гласит, что процессы обретения удовлетворенности и нарастания неудовлетворенности с точки зрения вызывающих их факторов являются двумя различными процессами, т. е. к примеру факторы, которые вызывали рост неудовлетворенности, при их устранении приводили к увеличению удовлетворенности.

Процесс "удовлетворенность - отсутствие удовлетворенности" в основном находится под влиянием факторов, связанных с содержанием работы, т. е. с внутренними по отношению к ней факторами. Данные факторы оказывают сильное мотивирующее воздействие на поведение человека. Их называют мотивирующими и рассматривают как самостоятельную группу потребностей, которую обобщенно называют группой потребностей в росте. К ней относят: достижение, признание, ответственность, продвижение, саму работу, возможность роста.

Процесс "неудовлетворенность - отсутствие неудовлетворенности" определяется влиянием факторов, в основном связанных с окружением, в котором осуществляется работа. Это внешние факторы. Их отсутствие вызывает у работников чувство неудовлетворенности. В то же время наличие их не обязательно вызывает состояние удовлетворенности, т. е. они не играют мотивирующей роли. Их называют факторами "здоровья". Они могут быть рассмотрены как группа потребностей человека в устранении трудностей, желаний и проблем. К этим факторам относятся: заработная плата, безопасность и условия на рабочем месте, распорядок и режим работы, контроль со стороны руководства, отношения с коллегами и подчиненными.

Следовательно, при наличии у работников чувства неудовлетворенности менеджер должен обращать первостепенное внимание на факторы, которые ее вызывают, и делать все для ее устранения. В дальнейшем менеджер должен привести в действие мотивирующие факторы и пытаться добиваться высоких результатов труда через достижение работниками удовлетворенности.

Кроме указанных содержательных теорий мотивации существуют также *процессуальные* теории. Они говорят о том, как строится процесс мотивации и как можно мотивировать людей на достижение желаемых результатов. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения целей и выбирает вид поведения в процессе их реализации. Согласно этим теориям

поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Признание получили следующие основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория равенства, модель мотивации Портера-Лоулера и концепция партисипативного управления.

Согласно теории ожиданий наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого. В этой теории система мотивации строится на количественных взаимосвязях между входом системы - затратами труда и ее выходом - степенью удовлетворенности вознаграждением за вложенный труд. Например, исполнитель, повысив интенсивность своего труда на 20%, должен быть уверен в том, что степень удовлетворения вознаграждением от повышения интенсивности труда повысится не менее чем на 20%. Задача менеджмента при этом сводится к разработке количественно обоснованной системы мотивации роста производительности или качества труда исполнителя.

Основная идея теории равенства, основателем которой является Стейси Адаме, состоит в том, что в процессе работы человек сравнивает то, как были оценены его действия, с тем, как были оценены действия других. И в зависимости от того, удовлетворен ли он своей сравнительной оценкой, человек изменяет свое поведение.

Человек испытывает чувство удовлетворенности, если соблюдается равенство, поэтому стремится к его поддержанию.

Если индивид считает, что вознагражден недостаточно или излишне, у него возникает чувство неудовлетворенности (во втором случае это чувство менее выражено), он теряет мотивацию.

Адаме выделяет шесть возможных реакций человека на состояние неравенства:

- человек может решить для себя, что надо сократить затраты труда;
- индивид может предпринять попытку увеличить вознаграждение, требовать повешения заработной платы или другого;
- человек может провести переоценку своих возможностей, решить, что неверно думал о своих способностях. При этом понижается уровень уверенности, он решает, что незачем увеличивать старания, так как то, что он получает, отражает его возможности;

- индивид может попытаться повлиять на организацию и сравниваемых лиц с целью заставить их увеличить затраты труда либо добиться уменьшения их вознаграждения;

- человек может изменить для себя объект сравнения, решив, что лицо, с которым он сравнивается, находится в особых условиях;

- человек может перейти в другое подразделение или организацию.

Следовательно, руководству следует обеспечить широкий доступ людей к информации о том, кто, за что и какое получает вознаграждение. Важно, чтобы существовала ясная система оплаты труда.

Кроме того, люди ориентируются на комплексную оценку труда. Оплата играет большую роль, но далеко не единственную.

Руководству необходимо учитывать, что восприятие равенства и справедливости носит субъективный характер, поэтому следует проводить исследования, выясняя, как оценивается вознаграждение работниками, считают ли они его справедливым.

Модель мотивации Портера-Лоулера основана на теориях ожиданий и равенства. Результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных: затраченных усилий, способностей и особенностей человека, осознания им своей роли в процессе труда. Уровень затрачиваемых усилий, в свою очередь, зависит от ценности вознаграждения и от того, насколько человек верит в получение вознаграждения и удовлетворение им.

Концепция партисипативного управления основывается на следующем: если человек принимает участие в различной внутриорганизационной деятельности, то получает от этого удовлетворение и работает с большей отдачей, более качественно и производительно, так как:

- это дает работнику доступ к принятию решений по вопросам, связанным с его работой в организации, тем самым мотивирует его к лучшему выполнению работы;

- это приводит к большему вкладу работника в жизнь организации посредством более полного задействования человеческих ресурсов;

- у работников появляется чувство собственника, повышается мотивация, они лучше выполняют принимаемые ими же решения;

- создается атмосфера групповой, совместной работы, значительно улучшающая трудовую мораль и производительность.

Таким образом, концепцию партисипативного управления нельзя связывать только с процессом мотивации, ее следует рассматривать как один из подходов к управлению человеком в организации.

Такое управление может быть реализовано по нескольким направлениям, которые на практике обычно используются в определенной комбинации, так как связаны друг с другом. Более того, в такой комбинации они могут эффективно проявить себя. Примером могут служить известные кружки качества.

Концепция партисипативного управления может быть соотнесена с содержательными теориями мотивации, рассматривающими потребности человека, а именно:

- участие в постановке целей и их реализации способствует удовлетворению потребности достижения;

- участие в решении вопросов функционирования организации способствует удовлетворению потребностей в самореализации и самоутверждении;

- участие в принятии решения позволяет работнику иметь представление о том, что он ожидает в качестве результата своей деятельности и каково может быть вознаграждение за это.

Приведенные теории показывают, что на сегодня отсутствует какое-либо канонизированное учение, однозначно объясняющее то, что лежит в основе мотивации человека и чем определяется мотивация. Каждая теория имеет определенное принципиальное отличие. Причем в этих теориях главным образом анализируются факторы, лежащие в основе мотивации, но мало внимания уделяется процессу мотивации.

Контроль

Функция процесса управления "контроль" устанавливает степень соответствия принятых решений фактическому состоянию системы управления, реально достигнутых результатов и целей запланированным, выявляет отклонения и их причины.

Как правило, контролируются не только количественные показатели, но и качественные. Контроль можно классифицировать:

- по объектам контроля (предметы труда, средства производства, условия труда, документы и т. д.);

- по исполнителям;

- по принимаемому решению;

- по возможности дальнейшего использования объектов контроля;

- по типу отношений;
- по признаку открытости;
- по масштабу;
- по методике проведения;
- по способу получения и обработки информации;
- по степени формализации (формальный или официальный и неформальный);
 - по степени мотивационной значимости;
 - по объектам выполняемых операций (однофункциональный и многофункциональный);
 - по характеру (непрерывный и периодический);
 - по количеству контролируемых величин (единичный или одномерный и множественный или многомерный);
 - по степени охвата объектов контролем (сплошной или выборочный);
 - по режиму контроля (усиленный, ускоренный, нормальный и т. д.);
 - по времени контроля;
 - по регулярности осуществления контроля;
 - по периодичности выполнения контрольных операций;
 - по уровню механизации (автоматизации);
 - по стадиям жизненного цикла объекта.

Контроль подразделяется также на **текущий и заключительный**. Контроль, осуществляемый на стадии хозяйственного процесса, носит название текущего. Задача его - оперативное выявление и своевременное пресечение нарушений и отклонений, возникающих в процессе выполнения хозяйственных операций и производственных заданий. Заключительный контроль осуществляется после того, как работа выполнена. При этом полученные результаты сравниваются с предусмотренными. Целью этого вида контроля является установление правильности, законности и экономической целесообразности производимых работ и хозяйственных операций, вскрытие недостатков и упущений в работе.

Можно выделить основные принципы, которыми следует руководствоваться при осуществлении контроля, это:

- ориентация контроля на результаты;
- простота контроля;
- своевременность контроля;

- адекватность контроля контролируемой деятельности;
- гибкость контроля;
- стратегическая направленность контроля;
- открытость контроля;
- экономичность контроля;
- эффективность контроля.

Контроль обычно выполняется в четыре этапа:

- на первом этапе устанавливаются стандарты, т. е. конкретные, поддающиеся измерению цели, имеющие временные границы;
- на втором этапе путем сравнения показателей функционирования с заданными стандартами определяется масштаб допустимых отклонений;
- на третьем этапе полученные результаты сравниваются с заданными стандартами;
- на четвертом этапе определяется, какие действия необходимо предпринимать.

С целью повышения эффективности контроля и снижения его отрицательного влияния на работников рекомендуется:

- устанавливать осмысленные стандарты, воспринимаемые сотрудниками;
- обсуждать с работниками ожидаемые результаты;
- устанавливать жесткие, но достижимые стандарты;
- избегать чрезмерного, излишнего контроля;
- поощрять за достижение стандартов.

Главные инструменты выполнения функции контроля - наблюдение, проверка всех сторон деятельности, учет и анализ. В общем процессе управления контроль выступает как элемент обратной связи, так как по его данным производится корректировка ранее принятых решений, планов и даже норм, нормативов.

Эффективно поставленный контроль обязательно должен иметь стратегическую направленность, ориентироваться на результаты, быть достаточно простым. Последнее требование особенно важно в современных условиях, когда организации стремятся строить свою работу на принципе доверия к людям, а это приводит к необходимости и возможности существенного сокращения контрольных функций, выполняемых непосредственно менеджерами. В этих условиях контроль становится менее жестким и более экономичным.

Для осуществления контроля требуется учет выполнения всех планов, программ и заданий. Параметрами при этом могут быть количество, качество, затраты, исполнители и сроки. Расход ресурсов желательно учитывать по всем видам ресурсов и товаров, стадиям жизненного цикла и подразделениям.

К учету предъявляются следующие требования:

- полнота сведений, т. е. ведение учета по всем элементам системы управления;

- динамичность, т. е. отражение показателей в динамике;
- системность;
- простота;
- автоматизация на основе компьютерной техники;
- экономичность;
- преемственность.

Осуществление регулярного и качественного учета и контроля за функционированием системы управления является важным условием ее высокой эффективности.

Координация

Координация 2 – это функция, призванная обеспечивать согласованность и взаимосвязь между элементами системы управления организацией, бесперебойность и непрерывность процесса управления.

Главная задача координации – обеспечение взаимодействия и согласованности в работе всех подразделений и звеньев организации (по горизонтали и вертикали) путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними. Характер этих связей может быть самым различным, так как зависит от координируемых процессов. Поэтому для выполнения этой функции могут использоваться как всевозможные документальные источники (отчеты, докладные, аналитические материалы), так и результаты обсуждений возникающих проблем на совещаниях, собраниях, при интервьюировании и т. д. Большую роль при этом играют технические средства связи, помогающие быстро реагировать на отклонения в нормальном ходе работ в организации. С помощью этих и других форм связи устанавливается взаимодействие между подсистемами организации.

Координация предполагает также:

- обеспечение единства и согласованности функций процесса управления (планирования, организовывания, мотивации и контроля);

- обеспечение согласованности между отдельными руководителями, сотрудниками;
- согласование сроков выполнения управленческих функций, работ;
- обеспечение согласованности в деятельности подразделений и должностных лиц организации с субъектами внешней среды, с деловыми партнерами;
- коллективную разработку и согласование исполнительными директорами компании основных параметров проекта ее бюджета (до детальной проработки бюджетов подразделений);
- оптимальное разделение труда, распределение обязанностей и ответственности между сотрудниками, исполнителями на всех уровнях;
- устранение отклонений системы управления от заданных параметров.

Координацию можно разделить на несколько видов:

- превентивная, когда прогнозируются проблемы, трудности и пути их преодоления и принимаются адекватные меры;
- устраняющая, нацеленная на ликвидацию перебоев в системе после того, как они произошли;
- регулирующая, предназначенная для поддержания систем управления и производства в установленных пределах;
- стимулирующая, повышающая эффективность функционирования систем управления и производства.

Координацию в организации сопровождают два типа процедур:

- непосредственное руководства деятельностью в виде распоряжений, приказов и т. д.;
- действия по созданию системы норм и правил, касающихся деятельности организации.

Деятельность по координации осуществляется посредством совещаний, контактов между руководителями, сотрудниками, проведения согласований планов и графиков, внесения в них корректив, увязки работы исполнителей и т. д.

Рассмотренные функции управления являются общими. Они имеют место в любом процессе управления. Наряду с ними существуют *специальные* функции управления. Каждую из них можно рассматривать как определенный вид работы по управлению. Их можно подразделить на следующие группы:

- по признаку воздействия на деятельность организации в целом (стратегическое и текущее планирование, организация работы по управлению качеством, учет и отчетность и другие);

- по признаку воздействия на конкретные стадии производственного процесса (управление подготовкой производства, организация основного производства, оперативное управление производством и другие);

- по признаку воздействия на отдельные факторы производства (управление организацией труда, материально-техническое снабжение, капитальное строительство и другие).

Можно выделить также другие группы специальных функций управления.

3.3. Социологические, экономические, духовные и организационные функции управления

Экономические методы

Сущность экономических методов состоит в том, чтобы через воздействие на экономические интересы сотрудников компании и других лиц, участвующих в экономической деятельности компании при помощи экономических рычагов (заработной платы, премий, прибыли, налогов, льготных цен и т. п.) организовать эффективное управление производством. В основе данных методов лежит материальное стимулирование, направленное на повышение ответственности и заинтересованности менеджеров в принятии эффективных управленческих решений, а также стимулирующих сотрудников проявлять инициативу при решении поставленных задач без специального распорядительного воздействия.

https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D1%8B_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F - cite note-

Использование экономических методов побуждает более эффективно проявляться обратные связи, что положительным образом сказывается на функции контроля. Применение экономических методов управления позволяет активизировать персонал в реализации поставленных задач, позволяет сделать процесс управления более адаптированным и гибким по отношению к конкретному

трудовому коллективу. Экономические методы управления отражают социально-экономическую природу компании и способствуют её развитию в современных рыночных условиях производства. Среди этих методов важное место занимает хозяйственный расчет.

Коммерческий расчет

Суть коммерческого расчета состоит в соотношении расходов и анализа рациональности хозяйственной деятельности фирмы и обеспечении получения прибыли. Из-за того, что финансовый расчет обобщает в себе как **экономические рычаги и инструменты**, так и **функции управления**, он оказывает содействие по обеспечению эффективности производства, технологического развития, оптимизированному использованию капитала, рентабельной кадровой политике. Центральные органы управления, разрабатывая стратегию по всем этим вопросам, к разным подразделениям, применяют дифференцированный подход, в зависимости от сущности и характера их деятельности.

Получению устойчивой прибыли, достижению окончательной цели коммерческого расчета, способствуют: ценообразование, финансирование и кредитование, издержки производства и другие экономические рычаги и инструменты коммерческого расчета. На принципы **коммерческого расчета** оказывают воздействие характер выпускаемой продукции; степень, масштабы экономических связей между предприятиями; вид деятельности предприятия, то есть воплощение способов коммерческого расчета непосредственно связано с определенными, конкретизированными условиями. В наши дни коммерческий расчет осуществляется, во-первых, в условиях централизации управления, во-вторых, в условиях самостоятельности предприятий и их подразделений.

Вторая особенность коммерческого расчета – предоставление оперативной самостоятельности предприятиям, подразделениям (производственным отделам и филиалам). В итоге появилась форма взаимоотношений внутри фирмы, которая определяется как *внутрипроизводственный* (внутрифирменный) *расчет*.

Финансово-экономическое положение подразделения зависит от степени оперативной самостоятельности организации. В рамках, предоставленных прав руководителю подразделения, он вправе принимать эффективные решения и самостоятельно выбирать пути

достижения поставленной цели. Руководитель несет полную материальную и административную ответственность за деятельность подразделения, которая непосредственно обусловлена принимаемыми им решениями. Так же можно установить цены на конечную продукцию, принять меры по уменьшению затрат, ввести научные исследования, внедрить в производство нововведения, изучить рынок и т. д. Руководитель отвечает за эффективное и рациональное использование денежных средств, а при необходимости добивается их пополнение новыми отчислениями.

Регулятор затрат – платежи и отчисления, оказывающие влияние на экономическую и производственную деятельность. В результате, внутрипроизводственный расчет несет за собой достигшие цели коммерческого расчета и включает его элементы. Их различие в том, что Внутрипроизводственный расчет реализуется в пределах собственной организации, напротив коммерческий расчет осуществляется между разными собственниками. Имеются различия в ценообразовании. Коммерческий расчет в ценах отражает существующие товарно-денежные отношения, а при внутрифирменном – подразумевается установление внутренних цен организации.

Ценовая политика. В действительности в ценах отображаются все аспекты экономической деятельности организации.

Ценообразование включает в себя, во-первых, регулирующие факторы, во-вторых, – рыночная конкуренция. В мире используют две категории цен: публикуемые и расчетные.

Публикуемые – фиксированные цены, например, цены прейскурантов и справочные цены, биржевые котировочные цены, фактические цены сделок крупных фирм на международном рынке.

Расчетные (договорные) цены – цены сложного промышленного оборудования или нестандартной продукции.

Наиболее распространенные среди публикуемых цен – прейскурантные. Фирмы выпускают под своим товарным знаком прейскурант на стандартную продукцию потребительского товара массового спроса. Компании, направленные на сбыт продукции производят продажу по установленным ценам или ценам экспорта (импорта), а получение прибыли достигается за счет скидок с цен, установленного прейскурантом, или за счет разницы цен между прейскурантными и экспортными (импортными) ценами. Свои прейскуранты могут создавать и

выпускать еще и лицензиаты, которые продают товары под своим товарным знаком или же под знаком фирмы, у которой была приобретена лицензия. **Расчетные цены** относительно стабильны. Их отличие – единый уровень на одинаковую продукцию. Существуют разные методы для установления цены и определения структуры цены. Наиболее известный способ установления цены – «целевой» метод ценообразования по принципу «полезных издержек», суть его в том, что цену получаем при сложении целевой нормы прибыли и издержек производства.

Финансовая политика. В концентрированном виде, финансовая политика любой фирмы, отражает влияние многих внутренних и внешних факторов. Включает в себя все аспекты экономической деятельности – производственный, научно – технический, материально – технического снабжения, сбыт. Она отражает выявление источников финансового ресурса и его распределения между подразделениями; распределение (перераспределение) прибыли; кредитование и финансирование различных подразделений; характер и структуру внутрифирменных финансовых операций. **Гибкость этой политики** обусловлена приспособлением к денежному рынку, валютному курсу и налоговому законодательству. Внутрифирменные денежные потоки регулируются с помощью финансов и расчеты осуществляются централизованным путём. Финансовые методы управления *включают в себя* основные подходы к распределению (перераспределению) прибыли: во-первых, вся прибыль сосредоточена в центральном подразделении управления организацией, во-вторых, прибыль распределяется по подразделениям с особыми правами её использования. К внешним источникам финансирования можно отнести кредиты и займы, а также формирование акционерного капитала и продажу акций. **Главным принципом** является самофинансирование, то есть использование внутренних источников. На втором месте выступает использование заемных финансовых средств от коммерческих организаций, специализированных региональных и международных инвесторов, международных банков. Обычно, займы и кредиты получает центральное звено организация, а затем уже распределяет их между предприятиями и подразделениями.

Административные (организационно-распорядительные) методы управления

Административные методы управления – это совокупность способов и средств воздействия на персонал, основанных на власти и дисциплине. Главная особенность – прямое воздействие на объект и поведение исполнителей в определенной обстановке. Формой выражения являются распоряжения и приказы вышестоящего органа, которые носят обязательный характер для нижестоящего. Основанные на четком разграничении прав, ответственности и обязанностей управляющего органа, которые закреплены в положениях структурных подразделений, инструкциях и функциональных обязанностях должностных лиц.

Организационно-распорядительный метод – оперативное воздействие на производственный процесс, с одной стороны, принятие перспективных и эффективных решений по усовершенствованию системы управления и производства, с другой стороны. Для классификации этих методов более рациональным и приемлемым считается деление на три группы: организационно-стабилизирующие, дисциплинарные и распорядительные.

Организационно-стабилизирующее воздействие выполняется:

При организационном регламентировании определяются состав предприятия, функциональный набор его органов и должностных лиц. Основой является закон о предприятиях, то есть имеет характер правового регулирования всей системы управления.

Нормирование – установление нормативов, то есть рамки по нижним и верхним пределам, нормы, правила взаимодействия служб и подразделений.

• **Инструктирование** – создание условий для осуществления процессов, независящих от индивидуальных качеств людей, а следующих из требований системы управления.

Менеджмент не может осуществлять процесс управления без распорядительного воздействия, когда перед управляющей и управляемой системами поставлены конкретные задачи – обеспечить техническое, организационное и экономическое регулирование процесса производства, предупреждающее отклонения,

восстанавливающее ранее предусмотренные параметры. Распорядительное воздействие обеспечивается посредством распоряжений, приказов, уставных указаний.

Для того, чтобы распорядительное воздействие было эффективным, необходимо организовать строгий контроль за его исполнением.

Контроль и проверка исполнения – необходимые части любого распорядительного документа. Функция контроля является важной составляющей процесса управления. Как текущий, так и итоговый контроль выполнения производственного задания, позволяют добиться наиболее эффективного результата в управленческой деятельности.

Овладение эффективным использованием методов организационно-распорядительного управления – залог успешности деятельности менеджера любого уровня.

Социально-психологические методы управления

Социально-психологические методы основываются на мотивации потребностей и интересов личности, коллектива, на их профессиональных связях и общении, инициируют творческую и профессиональную активность. Сущность социально-психологических методов состоит в том, чтобы путём воздействия на неэкономические интересы работников и экономических контрагентов задействовать эффективный механизм работы. Эти методы управления задействуют механизмы, опирающиеся на моральные и эмоциональные стимулы, на поддержание положительного микроклимата в трудовом коллективе. Социально-психологические методы управления воздействуют на человека через удовлетворение и убеждение, применяя различные методики: убеждения, внушения, «заражения идей» и т. п. Современное управление компанией не может обойтись без социально-психологических методов управления, которые всегда дополняют как административно-командные, так и экономические методы менеджмента.

Социальные методы

В условиях производства постиндустриального общества, особую значимость приобретает творческий подход к решению экономических

задач, успешности которого в значительной степени способствует создание оптимальных условий труда, как отдельного сотрудника, так и всей творческой группы, коллектива, работающих над проектом. Деловая, творческая обстановка и здоровый микроклимат в коллективе являются важнейшими факторами, которые оказывают благоприятное влияние на результаты производства.

Трудовой коллектив – это социальная группа, для эффективного существования которой необходимо соблюдать определенный порядок, направленный на поддержание атмосферы сотрудничества и взаимопомощи.

Главной целью деятельности трудового коллектива является выполнение производственного задания, ради чего, собственно говоря, этот коллектив и создавался. По мере существования трудового коллектива, возникают и исчезают те или иные цели и задачи, значительная часть которых относится к социальной и духовной жизни людей, работающих в данном коллективе. Эти цели и задачи вытекают из общественных интересов и способствуют формированию трудовых отношений. Если внутри коллектива происходит разбалансировка единой воли коллектива, сложившихся трудовых отношений, то возникают противоречия во взглядах, появляются элементы борьбы мнений и тому подобное, что ведет к распаду коллектива.

Для сохранения и поддержания коллектива в работоспособном состоянии, необходимо, чтобы все его члены подчинялись единым требованиям: внутреннему трудовому распорядку, производственной дисциплине, сложившимся в коллективе нормам права и морали, локальным актам компании, неформальным требованиям и традициям, сложившимся в данном коллективе.

Специальные методы управления – это средства управления социальными процессами, происходящими в трудовом коллективе, на основе социологических исследований и научных подходов. Исследования охватывают различные стороны жизни трудового коллектива, это и аттестация рабочих мест, и уровень квалификации сотрудников, заболеваемость и производственный травматизм, отношения с коллегами, психологическое состояние сотрудников и много другое.

В практике применяются разные методы сбора социальной информации, в зависимости от ситуации, но в целом дающие возможность обеспечить её полноту, достоверность, объективность

и своевременность. К самым распространенным относятся интервью, анкетирование, анализ документов, создание структурных карт, наблюдение, социальный эксперимент.

Психологические методы

Психологические методы – это совокупность механизмов воздействия на межличностные отношения, направленного на создание оптимального психологического микроклимата. Эмоциональный фон, сопровождающий процесс производства, крайне важен для достижения положительного результата при выполнении производственных задач. Положительная реакция сотрудника на выполняемое поручение, оказывает непосредственное положительное влияние на личный результат, и, в конечном счете, на коллективный результат всей компании. Поэтому, руководителю крайне важно направлять значительные усилия на создание условий, для комфортного психологического климата в коллективе. Пути реализации могут быть разнообразны и многогранны: от четкой постановки цели, формирования творческих, малых групп, до личностной мотивации сотрудника. Для реализации принципа гуманизации труда, то есть создания комфортных внешних условий труда: оформление рабочего места, мест отдыха, исключение монотонности в работе и т. д., необходимо также учитывать совместимость работников, объединенных в группы по разным признакам: симпатия, образование, эмоциональность и т. д. Умелый руководитель оптимально применяет в своей деятельности **систему мотивации** сотрудников. Это и моральные мотивы (похвала, награждение грамотой и т. д.), и профессиональные (престижные курсы, продвижение по службе и т. д.), и материальные (премии, повышение оклада и т. д.). **Самой эффективной мотивацией** является внутренняя заинтересованность человека в выполнении определенной работы. Руководитель обязан разбираться в факторах, под воздействием которых складываются отношения работника к труду: традиции, профессиональная гордость, перспектива роста, привлекательность труда и т. п. Одни и те же условия труда оказывают различное влияние на работников, поэтому важно видоизменить их.

Овладение основами и применение на практике инструментов и методов производственной педагогики — обязанность каждого руководителя. Каждый руководитель должен:

- знакомить сотрудников с перспективами развития общества, для того, чтобы сотрудники могли четко понимать место и роль компании на рынке труда, а также перспективу её развития;
- знакомить сотрудников с миссией, с целями, задачами и результатами работы компании;
- привлекать сотрудников к формированию цели и задач деятельности компании, для того, чтобы они сознательно и систематически повышали предъявляемые к ним требования;
- при планировании, постановке задач, осуществлении контроля для деятельности сотрудника, учитывать его индивидуальные особенности;
- ориентировать сотрудников на выбор оптимальных путей решения производственной задачи, принимать во внимание их личностные качества при выдаче индивидуального задания и определении метода стимулирования

3.4. Региональные и отраслевые функции управления

К основным *функциям регионального управления* относят прогнозирование, программирование и планирование.

Прогнозирование - научное предвидение предполагаемых направлений и параметров экономического развития региона на основе анализа источников финансирования и экономической структуры.

Основная цель прогнозирования территориального социально-экономического развития - предвидение возможных сценариев развития территории в долгосрочной перспективе и выбор наиболее предпочтительного сценария, предполагающего повышение уровня научно-технического, инфраструктурного и, соответственно, социально-экономического развития региона во взаимосвязи с другими регионами страны. Территориальные прогнозы разрабатываются на долгосрочную, среднесрочную перспективу и ежегодно (текущие прогнозы).

Задачами прогнозирования территориального развития на долгосрочную перспективу являются:

- размещение производительных сил;
- совершенствование территориальной структуры;
- выравнивание социально-экономического развития территорий;
- определение базовых (опорных) регионов, определяющих этапы реализации целевых государственных программ;
- определение путей рационального использования природных ресурсов;
- определение путей улучшения состояния окружающей среды регионов;
- определение направлений совершенствования демографической ситуации.

Эти задачи прогнозирования решаются совместно на отраслевом и региональном уровнях. К задачам прогнозирования территориального развития на среднесрочную перспективу относятся:

- определение перспектив развития инфраструктуры региона;
- разработка собственного производства импортозамещающей продукции;
- разработка мероприятий по стабилизации экономической и финансовой ситуации в регионах;
- определение перспектив и путей развития экспортоориентированных регионов;
- выявление проблем, решение которых требует разработки целевых программ.

Среднесрочные прогнозы разрабатываются на территориях с последующим согласованием важных для страны задач на государственном уровне.

Задачами текущего (краткосрочного) территориального прогнозирования выступают следующие:

- определение инфляционных ожиданий (динамики изменения цен и тарифов);
- определение вариантов развития опорных (базовых) отраслей;
- определение налоговых потенциалов регионов, их бюджетной обеспеченности и потребности в дотациях и субвенциях из государственного бюджета.

Эти задачи обязательно должны быть решены на основании региональной политики, учитывающей специфику конкретного

региона и особенности современного этапа проведения экономических реформ.

Прогнозирование социально-экономического развития осуществляется Государственным комитетом Республики Узбекистан по статистике. Прогнозы социально-экономического развития должны разрабатываться в целом по Узбекистану, а также промышленным отраслям и комплексам, видам экономической деятельности, регионам.

Региональное программирование - разработка и реализация специальных документов, описывающих цели, процедуру, мероприятия и средства решения наиболее актуальных проблем регионального развития. Программирование означает активное участие властных структур не только в опосредованном (косвенном) воздействии на экономические процессы, но и в непосредственном управлении ходом общественного воспроизводства. Этот процесс имеет место во всех развитых странах мира. В основу программно-целевого подхода как инструмента проведения региональной администрации целенаправленной политики по решению проблем региона должна быть положена система программ, которые реализуются либо государственными органами разного уровня, либо частными компаниями при государственной поддержке. Целевые программы представляют собой комплекс научно-исследовательских, опытно-конструкторских, производственных, социально-экономических, организационно-хозяйственных и других мероприятий, обеспечивающих эффективное решение задач в области государственного, экономического, экологического, социального и культурного развития Республики Узбекистан.

Региональное планирование - установление конкретных задач и целей на плановый период с указанием источников финансирования и конкретных исполнителей. Планирование является одной из важнейших функций, которая определяет цели, наиболее эффективные методы и средства, необходимые для достижения этих целей, и соответствующую для этого систему показателей.

Целью регионального прогнозирования и планирования является обеспечение комплексного и наиболее эффективного социально-экономического развития региона.

Индикативное планирование представляет собой процесс формирования системы параметров (индикаторов), характеризующих состояние и развитие экономики страны, соответствующее государственной социально-экономической политике, и разработку мер государственного воздействия на социальные и экономические

процессы с целью достижения установленных индикаторов. В качестве индикаторов социально-экономического развития используются показатели, которые характеризуют динамику, структуру и эффективность экономики, состояние финансов, денежного обращения, рынка товаров и ценных бумаг, движение цен, занятость, уровень жизни населения, внешнеэкономические связи и т. д.

Индикативное планирование выступает наиболее приемлемой для условий рыночной экономики и широко распространенной во всем мире формой государственного планирования макроэкономического развития. Индикативный план не имеет директивного характера, он содержит ограниченное число обязательных заданий и является в значительной мере направляющим и прогнозным инструментом.

Традиционная функция управления – *организация* в новых условиях хозяйствования – также подвергается изменениям, которые выражаются в сокращении и оптимизации размеров хозяйствующих субъектов. Расширяется практика применения матричной и сетевой структур управления. *Сетевая организация* становится все более распространенной во всех отраслях хозяйства. Сущность сетевой организации заключается в осуществлении комплексных сделок на основе подписания контрактов с промышленными компаниями, транспортными агентствами, торгово-посредническими фирмами, предприятиями розничной торговли, объединенными в сеть.

Реализация функции *целеполагания* обусловлена необходимостью осуществления научного прогнозирования социально-экономического развития региона и разработкой региональных целевых программ. Учитывая, что главная цель социально ориентированной рыночной экономики – воспроизводство условий, которые обеспечивают высокий уровень жизнедеятельности человека, эта функция реализуется в процессе экономической и социальной трансформации хозяйства региона обоснования основных направлений его реструктуризации. Особое значение эта функция приобретает в условиях переходного периода, когда каждый регион вынужден искать и завоевывать определенную нишу на республиканском и мировом рынках, встраиваться в межрегиональные экономические связи и рыночные отношения.

Функция *регулирования* в региональном управлении реализуется в основном в системе объектов, которые относятся к государственной собственности субъектов федерации, а также объектов государственной

собственности, переданных в собственность регионов. В реализации функции регулирования могут использоваться методы как прямого, так и опосредованного воздействия. При этом степень воздействия субъекта управления на все объекты, в том числе и на объекты региональной собственности, будет постоянно меняться. Это происходит потому, что объем и полнота реализации функции регулирования находятся в определенной зависимости от степени зрелости рыночных отношений и их внедрения в хозяйство региона. Например, предприятия автомобильного транспорта, являющиеся собственностью государства, могут быть переданы на договорных условиях акционерному обществу, сданы в аренду любому хозяйствующему субъекту. В этом случае объем функции регулирования снизится, а сама функция субъекта управления будет сведена к контролю за соблюдением договорных обязательств.

В условиях перехода экономики на новые условия хозяйствования особое место в региональном управлении отводится функции *стимулирования*. Это связано в первую очередь с ограниченностью использования в региональном управлении методов непосредственного воздействия. В многоукладном хозяйстве региона функционируют предприятия и организации, относящиеся к различным формам и видам собственности: государственной, региональной, муниципальной, коллективной и т.п. Методы непосредственного воздействия регионального управления правомерны по отношению к объектам региональной собственности. Для всех других объектов эффективными могут быть только методы опосредованного воздействия и, прежде всего, стимулирования деятельности субъектов хозяйствования.

Основная сущность функции стимулирования заключается в целенаправленном воздействии субъекта управления на социально-экономические процессы региона через опосредованное воздействие на все объекты, функционирующие на территории региона. Например, администрация области не может обязать предприятие, относящееся к федеральной, муниципальной или другой форме собственности, выделить средства для строительства какого-либо объекта общерегионального значения. Но в то же время она может заключить договор с этим предприятием, в соответствии с которым последнее обеспечит какую-то часть финансирования строительства, а администрация создаст предприятию определенные стимулирующие условия хозяйствования - освободит от налога на прибыль (в части, причитающейся

областному бюджету), предоставит льготные условия водо-, энерго-пользования и т.п.).

В условиях неравномерного социального и экономического положения регионов, потребности освоения природных ресурсов, поддержания экологического равновесия, совершенствования территориальной структуры, обеспечения занятости населения необходимо использование новых эффективных методов воздействия на экономику. Среди них - *программно-целевое прогнозирование*, позволяющее квалифицированно и надежно в сжатые сроки решать стратегические проблемы развития отдельных регионов в рамках единой региональной политики государства.

Программирование развития экономики региона означает разработку и реализацию специальных документов, описывающих цели, процедуру, мероприятия и средства решения наиболее актуальных проблем регионального развития. В основу программно-целевого подхода как инструмента проведения региональной администрации целенаправленной политики по решению проблем региона должна быть положена система программ, которые реализуются либо государственными органами разного уровня, либо частными компаниями при государственной поддержке.

Целевые программы представляют собой комплекс научно-исследовательских, опытно-конструкторских, производственных, социально-экономических, организационно-хозяйственных и других мероприятий, обеспечивающих эффективное решение задач в области государственного, экономического, экологического, социального и культурного развития Республики Узбекистан.

Существуют государственные, региональные и отраслевые программы. Региональным программам в случае их важности может присваиваться статус государственных. Государственные целевые программы являются важнейшим средством реализации структурной политики государства, активного воздействия властных структур на ход экономических процессов для достижения конечных социально-экономических целей.

Региональные программы - это разновидность целевых комплексных программ, служащих инструментом регулирования и управления экономического, социального и научно-технического развития, формой хозяйственной деятельности, способом приоритетной концентрации ресурсов для решения неотложных, первоочередных проблем.

Различают следующие виды региональных программ: межгосударственные, государственные, собственно региональные и комплексные. Узкоспециализированные программы – разработки в составе целевых государственных программ (ЦФП).

Комплексные программы включают все узкоспециализированные программы. Среди них главное место занимают программы социальной ориентации: здравоохранение, просвещение, культура, торговля, коммунальное хозяйство, туризм, отдых и пр.

Региональные программы классифицируются по территориальной принадлежности, функциональной ориентации, содержанию решаемых проблем, масштабности, отраслевой локализации, хронологии возникновения проблем.

Конкретные региональные программы могут быть классифицированы:

- по территориальной принадлежности (областная);
- по функциональной ориентации (экологическая);
- по масштабности (узкоспециализированная);
- по продолжительности (среднесрочная).

Специфика региональных программ состоит в том, что они формируются и реализуются на уровне республик, краев, областей, городов государственного значения, что служит последовательной реализацией общегосударственных и территориальных интересов.

Наиболее сложная проблема заключается в разработке программы комплексного развития экономики и социальной сферы региона как целостного образования, поскольку в этом случае необходимо учесть все многообразие ограничений на экономическое развитие региона, а именно состояние природного фактора, современную социально-демографическую ситуацию, прогноз социальной напряженности в регионе и пр. Принципиальное значение имеет положение о том, что для стабильного развития региона нельзя ограничиваться только решением задач, имеющих преимущественно оперативный характер и связанных с функционированием жизнеобеспечивающих систем и объектов. Необходимо решать задачи стратегического порядка, призванные обеспечить совершенствование (модернизацию) экономики, развитие социальной среды. Программа социально-экономического развития региона включает перечень и взаиморасположение разделов, отражающих содержательную и функциональную характеристики принятого к реализации программного проекта.

3.5. Специфические функции управления

Управление всегда воздействует на конкретный объект, который имеет определенную отраслевую направленность, поэтому оно вызывает необходимость существования **специфических функций управления**. ГОСТ рекомендует их типовой состав:

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

Контрольные вопросы

1. Что относят к основным функциям регионального управления?
2. В чем заключается прогнозирование социально-экономического развития территории?
3. Какие задачи стоят перед долгосрочным, среднесрочным и краткосрочным прогнозированием развития территории?
4. Каким законодательным актом регулируется прогнозирование социально-экономического развития территории?
5. Что подразумевается под индикативным планированием? В чем состоит его отличие от директивного планирования?
6. В чем состоит суть функций организации и целеполагания?
7. В чем заключается функция регулирования и стимулирования?

8. В чем заключается программно-целевой подход к проведению региональной политики?

9. Какие виды региональных программ вы знаете? В чем состоит их отличие?

10. В чем состоит отличие государственных целевых программ от региональных?

11. Какие задачи региональных программ вы можете назвать?

12. Каковы состав и структура комплексной программы социально-экономического развития региона?

13. Что включает в себя методический инструментарий программно-целевого подхода? Какой подход используется на этапе разработки программы?

ГЛАВА 4. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

4.1. Понятие структуры управления

Важнейшей характеристикой организации является разделение труда. Даже если два человека работают вместе для достижения одной цели, они должны распределить работу между собой. Такое распределение работы на составляющие компоненты *называется горизонтальным разделением труда*. Разделение большого объема работы на небольшие специализированные задания позволяет производить или реализовывать гораздо больше продукции, чем если бы это количество людей работало самостоятельно, т. е. дает большую производительность труда. В небольших организациях горизонтальное разделение труда весьма слабо прослеживается. Так, владельцы небольших предприятий общественного питания, являющиеся одновременно и управляющими, могут и готовить пищу, и обслуживать посетителей.

В крупных и средних организациях горизонтальное разделение прослеживается достаточно четко. Оно осуществляется путем образования подразделений, выполняющих специфические задания и добывающих конкретные цели. Их называют отделами, службами, секторами и т. д. Как и организация, частью которой они являются, подразделения представляют собой группы людей, деятельность которых должна координироваться для достижения общих целей. Для этого служит *вертикальное разделение труда*, при котором руководитель одного уровня и соответственно подразделения координирует работу руководителей более низкого уровня и соответствующих подразделений, которые, в свою очередь, также координируют работу руководителей следующих подразделений или рядовых исполнителей. В результате такого вертикального разделения труда образуются уровни управления.

Итак, в организации существует две внутренне органичные формы разделения труда. Первая – это разделение труда на компоненты, составляющие части общей деятельности, т. е. горизонтальное разделение, вторая - работа по координации действий, т. е. вертикальное разделение. Эта деятельность по координации действий и составляет сущность управления.

В организации на всех ее уровнях используется также кооперация деятельности в масштабах подразделений, групп подразделений и организации в целом, обеспечивающая объединение усилий и деятельности сотрудников и подразделений.

4.2. Структура и этапы управления

Процесс развития организации, структуризацию ее деятельности можно представить в виде шести стадий.

I стадия. Объем управленческих работ небольшой: управляющим является тот же работник, который выполняет производственные (коммерческие) функции.

II стадия. Для выполнения объема управленческой работы требуется выделение специального работника, освобожденного от производственных (коммерческих) функций (мастер, заведующий секцией).

III стадия. Объем работы по управлению возрастает настолько, что появляется необходимость в координации деятельности управленческих работников, т. е. возникает линейная иерархия (начальник цеха).

IV стадия. В связи с дальнейшим ростом объема управленческой работы требуется специализация управленческих работников по выполнению отдельных функций: появляются специалисты - плановики, контролеры и т. д.

V стадия. Объем управленческой работы и число работников, занятых этой работой, увеличиваются, поэтому возникает необходимость в координации их действий (председатель ревизионной комиссии).

VI стадия. Развитие управленческой деятельности приводит к необходимости объединения функциональной и линейной иерархий под общим руководством, которое становится специализированным видом деятельности (директор предприятия).

Эти стадии имеют определенное организационное оформление в виде разных организационных структур, должностей и подразделений.

4.3. Организационные виды структур управления

Организационную структуру организации (предприятия) можно определить как упорядоченную совокупность взаимосвязанных и взаимообусловленных элементов системы управления организацией, обеспечивающих целенаправленное функционирование и развитие ее.

Орг.структура определяет состав и систему подчинения в общей иерархии управления организацией. Иерархия свойственна в той или иной мере практически всем современным организациям. В наибольшей мере она выражена в административных (формальных) организациях.

В организации можно выделить несколько видов структур: технологическую, производственную, финансовую, социальную, информационную и организационную. При этом последняя занимает особое место: она упорядочивает взаимодействие элементов для получения интегрального эффекта по достижению поставленной цели, создаст собственно организованное целое. Орг.структура предприятия выступает как организационное единство орг.структуры производства и орг.структуры управления. Организационная структура производства как базис определяет структуру управления.

В диалектическом единстве с орг.структурой находятся управленческие функции. При создании новой организации функции являются основой для формирования структуры (подразделений, должностей, закрепления за ними прав, полномочий и ответственности). При совершенствовании или диверсификации производства и управления основой является структура, которая определяет диапазон возможного изменения набора функций. При этом структура принципиально не меняется, т. е. сохраняются ключевые подразделения и должности.

Можно выделить внутренние компоненты организационных структур, определяющие их типологию, а именно:

- степень централизации (децентрализации) управления;
- степень сложности структуры;
- степень формализации управления;
- количество уровней управления;
- количество горизонтально расположенных уровней управления и т. д.

Важной характеристикой организационной структуры управления организацией является *управляемость*, которую можно определить как:

- ответную реакцию, чувствительность управляемой подсистемы (объекта управления) на воздействия управляющей подсистемы (субъекта управления);

- количество (максимальное) вполне конкретных объектов управления, которым может эффективно управлять определенный субъект управления.

В связи со вторым значением понятия "управляемость" целесообразно рассматривать также следующие понятия:

- масштаб управляемости (*M*) – это количество работников или подразделений, фактически находящихся в непосредственном подчинении определенного менеджера или органа управления;

- норма управляемости (*H*) – это количество работников или подразделений, которые целесообразно подчинить определенному менеджеру или органу управления при современных уровнях развития управленческих отношений и техники управления для обеспечения эффективного управления. Это, по существу, оптимальный масштаб управляемости.

Организационные структуры управления предприятиями отличаются большим разнообразием, их определяют следующие основные *факторы*:

- характер деятельности организации и ее особенности (номенклатура производимой или реализуемой продукции, оказываемых услуг, технология, техническая оснащенность);

- размеры (объемы) производственной или коммерческой деятельности организации;

- соответствие структуры аппарата управления иерархической структуре основной деятельности (производство, коммерция);

- сложность и уровень унификации продукции и услуг;

- формы организации управления;

- соотношение между централизованной и децентрализованной формами управления организацией;

- соотношение между отраслевой и территориальной формами управления (по продукции, региону);

- уровень информатизации и компьютеризации управленческих процессов в организации;

- уровень технологических процессов в организации;

- личностные особенности руководителей организаций;

- уровни специализации, концентрации, комбинирования и кооперирования производства;
- степень развития и динамизм макросреды организации и инфраструктуры региона;
- уровень квалификации персонала организации;
- цели деятельности, стратегия организации, а также ее производственные задачи (предметы хозяйственной деятельности). Поле деятельности организации дает сведения о том, какие работы необходимо выполнить в производстве продукции, оказании услуг;
- региональное местоположение и правовая форма организации, т. е. система правовых норм, регулирующих отношения между организацией и ее окружением, между организацией и долевыми собственниками;
- оснащение организации производственными факторами (профессиональный уровень персонала, оборудование, капитал, информация);
- организация снабжения и сбыта продукции;
- масштаб и формы осуществления внешнеэкономической деятельности.

При формировании организационной структуры организации следует соблюдать следующие *требования* к ней:

- процесс изготовления или реализации продукции как результат функционирования структуры управления должен соответствовать требованиям пропорциональности, непрерывности, параллельности, прямоотчности и ритмичности;
- организационная структура должна способствовать планомерному развитию организации;
- количество элементов структуры (подразделений) должно быть минимальным, но достаточным для нормального функционирования организации, то же-количество горизонтальных связей между компонентами одного уровня. Горизонтальные связи позволяют реализовывать неформальные отношения, способствуют передаче знаний и навыков, обеспечивают координацию действий компонентов одного уровня по выполнению целей системы. Уменьшение количества связей ведет к повышению устойчивости и оперативности функционирования системы;
- организационная структура должна быть гибкой, с наименьшим количеством жестких связей, способной быстро перенастраиваться в соответствии с происходящими изменениями, необходимостью выполнения новых задач, новых услуг и т. п.

Мобильность системы является одним из условий быстрого приспособления ее к требованиям рынка;

- организационная структура должна быть по возможности простой, для чего следует сокращать количество уровней управления, количество связей между компонентами организации, автоматизировать процессы производства и управления;
- организационная структура должна способствовать внедрению в организации достижений науки и передового опыта;
- коммуникации между элементами системы, а также между системой и окружающей средой должны быть четкими;
- орг.структура должна обеспечивать минимум шумов (организационных) и соответственно искажений проходящей информации, высокую скорость ее прохождения;
- орг.структура должна обеспечивать устойчивость организации к воздействиям факторов внешней среды;
- орг.структура должна обеспечивать заданную эффективность управления организацией при минимальных, но необходимых затратах на свое содержание;
- орг.структура должна обеспечивать высокое качество производимых товаров или реализуемых услуг.

В зависимости от характера связей между различными подразделениями и других факторов различают следующие типы (формы) организационных структур управления.

4.3.1. Сущность линейной структуры управления

Линейная структура предполагает, что во главе организации и каждого подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями и сосредоточивающий в своих руках все функции управления. Его решения, передаваемые по цепочке сверху вниз, обязательны для выполнения всеми нижестоящими звеньями. На этой основе создается иерархия руководителей данной системы управления (например, директор организации, начальник цеха, мастер).

Принцип единоначалия заключается в том, что подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя. Причем должностное лицо не имеет права отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного руководителя.

Данная структура допускает наличие отдельных специалистов или функциональных отделов, которые лишь помогают линейному руководителю в сборе и обработке информации, анализе хозяйственной деятельности и т. д., но сами указаний или инструкций управляемому объекту не дают (рис. 4.4).



Рис. 4.1. Линейная организационная структура

Достоинства данной организационной структуры:

- единство и четкость распоряжений;
- четкое разграничение ответственности и компетенции;
- простой контроль;
- быстрые и экономичные формы принятия решений;
- простые иерархические коммуникации;
- персонифицированная ответственность;
- высокая ответственность руководителя за результаты деятельности возглавляемого подразделения;
- получение исполнителями согласованных между собой распоряжений.

Недостатки данной организационной структуры:

- высокие профессиональные требования к руководителю, который должен иметь обширные знания и опыт по всем управленческим функциям и видам деятельности организации (подразделения);
- сложные коммуникации между исполнителями;
- низкий уровень специализации руководителей;
- ярко выраженный авторитарный стиль руководства;
- перегрузка руководителей информацией;
- множественность контактов руководителей с подчиненными, вышестоящими и смежными организациями.

Такая оргструктура используется обычно в малых и средних организациях.

4.3.2. Линейно-штабная структура

При линейно-штабной структуре управления первому (линейному) руководителю в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, планов помогает специальный аппарат управления, состоящий из функциональных подразделений, именуемых штабами. Такие подразделения проводят свои решения через высшего руководителя либо (в пределах специальных полномочий) доводят их до служб или исполнителей на нижестоящем уровне (рис.4.7). Функциональные подразделения, как правило, не имеют права самостоятельно отдавать распоряжения производственным (коммерческим) подразделениям.

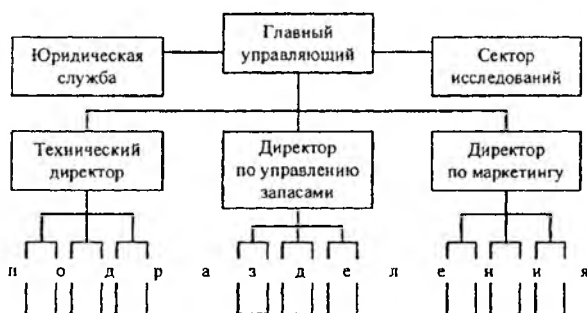


Рис. 4.2. Линейно-штабная организационная структура

Функциональные службы осуществляют техническую подготовку производства, подготавливают варианты решения вопросов, связанных с руководством производством, освобождают линейных руководителей от планирования, финансовых расчетов, материально-технического обеспечения и других вопросов.

Чем крупнее фирма, тем более разветвленным аппаратом она располагает. В связи с этим возникает вопрос о координации деятельности функциональных служб или создании крупных

специализированных подразделений с высококвалифицированными кадрами, имеющими в своем распоряжении компьютерную технику.

В этих структурах управления отсутствуют тесные связи и взаимодействие на горизонтальном уровне между подразделениями.

4.3.3. Функциональная структура и ее специфические свойства

Функциональная организационная структура. Она строится и исходит из видов основной деятельности организации. Таковыми видами и соответственно функциональными подразделениями обычно являются:

- производство;
- научно-исследовательская деятельность и опытно-конструкторские разработки;
- сбыт;
- логистика (закупки);
- административное управление.

Каждое из указанных подразделений имеет свою конкретную задачу и обязанности и специализируется на выполнении отдельных управленческих функций. Высокая компетентность руководителей функциональных служб, наделенных полномочиями, позволяет свести до минимума численность аппарата управления и соответственно затраты на управление. Эта оргструктура связана с потоком ресурсов (от закупки сырья до реализации продукции) или с процессом выполнения заказа (от приема заказа, производства товара или услуги до их реализации) (рис. 4.6).

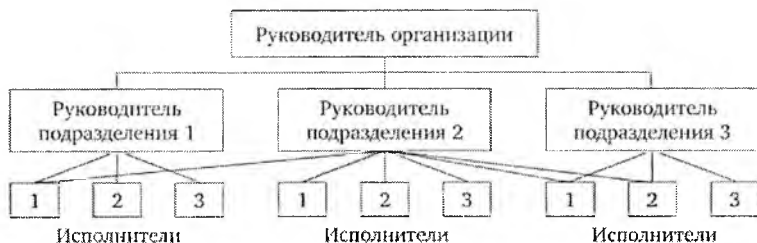


Рис. 4.3. Функциональная организационная структура

Такая довольно простая оргструктура может в дальнейшем развиваться, дифференцироваться, создавая на второй или последующих ступенях какие-либо из следующих подсистем:

- региональные;
- функциональные;
- связанные с объектом (например, группы изделий).

Достоинства функциональной структуры управления:

- привлечение к руководству компетентных в конкретной области специалистов;
- ситуаций;
- быстрый рост профессионализма функциональных руководителей.

Функциональные орг. структуры имеют некоторые недостатки:

- замкнутость функциональных подразделений и вытекающая из этого склонность к эгоистичному поведению, так как каждое подразделение (закупки, производство и т. д.) преследует собственные цели;

- перегруженность руководства организации, так как процесс принятия решений преимущественно носит централизованный характер, осуществляется на верхних уровнях управления организацией. Кроме того, многие оперативные вопросы, которые требуют согласования с другими подразделениями, автоматически могут регулироваться только на верхних уровнях организации;

- весьма ограничены возможности развития персонала организации, так как выдвигаемые руководящие кадры в течение долгого времени работали лишь в качестве специалистов в одном из подразделений и обладают лишь ограниченным знанием других областей и их взаимосвязей;

- имеет место пренебрежение стратегическим планированием, что вызвано сильной привязанностью ко всему обычному и традиционному (большая склонность к тому, чтобы все запрограммировать);

- возможность конфликтов в сфере разделения компетенций в случае пересечения задач;

- неоднородность подсистем, что препятствует инновациям.

Существование функциональных структур требует:

- тщательного подбора специалистов-руководителей функциональных подразделений;

- выравнивания загрузки подразделений;

- обеспечения координации деятельности функциональных подразделений;
- разработки специальных мотивационных механизмов;
- предоставления сепаратистского, автономного развития функциональных подразделений;
- обеспечения приоритета специалистов над линейными руководителями;
- учета сложности коммуникаций.

Основные области применения функциональных орг.структур:

- малые организации;
- однопродуктовые организации;
- организации, реализующие сложные и длительные инновационные проекты;
- средние узкоспециализированные организации;
- научно-исследовательские и проектно-конструкторские организации;
- крупные специализированные организации.

4.3.4. Программно-целевая структура и её виды

Временная структура, нацеленная на обеспечение эффективного управления параллельным выполнением в организации ряда крупных проектов или работ в ограниченные сроки и в пределах выделенных ресурсов. При реализации оргструктуры получают автономию определенные совокупности подразделений, участвующих в отдельных проектах (рис. 4.8).



Рис. 4.4. Проектная структура управления

Руководитель проекта несет всю ответственность за его своевременную и качественную разработку и осуществление. Он наделяется всеми правами распорядительства подчиненными подразделениями. Уровень требований к руководителю проекта как специалисту и менеджеру исключительно высок.

Проект, как правило, несет в себе элементы инновационности. На этапе разработки проекта цель такой организации плохо структурируема. С известной степенью условности проекты можно разделить на две группы:

- а) создание принципиально новой продукции;
- б) совершенствование действующих технологий или продукции.

Достоинства данной структуры:

- высокая гибкость и адаптивность организации;
- снижение риска ошибочных решений;
- профессиональная специализация руководителей функциональных подразделений;
- коллектив работающих над одним проектом объединяется единством поставленной цели. При реализации проекта сходит на нет возможность принятия по нему противоречивых решений, создаются предпосылки для оперативного разрешения возникающих проблем;
- обеспечивается повышение персональной ответственности руководителей и исполнителей, образование условий для лучшего их взаимодействия;
- наличие предпосылок оптимального использования ресурсов организации в целом;
- определенное сокращение нагрузки на руководителей проектов и их аппарат.

Недостатки данной структуры:

- возможность конфликтов из-за двойного подчинения;
- сложность осуществления в организации единой инновационной политики;
- необходимость дифференцированного контроля по функциям и проектам.

Проектные орг.структуры используются при:

- создание новых организаций, в том числе временных (для решения определенных задач);
- освоения новых инновационных продуктов;

- учреждении дочерней фирмы или филиала;
- проведении масштабных НИОКР.

4.3.5. Матричная структура и её преимущество

Матричная структура управления – это современный эффективный тип организационной структуры управления, который создается путем совмещения двух структур: линейной и программно-целевой (проектной) (рис. 4.9).

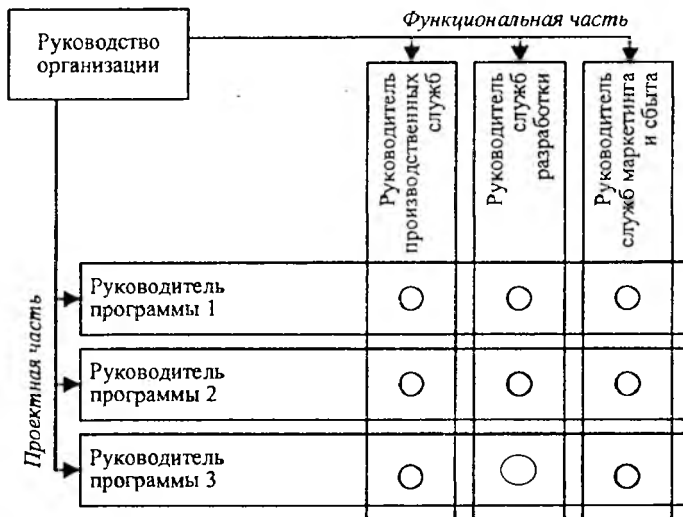


Рис. 4.5. Матричная организационная структура (- матричные группы)

В соответствии с линейной структурой (по вертикали) осуществляется управление отдельными сферами деятельности организации: производством, сбытом, снабжением, а в соответствии с программно-целевой (проектной) структурой (по горизонтали) - управление программами (проектами).

При этом возможны два различных варианта орг.структур.

При первом задачи распределяются по двум параметрам таким образом, что в точках пересечения этих параметров оказываются

проблемы, которые должны решаться совместно. В то время как отношения распределения формализуются, трудовые взаимоотношения не могут не быть независимыми от проблем.

При втором варианте в точках пересечения нескольких размерностей ставятся организационные единицы, которые связаны структурой многомерных трудовых взаимоотношений. Именно данный вариант представляет для нас интерес.

При матричной структуре управления руководитель программы (проекта) работает со специалистами, которые подчинены и функциональным руководителям. Он определяет, что и когда должно быть сделано по конкретной программе. Функциональный же руководитель решает, кто и как будет выполнять ту или иную работу. Баланс власти между руководителями функциональных служб и руководителем программы обеспечивается характером властных полномочий: руководитель проекта имеет больше полномочий управленческого характера, а функциональные руководители - по существу выполняемой работы. Достоинства матричной системы управления:

- активизация деятельности работников управления путем формирования программных подразделений, взаимодействующих с функциональными подразделениями;

- весьма четкое распределение функций управления между руководителями, ответственными за достижение высоких результатов (руководители проектных и программных групп), и руководителями, ответственными за обеспечение наиболее полного использования имеющихся ресурсов (начальники функциональных подразделений);

- вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в активную творческую деятельность по совершенствованию производства (коммерции);

- четкое разграничение ответственности по проектам;

- высокая гибкость и адаптивность основных подразделений;

- высокая профессиональная квалификация функциональных руководителей;

- снижение нагрузки на руководителей высшего уровня в результате передачи полномочий по принятию решений на средний уровень. При этом координация и контроль за выполнением ключевых решений сохраняются на высшем уровне;

- обеспечение гибкости и оперативности маневрирования ресурсами при выполнении нескольких программ;
- возможность частых перестроек, связанных с внедрением новых технологических процессов и более производительного оборудования.

При переходе к матричным структурам наибольший экономический эффект достигается в крупных организациях, выпускающих сложную продукцию.

Вместе с тем матричные системы имеют и серьезные недостатки:

- проектные группы не являются устойчивыми образованиями. При их интенсивном использовании работники лишаются своего места в "организационном здании", так как постоянно перемещаются из группы в группу, и вся организация становится как бы временной. Частая смена руководителей и специалистов в группах и на проектах приводит к потере контроля, и организация может просто развалиться;

- наличие "двойной" бюрократии и анархии, увеличение накладных расходов, которые многократно растут в условиях множества программ;

- в этих структурах повышен уровень конфликтности - между линейными и функциональными руководителями в связи с двойной подчиненностью первых, а также между работающими на временной основе сотрудниками групп.

Следует заметить, что матричная структура может охватывать всю организацию или ее часть. Сферами эффективного использования этих структур являются конструкторская подготовка и технологическое обеспечение производства, в которых матричные структуры позволяют успешно решать разовые задачи создания новых видов продукции и прогрессивных технологий.

При применении современными организациями проектных и матричных орг.структур используются временные организационные формы, что вызывает следующие проблемы:

- быстрые изменения в используемых ресурсах могут приходиться в противоречие с требованиями к постоянной форме организации. Проекты рассматриваются как нечто вторичное, собственная же постоянная организация как нечто первичное, имеющее больший приоритет. Как в количественном, так и в качественном

отношении работа над проектом может страдать из-за этих перепадов приоритетности:

- организационная неустойчивость членов проектных групп, которые на время работы над проектом большей частью исключаются из их основных организаций, причем при планировании штатов не предусматриваются мероприятия для их "возвращения". Это может привести к отрицательным последствиям, к демотивации членов проектных групп;

- увеличение сроков осуществления проектов, так как неустойчивость сотрудников проектной группы, работающих вне их основной организации, может привести к усилению сплоченности членов проектной группы и стремлению обеспечить более длительное существование группы.

4.4. Пути совершенствования структур управления

Процесс управления хозяйственной деятельностью в организации связан с принятой ею оргструктурой управления, которая предопределяет весь цикл управления. Основные действия, связанные с оргструктурой - создание отделов и служб, определение сферы управления, распределение прав и обязанностей основаны на той или иной теории организации, в соответствии с которой организация рассматривается спроектированной для достижения предписанных целей.

Основной характеристикой организации, как мы уже знаем, является формальная оргструктура управления организации, то есть сознательно установленный состав подразделений, иерархия должностей, совокупность должностных инструкций, внутриорганизационных положений, руководств и так далее.

Организационная структура зависит от внешней среды организации. Она строится в соответствии со стратегическими целями организации, определяется характером производственного процесса, особенностями применяемой технологии. Поэтому она не является неподвижной, раз и на всегда заданной, может и должна меняться. Организатор должен уметь почувствовать необходимость реорганизации и быть готовым к ее проведению.

Изменения в управленческих структурах, связанные с изменениями целей организации, в основном определяются двумя группами

факторов. Во-первых, факторами, отражающими необходимость формирования и/или удержания конкурентных преимуществ на соответствующих целевых рынках, а также развитием научно-технического производства и возможностями использования его результатов для повышения эффективности организации. Во-вторых, возможными (опробованными практикой) формами и методами совершенствования самих структур. Такие возможности предусматривают:

- совершенствование структур за счет внутренних резервов, включая децентрализацию, делегирование полномочий на более низкие уровни. Линейные структуры превращаются в более плоские за счет сокращения числа уровней управления с одновременным, как правило, укрупнением функций и сокращением подразделений на одном иерархическом уровне;

- замену механистических структур на адаптивные. Такой переход является наиболее радикальной формой реорганизации структур, но для этого нужен сильный лидер с командой;

- интегрирование (создание) различных форм адаптивных структур внутри механистической структуры, например, путем создания венчурных инновационных отделов, бизнес - центров, бригадных структур, проектных групп и других;

- формирование структур будущего (модульные и атомистические организации), обеспечивающих общую направленность на массовую экономику при одновременной возможности производства и выпуска нестандартных продуктов, ориентированных на индивидуальный заказ и обслуживание отдельного потребителя. Внедрение этих структур может быть реализовано при переходе от индустриальной фазы организации производства к информационной.

Совершенствование организационной структуры управления приобретает форму поиска альтернативного решения между централизацией и децентрализацией властных функций. Желание найти приемлемое соглашение между централизованным и децентрализованным управлением приводит к необходимости создать такую систему управления, которая характеризуется централизованной разработкой совершенствования предприятия и хозяйственной политики с децентрализованным оперативным управлением.

4.5. Отраслевые органы управления

Особое место в структуре управления территориальным развитием занимают отраслевые органы управления. По своей структуре это подразделения аппарата, реализующие непосредственное секторальное управление. Их компетенция также производна от полномочий выборного должностного лица или органа. Но они полностью относятся к исполнительной власти.

Основное отличие отраслевых органов заключается в тех функциях, которые они выполняют. Так как отраслевые органы занимают непосредственной исполнительской деятельностью, то по содержанию своей деятельности они являются:

- представителем заказчика по тем отраслям и секторам, которые финансируются из территориальных и местных бюджетов;
- представителями собственника (управляющими), в отношении собственности и ресурсов, отнесенных к ведению данного органа власти и управления.

С этой точки зрения, их основной задачей является формирование территориального заказа в данном секторе управления или организация рационального и эффективного использования собственности.

К сожалению, долговременное преимущество методов администрирования в управлении страной привело к тому, что значение и роль отраслевых органов управления было гипертрофировано. Это явление является следствием огосударствления собственности. «Обезличенная» и «бесхозная» собственность стимулировала превалирование интересов управляющего над интересами собственника.

Именно этими особенностями исторического развития нашей страны были predeterminedены некоторые особенности существующих отраслевых структур. В частности, совмещение функций нормативного регулирования и функций государственного (муниципального) заказчика. Поскольку собственность была обезличена, эти функции совпали. В современных условиях, когда в рамках одного сектора могут действовать различные формы собственности, совмещение нормативного регулирования и исполнения хозяйственных функций (собственника или государственного заказчика) недопустимо.

Не менее крупной ошибкой в структурной политике по управлению собственностью было совмещение функций учета и

контроля (комитеты по управлению имуществом) с функциями собственника (передача комитетам прав учредителя в государственных и муниципальных предприятиях и учреждениях). В данных примерах ясно видно, что сочетание мотиваций общей компетенции и отраслевых мотиваций приводит к резкому ухудшению качества управления.

Крайне важно при определении структуры отраслевых органов управления осуществить следующие действия:

1. Отделить вопросы общей компетенции от вопросов отраслевых.
2. Вычленить функции государственного и муниципального заказчика, исключив их смешение с другими задачами, что позволяет избежать монополизации секторов.
3. Отделить нормативное секторальное управление от хозяйственного управления собственностью.

Решение данных вопросов не потребует увеличения аппарата управленческих структур, поскольку часть секторов может быть укрупнена, а другая часть закреплена за соответствующими хозяйствующими структурами или органами общей компетенции.

Контрольные вопросы

1. Что понимается под организационной структурой менеджмента?
2. Что значит звенья и ступени управления?
3. Какими могут быть связи между звеньями и ступенями управления?
4. Каковы органы управления экономикой?
5. Охарактеризуйте линейные и функциональные структуры управления.
6. Охарактеризуйте линейно-штабную, линейно-функциональную структуры управления.
7. Каким образом проектируются организационные структуры управления?

ГЛАВА 5. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

5.1. Сущность и понятие методов управления

При реализации целей и задач управления органы управления, должностные лица применяют разные виды управленческого воздействия. К их числу относятся различные формы, методы и инструменты (табл. 5.1).

Таблица 5.1

Формы, методы и инструменты управления

Основные термины	Определения
Формы управления	Общее направление, основные принципы воздействия управляющего субъекта (прямое и косвенное управление)
Методы	Совокупность способов воздействия на деятельность людей (административные, социально-психологические, экономические)
Инструменты	Средства воздействия на деятельность, социально-экономические и другие процессы, а также средства осуществления и эффективного действия механизмов управления
Механизмы	Совокупность инструментов осуществления различных видов управления (для экономических методов управления: ценовая, инвестиционная, внешнеэкономическая политика и т.п.)

Формы и методы управления воздействуют на деятельность посредством специальных инструментов, которые обычно именуется регуляторами или рычагами управления. Регуляторы прямой формы управления (приказы, постановления, распоряжения и т.п.) жестко регламентируют деятельность подчинённых. Регуляторами косвенного управления являются, например, цены.

Политика является дополнительным ориентиром, чтобы избежать дезориентации и неправильного применения форм, методов и инструментов управления. Политика представляет собой общее руководство для осуществления управленческого воздействия, что облегчает достижение целей. Как правило, политика формулируется на длительный период.

Для руководства, кроме политики разрабатываются процедуры и правила. Процедура описывает действия, которые следует предпринять в конкретной ситуации. Правила точно определяют, что должно быть сделано в специфической единичной ситуации.

Центральным звеном управленческого воздействия являются методы управления. Методы управления представляют собой способы, приемы и средства воздействия на деятельность людей для достижения поставленных целей. Методы управления связаны с мотивацией, так как способствуют созданию мотивов к высокопроизводительному труду. Мотивы, представляющие собой в данном контексте внутренние побудительные силы, как правило, осознаются как интересы. По данному критерию методы управления подразделяют на экономические, административные и социально-психологические. Экономические методы основаны на воздействии на материальные интересы; административные методы предполагают использование власти и создания системы организационных отношений, четко регламентирующих поведение работника; социально-психологические строятся на базе духовных стимулов и моральных интересов. Таким образом, экономические методы регулируют систему экономических отношений, административные – систему организационных и правовых отношений; социально-психологические – систему социальных, психологических, идеологических и этических отношений. Система методов управления регулирует отношения в целом. Исходя из сказанного, методы управления тесно связаны между собой и представляют единое целое.

5.2. Методы, используемые при выполнении функций управления

Функции управления – это относительно самостоятельные, однородные, специализированные и обособленные виды управленческой деятельности, объективно необходимые для реализации целей системы управления. Для того чтобы считаться таковой, функция управления должна иметь четко выраженное содержание, разработанный механизм ее осуществления и определенную структуру, в рамках которой завершается ее организационное обособление. Под содержанием подразумеваются действия, которые должны осуществляться в рамках конкретной функции.

Содержание действий и функций, осуществляемых в процессе управления, зависит от типа организации (административная, общественная, образовательная и т. д.), от размеров и сферы ее деятельности (производство, торговля, оказание услуг), от уровня в управленческой иерархии (высший уровень руководства, средний или нижний), от роли внутри организации (производство, маркетинг, финансы, кадры) и целого ряда других факторов.

Однако, несмотря на разнообразие функций управления в организации, существуют однородные виды деятельности. Так, почти сто лет назад А. Файоль выделил шесть основных видов деятельности, или операций, в организации производства и управления предприятием, которые приходится выполнять управленческому персоналу:

- технические;
- коммерческие;
- финансовые;
- защитные (по охране);
- бухгалтерские (счетные);
- административные.

К числу административных операций, по А. Файолю, относятся следующие пять:

- предвидение (прогноз и составление программы действий);
- организация (создание двойного организма фирмы - материального и социального);
- распоряительство (приведение в действие персонала фирмы и устранение обнаруживаемых отклонений от заданной программы действий);
- согласование (или координация, т. е. правильное сочетание всех действий и усилий);
- контроль исполнения.

В современных работах по теории менеджмента вместо устаревшего понятия "административные операции" предпочитают говорить о функциях управления.

Современные исследователи разработали несколько иной перечень управленческих функций: планирование, организация, распоряительство (или командование), мотивация, руководство, координация, контроль, коммуникация, исследование, оценка, принятие решений, прогнозирование, информирование, кооперирование, воспитание,

несение ответственности, управление персоналом, "публик рилейшнз", представительство, ведение переговоров или заключение сделок и другие. Практически в каждой работе по управлению содержится свой перечень управленческих функций, отличающийся от других.

Многие авторы выделяют из всей совокупности функций управления те функции, которые:

- являются составными частями любого процесса управления вне зависимости от особенностей (размера, назначения, формы собственности и т. д.) той или иной организации;

- не зависят от объекта, так как применимы к любым социально-экономическим системам и процессам.

В связи с этим данные функции управления называют *общими*.

Придерживаемся позиции ученых, которые выделяют пять общих функций управления:

- планирование (выбор целей и план действий по их достижению);

- организация (распределение задач между подразделениями или работниками и установление взаимодействия между ними);

- мотивация (стимулирование исполнителей к осуществлению запланированных действий и достижению поставленных целей);

- контроль (сопоставление реально достигаемых или достигнутых результатов с запланированными);

- координация (обеспечивает соответствие и согласованность между различными частями управляемой системы путем установления рациональных связей).

Следует заметить, что перечисленные общие функции управления весьма близки к административным операциям А. Файоля.

Указанные общие функции управления объединены связующими процессами коммуникации и принятия решений. Взаимосвязь между этими функциями может быть представлена круговой диаграммой, показывающей содержание любого процесса управления (рис. 3.1). Стрелки на диаграмме показывают, что движение от планирования к контролю возможно лишь путем выполнения работ, связанных с организацией процесса и с мотивированием работающих. В центре диаграммы находится функция координации, обеспечивающая согласование и взаимодействие всех остальных.

5.3. Социально-психологические методы управления

Социально-психологические методы подразделяют на две группы: социальные и психологические.

Социально-психологические методы управления направлены на управление социально-психологическими процессами в коллективе для достижения поставленной цели при условии сохранения здоровья работников и хорошего морально-психологического климата в коллективе, соблюдения законодательства и требований нормативных актов.

Объектами управления социально-психологическими процессами являются:

- личностные характеристики работников, а также их психические и психофизиологические особенности;
- способы организации труда и рабочих мест;
- система подбора, расстановки, подготовки и переподготовки кадров;

- информационное обеспечение и его использование;
- система стимулирования работников;
- морально-психологический климат в коллективе;
- социально-бытовые условия работников. Управление социально-психологическими процессами

включает:

- разработку норм и нормативов социально-психологических процессов;

- анализ, учет и контроль выполнения норм и нормативов социально-психологических процессов;

- разработку мероприятий по нормализации и оздоровлению протекания социально-психологических процессов;

- организацию и контроль за выполнением разработанных мероприятий;

- регулирование социально-психологических процессов.

Важное значение в обеспечении высокой эффективности работы коллектива имеет создание и сохранение в нем благоприятного *морально-психологического климата* (МПК). Важнейшими признаками его на предприятии, в организации являются:

- настроение в коллективе (его жизнерадостность, оптимизм);

- доброжелательность и объективность оценки работы исполнителей;
- творческая атмосфера в коллективе;
- согласие и единство действий в коллективе;
- отсутствие "показухи" и формализма в работе;
- доверительность, непринужденность отношений между членами коллектива;
- эмоциональная включенность и взаимопомощь членов коллектива в различных ситуациях;
- отсутствие давления руководителей на подчиненных;
- достаточная информированность членов коллектива о его задачах и состоянии дел;
- взаимная требовательность членов коллектива и общая ответственность;
- принятие каждым членом коллектива на себя ответственности за положение дел в организации (подразделении);
- удовлетворенность принадлежностью к коллективу;
- доброжелательная и деловая критика;
- свободное выражение мнения при обсуждении вопросов;
- отсутствие в коллективе затянувшихся, дисфункциональных конфликтов;
- высокая степень взаимопомощи и пр.

Для обеспечения благоприятного морально-психологического климата в коллективе требуются специальные знания и умение руководителей. В качестве специальных мер следует использовать: научно обоснованный подбор кадров, обучение и периодическую аттестацию менеджеров, формирование трудовых коллективов с учетом психологической совместимости работников, социально-психологические методы, способствующие выработке у членов коллектива навыков взаимопонимания и взаимодействия, соответствующий стиль руководства.

При формировании коллектива и исследовании межличностных отношений рекомендуется составлять социоматрицы и со-циограммы. Они позволяют определять отношения членов группы друг к другу и степень сплоченности коллектива, выявлять лидера, а также устанавливать социометрический статус и эмоциональную экспансивность работников.

Важный блок методов управления трудовым коллективом социального характера составляет так называемый *социальный пакет*.

Социальный пакет - это дополнительные прямые и не прямые (косвенные) выгоды, преимущественно материального характера, которые работодатель предоставляет своему сотруднику. Набор этих благ можно условно разделить следующим образом (рис. 5.1).



Рис. 5.1. Структура социального пакета

Из рисунка видно, что прямые выгоды работающих можно, хотя и непросто, разделить на материальные и нематериальные составляющие. Первые включают:

- премии по результатам работы за месяц, год;
- участие в прибыли организации;
- бонусы и т. д.

Нематериальные выгоды представляют собой:

- ордена и медали;
- почетные грамоты;
- нагрудные знаки и значки;
- повышение статуса;
- почетные звания и др.

В то же время не прямые выгоды можно разделить на гостребования и элементы (формы) корпоративного обслуживания. При этом гостребования могут включать:

- пенсионное обеспечение;
- оплату учебных отпусков;
- оплату очередных отпусков;
- оплату отпусков по болезни, отпусков по уходу за детьми и т. д.

К основным элементам (методам) корпоративного обслуживания можно отнести:

- медицинскую страховку;
- служебный автомобиль;
- скидки на товары собственного производства;
- дотации на питание;
- оплату мобильного телефона;
- предоставление общежития;
- кредиты под льготные проценты;
- бесплатный медицинский осмотр (диспансеризацию) и т. д.

Социальные методы позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе. В качестве средств социального воздействия используют мораль, партнерство, соревнование, общение, переговоры, управление конфликтами, управление формированием и развитием коллективов.¹

Мораль является особой формой общественного сознания, регулирующего действия и поведение человека в обществе с помощью нравственных норм. При этом нравственные нормы получают идейное обоснование в виде идеалов добра и зла. В настоящее время передовые организации формирование корпоративной морали и организационной культуры ставят в качестве первоочередной задачи.

Партнерство – это управление, осуществляемое на основе участия всех членов коллектива в разработке, принятии и реализации решений. В партнерстве люди выступают как равноправные члены во взаимоотношениях между собой в отличие от формальной связи руководителя с подчиненным, где имеет место зависимость одного человека от другого. Различают следующие формы партнерства: деловые, дружеские, по увлечениям (хобби), семейные - между родственниками, интимные - сексуальные взаимоотношения людей. В партнерстве отношения строятся на основе взаимоприемлемых психологических способов убеждения: подражании, просьбах, советах, похвалах. Партнерство способствует созданию хорошего психологического климата в коллективе.

¹ Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н.Новгород: НИМБ, 2001. – 579-587 с.

Соревнование (внутрихозяйственное предпринимательство) является специфической формой общественных отношений и характеризуется стремлением людей к успеху, первенству, достижениям и самоутверждению. Оно может являться движущей силой развития организации.

Общение – это специфическая форма взаимодействия людей на основе непрерывного обмена информацией. Общение имеет место в простых формах взаимоотношений руководителя с подчиненным, сотрудников между собой. Управленческое общение включает в себя три основных этапа: выдача распорядительной информации, получение обратной информации, выдача оценочной информации. Следует иметь в виду, что при прочих равных условиях люди легче принимают позицию человека, к которому испытывают симпатию; общий тон при общении должен быть доброжелательный, доверительный, располагающий собеседников друг к другу.

Переговоры – это специфическая форма человеческого общения, когда две или более сторон, имеющие различные цели и задачи, пытаются увязать между собой различные интересы на основе продуманной схемы разговора (диалога) и, как правило, избегают прямого конфликта. Важное значение имеет знание методов и технологии переговорного процесса.

Конфликт – форма столкновения противоборствующих сторон, имеющая свой сюжет, композицию, энергию, которые по ходу действия трансформируются в кульминацию и развязку и заканчиваются положительным или отрицательным решением проблемы. Различают межличностные конфликты, личностный конфликт между внешней средой и внутренней моралью, конфликты по поводу распределения ролей на работе, деловые конфликты из-за столкновения интересов различных подразделений, семейные конфликты по различным проблемам и др. Основными методами управления конфликтами являются воспитательные и организационные.

Коллектив – это социальный организм, группа трудящихся, объединенная единой целью, единым действием, организованная, снабженная органами управления, дисциплины и ответственности. Коллектив складывается на основе совместного труда группы в направлении поставленной перед ней производственной цели. Сплочение группы людей, работающих совместно, в единый

социальный организм – длительный процесс, проходящий несколько этапов под влиянием ряда условий: ценностно-ориентационного единства группы; достаточно интенсивного уровня общения членов группы в течение относительно длительного периода времени и характера этого общения; четкой организационной структуры, соответствующей внутригрупповому разделению труда; размеров производственной группы; организацией морального и материального стимулирования; наличие обратной связи; социально-психологического климата.

Психологические методы играют важную роль в управлении, так как направлены на конкретную личность, строго персонафицированы и индивидуальны. К наиболее важным результатам психологического воздействия можно отнести: формирование подразделений на основе психологического соответствия сотрудников; комфортный психологический климат в коллективе; формирование личной мотивации людей в соответствии с философией организации; минимизацию психологических конфликтов; разработку служебной карьеры на основе психологической ориентации работников; рост интеллектуальных способностей членов коллектива и уровня их образования; формирование эффективной и психологически приемлемой организационной культуры на основе норм поведения и образов идеальных сотрудников. Главной особенностью психологических методов является воздействие на внутренний мир человека, его личность, интеллект, чувства. Использование социально-психологических методов вызывает у человека определенные чувства, эмоции, формирует настроение. Чувства – особый вид эмоциональных переживаний, носящих отчетливо выраженный предметный характер и отличающихся сравнительной устойчивостью. Чувства связаны с представлением о конкретном или обобщенном объекте. Они отражают нравственные переживания человеком его реальных отношений с окружающей средой в виде эмоций.

Способы психологического воздействия относят к числу важнейших элементов психологических методов управления. К ним относят: психологические образы; внушение; убеждение; подражание; побуждение; вовлечение; принуждение; осуждение; требование; плацебо; запрещение; порицание; командование; обманутое

ожидание; «взрыв»; метод Сократа; намек; комплимент; просьба; похвала; совет.²

Психологические образы позволяют проводить обучение персонала на основе типовых образцов поведения исторических личностей, крупных руководителей и новаторов производства. Они используются для трудового, эстетического и культурного воспитания сотрудников предприятия, прежде всего молодежи. Материальной формой воплощения образов выступают практические действия, разговорный язык, письменность, различные знаковые модели. В процессе управления чаще всего используются исторические, художественные, графические, аудиовизуальные и знаковые образы. Исторические образы широко используются путем описания жизни великих людей для воспитания молодых работников и обоснования принимаемых решений. Художественные образы являются важным компонентом дизайна помещений офисов, формирования культуры управления и технической техники. Графические образы широко используются в регламентации управления (схемы, графики, модели, генпланы) и для обоснования принятия решений. Аудиовизуальные образы являются неотделимой частью современной компьютерной и телевизионной техники, обеспечивающей работников своевременной информацией в режиме диалога человек - машина. Знаковые образы позволяют использовать математические методы для принятия управленческих решений (матрицы, модели управления, кроссворды и др.).

Внушение представляет психологическое целенаправленное воздействие на личность подчиненного со стороны руководителя при помощи его апелляции к групповым ожиданиям и мотивам побуждения к труду. Внушение может вызвать у человека, иногда помимо его воли и сознания, определенное состояние чувств и привести к совершению человеком определенного поступка.

Убеждение базируется на аргументированном и логическом воздействии на психику человека для достижения поставленных целей, снятия психологических барьеров, устранения конфликтов в коллективе.

² Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – Н. Новгород: НИМБ, 2001. – С. 587- 606.

Подражание является способом воздействия на отдельного работника или социальную группу путем личного примера руководителя или другого человека, образцы поведения которого являются примером для других.

Вовлечение является психологическим приемом, при помощи которого работники становятся соучастниками трудового или общественного процесса, например выборов руководителя, принятия согласованных решений, соревнования в коллективе и др.

Побуждение – позитивная форма морального воздействия на человека, когда подчеркиваются положительные качества работника, его квалификация и опыт, уверенность в успешном выполнении порученной работы, что позволяет повысить значимость сотрудника.

Принуждение – крайняя форма воздействия, когда работника заставляют, возможно даже против его желания, выполнять определенную работу. Желательно применять принуждение только в чрезвычайных обстоятельствах, когда бездействие может привести к жертвам, ущербу, гибели имущества, людей, несчастным случаям.

Осуждение – прием психологического воздействия на человека, который допускает большие отклонения от моральных норм в коллективе или результаты труда и качество работы которого крайне неудовлетворительны. Как отмечает А.П. Егоршин, такой прием не может применяться для воздействия на людей со слабой психикой и практически бесполезен для воздействия на людей с низким уровнем образования и интеллекта. В последнем случае осуждение превращается в фарс.

Требование имеет силу распоряжения. В связи с этим оно может быть эффективным только в том случае, когда руководитель обладает большой властью или пользуется непререкаемым авторитетом. В других случаях этот прием может оказаться бесполезным или даже вредным.

Запрещение предполагает тормозящее воздействие на личность.

Плацебо используется как прием внушения. Плацебо может использоваться как пример поведения авторитетного лица, когда работникам с легкостью демонстрируют какие-либо сложные или опасные действия. Видя это, работники могут с такой же легкостью повторить показанные действия, не испытывая при этом неприятных

ощущений. Если же наблюдатели заметят, что демонстрация осуществляется через силу, то эффекта не будет.

Порицание обладает убеждающей силой только в условиях, когда собеседник идентифицирует себя с руководителем. В других случаях порицание воспринимается как менторское назидание, которое можно выслушать, но которому не нужно следовать.

Командование применяется тогда, когда требуется быстрое и точное исполнение без рассуждений. Выделяют запретительные и побудительные разновидности команд. Первые направлены на немедленное торможение нежелательных актов поведения. Они подаются твердым спокойным голосом или голосом с эмоционально окрашенным оттенком. Вторые нацелены на включение поведенческих механизмов людей.

Обманутое ожидание эффективно в ситуации напряженного ожидания. Предшествующие события должны сформировать у собеседника строго направленный ход мыслей. Если вдруг обнаруживается несостоятельность этой направленности, то собеседник оказывается в растерянности и без возражений воспринимает предлагаемую руководителем идею.

«Взрыв» – прием, известный как мгновенная перестройка личности под влиянием сильных эмоциональных переживаний. Неожиданный раздражитель вызывает у подчинённого сильный стресс. Это приводит к коренному изменению взглядов на вещи, события, отдельных людей и даже мир в целом.

Метод Сократа основан на стремлении построить беседу таким образом, чтобы собеседник всегда с лёгкостью соглашался с высказанной точкой зрения. Древнегреческий философ Сократ, который часто пользовался им, старался вести беседу так, чтобы собеседнику было легче сказать «да». Сократ непременно доказывал свою точку зрения, не вызывая со стороны оппонентов не только явного негодования, но даже самых незначительных негативных реакций.

Намек – прием косвенного убеждения посредством шутки, иронии и аналогии. В некотором смысле формой намёка может быть совет. Сущность намёка состоит в том, что он апеллирует не к сознанию, не к логическому рассуждению, а к эмоциям. Поскольку намек таит в себе потенциальную возможность оскорбления личности собеседника, то пользоваться им лучше всего в ситуации конкретного настроения.

Комплимент определяется как восторженное замечание в адрес кого-либо, как похвала. Compliment наталкивает человека на размышления, на догадку. Предметом комплимента являются вещи, дела, идеи и подобное, косвенно относящиеся к людям.

Похвала является позитивным психологическим приемом воздействия на человека.

Просьба достаточно редко применяется во взаимоотношениях руководителя с подчиненными. Просьба руководителя должна восприниматься подчиненным как доброжелательное распоряжение и демонстрирует уважение к его личности.

Совет - психологический метод, основанный на сочетании просьбы и убеждения. Эффективна во взаимоотношениях с квалифицированными подчиненными. В ситуациях, требующих принятия быстрых решений, использование советов и просьб руководителем должно быть минимизировано и исключено в тех случаях, когда рабочий допускает брак и срыв заданий.

Социально-психологические методы представляют собой наиболее тонкий инструмент воздействия на социальные группы людей и личность человека. Искусство управления людьми заключается в адекватном, дозированном и дифференцированном применении социальных и психологических приемов из числа перечисленных выше.

5.4. Организационно-административные методы управления

Административные методы управления – это способы воздействия на деятельность работников, основанные на использовании обязательных для исполнителя предписаний и рекомендаций. Они базируются на административной подчиненности работников и использовании власти и представляют собой форму внеэкономического побуждения к труду.

Административные методы управления включают:

- систему законодательных актов страны и региона;
- систему нормативных и методических (обязательных к применению) документов организации;
- систему оперативного управления (систему власти).

Отличительными чертами, позволяющими выделить административные методы управления из числа других методов, являются их следующие особенности:

1) административные методы принадлежат к средствам волевого воздействия;

2) административные методы определяют однозначное решение и не представляют исполнителю большой самостоятельности;

3) административные методы могут иметь как самостоятельное значение, так и служить средством осуществления других методов;

4) административные методы оказывают конкретное воздействие: определяют цели и задачи, порядок и сроки их выполнения, ресурсы и условия;

5) административные методы характеризуются обязательностью выполнения и подкрепляются дисциплинарными требованиями.

Различают две группы административных средств воздействия: организационное и оперативно-распорядительное. Организационное воздействие осуществляется с использованием административных актов и норм, направленных на формирование устойчивых организационных отношений. Оперативно-распорядительное воздействие осуществляется путем приказов, распоряжений, указаний, направленных на создание кратковременных организационных отношений.

В зависимости от жесткости и гибкости выделяются три вида организационного воздействия: организационное регламентирование; организационное нормирование; организационно – методическое инструктирование. Наиболее жесткий вид воздействия – организационное регламентирование. Его сущность состоит в предписании исполнителям действовать только определенным образом (положения, регламенты и т.п.). Организационное нормирование – это воздействие путем доведения до исполнителя норм и нормативов. Организационно-методическое инструктирование – это воздействие в виде методических указаний, позволяющих исполнителю самому, но по обязательной методике разрабатывать решения или производить действие.

Оперативно-распорядительное воздействие – это разработка и доведение до исполнителя приказов, распоряжений, указаний и

рекомендаций по выполнению текущих оперативных задач, контроль их исполнения. Оно характеризуется его действием по линии распоряжения, направлением на устранение отклонений от программы действия, обязательным характером для исполнителя. Оперативно-распорядительные воздействия по форме могут быть устными или письменными. В любом случае оно должно отвечать следующим требованиям.

1. Цели и задачи распоряжения должны быть конкретными, а задания – точными и ясными.

2. Содержание распоряжений должно быть исчерпывающим, но кратким.

3. Распоряжение должно быть адресовано ответственному за их выполнения лицу.

4. Задание необходимо доводить на продолжительное время и давать возможность перед его выполнением осмыслить целесообразность действия.

5. Распоряжения не должны представлять мелочной опеки и (или) чрезмерно сдерживать инициативу подчиненных.

6. Распоряжение не должно принижать человеческого достоинства.

7. Распоряжение должны быть понятны исполнителям.

Для обеспечения четкого функционирования производственно-коммерческой деятельности организаций необходимо создание единого организационного механизма. Как показывает практика, для этого необходимым является выполнение следующих мероприятий: оптимизация объема функций работников управления; четкое представление работником построения управленческого аппарата; регламентация разделения труда; использование графиков согласования управленческого труда, регламентирование времени выполнения работ; предоставление оптимальной самостоятельности подразделениям; упорядочение потоков оперативной информации; повышение квалификации кадров управления, обучение их в зимний период процедурам управления с использованием анализа конкретных ситуаций и деловых игр.

5.5. Экономические методы управления

Экономические методы управления – это воздействие на деятельность работников путем использования экономических рычагов и стимулов отдельно и (или) в комплексе для достижения поставленных целей. Основой экономических методов управления является собственность на средства и результаты производства.

Состав экономических методов многообразен и включает такие экономические рычаги как планирование и прогнозирование, стимулирование, ценообразование, кредитование, финансирование, налогообложение, страхование, бюджетную политику и другие.

В зависимости от уровня воздействия, экономические методы подразделяют на методы макро- и микро регулирования.

Макрорегулирование представляет собой государственное регулирование экономики. Оно включает в себя политику государственного регулирования цен, бюджетное финансирование и инвестирование, кредитование, и распределение дефицитных фондов и ресурсов. Макрорегулирование создает основу и устанавливает рамки экономического механизма в организации.

Экономическое воздействие на деятельность отдельных работников, прежде всего, предполагает наличие собственности личности на собственную рабочую силу и свободу трудового поведения. Задача субъекта управления состоит в установлении таких параметров экономического механизма, при которых поведение работника направлена на рост эффективности производства. Это становится возможным, например, в результате создания элементов механизма внутрихозяйственного предпринимательства, имитирующего рыночные отношения, при которых основным товаром является сама рабочая сила.

Основными мероприятиями такого регулирования являются: усиление роли перспективного планирования и долгосрочных договоров; использование системы научно обоснованных норм и нормативов; договорная система взаимоотношений; совершенствование оценки деятельности внутрихозяйственных подразделений и отдельных работников; зависимость оплаты от конечных результатов.

Контрольные вопросы

1. Что значит методы управления ?
2. Дайте классификацию методов управления.
3. Что относится к внешним и внутренним факторам изменения методов управления?
4. Каким образом осуществляются экономические методы управления ?
5. Что представляют собой организационно-распорядительные методы управления ?
6. Что представляют собой социально-психологические методы управления?

ГЛАВА 6. МЕНЕДЖЕР И СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ

6.1. Менеджер и стиль управления

Менеджер (англ. *manager*, от *manage* - управлять) – это человек, занимающий постоянную управленческую должность и наделенный полномочиями принимать решения по определенным видам деятельности организации, функционирующей в рыночных условиях.

Термин "менеджер" имеет довольно широкое распространение и употребляется применительно:

- к организатору конкретного вида работ в рамках отдельного подразделения или программно-целевой группы;
- руководителю предприятия или его подразделения (управления, отделения, отдела);
- руководителю по отношению к подчиненным;
- администратору любого уровня управления, организующему работу в соответствии с современными методами;
- специалисту по управлению производством;
- предпринимателю-организатору в определенной сфере;
- члену руководящего состава фирмы, наделенному исполнительной властью и осуществляющему определенные ему функции.

Таким образом, менеджеры занимают различные позиции в организации, решают далеко не одинаковые задачи, выполняют разные функциональные обязанности

Организация не может существовать без менеджеров, так как они выполняют следующие *функции*:

устанавливают связи между отдельными операциями в организации;

обеспечивают выполнение организацией ее основного предназначения;

осуществляют руководство коллективом организации или подразделения;

выступают в роли лидера, способного вести за собой подчиненных, используя авторитет, высокий профессионализм и положительные эмоции;

разрабатывают и реализуют стратегию и тактику деятельности организации;

несут ответственность за результаты деятельности организации или подразделения;

обеспечивают интересы лиц или органов, которым принадлежит организация;

выполняют роль основного звена по связи организации с внешним окружением (властью, партнерами и т. д.);

создают коллектив и направляют его развитие в нужное русло, воспитывают членов коллектива, обладая высокими нравственными качествами;

выступают в роли инноватора, понимающего роль науки в современных условиях, умеющего ценить и без промедления внедрять в производство (коммерцию) то или иное изобретение или ноу-хау;

генерируют идею, находят в ней сильные и слабые стороны, стремятся заглянуть в суть проблемы, добраться до истины;

анализируют, оценивают сделанное, намечают и реализуют меры по улучшению положения дел;

представляют организацию в различных мероприятиях.

Функции менеджера как и ситуации, в которых они реализуются, разнообразны, тем не менее можно выделить три основные.

Во-первых, менеджер определяет основные задачи организации, решает вопросы распределения ресурсов, осуществляет текущие корректировки, при этом он несет ответственность за последствия принятого решения. Поэтому менеджер должен не только уметь выбрать наилучший вариант решения, но и решиться на то, чтобы повести руководимый им коллектив в определенном направлении.

Во-вторых, менеджер собирает информацию о внутренней и внешней среде, распространяет ее и, наконец, разъясняет цели организации. От того, насколько менеджер владеет информацией, зависит результат его работы.

В-третьих, менеджер выступает в качестве руководителя, формирующего отношения внутри и вне организации, мотивирующего членов организации на достижение целей, координирующего их усилия, выступающего в качестве представителя организации. Он должен быть человеком, за которым люди готовы идти.

В зависимости от позиций менеджеров в организации, решаемых ими задач данные функции могут быть присущи им в

большей или меньшей степени. Однако каждый менеджер обязательно принимает решения, работает с информацией и выступает руководителем организации (подразделения).

Причем какую бы управленческую функцию руководитель ни выполнял в определенный момент времени, все остальные функции присутствуют в его текущих действиях в виде интеллектуальных операций, условий, способов или средств деятельности, т. е. простым перечислением управленческих функций нельзя определить действительную сущность деятельности руководителя.

Менеджеров традиционно подразделяют на три уровня, или звена: низшее, среднее и высшее.

Менеджеры низшего звена (младшие начальники) руководят непосредственно рабочими и другими работниками (не управляющими). Их напряженная работа характеризуется частыми переходами от одной задачи к другой. Временной период для реализации решений весьма короткий.

Менеджеры среднего звена координируют и контролируют работу младших начальников. Они обычно возглавляют в организации крупные подразделения и являются своего рода буфером между руководителями высшего и низшего звеньев.

Менеджеры высшего звена отвечают за принятие важнейших решений для организации в целом. Их работа не имеет четкого завершения, содержит значительный риск. Менеджеров этого звена значительно меньше, чем менеджеров других звеньев. Их труд высоко ценится и, как правило, хорошо оплачивается.

На западных предприятиях также различаются:

- top management, т. е. высшее звено управления (генеральный директор и другие члены правления);
- middle management - среднее звено управления (руководители управлений и самостоятельных отделов);
- lower management - низшие звенья управления (руководители подотделов и других аналогичных им подразделений).

Можно также выделять *менеджеров линейных* и *функциональных*. Первые возглавляют организации, учреждения, объединения, вторые руководят функциональными подразделениями.

Существуют и другие принципы деления менеджеров. Так, С. Паркинсон и М. Рустомджи выделяют производственных и административных менеджеров. Первый занимается технической

стороной производства, выпуском продукции, создает требуемые материально-технические условия для успешного протекания технологических процессов, а второй - обеспечением общих условий работы, организацией совместной деятельности, финансами, планированием, правом, экономической безопасностью, связями с общественностью, исследованиями, маркетингом, коммерцией, бухгалтерским учетом и некоторыми другими вопросами.

В последние годы в промышленно развитых странах наряду с традиционным руководителем - менеджером возникла потребность в новом типе управляющих - *инновационном менеджере*. Он, по характеристике Б. Санто, не начальник в традиционном смысле этого слова, а сотрудник, партнер. Его деятельность направлена на передачу знаний, реализацию экономических решений, формирование механизмов стимулирования и т. д. Он выступает как бы катализатором совместной деятельности, ведет к поиску новых целей, приводит в движение тех, кто отождествляет себя с этими целями.

К менеджеру любого уровня предъявляется целый ряд требований. Он должен обладать следующими основными *качествами*:

- наличие знаний и опыта в области управления современной организацией;
- компетентность в вопросах состояния и развития той отрасли, к которой относится организация по виду и характеру деятельности (состояние исследований, техника, технология, конкуренция, динамика спроса на продукцию);
- владение навыками предпринимательства, умение владеть ситуацией на рынках;
- умение обосновывать и принимать компетентные решения в условиях высокой динамичности и неопределенности на основе согласования с нижестоящими руководителями и работниками, распределять участие их в реализации принятых решений;
- наличие практического опыта и знаний в области анализа ситуации на определенных рынках или их сегментах, на которых уже работает или намеревается работать;
- высокая культура, честность, способность быть образцом во всем;
- умение анализировать деятельность и действия фирм-конкурентов;
- способность и умение управлять ресурсами организации;
- умение прогнозировать и планировать работу организации;

- владение способами повышения эффективности управления и функционирования организации;
- владение современными информационными технологиями, средствами коммуникации и связи;
- умение управлять самим собой, своими эмоциями в стрессовых ситуациях и временем;
- хорошая риторика, выразительность, быстрая словесная реакция;
- убедительность, высокий интеллект, чувство юмора, уверенность в себе;
- уверенность в суждениях, оригинальность, творческий подход;
- инициативность, целеустремленность;
- высокая работоспособность, жизненная активность, выносливость;
- обаяние, популярность, привлекательность;
- готовность взять на себя ответственность;
- решительность, энергичность, динамичность в решении вопросов;
- знания и проницательность (знание конкретных условий в организации, умение в них ориентироваться, быть проницательным и находчивым);
- умение оказывать самопомощь (помощь самому себе), поддерживать себя за счет развития навыков управления в определенных условиях организации;
- умение предвидеть тенденции развития хозяйственной конъюнктуры, особенности спроса, мер государственного регулирования экономики в своей стране и в других странах, на рынках которых фирма стремится усилить либо удержать свои позиции.

Менеджеры должны обладать *организаторскими способностями*, под которыми понимаются индивидуально-психологические особенности личности, позволяющими человеку овладеть методами организационной деятельности и успешно их реализовать. К организаторским способностям обычно относятся:

- адаптационная мобильность, т. е. склонность к творческим формам деятельности, углублению знаний, инициативность, нетерпимость к консерватизму, готовность к обоснованному риску, стремление к нововведениям, самообладание, предприимчивость и др.;

- контактность, т. е. общительность, способность располагать к себе людей, умение выслушивать, понимать и убеждать людей, а также способность взглянуть на конфликтную ситуацию глазами собеседника;

- стрессоустойчивость, т. е. интеллектуальная и эмоциональная защищенность в проблемных ситуациях, самообладание и трезвость мышления при принятии решений;

- доминантность, т. е. властность, честолюбие, стремление к личной независимости, лидерству, самоуважение, волевой характер.

Считаем целесообразным относить к организаторским способностям также следующие:

- способность организовывать людей, включающую коммуникативность, привлекательность, навыки межличностного общения, способность влиять на людей, спланировать их, вести за собой, находить исполнителей, способность к внушению, вызывать доверие;

- способность организовывать мероприятия, включающую навыки планирования и подготовки мероприятий, реализации намеченного, реальность мышления, развитое воображение,

- способность представлять в деталях предстоящее мероприятие, возможные проблемы и срывы.

Важнейшим требованием к менеджеру любого уровня является умение работать с людьми. Сюда относятся:

- знание в совершенстве своих прямых подчиненных, их способностей и возможностей выполнения конкретной поручаемой им работы;

- знание условий, связывающих предприятия и работников; защита интересов тех и других на справедливой основе;

- психологическая компетентность менеджера;

- умение устранять неспособных работников с целью удержания единства коллектива и обеспечения эффективности функционирования организации (подразделения);

- умение строить отношения с людьми с учетом взаимосвязи формальной и неформальной структур;

- способность и умение влиять на подчиненных;

- умение общаться с людьми, знание "человеческих отношений".

Таким образом, перечень качеств, которыми должен обладать человек, занимающий должность менеджера, весьма внушительный, а содержание его подчас противоречиво.

Нетрудно понять, что людей, в полной мере обладающих всеми указанными качествами, практически нет. В связи с этим целесообразно в каждом отдельном случае при рассмотрении определенной должности выделять те качества, которыми должен обязательно обладать человек, занимающий эту должность. Точнее, следует четко представлять уровень знаний, перечень навыков и умений, необходимых для профессионального ведения данного конкретного дела.

В производственной обстановке такая задача решается с помощью квалификационного справочника или классификатора должностей, а также должностной инструкции¹. Данные документы содержат перечень требований к специалисту, претендующему на занятие конкретной должности.

Наиболее полное описание конкретной должности менеджера и требований к человеку, который должен занимать ее, отражаются в *профессиограмме менеджера*.

Профессиограмма – это документ, в котором отражены (описаны) особенности специальности, профессии (психологические, производственно-технические, медико-гигиенические и т. п.). В профессиограмме дается подробное описание профессии с указанием наиболее сложных функций данной профессии, которые вызывают определенные затруднения в ее освоении. При этом указываются затруднения, связанные с определенными психофизиологическими качествами человека (недостаточная острота зрения, медленная реакция и т. д.) и с организацией производства.

После этого следует провести оценку личных деловых качеств конкретного человека, претендующего или занимающего данную должность, соответствия их предъявляемым требованиям.

Для анализа и оценки личности человека социологами разработана модель, которая включает следующие качества:

- 1) деловые (образование, знания, опыт);
- 2) способности (одаренность, талант, гениальность, способность к данному виду работ);
- 3) культурный ценз и эрудиция, честность и порядочность;
- 4) характер (воля, активность, самостоятельность, обязательность, оперативность, забота о подчиненных, умение воспринимать критику, признавать свои ошибки);
- 5) темперамент (холерик, сангвиник, флегматик, меланхолик);

- 6) направленность интересов (материальная, социальная, духовная);
- 7) возрастной ценз (молодой возраст, средний, пожилой, старческий);
- 8) здоровье (хорошее, удовлетворительное, плохое).

6.2. Стиль руководства. Определение типов руководителей по типу лидерства.

Стиль управления – это совокупность наиболее характерных и устойчивых методов решения задач, используемых руководителем, манера его поведения по отношению к подчиненным. Стиль управления оказывает существенное влияние на эффективность деятельности коллектива и предприятия (организации) в целом. Конкретный стиль управления в реальных условиях определяют факторы объективного и субъективного характера:

- задачи и функции коллектива;
- условия работы коллектива;
- размеры и структура коллектива;
- индивидуальные качества и опыт руководителя;
- профессионализм менеджера;
- уровень профессиональной подготовки и сознательности членов трудового коллектива;
- уровень зрелости и сплоченности трудового коллектива и др.

Различие стилей управления иллюстрируют следующие два высказывания: "Государство - это я!" (Людвик XIV); "Не я правлю Россией, а 35 тысяч чиновников" (Николай I). Это не игра слов, а мироощущения первых лиц двух государств, выражающие сущность их правления и различие в стилях деятельности.

Диапазон стилей руководства простирается от полной демократии до абсолютной автократии. Исследования различных типов руководителей и эффективности их деятельности, проведенные психологами и социологами, позволили выявить три наиболее часто встречающихся стиля руководства: авторитарный, или автократический, демократический и либеральный, хотя на практике не часто встречаются руководители, придерживающиеся исключительно того или иного стиля.

При использовании *авторитарного (директивного) стиля* руководитель-автократ не терпит возражений. Подчиненным он предоставляет минимум информации. Никому не доверяет и никого не ставит в известность о своих намерениях. Он быстро изменяет направления своих действий. С подчиненными неприветлив, склонен к поспешным решениям. У него, как правило, не складываются отношения с грамотными и умными людьми. В таких условиях лучшим работником считается тот, кто умеет отгадывать его мысли. Со всеми вопросами подчиненные бегут к "главному". Руководитель-автократ непредсказуем. Никто толком не знает, как он будет реагировать на те или иные события. При таком стиле руководства часто возникают конфликты. Претензии автократа на собственную компетентность во всех вопросах порождают хаос и снижают эффективность работы.

Преобладающими методами управления являются приказы, наказания, замечания, выговоры, лишение различных льгот.

Разновидностью такого стиля управления можно считать патерналистский. Он опосредует трудовую мотивацию подчиненных через зависимость от руководителя. Служебная информация распространяется сверху вниз, контроль деятельности осуществляется по желанию и интуиции руководителя. Власть концентрируется у руководителя и является традиционной, характерной для российских организаций.

Либеральный (попустительский) стиль характеризуется безынициативностью, невмешательством в трудовой процесс. Руководитель-либерал предпринимает действия только по указаниям вышестоящего руководства, стремится уклониться от ответственности. Он может под влиянием различных факторов изменять свое решение. В организации часто важные вопросы решаются без его участия.

Во взаимоотношениях с подчиненными либерал вежлив. Он предоставляет им почти полную свободу, не требователен и не любит контролировать их работу.

В стремлении приобрести авторитет он способен предоставлять подчиненным различные льготы, выплачивать незаслуженные премии, а также может за нерадивого подчиненного сам выполнить работу, не любит увольнять плохих работников.

Такой стиль руководства предпочтителен в творческих коллективах, где сотрудники отличаются самостоятельностью и творческой индивидуальностью.

Демократический (коллегиальный) стиль руководства предполагает наличие у руководителя и подчиненного чувства доверия и взаимопонимания. Руководитель ведет себя как один из членов группы. Каждый сотрудник может, не опасаясь, свободно выражать свое мнение. Большинство проблем обсуждается коллективно. Руководитель старается чаще советоваться с подчиненными, не проявлять своего превосходства и правильно реагировать на критику. За последствия принятых решений он не перекладывает ответственность на подчиненных. Стремление прислушиваться к мнению сотрудников объясняется не тем, что сам он этого не понимает, а убеждением, что при обсуждении всегда могут возникнуть нюансы, позволяющие улучшить положение дел. Такой руководитель не считает зазорным идти на компромисс либо отказаться от принятого решения, если подчиненный убедит его в этом. Он старается доказать целесообразность решения проблемы и получаемые при этом выгоды. При осуществлении контроля он обращает особое внимание на конечный результат. Такая обстановка создает условия для самовыражения подчиненных, у которых развивается самостоятельность суждений. Это имеет и воспитательный характер, позволяет достигать цели с малыми затратами. Управление осуществляется без грубого нажима, с учетом способностей людей.

Такой стиль руководства многие специалисты считают оптимальным. Вместе с тем исследования показали, что не во всех случаях подчиненные предпочитают демократический стиль руководства, не всегда этот стиль является наиболее продуктивным.

Имидж (англ. *image* - буквально образ) менеджера – это образ его, устойчивое представление об отличительных или исключительных характеристиках данного менеджера, придающих ему особое своеобразие и выделяющих его из ряда других руководителей. Основу имиджа составляют целенаправленно создаваемый и поддерживаемый стиль работы и межличностных отношений менеджера и официальная атрибутика.

"Имидж" - английское слово, обозначающее "образ", "ореол". Это сложившийся в массовом сознании и имеющий характер

стереотипа, эмоционально окрашенный образ кого-либо. чего-либо. Забота о своем имидже - это запечатление его в сознании людей, лучшая самопрезентация.

Понятие имиджа близко к понятию персонификации, но включает не только естественные свойства личности, но и специально созданные. Кроме того, оно говорит как о внешнем облике, так и внутреннем мире человека, о его психологическом типе.

Обретение профессионального имиджа - не самоцель для делового человека, лидера. Однако обладание им составляет весьма существенную его личностную и профессиональную характеристику, имеет глубокий практический смысл.

Смысл понятия "имидж" складывается из разных слагаемых. Важнейшая составляющая часть его - нравственная. Дело в том, что нравственный человек осознает необходимость жить по моральным заповедям, выверенным человеческим опытом, безнравственный же всегда в плену у собственных страстей и страстишек и идеал его - вседозволенность.

Нашему обществу необходим нравственно надежный менеджер, способный на самосовершенствование и прежде всего -духовное. Его внимание должно занимать все богатство человеческой культуры, т. е. он обязан иметь широкие гуманитарные знания.

В основу формирования имиджа могут быть положены следующие принципы:

принцип повторения;

принцип непрерывного усиления воздействия; принци "двойного вызова".

Принцип повторения опирается на свойства человеческой памяти: хорошо запоминается та информация, которая повторяется. Людям требуется время, чтобы сделать воспринятое сообщение своим. А многократное повторение адаптирует психику человека.

Принцип непрерывного усиления воздействия обосновывает наращивание аргументированного и эмоционального обращения, например: "Это только для Вас" или "Я - для Вас" и т. д. Постепенное наращивание усилий воспринимается более положительно. Именно постепенное, а не взрывное. Это связано с тем, что человеческий сенсорный аппарат противится всплескам информации.

Когда информация переходит порог возможного, происходит блокировка каналов восприятия и переработки поступающего

информационного потока. Постепенное и непрерывное наращивание усилий воздействия ведет к желаемым сдвигам.

Принцип "двойного вызова" означает, что сообщение воспринимается не только и не столько разумом. Важнейшую роль играют подсознательные психические процессы, эмоциональная сфера психики человека.

Секрет воздействия имиджа, как и рекламы, - в обращении как к сознанию, так и к подсознанию.

Чтобы сыграть свою роль, имидж должен привлечь к себе внимание людей, направить их активность в нужном направлении, а затем осуществить управление поведением человека.

Воздействие имиджа на людей происходит по формуле AIDA, где А (от англ. *attention* - "внимание") - привлечение внимания; I (*interest*) - пробуждение интереса к имиджу; D (*demand* - "требование", "потребность") - возбуждение потребности осуществить действие; A (*action*) - побуждение к совершению действий. При этом схема поэтапного управления поведением людей с помощью демонстрации имиджа: привлечение внимания - пробуждение интереса - создание потребности - спровоцированное действие.

При создании имиджа берут за основу разные образцы. Исследователи утверждают, что 92% производимого впечатления зависит от того, как человек выглядит и "звучит". Поэтому многие политики и менеджеры осваивают актерский ликбез, изучая:

искусство улыбаться;

постановку голоса;

технику жестов, мимики и поз.

6.3. Этика и культура руководителя

Понятие «культура» является обобщающим показателем уровня развития и имеет несколько значений. Например, говорят о культуре общества, о культуре отдельной личности, и, наконец, о культуре отдельных видов человеческой деятельности. Деятельность человека может относиться к производству материальных или духовных ценностей. Поэтому различают материальную и духовную культуру. Материальная культура является показателем уровня практического овладения человеком природой. К ней относятся средства производства и предметы труда. К духовной культуре

относятся наука, уровень образования населения, уровень медицинского обслуживания, уровень искусства, нравственные нормы поведения людей в обществе, уровень развития духовных потребностей и интересов людей. Таким образом, культура охватывает все достояние человека в процессе его развития, как в области материального производства, так и духовной жизни. Она заключается в знаниях человечества, в содержании его труда и создается предшествующими поколениями людей. Культуре человечества присущ динамизм развития, ибо современное поколение может развиваться лишь на основе творческого использования культурных ценностей предыдущих поколений для своего дальнейшего развития. Из года в год, из века в век складывался уникальный культурный слой Узбекистана – многонациональной республики, волею судеб ставшей пристанищем для образованнейших людей своего времени: представителей науки, литературы, искусства. Необходимая составная часть жизнедеятельности человека — овладение культурным богатством, накопленным человечеством во всех его многообразных проявлениях, в том числе и культурой управления.

Культура в менеджменте чрезвычайно важна. В процессе своего развития человечество накопило огромный опыт в менеджменте. В условиях рынка этот опыт должен быть использован для повышения эффективности управления. Зарождение и развитие менеджмента означали, прежде всего, повышение уровня культуры управления, так как происходила критическая научная оценка путей, методов, средств и приемов менеджмента, отбор лучших из них для последующего применения в мировой практике.

Культура в менеджменте, являясь составной частью человеческой культуры, обладает вместе с тем рядом особенностей. Владение культурой не только необходимо для каждого менеджера, но и обязательно, ибо эффективная работа любого подразделения, любой организации возможна лишь при высокой культуре его работников.

Уровень культуры менеджмента оценивается по показателям, характеризующим культуру работников и в особенности менеджеров, культуру процессов менеджмента, техники управления, условий труда и т. д. Разнообразие элементов культуры менеджмента и предопределяет необходимость следования в процессе

управления многим нормам, а именно: моральным, юридическим, экономическим, организационным, техническим, эстетическим.

Моральные нормы регулируют поведение человека в области нравственности и морали. К ним относятся правильное понимание общественного долга, гуманные отношения и взаимное уважение между людьми, честность, правдивость, скромность и т. д. Соблюдение моральных норм в процессе управления является показателем уровня его культуры.

Юридические нормы менеджмента отражены в государственно-правовом и организационно-правовых нормативных актах. Сюда относятся, прежде всего, законы о государственном предприятии, о предпринимательстве, о собственности и т. д. Однако законы не могут учитывать специфику условий деятельности каждого предприятия. Поэтому, основываясь на законах, каждое предприятие разрабатывает собственные организационно-нормативные акты, которые учитывают особенности и специфику производства на предприятии. Экономические нормы определяют экономические показатели, которые должны быть достигнуты в процессе деятельности предприятия. К ним относятся: финансово-кредитные нормы, порядок получения ссуд, нормы амортизации, расчетные цены на продукцию, нормы прибыли и рентабельности, платы за фонды, порядок и величина отчислений в бюджет, нормы экономического стимулирования и т. д.

Организационные нормы определяют структуру организации, состав и порядок деятельности отдельных подразделений и лиц, правила внутреннего распорядка, последовательность выполнения операций и различных видов деятельности по управлению, функциональные обязанности работников, процессы переработки и использования информации. Технические нормы устанавливают оснащенность предприятия и его подразделений оборудованием, техническими и транспортными средствами, инструментами, необходимыми для управленческой деятельности.

Эстетические требования и нормы распространяются как на технические средства и устройства, используемые в процессе управления, так и на внешнюю среду, окружающую работников управления.

6.4. Менеджер и стиль управления

Стиль управления — это совокупность наиболее характерных и устойчивых методов, приемов и действий данного руководителя в процессе управления. Как нет совершенно одинаковых людей, так в силу множества задач и огромного разнообразия способов их решения нет абсолютно одинаковых стилей. Руководитель, благодаря только ему присущим свойствам и качествам работает в определенном, свойственном ему стиле. В этом смысле стиль характеризует не личность руководителя, а его деятельность. Управляя людьми, руководитель всегда видит конечную цель коллектива и направляет его к этой цели. Руководитель должен объединять, и умело направлять работу специалистов, входя в суть дела, изучая его детально.

Стиль управления производством отражает большую и многосложную деятельность аппарата управления, всех руководителей и специалистов. Каждая из функций управления обладает своей спецификой и поэтому требует соответствующих ей методов. Теоретически общий стиль аппарата управления должен представлять собой сумму стилей отдельных органов управления. В действительности же происходит взаимопроникновение и взаимообогащение различных стилей отдельных органов, образуется интегральный стиль управления, свойственный управленческому аппарату в целом.

Скрупулезная точность бухгалтера, повышенная внимательность механика, расчетливость экономиста и т.д. являются своеобразными компонентами сплава, представляющего собой стиль управления людьми. В совокупную деятельность каждый член коллектива вносит свой личный стиль, и таким образом формируется стиль управления именно данного коллектива. Часто бывает так: уходит работник из коллектива, и на его место приходит другой. Он, как правило, не может занять в коллективе точно такое же место, какое занимал его предшественник. Он должен приспособиться к сложившемуся стилю, выработать такой стиль, который бы наилучшим образом соответствовал стилю работы коллектива. Конечно, и его стиль работы повлияет на стиль трудового коллектива.

Современный стиль предполагает высокую требовательность к каждому из членов коллектива, исключая из этого самодовольство, бюрократизм и формализм. Стиль формируется, прежде всего, на базе знаний законов общественного развития, принципов и методов

управления производством и характеризуется комплексом управленческих навыков, умением организовать людей, а также личной организованностью. И, наконец, стиль включает определенные этические и психологические особенности личности работников управления: сильную волю, решительность и смелость, умение направлять деятельность других людей. Кроме того, руководителю должно быть присуще развитое воображение, конкретное мышление, гибкость, способность воспринимать, а также точно передавать научную мысль.

Руководитель должен знать основы менеджмента, экономику и финансы, право, социологию и педагогику. Эти дисциплины позволяют выработать систему научных взглядов на менеджмент в целом. Управление предполагает не только научные знания, но и владение искусством управлять. Занимающемуся организацией управления следует прежде всего научиться организовывать самого себя, управлять самим собой. Для этого необходимо постоянное и целенаправленное самовоспитание. Стиль руководителя воплощается в умение слушать и читать, говорить и писать, т.е. в умение воспринимать информацию и передавать ее другим. Среди необходимых руководителю качеств важное место занимают его организаторские способности, работоспособность, энергия, такт, твердая воля и т.д.

К руководителям и специалистам, работающим в условиях рынка, предъявляются все более жесткие требования. Они должны обладать высокими деловыми и моральными качествами, предприимчивостью, уметь создавать сплоченный коллектив и обеспечивать сочетание интересов трудового коллектива с государственными. Для современного руководителя должны быть свойственны высокий профессионализм, экономическое мышление, позволяющее видеть перспективу и эффективно хозяйствовать, безупречная личная дисциплина, высокая ответственность за порученное дело, способность генерировать идеи, коммуникабельность и деловитость. Руководитель должен быть всегда спокойным и уверенным в себе, проявлять инициативу, уметь рисковать. Страх перед ответственностью – признак слабости. Кто боится ответственности, не может быть руководителем. Руководитель должен так поставить себя по отношению к подчиненным, чтобы они охотно шли к нему за разъяснениями и советом. Руководитель должен знать своих подчиненных, беседовать с ними, определять,

6.4. Менеджер и стиль управления

Стиль управления — это совокупность наиболее характерных и устойчивых методов, приемов и действий данного руководителя в процессе управления. Как нет совершенно одинаковых людей, так в силу множества задач и огромного разнообразия способов их решения нет абсолютно одинаковых стилей. Руководитель, благодаря только ему присущим свойствам и качествам работает в определенном, свойственном ему стиле. В этом смысле стиль характеризует не личность руководителя, а его деятельность. Управляя людьми, руководитель всегда видит конечную цель коллектива и направляет его к этой цели. Руководитель должен объединять, и умело направлять работу специалистов, входя в суть дела, изучая его детально.

Стиль управления производством отражает большую и многосложную деятельность аппарата управления, всех руководителей и специалистов. Каждая из функций управления обладает своей спецификой и поэтому требует соответствующих ей методов. Теоретически общий стиль аппарата управления должен представлять собой сумму стилей отдельных органов управления. В действительности же происходит взаимопроникновение и взаимообогащение различных стилей отдельных органов, образуется интегральный стиль управления, свойственный управленческому аппарату в целом.

Скрупулезная точность бухгалтера, повышенная внимательность механика, расчетливость экономиста и т.д. являются своеобразными компонентами сплава, представляющего собой стиль управления людьми. В совокупную деятельность каждый член коллектива вносит свой личный стиль, и таким образом формируется стиль управления именно данного коллектива. Часто бывает так: уходит работник из коллектива, и на его место приходит другой. Он, как правило, не может занять в коллективе точно такое же место, какое занимал его предшественник. Он должен приспособиться к сложившемуся стилю, выработать такой стиль, который бы наилучшим образом соответствовал стилю работы коллектива. Конечно, и его стиль работы повлияет на стиль трудового коллектива.

Современный стиль предполагает высокую требовательность к каждому из членов коллектива, исключая из этого самодовольство, бюрократизм и формализм. Стиль формируется, прежде всего, на базе знаний законов общественного развития, принципов и методов

Управление производством и характеризуется комплексом управленческих навыков, умением организовать людей, а также личной организованностью. И, наконец, стиль включает определенные этические и психологические особенности личности работников управления: сильную волю, решительность и смелость, умение направлять деятельность других людей. Кроме того, руководителю должно быть присуще развитое воображение, конкретное мышление, гибкость, способность воспринимать, а также точно передавать научную мысль.

Руководитель должен знать основы менеджмента, экономику и финансы, право, социологию и педагогику. Эти дисциплины позволяют выработать систему научных взглядов на менеджмент в целом. Управление предполагает не только научные знания, но и владение искусством управлять. Занимающемуся организацией управления следует прежде всего научиться организовывать самого себя, управлять самим собой. Для этого необходимо постоянное и целенаправленное самовоспитание. Стиль руководителя воплощается в умение слушать и читать, говорить и писать, т.е. в умение воспринимать информацию и передавать ее другим. Среди необходимых руководителю качеств важное место занимают его организаторские способности, работоспособность, энергия, такт, твердая воля и т. д.

К руководителям и специалистам, работающим в условиях рынка, предъявляются все более жесткие требования. Они должны обладать высокими деловыми и моральными качествами, предприимчивостью, уметь создавать сплоченный коллектив и обеспечивать сочетание интересов трудового коллектива с государственными. Для современного руководителя должны быть свойственны высокий профессионализм, экономическое мышление, позволяющее видеть перспективу и эффективно хозяйствовать, безупречная личная дисциплина, высокая ответственность за порученное дело, способность генерировать идеи, коммуникабельность и деловитость. Руководитель должен быть всегда спокойным и уверенным в себе, проявлять инициативу, уметь рисковать. Страх перед ответственностью – признак слабости. Кто боится ответственности, не может быть руководителем. Руководитель должен так поставить себя по отношению к подчиненным, чтобы они охотно шли к нему за разъяснениями и советом. Руководитель должен знать своих подчиненных, беседовать с ними, определять,

соответствуют ли их способности, знания, умения и моральные качества занимаемой должности, и напротив, используются ли их знания, способности, умения и моральные качества в полной мере.

Успешно руководить, не пользуясь авторитетом, нельзя, но он завоевывается делом, а не властью, показом на собственном примере, как надо работать, а не рассказом об этом, знанием и умением, а не одной лишь требовательностью и строгостью. Руководитель, не владеющий искусством управления, не может обеспечивать эффективность принимаемых решений. Как руководитель человек в значительной мере формируется в процессе практической работы.

Стиль работы руководителей влияет на конечные результаты деятельности предприятия через функцию управления производством. Каждая из них воздействует только в тесной связи с другими функциями и выполняет роль связующего звена, входящего в состав единого механизма воздействия стиля на прибыль и обобщающие показатели деятельности предприятия. Система взаимосвязи стиля с производственными результатами осуществляется через знания и умения руководителей, технологию процесса управления, трудовую дисциплину и обусловлена методом управления, применяемым руководителем.

6.5. Конкретные стили в менеджменте

В менеджменте различают три основных конкретных стиля: авторитарный (или директивный, автократичный), демократический (или коллегиальный) и либеральный.

Авторитарный руководитель навязывает свою волю подчиненным путем принуждения, вознаграждения или ссылки на традицию. Действия автократа, которые Дуглас МакГрегор (известный американский ученый в области лидерства) назвал теорией «Х» не принимают во внимание способностей исполнителей.

Руководитель демократичный, позволяющий подчиненным участвовать в принятии решений, чьи приемы Мак Грегор назвал теорией «У», избегает навязывать свою волю подчиненным, а действует с помощью убеждения, разумной веры. Либеральный руководитель предоставляет подчиненным практически полную свободу. Профессор Мичиганского университета Р. Лайкерт делит руководителей на тех, кто ориентирован на работу, и тех, кто ориентирован

на человека. Руководитель, ориентированный на работу, заботится о том, чтобы была максимальная производительность и система вознаграждений за максимальный труд. Руководитель, ориентированный на человека, старается оказывать влияние путем улучшения человеческих отношений.

При авторитарном стиле в менеджменте подчиненные должны выполнять только то, что им приказано, при этом они получают лишь минимум необходимой информации. Авторитарный стиль руководства широко распространен в армии и на флоте. Он опирается на формальную структуру, на систему прав и обязанностей военнослужащих, предусмотренных Уставом. Достоинством авторитарного стиля руководства является централизация воздействия на подчиненных. Поэтому при авторитарном стиле легко достигается оперативность и координация воздействий. Но данный стиль не стимулирует инициативу подчиненных. Руководителю трудно добиться повышения эффективности труда своих сотрудников. Главный недостаток такого руководства – подавление инициативы, творческие силы подчиненных не находят должного применения, работа выполняется «от и до» и только. Внешними факторами, оправдывающими использование руководителем авторитарного стиля, являются плохая дисциплина, запущенность организационной работы и отсутствие времени для подготовки и принятия управленческого решения. Иногда авторитарный стиль неизбежен в силу того, что коллектив оказался в сложных условиях. Существуют и внутренние факторы, вытекающие из особенностей личности руководителя. Нужна систематическая работа над собой, а также воздействие со стороны вышестоящих органов, чтобы изменить стиль работы таких руководителей.

Демократический стиль руководства характеризуется широким привлечением членов коллектива к разработке и принятию решений. Здесь наиболее полно используются коллективные формы обсуждения, согласования и контроля, руководитель часть своих полномочий делегирует подчиненным. При демократическом стиле руководства подчиненные получают достаточную информацию, чтобы иметь представление о перспективах своей работы. Достоинством демократического стиля является создание благоприятных условий для инициативы сотрудников и удовлетворенности своей работой. Демократический стиль основан на принципах дискуссии и

критики недостатков «сверху донизу» и «снизу доверху». Ответственные решения принимаются активом коллектива во главе с руководителем. Во многих случаях решения принимаются на совещаниях и заседаниях. Однако и данный стиль обладает некоторыми недостатками. Он мало пригоден в ситуациях, когда нет времени для дискуссий и обсуждений, когда требуется срочно принять управленческое решение.

Руководитель, применяющий демократический стиль, предоставляет своим подчиненным возможность для проявления личной деловой инициативы, самостоятельности, но в тоже время не идет на поводу у них. Он, как правило, не вникает в детали работы подчиненных, не проявляет мелочной опеки и контроля, но постоянно интересуется результатом их работы и при необходимости дает советы. Подчиненные при таком руководстве хорошо информированы о положении дел. Руководитель считается с мнением специалистов, стремится создать в коллективе благоприятный климат для сотрудничества.

Либеральный стиль руководства характеризуется минимальным вмешательством руководителя в деятельность коллектива. Руководитель выступает в данном случае в роли посредника при осуществлении контактов между трудовыми коллективами, обеспечивает подчиненных информацией, необходимой для работы. Либеральный стиль может использоваться только тогда, когда цель ясна и работа носит индивидуализированный характер. В таких условиях подчиненные самостоятельно планируют и организуют свою деятельность, обращаясь за помощью к руководителю лишь в необходимых случаях. Либеральный стиль чаще применим для руководства работой научно-исследовательского характера, где требуется высокая творческая активность и самостоятельность. Использование либерального стиля в производственных условиях неприемлемо.

На практике тот или иной конкретный стиль редко встречается в чистом виде. Чаще всего используется та или иная комбинация конкретных стилей. Энергичный руководитель сознательно стремится использовать положительные свойства того или иного конкретного стиля или ослабить, нейтрализовать негативные.

Было бы, однако, ошибочным полагать, что все стили равноценны. Предпочтение всегда отдается демократическому стилю

руководства. Именно этот конкретный стиль имеет большое будущее, что следует развивать и совершенствовать.

Таким образом можно сказать, что:

1. Культура в менеджменте, являясь составной частью человеческой культуры, обладает вместе с тем рядом особенностей. Владение культурой не только необходимо для каждого менеджера, но и обязательно, ибо эффективная работа любого подразделения, любой организации возможна лишь при высокой культуре его работников.

2. Уровень культуры менеджмента оценивается по показателям, характеризующим культуру работников и в особенности менеджеров, культуру процессов менеджмента, техники управления, условий труда и т. д. Разнообразие элементов культуры менеджмента и предопределяет необходимость следования в процессе управления многим нормам, а именно: моральным, юридическим, экономическим, организационным, техническим, эстетическим.

3. Культура менеджмента включает культуру работников управления, культуру процессов управления, культуру условий труда и культуру документации.

4. Стиль управления – это совокупность наиболее характерных и устойчивых методов, приемов и действий данного руководителя в процессе управления.

5. В менеджменте различают три основных конкретных стиля: авторитарный (или директивный, автократичный), демократический (или коллегиальный) и либеральный.

Контрольные вопросы

1. Какова связь понятий «культура» и «менеджмент» ?
2. Каких норм следует придерживаться в процессе управления?
3. Что включает в себя культура менеджмента?
4. Перечислите основные элементы культуры менеджмента.
5. Определите понятие «стиль руководителя».
6. Охарактеризуйте конкретные стили в менеджменте.

ГЛАВА 7. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

7.1. Управленческие решения. Сущность управленческих решений и требования к ним.

Управленческое решение – это выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации. Акт, направленный на разрешение проблемной ситуации.

Управленческие решения служат составной частью любой функции процесса управления и пронизывают всю управленческую деятельность – от формулировки цели до момента ее достижения.

Решение – основной продукт труда менеджера. От эффективности управленческих решений зависит успех дела. Поэтому каждое управленческое решение должно быть научно обосновано и своевременно принято, соответствовать ситуации и законодательным актам, отвечать объективным условиям развития предприятий торговли, обеспечивать наиболее полное достижение поставленной цели и рациональное использование ресурсов.

Управленческие решения реализуются в форме приказа, распоряжения, указания, инструкции, деловой беседы, контракта, плана, положения, правила и т. п.

7.2. Классификация управленческих решений

Управленческие решения классифицируются по разным признакам:

I. По характеру исходной информации:

1) в условиях определенности (полной информации), когда менеджер может принять правильное решение благодаря тому, что ему точно известны последствия выбора любого из имеющихся вариантов и (или) он более или менее уверен в результатах каждого решения.

Например: выбирая банк для хранения денег, знаем, какой процент предлагает каждый банк и сколько можно заработать. Это условие нехарактерно для ситуаций, в которых принимается большинство управленческих решений. Оно скорее идеально, чем реально.

- 2) в обстановке риска;
- 3) неопределенности (неполной информации) – максимум, что может сделать менеджер – определить вероятность успеха для каждого варианта решения.

Риск – действие на удачу, в надежде на благоприятный исход.

Угроза потери материальных, финансовых, кадровых ресурсов и резервов, имиджа.

Организационное решение – выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью.

Цель организационного решения – движение к поставленным перед организацией задачам.

II. По принципам выработки решений:

1) запрограммированные (число альтернатив ограничено, и выбор должен быть сделан в пределах направлений, заданных организацией). Некоторые проблемы просты. Цель лица принимающего решения, ясна: проблема знакома, а информация о ней четкая и имеется в полном объеме – такие ситуации называются структурированными проблемами (например: желание покупателя вернуть покупку в магазин, задержка поставщиком важной поставки, желание студента выйти из аудитории). Для решения структурированных проблем менеджеры обращаются к привычным процедурам (серия последовательных действий) и правилам (четкие указания, что следует и не следует делать менеджеру);

2) незапрограммированные – принимаются в новых ситуациях (решения по выбору цели, улучшению продукции, усовершенствованию структуры, как усилить мотивацию). Например: выбор архитектора при проектировании здания для офиса компании, следует ли инвестировать средства в новую технологию, не стоит ли сократить убыточное подразделение предприятия, о расширении ассортимента товаров и выборе новых поставщиков.

III. По методам решения проблем:

1) интуитивные решения – руководитель просто делает выбор, не взвешивает «за» и «против», по интуиции. К ним склонны менеджеры с большим стажем управленческой работы;

2) решения, основанные на суждениях – выбор на основе глубоких профессиональных знаний и накопленного опыта.

Согласно здравый смысл, менеджер выбирает альтернативу, которая принесла успех в прошлом;

3) рациональные решения – не зависят от опыта и стажа работы менеджера, в основе лежит глубокий анализ и синтез всех явлений и процессов, происходящих в организации;

4) решения, основанные на комбинации подходов (наибольший эффект) – сочетание опыта, знаний, интуиции менеджера и использование научного подхода с его современными технологиями выработки и принятия управленческих решений.

В зависимости от личности руководителя – различный характер решений. Менеджер уравновешенный, спокойный, критичный к себе – принимает уравновешенные или осторожные решения. Недоверчивые, скептически настроенные – инертные решения, холерики легко генерируют идеи и принимают импульсивные и рискованные решения.

IV. По частоте принятия:

- 1) одноразовые (случайные);
- 2) повторяющиеся.

V. В зависимости от того, в какой сфере деятельности организации решаются проблемы:

- 1) производственные (технические и технологические);
- 2) сбытовые и снабженческие;
- 3) финансовые, плановые, кадровые и другие.

VI. По формам принятия:

1) единоличные (принимаются руководителем без обсуждения с другими лицами);

2) коллегиальные (проблему обсуждают специалисты, но решение формируется руководителем, он же несет ответственность за принятое решение);

3) коллективные (коллективом или на основе голосования, ответственность лежит на всем коллективе);

VII. В зависимости от инстанции, в которой принимается решение:

- 1) высшего уровня;
- 2) среднего уровня;
- 3) низшего уровня.

VIII. Дифференциация по предмету выделяет:

- 1) концептуальные решения (определяют принципиальные аспекты развития предприятия) относятся к высшему менеджменту;
- 2) исполнительские (носят рутинный характер) осуществляются аппаратом среднего и нижнего звена.

IX. По решаемым задачам:

- 1) информативные (имеют целью оценить получаемую информацию);
- 2) организационные (призваны установить необходимую структуру управления);
- 3) оперативные (решения на действия «как действовать?»)

X. По широте охвата:

- 1) общие (касаются всех сотрудников);
- 2) узкоспециализированные.

XI. По жесткости регламентации:

- 1) контурные (лишь приблизительно обозначают схему действия подчиненных и дают им широкий простор для выбора приемов и методов реализации решений);
- 2) структурированные (предполагают жесткое регламентирование действия подчиненных, инициатива с их стороны может проявляться лишь в решении второстепенных вопросов);
- 3) алгоритмические решения (предельно жестко регламентируют деятельность подчиненных и, практически, исключают их инициативу).

Управленческие решения считаются качественными, если отвечают перечисленным требованиям:

- 1) минимальное число корректировок;
- 2) научная обоснованность, компетентность (управленческое решение должно быть принято на основе достоверной информации о состоянии объекта с учетом тенденций развития);
- 3) полномочность (управленческое решение должно быть принято органом или лицом, имеющим право принять его);
- 4) строгая ответственность (непротиворечивость) – управленческие решения не должны противоречить друг другу;
- 5) своевременность (оперативность) – задержка решения снижает эффективность управления;
- 6) конкретность (исключают разночтения, точные, ясные, помогают лучше усвоить другие требования, лаконичные и простые в формулировке);

7) сбалансированность прав и обязанностей менеджера, принимающего решение – ответственность должна быть равна полномочиям;

8) единство распорядительства (решение должно исходить от непосредственного руководителя);

9) экономичность, эффективность, оптимальность – эффективность – обеспечить достижение намеченных в решении целей при оптимальных затратах ресурсов – в этом суть экономичности. Если соблюдена прямая зависимость между целями, средствами и ресурсами, то принятое решение будет оптимальным;

10) комплексность – учет всех факторов, благоприятных и неблагоприятных, относящихся к решаемой проблеме; рациональное использование логического мышления и интуиции принимающего решение лица, математических методов и вычислительной техники при формировании и выборе решения;

11) реальность – управленческое решение должно разрабатываться и приниматься с учетом возможностей организации, ресурсы должны быть достаточными для его реализации.

7.3. Методы принятия управленческих решений

Принятие эффективных решений — это основная задача управленца, независимо от сферы деятельности. Хороший менеджер должен уметь оперативно сделать правильный выбор, идущий на пользу компании. И делать это достаточно часто, ведь решения затрагивают все четыре основных аспекта управления: планирование, организацию, мотивацию и контроль.

Как такового универсального, единого подхода не существует. Выбирать способ нужно исходя из сложившейся ситуации, доступных ресурсов и прочих важных моментов. Условно все методы можно разделить на две категории: экспертные и общедоступные. К первой группе относятся:

Мозговой штурм. Заключается в коллективном обмене идеями и вариантами решения проблемы.

Организация комиссии. Приглашаются эксперты в сфере, касающейся вопроса, и формируют идеи путем дискуссии.

Метод Делфи. Сбор необходимой информации с помощью заранее подготовленных опросников. Часто проводится в несколько туров.

Составление сценариев. Каждый эксперт расписывает свое видение проблемы и предлагает свой сценарий развития ситуации.

Метод суда. У каждого решения есть свои "обвинители" и своя "защита". Таким образом можно в краткие сроки обозначить все "за" и "против".

Общедоступные подходы не требуют участия экспертов. Достаточно просто собрать тех, кто имеет отношение к теме обсуждения. Самыми распространенными методами являются:

Теория игр. Этот способ не подразумевает наличия четких целей и задач. Действия предпринимаются по обстоятельствам, единожды к конкретному случаю.

Метод проб и ошибок. В основном применяется тогда, когда одобрить решение нужно в кратчайшие сроки.

Метод декомпозиции. Хорошо подходит для объемных, трудных задач. Их разбивают на несколько более мелких и сортируют по важности.

Некоторые из этих методов обоснованы экономическими факторами и являются научными. Другие же более интуитивны и предполагают наличие у менеджера опыта, лидерских качеств и решительности. Однако все они достаточно эффективны, если их правильно сопоставить со сложившейся ситуацией.

Этапы принятия управленческого решения

На первый взгляд может показаться, что принять решение не так уж сложно. Но на самом деле, перед тем как взять на себя ответственность, менеджер должен пройти целых 9 этапов. Их список следующий:

Сбор полной информации о проблеме. Помимо того, что она должна быть полной, ее нужно еще и проверить, если конечно она поступает не с абсолютно надежных источников.

Постановка целей и расстановка приоритетов между ними. Только после этого управленец сможет понять, сколько ресурсов понадобится, кого необходимо задействовать и т.д.

Выбор оценочной системы. Это нужно для адекватной оценки выполняемых работ.

Прогнозирование ситуации. Менеджер обязан как можно более точно понять, как именно будут развиваться события. На всякий случай предусматриваются альтернативные варианты.

Отбор идей. Сначала отсеиваются заведомо провальные, затем сомнительные, в итоге должны остаться лишь те, которые имеют хорошие шансы на успех.

Разработка сценариев развития ситуации. То, о чем мы уже упоминали выше. Этот метод предполагает сбор экспертной группы, где каждый из участников предлагает свой вариант.

Составление плана действий.

Контроль за реализацией плана.

Анализ результатов.

Это общий вид схемы принятия решений, на практике же он может видоизменяться, не в последнюю очередь из-за стиля управления менеджера. Он может быть, как уравновешенным, так и рискованным, импульсивным или чересчур осторожным. Стоит ли привлекать сотрудников к принятию управленческих решений: плюсы и минусы такого подхода. Люди являются главным двигателем любой компании. У сотрудников, напрямую не ответственных за управление, также есть свои идеи и видение ситуации. Иногда они даже более свежие и инновационные. Поэтому привлекать их к принятию решений может быть весьма полезно.

В первую очередь, повышается производительность. Это происходит по причине того, что люди чувствуют свою важность, и начинают больше выкладываться. Помимо своих целей, их начинают интересовать цели компании. Также это повлечет улучшение атмосферы внутри коллектива, ведь пропасть между зонами ответственности управленцев и сотрудников сократится. Такой подход будет максимально уместен в небольших компаниях, потому как персонал станет более универсальным.

Не все предприятия могут позволить себе огромный штаб сотрудников. Поэтому задействовать кого-то в новом амплуа – верный шаг к экономии. К тому же, при правильном подходе, можно создать действительно сплоченную команду, постоянно генерирующую новые идеи для принятия важных решений для компании.

Однако есть у такого метода взаимодействия и свои недостатки. Заключаются они в следующем:

Риск утечки данных. Эффективное привлечение сотрудников к управлению, без предоставления им исходных данных – невозможно. Но чем больше людей имеют к ним доступ – тем выше риск утечки;

Нарушение принципов традиционного управления. Развитие рамок между менеджерами и подчиненными действительно может принести немало пользы, но это лишь одна сторона монеты. Не стоит забывать, что у компании все же должна быть структура, в которой есть те, кто управляют, и те, кто выполняют поставленную работу. Именно поэтому, привлекать персонал к принятию решений нужно в меру, соблюдая определенные границы.

Данный подход к управлению и принятию решений сейчас становится все популярнее. Особенно это касается небольших компаний, где каждый сотрудник предстает в роли «универсального бойца». В больших же предприятиях его использование может закончиться утечкой конфиденциальных данных, поэтому там преимущественно придерживаются строгой модели управления.

Постановка целей

Как понять, что принятое решение действительно эффективное?

В разрезе деятельности компании, эффективность решения управленца – это итоговые показатели производства, работы и доходности. Всего существует свыше 60 критериев, по которым оценивают правильность такого выбора. Главными из их числа являются: рентабельность, финансовый оборот, отдача фонда и его емкость, окупаемость инвестиций и показатели труда.

Более мелкие решения, не затрагивающие жизнь компании в глобальном плане, зачастую оцениваются отталкиваясь от соотношения затрат на реализацию к итоговым результатам. Также, для анализа эффективности решения, могут применять следующие методики:

Сравнение. Грубо говоря, сравнивают то как было, с тем, что имеют в итоге.

Элиминирование. Учитывают влияние одного фактора, на общие показатели компании. То есть, оценивают локальные действия менеджера через призму глобального состояния предприятия.

Функционально-стоимостный анализ. Чаще всего применяется в компаниях, производящих какую-либо продукцию.

Экономико-математический подход. Исследование, цель которого – определить совместимость принятого решения с текущим состоянием рынка.

Контрольные вопросы

1. Дайте понятие управленческому решению.
2. Каков основной продукт труда менеджера?
3. Как классифицируются управленческие решения по характеру исходной информации?
4. Какие решения называются интуитивными?
5. Какие требования предъявляются к качественным управленческим решениям?

ГЛАВА 8. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ

8.1. Понятие стратегии и стратегического управления

Впервые о стратегическом управлении заговорили в 70-е годы XX века в США. В то время рыночные изменения стали происходить настолько быстро и непредсказуемо, что компании не успевали на них реагировать. А старые методики управления перестали работать. Стратегический менеджмент стал неким «кругом спасения» для бизнеса: позволил компаниям заглядывать в будущее и выживать в высококонкурентной среде. Нынешняя ситуация в мире ничем не лучше той, что была полвека назад. Глобальный «коронакризис» и тотальная непредсказуемость на внутренних и международных рынках вновь заставляют управленцев пересмотреть стратегии компаний. И вооружиться инструментами стратегического менеджмента, чтобы хоть как-то удержать бизнес на плаву. Что же из себя представляет стратегический менеджмент и сама стратегия? В чем заключается сущность стратегического управления, из чего оно состоит и как меняется его подход в условиях кризиса — рассмотрим в статье.

Стратегический менеджмент — синоним долгосрочного планирования. Его задача — помочь компании стать более гибкой, научиться заранее предвидеть изменения рыночных составляющих, чтобы выиграть в конкурентной борьбе и выжить в долгосрочной перспективе. В центре стратегического менеджмента всегда стоит стратегия — план развития компании на несколько лет вперед. В плане учитываются различные сценарии развития событий на рынке. И прописаны действия, как на них должна реагировать компания, чтобы прийти к желаемым экономическим показателям. Составление и реализация этой стратегии — и есть сущность стратегического управления компаний. Сюда же входит согласование работы подразделений с общей целью компании, адаптация бизнес-процессов под запросы потребителей, а также контроль и оценка деятельности организации в рамках выбранной стратегии. Стратегическое управление заключается не только в текущих корректировках, но и в прогнозировании действий компании в будущем. Оно тесно связывает внутреннюю среду компании (персонал,

Элиминирование. Учитывают влияние одного фактора, на общие показатели компании. То есть, оценивают локальные действия менеджера через призму глобального состояния предприятия.

Функционально-стоимостный анализ. Чаще всего применяется в компаниях, производящих какую-либо продукцию.

Экономико-математический подход. Исследование, цель которого – определить совместимость принятого решения с текущим состоянием рынка.

Контрольные вопросы

1. Дайте понятие управленческому решению.
2. Каков основной продукт труда менеджера?
3. Как классифицируются управленческие решения по характеру исходной информации?
4. Какие решения называются интуитивными?
5. Какие требования предъявляются к качественным управленческим решениям?

ГЛАВА 8. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ

8.1. Понятие стратегии и стратегического управления

Впервые о стратегическом управлении заговорили в 70-е годы XX века в США. В то время рыночные изменения стали происходить настолько быстро и непредсказуемо, что компании не успевали на них реагировать. А старые методики управления перестали работать. Стратегический менеджмент стал неким «кругом спасения» для бизнеса: позволил компаниям заглядывать в будущее и выживать в высококонкурентной среде. Нынешняя ситуация в мире ничем не лучше той, что была полвека назад. Глобальный «коронакризис» и тотальная непредсказуемость на внутренних и международных рынках вновь заставляют управленцев пересмотреть стратегии компаний. И вооружиться инструментами стратегического менеджмента, чтобы хоть как-то удержать бизнес на плаву. Что же из себя представляет стратегический менеджмент и сама стратегия? В чем заключается сущность стратегического управления, из чего оно состоит и как меняется его подход в условиях кризиса — рассмотрим в статье.

Стратегический менеджмент — синоним долгосрочного планирования. Его задача — помочь компании стать более гибкой, научиться заранее предвидеть изменения рыночных составляющих, чтобы выиграть в конкурентной борьбе и выжить в долгосрочной перспективе. В центре стратегического менеджмента всегда стоит стратегия — план развития компании на несколько лет вперед. В плане учитываются различные сценарии развития событий на рынке. И прописаны действия, как на них должна реагировать компания, чтобы прийти к желаемым экономическим показателям. Составление и реализация этой стратегии — и есть сущность стратегического управления компанией. Сюда же входит согласование работы подразделений с общей целью компании, адаптация бизнес-процессов под запросы потребителей, а также контроль и оценка деятельности организации в рамках выбранной стратегии. Стратегическое управление заключается не только в текущих корректировках, но и в прогнозировании действий компании в будущем. Оно тесно связывает внутреннюю среду компании (персонал,

производство, финансы, управление, маркетинг, филиалы) с внешней средой. С одной лишь целью — устранить любые несовпадения в действиях компании с потребностями рынка. И предусмотреть, как может компания расширить свои перспективы в будущем, используя возможности окружения. К объектам стратегического управления часто относят функциональные подразделения и зоны компании. А также сам стратегический процесс, который проходит в 3 этапа: анализ среды, в которой действует компания планирование (определяется цель и миссия компании, план действий и возможные альтернативы выбранной стратегии) внедрение стратегии и ее корректировка (на этом этапе разрабатывается новая организационная структура, оцениваются результаты работы и корректируются следующие шаги на пути к цели).

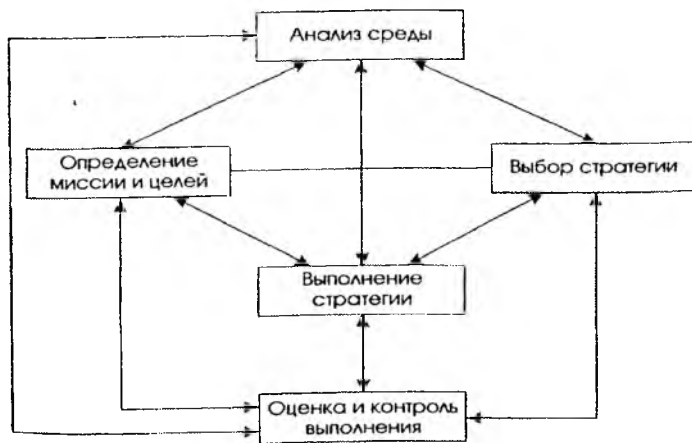


Рис. 8.1. Структура стратегического управления.

Предметами стратегического управления обычно выступают проблемы компании, которые связаны с: основными целями бизнеса отдельными проектами и подразделениями внешними факторами среды (социальными, экономическими или политическими), которые невозможно проконтролировать, но они влияют на будущее компании.

Пример: В кризис резко упал спрос на новые легковые авто. Производители вынуждены либо приостановить производство, либо

пересориентировать мощности под выпуск автозапчастей и расходных материалов. В таком случае компания превращает угрозу внешнего окружения в благоприятную возможность. В научной среде выделяют 3 подхода к определению стратегического менеджмента. Все они учитывают разные составляющие этого непростого управленческого процесса, но могут легко комбинироваться.

Подход «Анализ окружения». Его предложили теоретики Шендел, Хаттен и Роув. Согласно этому подходу, стратегия должна объединять возможности компании с рисками и перспективами внешней среды. Этот подход привлекает своей простотой, но иногда не полностью задействует внутренние ресурсы компании.

Подход «Цели и средства». Встречается в работах ученых Глука, Джауха и Томпсона. Они считают, что стратегический менеджмент направлен на достижение корпоративных целей организации. А сама стратегия — ничто иное, как план управления компанией, стремящейся к определенным позициям на рынке. Такой подход охватывает долгосрочные цели компании и пути их достижения.

Деятельный подход. Включает пошаговые действия компании, связанные с реализацией стратегии. К таким действиям ученые Джонсон и Скулз относят: анализ текущего положения дел в компании и внешней среде, разработку и реализацию плана развития. На практике обычно применяется 2 подхода к стратегическому менеджменту. Либо компания использует свои сильные стороны и возможности для стратегического прорыва на рынке. Либо манипулирует ресурсами и сама создает необходимое внешнее окружение и спрос, в котором может выгодно развиваться. Яркий пример — монополии, которые могут создать искусственный дефицит на свой продукт, сократив производство. А после — завязать цены и получать сверхприбыль. Стратегия — это план того, как компания достигнет поставленной цели и решит свои проблемы, используя ограниченные ресурсы и внешние обстоятельства. Стратегия помогает компании сосредоточиться на главных задачах и отбросить все второстепенное. Например, безошибочно решить, какой бизнес продать, в какую нишу перейти и с кем объединиться. Стратегия дает компании прочные конкурентные преимущества и помогает обойти конкурентов.

А главное — понять, какие именно виды товара и услуги помогут ей этого добиться. Существует 2 подхода к пониманию стратегии: стратегия как долгосрочный план достижения цели. Например,

план производства продукции, на которую предвидится спрос в течение 3-5 лет. В плане будет указан объем и ассортимент товара, распределенный на будущий период. стратегия как направление долгосрочного развития компании. Такая стратегия может быть выражена как “увеличить объем продаж на рынке до 25 % без снижения цен”, “запустить производство комплектующих” или “проникнуть в сети сбыта конкурентов”. От выбора вида стратегии будет зависеть подход стратегического менеджмента в компании. Особенно это касается организационных действий и способов распределения ресурсов компании, необходимых для достижения цели.

В элементы стратегии (рис. 2) входят цели, политика организационных действий и распределение ресурсов. Компания может направить ресурсы на решение наиболее важных проблем, распределять их пропорционально потребностям или выделять поровну всем подразделениям со схожими видами деятельности или равным по размеру. Первый подход стратегического управления пригодится в кризис или переломные моменты жизни компании, когда необходимо бросить все силы и средства в одно направление или проект. Второй и третий подходы приемлемы в период стабильного развития бизнеса. Любая стратегия — это лишь предполагаемый план, а не жесткая директива к действию. Так как внешние обстоятельства постоянно меняются и компания должна реагировать на них, что-то менять, чтобы оставаться успешной. Например, в кризис она может найти новые ниши для развития, свернуть неприбыльные проекты, или отказаться от намеченного плана в пользу сохранения ресурсов или более перспективных направлений.

Стратегическое управление дает менеджерам компаний уникальный инструментарий для оптимизации работы компании и получения прибыли. Но при этом требует от них определенной гибкости, скорости мышления и навыков в разных областях деятельности компании. Ведь стратегический план, хоть и рассчитан на перспективу, но не исключает решения текущих проблем в компании, которые необходимо ловко сочетать с глобальными целями. Для этого менеджерам нужно вырабатывать определенный способ мышления, так называемый «helicopter view» (это когда управленец наблюдает за происходящими процессами в компании «сверху»).



Рис. 8. 2. Элементы стратегии

Совмещать профессиональные и творческие навыки в области стратегического менеджмента, маркетинга и экономики предприятия. Все это позволит овладеть искусством «полководца», чтобы уверенно вести компанию к успеху в условиях неопределенности и рисков.³

8.2. Формирование и применение на практике метода стратегического управления

После того как стратегические цели организации сформулированы, определяются пути их достижения, т. е. разрабатывается стратегия. Предназначение стратегии состоит в том, чтобы сконцентрироваться на определенных участках или возможностях и отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегическими целями. Как только будут достигнуты соответствующие цели, необходимость в данной стратегии отпадает. Термин «стратегия» определяется неоднозначно. По мнению Минцберга, суть стратегии может быть выражена следующими формами «Пять П»: план (plan); прием как тактический ход (ploy); поведенческую модель (pattern of behaviour); позицию по отношению к другим (position in respect to others); перспективу (perspective). Чандлер А.Д.

³ Источник: <https://finacademy.net/materials/article/cushchnost-strategicheskogo-upravleniya>

под стратегией понимает «определение основных долгосрочных целей и задач предприятия, утверждение курса действий и распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей». В практике стратегического управления рассматривают все эти составляющие во взаимосвязи, а не как взаимоисключающие составляющие.



Рис. 8.3. Факторы формирования портфеля стратегий

В организации возможно использование не одной, а нескольких типов стратегий: на высшем или корпоративном уровне – корпоративная стратегия; на среднем уровне или на уровне отдельного вида бизнеса – деловая, или конкурентная стратегия (стратегия бизнеса); на уровне отдельных функциональных подразделений – функциональные стратегии; на уровне производительных подразделений компании – операционные стратегии. Эта классификация известна как «портфель стратегий» (рис. 8.3.).

В многоотраслевой компании портфель стратегий разрабатывается для каждого сегмента рыночного окружения, на который организация имеет (или хочет получить) выход, называемый стратегической зоной хозяйствования (СЗХ). Соответствующие зоне хозяйствования направления деятельности организации, закрепляются за конкретными стратегическим хозяйственным подразделением или стратегической бизнес-единицей (СБЕ). СБЕ – это

самостоятельное рыночно ориентированное хозяйственное подразделение, которое может выступать полноценным конкурентом на своем сегменте рынка, имеет свой круг поставщиков, потребителей и конкурентов. Оно возглавляется руководителем, который несет полную ответственность за ее стратегическое развитие и текущую деятельность.

СБЕ – это элемент внутренней среды фирмы, а СЗХ – это часть рыночного или внешнего окружения. Для одноотраслевой фирмы классификация стратегий включает три уровня: деловая, функциональная, операционная стратегии. Стратегии в каждой фирме уникальны, однако существуют общие виды стратегий (базовые, малонные, типовые стратегии). Для каждого этапа жизненного цикла организации применяются характерные типовые стратегии. Факторы, определяющие стратегию. Выбор стратегии фирмы зависит от внешних и внутренних факторов. Исследование факторов внешней среды организации направлено на выявление и прогнозирование возможностей и угроз, на основе которых разрабатывается стратегия. Необходимо выяснить, где находится организация, где она должна находиться в будущем и, что для этого должно сделать руководство. Руководители оценивают внешнюю среду по трем параметрам: • изменения воздействий на различные аспекты текущей стратегии; • определение факторов, представляющих угрозу для текущей стратегии организации; контроль и анализ деятельности конкурентов; • определение факторов, представляющих больше возможности для достижения общеорганизационных целей путем корректировок планов. Первичными внутренними факторами, воздействующими на выбор стратегии организации, являются миссия, видение, цели фирмы, сильные и слабые стороны ее деятельности, компетентность и амбиции менеджмента, философия и этика организации, культура фирмы, сложившаяся структура капиталовложений по производимой продукции.

Условиями определения периода формирования стратегии является предсказуемость развития экономики в целом и конъюнктуры потребительского рынка в частности, а а также размер предприятия – деятельность крупных предприятий обычно прогнозируется на более длительный период (до пяти и более лет).

В школе дизайна предложен следующий подход к формированию системы оценки стратегий: 1) Последовательность: стратегия развития предприятия не должна содержать противоречивых целей и программ. 2) Согласованность: стратегия должна предусматривать адаптивную реакцию на внешнюю среду и происходящие в ней изменения. 3) Преимущество: стратегия должна обеспечивать возможности для творчества и (или) поддержки конкурентного преимущества в избранной сфере деятельности. 4) Осуществляемость: стратегия не должна предусматривать чрезмерных расходов имеющихся ресурсов и не должна вести к возникновению неразрешимых проблем. Этапы формирования и реализации стратегии. В практике стратегического управления можно выделить следующие этапы формирования и реализации стратегии:

1) предварительная оценка состояния организации и влияния внешней среды, определение основных ориентиров (целей и миссии) предприятия и периода разработки стратегии. Определение запросов наиболее значимых заинтересованных лиц и выявление критических несоответствий между их пожеланиями и результатами деятельности фирмы;

2) углубленное исследование внешней среды организации и рынков сбыта. Исследуются экономические, правовые условия осуществления производственной деятельности и возможное их изменение в предстоящем периоде, конъюнктура потребительского рынка и факторы ее определяющие. Разрабатывается прогноз отдельных сегментов потребительского рынка;

3) оценка сильных и слабых сторон деятельности организации. Идентифицируются корневые компетенции, определяются возможности реализации внутреннего потенциала предприятия для обеспечения конкурентоспособности;

4) выбор приоритетных ориентиров и модели развития организации. Ориентиры – это идеалы, к которым следует стремиться в обозримом периоде; цели, достижение которых предполагается в плановом периоде; задачи – конкретные, количественно измеряемые описания серии рабочих функций, определяющие форму и время выполнения задания. В рамках этой модели определяются направления деятельности фирмы по степени привлекательности рынка и близости к корневым компетенциям;

5) выбор и проработка собственной стратегии и формирование системы стратегических целей.

6) конкретизация целевых показателей стратегии и разработка стратегического плана. Определение конкретных показателей может производиться как на весь период реализации стратегии, так и на предвидимый период.

7) реализация стратегии и оценка результатов. На этой стадии разрабатывается система программ мероприятий или по их реализации по каждому элементу стратегии. Разрабатываются бюджет и система оценки реализации программ. В ходе разработки стратегии нельзя предвидеть все возможности, поэтому используется нечеткая и неточная информация о различных 40 альтернативах. При появлении более точной информации может возникнуть вопрос о корректировке. Оценка результативности стратегии базируется на определении экономической эффективности ее реализации.

Оцениваются внеэкономические результаты, достигаемые в процессе реализации стратегии (рост деловой репутации предприятия; повышение уровня управляемости структурными единицами и подразделениями; рост уровня качества продукции и имиджа предприятия у покупателей; улучшение психологического климата на предприятии и условий труда персонала и т.п.). Ведется мониторинг эффективности реализуемых стратегий с точки зрения владельцев, управляющих компанией, профсоюзов, представителей власти и других заинтересованных лиц.

8.3. Бизнес-план и его разработка

Процесс разработки бизнес-плана – важное действие в условиях конкуренции. Процесс разработки бизнес-плана может оказаться достаточно непростым и трудозатратным проектом, однако в результате вы сможете существенно оптимизировать работу.

Зачем нужно создание бизнес-плана? Планирование и разработка процессов бизнеса позволяют добиться оптимизации многочисленных сфер, повышения эффективности: уменьшить число ненужных действий; достичь стандартизации, унификации; автоматизировать информационные потоки; устранить избыточные функции; настроить эффективное взаимодействие между подразделе-

ниями и делегирование полномочий; прояснить зоны ответственности; сократить трудовые и временные затраты на контрольные и отчетные виды деятельности; спроектировать действенную систему оценки труда.



Рис. 8.4. Структура бизнес - плана

Существуют два принципиально разных подхода к разработке бизнес-проекта: выделение нескольких отдельных процессов; создание комплексного плана. Каждый бизнес-процесс разработки проектов – это задача, которая требует четкого понимания необходимости данных действий и готовности компании к изменениям. Своевременное планирование путей развития предприятия – важное действие в условиях конкуренции. Процесс разработки бизнес-плана может оказаться достаточно непростым и трудозатратным проектом, однако в результате вы сможете существенно оптимизировать работу.

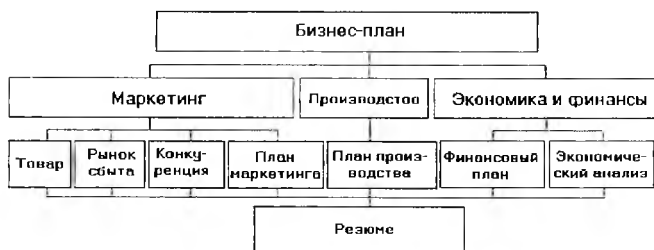


Рис. 8.5. Этапы разработки бизнес-плана

Зачем нужно создание бизнес-плана? Планирование и разработка процессов бизнеса позволяют добиться оптимизации многочисленных сфер, повышения эффективности; уменьшить число ненужных действий; достичь стандартизации, унификации; автоматизировать информационные потоки; устранить избыточные функции; настроить эффективное взаимодействие между подразделениями и делегирование полномочий; прояснить зоны ответственности; сократить трудовые и временные затраты на контрольные и отчетные виды деятельности; спроектировать действенную систему оценки труда.



Рис. 8.6. Стадии бизнес-планирования.

Существуют два принципиально разных подхода к разработке бизнес-проекта: выделение нескольких отдельных процессов; создание комплексного плана. Каждый бизнес-процесс разработки проектов – это задача, которая требует четкого понимания необходимости данных действий и готовности компании к изменениям.

Структура бизнес-плана обычно включает в себя: резюме; титульный лист; меморандум о конфиденциальности; оглавление; цель проекта; анализ рынка сбыта; планы маркетинга, производства, организации; финансовый план; приложения. Основные этапы разработки и продвижения бизнес-плана включают в себя следующие действия: Подготовка. Определяются цели создания документа, сроки его исполнения, бюджет, ответственные лица, график работы. В этот этап входят такие шаги, как определение

целей плана, поиск источников информации, определение целевых читателей, создание общей структуры документа. Компоновка, сведение. В основные этапы бизнес-планирования входит разбиение данных по соответствующим разделам, логическая компоновка и последующее сведение в общий взаимосвязанный документ. На данном этапе вначале выполняется сбор информации, затем — составление бизнес-плана. Обсуждение плана. После составления бизнес-плана руководители и ведущие руководители изучают документ и готовят обоснованное заключение по нему. Затем происходит доработка, повторное обсуждение, дальнейшая корректировка и разработка нового варианта. Заключительный этап. Выполняется окончательная редакция бизнес-плана и происходит его утверждение руководством. Последний вариант документа передается заинтересованным лицам и организациям.

Контрольные вопросы и задания

1. Раскройте содержание понятия «стратегическое управление».
2. В чем состоит различие понятий «стратегическое управление» и «стратегическое планирование» ?
3. Каковы основные функции стратегического управления?
4. Охарактеризуйте основные принципы управления.
5. Из каких взаимосвязанных управленческих процессов состоит стратегическое управление?
6. В чем заключается сущность процесса «конкурентный анализ»?
7. Что понимается под процессом «определение вида бизнеса и выработка стратегии, выбор генеральных целей»?

Глава 9. ПРОИЗВОДСТВО И УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

9.1. Управление производством и его сущность

Любое производство, в том числе и современное, может характеризоваться общими чертами. Оно имеет в принципе одинаковые основные составляющие, поскольку, в конечном счете, представляет собой процесс воздействия человека на предметы и средства труда и приспособления их к удовлетворению тех или иных потребностей.

Управление производством представляет собой комплекс принятия решений. Один из основных аспектов производства - преобразование ресурсов, которые приобретает предприятие, в товары, которые затем с успехом продаются потребителям. Это предполагает, что Ваши клиенты считают Ваши товары более ценными по сравнению с конкурирующими товарами. Поэтому можно рассматривать производство как процесс переработки, который добавляет ценность.

Каждое производство различается на типы.

Массовый тип производства характеризуется непрерывным изготовлением ограниченной номенклатуры изделий на узкоспециализированных рабочих местах.

Серийный тип производства обуславливается изготовлением ограниченной номенклатуры изделий партиями (сериями), повторяющимися через определенные промежутки времени на рабочих местах с широкой специализацией. Серийный тип производства подразделяется также на крупно-, средне- и мелкосерийный в зависимости от преобладающей группы рабочих мест.

Единичный тип производства характеризуется изготовлением широкой номенклатуры изделий в единичных количествах, повторяющихся через неопределенные промежутки времени или вовсе не повторяющихся, на рабочих местах, не имеющих определенной специализации.

Как и выбор типа производства, так и управление производством оказывает решающее влияние на экономические показатели и на эффективность его деятельности. Управление -- это процесс воздействия субъекта управления -- управляющей системы на объект управления - управляемую систему с целью достижения ею заданных свойств.

Кто управляет кем? (Институциональный аспект.)

Он характеризует исполнителей задач управления, в частности менеджеров, и органы управления. Последние представляют собой субъект управления, или управляющую подсистему.

Как осуществляется управление и как оно влияет на управляемых, или на объект управления? (Функциональный аспект.)

Этот аспект рассматривает как возможные функции управления, так и специальные характеристики деятельности менеджеров (стили управления). С другой стороны, он характеризует отношения воздействия менеджера (эффективность управления) на объект управления, который является управляемой подсистемой.

Чем осуществляется управление? (Инструментальный аспект или механизм управления.) Именно через механизм управления обеспечивается взаимосвязь и взаимодействие управляющей и управляемой подсистем.

Этот аспект рассматривает инструменты, которыми пользуются менеджеры для осуществления своих задач (инструменты управления), в частности методы и способы стимулирования, поощрения и мотивации.

Целью управления производством является обеспечение оптимального использования всех видов производственных ресурсов для достижения поставленных целей. Для этого управляющая подсистема (субъект управления) осуществляет анализ и оценка внешней среды и внутренних возможностей, формирует механизм принятия решений по реализации поставленных целей и задач.

Принципы управления -- это важнейшие руководящие правила, которым должна соответствовать система управления. Они определяют требования к системе, структуре организации и процессу управления, направления и рамки принятия решений. Принципы, в соответствии с которыми должна формироваться функционировать и развиваться система управления предприятием в целом, называются общими, или основными, принципами управления. Принципы управления отдельными элементами или сферами деятельности управления называются частными, или локальными, принципами управления. Частных принципов много, например, принципы хозяйственного расчета, принципы формирования потоков информации, принципы организации заработной платы.

Основной принцип управления, определяющий всю структуру предприятия, -- это принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении. Проблема сочетания централизации и децентрализации -- это проблема распределения полномочий принятия конкретных решений на каждом уровне управления. Оптимальным считается подход, когда централизованными являются решения, относящиеся к разработке стратегии предприятия в целом, а децентрализованными -- решения, относящиеся к оперативному управлению.

Под децентрализацией понимается передача права принятия решений низовому оперативно-хозяйственному звену -- производственным службам, пользующимся хозяйственной самостоятельностью. Это обеспечивает высокую степень координации деятельности на всех уровнях управления предприятием, выступающим как единое целое.

Принцип сочетания централизации и децентрализации в управлении предполагает необходимость умелого использования единоначалия и коллегиальности. Под единоначалием понимается предоставление высшему руководителю предприятия или подразделения полноты власти, необходимой для принятия решений, и установления персональной ответственности за результаты работы.

Коллегиальность -- это выработка коллективного решения на основе мнений руководителей разного уровня и прежде всего исполнителей конкретных решений -- руководителей производственных подразделений. Коллегиальность повышает объективность принимаемых решений, их обоснованность и способствует успешной их реализации.

Другим важным принципом управления является принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности.

Реализация этого принципа тесно связана с принципом единства команды. Каждый член команды должен выполнять поставленные перед ним задачи и периодически отчитываться за их выполнение. Каждый менеджер в иерархии управления наделяется конкретными правами, выполняет определенные функции и несет полную ответственность за возложенные на него обязанности.

Принцип демократизации управления предполагает корпоративную организацию собственности, когда денежные средства

многих людей, вложенные в акции, поставлены под единое административное управление.

Каждое подразделение и должность создаются для выполнения определенных функций управления или работ. При этом должностные лица наделяются определенными правами на распоряжение ресурсами и несут ответственность за выполнение функций и достижение поставленной цели. Организационная структура управления создается с учетом выбранной системы:

- линейной
- функциональной
- линейно-функциональной
- дивизиональной
- матричной
- тензорной (множественной)

Управление производственной системой состоит в разработке процедур анализа, планирования, координации, составления календарных графиков, а также ресурсного обеспечения этой системы. Чтобы добиться эффективной работы производственной системы, необходим анализ соответствующих данных, позволяющий определить, какие ресурсы нужны и как их использовать наилучшим образом. Эта область деятельности включает управление запасами, затратами, производством и качеством, нормирование труда и руководство процессом производства и реализации продукта.

Управление запасами имеет дело с затратами на приобретение, хранение и расход материалов. При этом с целью минимизации стоимости операций применяются методы статистического анализа.

Управление производством занимается вопросами повышения эффективности использования ресурсов.

В сферу управления качеством входят приемы и процедуры выявления и устранения дефектов.

Нормирование труда имеет целью определить оптимальное время выполнения конкретной задачи.

Управление затратами включает вопросы экономики и бухгалтерский учет. Наконец, задача руководства процессом производства и реализации состоит в том, чтобы обеспечить наилучшее сочетание

графика выпуска продукции с имеющимися на данный момент ресурсами и потребностями рынка.

Административное руководство. Руководство производственной системой включает принятие решений по всем аспектам эксплуатации и финансирования этой системы. Руководство предприятия должно планировать производство, организовывать работу персонала, обеспечивать необходимые ресурсы, осуществлять контроль, поощрять инициативу и повышать экономическую эффективность деятельности предприятия.

Не менее важной характеристикой организации производства является производственная форма.

Форма организации производства представляет собой определенное сочетание во времени и в пространстве элементов производственного процесса при соответствующем уровне его интеграции, выраженное системой устойчивых связей.

Различные временные и пространственные структурные построения, образующие совокупность основных форм организации производства.

Временная структура организации производства определяется составом элементов производственного процесса и порядком их взаимодействия во времени. По виду временной структуры различают формы организации с последовательной, параллельной и параллельно-последовательной передачей предметов труда в производстве.

Пространственная структура организации производства определяется количеством технологического оборудования, сосредоточенного на рабочей площадке (числом рабочих мест), и расположением его относительно направления движения предметов труда в окружающем пространстве. В зависимости от количества технологического оборудования (рабочих мест) различают однозвенную производственную систему и соответствующую ей структуру обособленного рабочего места, и многозвенную систему с цеховой, линейной или ячеистой структурой.

Сокращение длительности производственных процессов представляет собой одну из наиболее важных задач организации современного производства, от надлежащего решения которой в большой мере зависит его эффективная рентабельная работа.

Решить эту задачу возможно путем внедрения современных принципов и методов организации производства.

На сегодняшний день для эффективной и конкурентоспособной организации производства используются следующие принципы организации производства:

Пропорциональность в организации производства - это соответствие производительностей всех подразделений предприятия (цехов, участков, отдельных рабочих мест) друг другу.

Под параллельностью понимается одновременное (параллельное) выполнение различных производственных процессов по изготовлению одного продукта. В условиях сложного процесса изготовления продукции все большее значение приобретает непрерывность производства, которая обеспечивает ускорение оборачиваемости средств.

Прямоточность организации производственного процесса представляет собой обеспечение кратчайшего пути прохождения изделием всех стадий и операций производственного процесса -- от запуска в производство исходных материалов до выхода готовой продукции.

Для обеспечения полного использования оборудования, материальных ресурсов и рабочего времени большое значение имеет ритмичность производства.

Современный уровень научно-технического прогресса предполагает соблюдение гибкости организации производства.

Еще одним из важнейших принципов современной организации производства является ее комплексность.

9.2. Управление качеством продукции

Под управлением в широком смысле слова понимается общая функция организационных систем, обеспечивающая сохранение их структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их программы, достижение цели.

Под управлением качеством продукции понимаются действия, осуществляемые при ее создании, эксплуатации и потреблении в целях формирования, обеспечения и поддержания заданного уровня качества продукции.

Механизм управления качеством представляет собой совокупность взаимосвязанных объектов и субъектов управления, используемых принципов, методов и функций управления на различных этапах жизненного цикла продукции и уровнях управления качеством.

Объекты управления качеством продукции - это показатели качества продукции, факторы и условия, определяющие их уровень, а также процессы формирования качества продукции.

Субъекты управления качеством продукции - это органы управления и отдельные лица, реализующие функции управления в соответствии с установленными принципами и методами.

К функциям управления качеством продукции на предприятии относятся:

- о прогнозирование и планирование качества продукции;
- о оценка и анализ качества продукции;
- о контроль качества продукции;
- о стимулирование качества продукции и ответственность за него.

Под методами управления качеством понимается совокупность приемов и правил воздействия на объекты управления, направленных на достижение требуемого качества.

Выделяют следующие методы управления качеством:

1) организационные (административные):

- а) распорядительные (директивы, приказы и т.д.),
- б) регламентирующие (нормы, нормативы, положения),
- в) дисциплинарные (ответственность и поощрение);

2) социально-психологические:

- а) социальные (воспитание и мотивация),
- б) психологические (создание психологического климата в коллективе, психологическое воздействие положительными примерами);

3) технико-технологические:

- а) технические методы контроля качества,
- б) методы технологического регулирования качества продукции и процессов;

4) экономические:

- а) методы экономического стимулирования и материальной заинтересованности,

- б) ценообразование с учетом уровня качества,
- в) финансирование деятельности в области качества.

По отношению к предприятию реализация методов управления качеством может носить внутренний (внутрифирменный) и внешний характер. Методы управления качеством могут быть реализованы на основе конкретных средств управления качеством. На рисунке 9.1 представлены основные методы управления качеством.



Рис. 9.1. Методы управления качеством в организации

Отметим, что система – это целостная и упорядоченная совокупность элементов, которая обладает новыми качествами, не присущими каждому из входящих в нее элементов в отдельности.

9.3. Система управления персоналом

Сама система может выступать элементом системы более высокого порядка. Например, система управления персоналом состоит из отдельных элементов – направлений кадровой работы (рис. 9.2.). В то же время управление персоналом служит элементом системы управления организацией.



Рис. 9.2. Система управления персоналом

Системный подход к организации заключается в том, чтобы рассмотреть ее как комплекс взаимодействующих элементов. Иными словами, системный подход предполагает целостный взгляд на субъект управления, т.е. его сущность состоит в том, что система управления и отдельные ее части рассматриваются как целое, самостоятельное явление, характеризуемое целями деятельности и развития, ресурсами, структурой, процессами и взаимосвязями с другими системами. Таким образом, любая система должна иметь *цель*, обладать *ресурсами* и быть *организована* для достижения поставленной цели (табл. 9.1).

Под *системой управления персоналом* понимается совокупность методов, процедур и программ воздействия организации на своих сотрудников, с целью максимального использования их потенциала (рис. 9.3).

Системный подход отражает учет взаимосвязей между отдельными аспектами управления персоналом и выражается в разработке конечных целей, определении путей их достижения, создания соответствующего механизма управления, обеспечивающего комплексное планирование, организацию и стимулирование работы с персоналом на производстве.

Основные характеристика систем представлены на рис. 9.4.

Содержание системы управления персоналом позволяет отнести ее к числу *экономических* и *социальных*, а принадлежность к области управления – к *организационным*. В результате этого, ее функционирование и развитие подчиняется экономическим и социологическим законам, а также законам управления.

Примерный вариант иерархии и структуры целей компании в вопросах персонала

Уровень	Конечная цель	Стратегическая цель	Оперативная цель
Компания в целом	Быть всегда на шаг впереди конкурентов	Обеспечить конкурентное преимущество собственного человеческого ресурса	Выйти на уровень стандарта качества <i>ISO-9001</i> в течение 2,5 лет
Управление персоналом	Процесс	Обеспечить конкурентное преимущество собственного человеческого ресурса	Выйти на уровень стандарта качества <i>ISO-9001</i> в течение 2,5 лет
	Система	Создать идеальную систему управления персоналом (Службу персонала)	За 1,5 года разработать и интегрировать модули: управление по целям, оценка, развитие, подбор, оплата труда
Компания в целом	Быть всегда на шаг впереди конкурентов	Обеспечить конкурентное преимущество собственного человеческого ресурса	Новадационность: один раз в месяц проводит мониторинг СМИ и научной литературы с целью поиска и анализа новых <i>HR-технологий</i> . Скорость: ежемесячно проводить фотографию рабочего дня специалистов
Компания в целом	Быть всегда на шаг впереди конкурентов	Обеспечить конкурентное преимущество собственного человеческого ресурса	Выйти на уровень стандарта качества <i>ISO-9001</i> в течение 2,5 лет

Разви- тие персо- нала	Процесс	Выйти на уровень стандарта качества /50-9001 в течение 2,5 лет	Выявить ядро и резерв, разрабо- тать программы их развития в течение 1-1,5 лет Разработать и внедрить рота- цию персонала как метод его развития Распространить широку охвата коллектива программами развития персо- нала до 100% оптимального уровня	Работа с резервом: определить ключе- вые направления обучения резерва; провести монито- ринг рынка трени- нговых и консал- тинговых услуг; сформировать готовые предложе- ния. Ротация: про- анализировать возможность внед- рения данного ме- тода в течение двух месяцев и т.д.
	Система	Создать идеальную систему развития персонала	Системность Широкий инструментарий Четкость целей Скорость Эффективность Обеспечение взаимосвязи Адекватный учет Действенность Непрерывность обучения Индивидуаль- ный подход	Инструментарий: провести анализ СМИ и специали- зированной лите- ратуры с целью выявления макси- мально широкого числа возможных методов развития персонала (три недели). Проанализировать "доступность" данных техноло- гий с помощью мониторинга рын- ка консалтинго- вых и образова- тельных услуг (три-девять недель) и т.д.

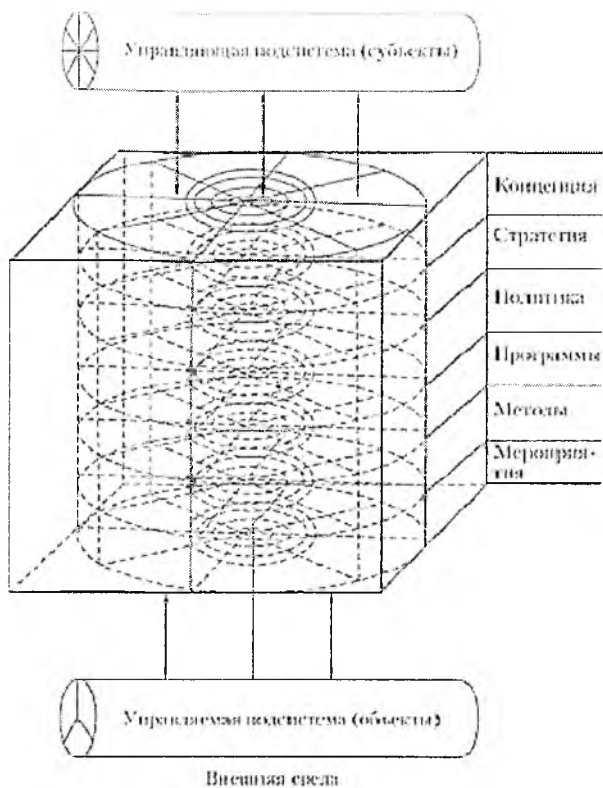


Рис. 9.3. Общая структура системы управления персоналом

К основным чертам системы управления персоналом *относятся*: сложность, вероятностный характер связей, делимость, иерархичность, эмерджентность, динамизм, устойчивость, поликритериальность. Это *особо сложная система* (рис. 9.4.). Количество элементов и связей системы очень велико (подчас все их трудно или невозможно выявить). Изменение отдельных элементов и связей между элементами носит *случайный характер*. Система управления *делима* и множественна, она подразделяется на подсистемы и элементы, находящиеся между собой в определенных отношениях.



Рис. 9.4. Общие характеристики систем



Рис. 9.5. Взаимосвязь черт системы управления персоналом

Она является *иерархической, многоуровневой*, отдельные ее уровни находятся в отношениях соподчинения, а каждый элемент или подсистема входят как составные части в систему. В системе возникновение новых качеств происходит скачкообразно и в этом проявляется свойство *эмерджентности*, по существу существует относительно короткий во времени переходный процесс от старого в новое состояние системы и это свойство (способность) системы приобретать новые качества и переходить в новое состояние называют *динамизмом*. Важнейшее свойство системы – ее устойчивость, которая проявляется в том, что между отдельными переходными состояниями (процессами) система занимает *положение устойчивого равновесия* и некоторые внутренние и внешние возмущения не могут разрушить это состояние равновесия, поэтому система нечувствительна к этим возмущениям. Сложная система – многоцелевая. Степень достижения отдельных

целей различна, поэтому система управления персоналом рассматривается как *поликритериальная*, требующая ранжировать критерии достижения целей и эффективности функционирования.

Система управления персоналом относится к классу больших сложных социально-экономических систем (рис. 9.6).

Об этом свидетельствует:

- наличие большого числа подсистем;
- сложная организационная структура с вертикальными и горизонтальными связями;
- большое число элементов, входов и выходов, разнообразие функций.

Как и любая организационная система, система управления персоналом – открытая (рис. 9.7). *Входы*, или ресурсы системы, представляют собой компоненты, передаваемые системе из среды. При помощи входов осуществляется влияние среды на систему. *Выходы*, или конечный продукт системы, – это компоненты, передаваемые системой окружающей среде. Посредством выходов система может оказывать влияние на среду.

Внешние связи системы реализуются входными и выходными элементами, а также обеспечиваются функцией системы. *Обратная связь* заключается в том, что результат предыдущего действия влияет на последующее течение процесса. Если обратная связь усиливает результат первоначального воздействия, то она называется положительной, если ослабляет – отрицательной.



Рис. 9.6. Горизонтальный срез содержательной структуры системы управления персоналом

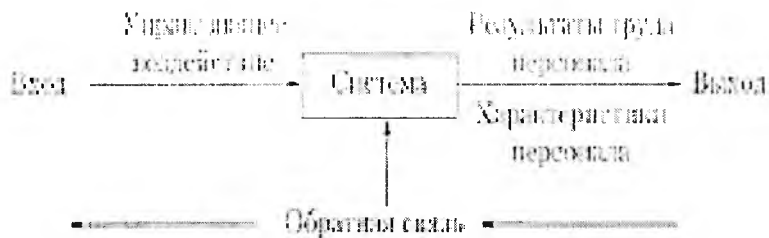


Рис. 9.7. Иллюстрация открытости системы

Без обратных связей управляющая подсистема не будет получать информацию об эффекте воздействия. Именно обратная связь обеспечивает относительную устойчивость системы, позволяет формировать повторяющиеся процессы.

Относительная открытость системы управления персоналом проявляется как в системе в целом, так и в ее отдельных элементах. Так, выделяют "открытую" и "закрытую" кадровую политику, дающую представление и о системе управления персоналом в целом.

Проблема открытости-закрытости системы управления персоналом тесно связана с ее *автономностью*. Будучи зависимой от среды, система может и должна функционировать относительно автономно.

Относительно сходными признаются такие качества системы управления персоналом, как *адаптивность* и *способность к самоорганизации*. Для обеспечения способности к адаптации система должна содержать избыточность, обусловленную необходимостью выживания в непредсказуемых экстремальных условиях.

Наряду с наличием качества самоорганизации, как следствия объективности протекания в организации социальнотрудовых процессов, система управления персоналом является также и *управляемой*, что обусловлено вхождением в нее субъекта управления. Уровень управляемости системы зависит от того, насколько полон охват процессов функциями управления, совершенны ли используемые методы.

Характер протекания внутрисистемных процессов позволяет оценить состояние системы: *функционирующая*, *формирующаяся* или *реорганизующаяся* (рис. 9.8).

Управление персоналом на предприятиях и фирмах России должно приобрести системность и завершенность на основе современных концепций кадровой политики, комплексного решения кадровых проблем, совершенствования существующих и внедрения новых форм и методов работы с персоналом, реализуемых в рамках концепции управления человеческими ресурсами (рис. 9.9).

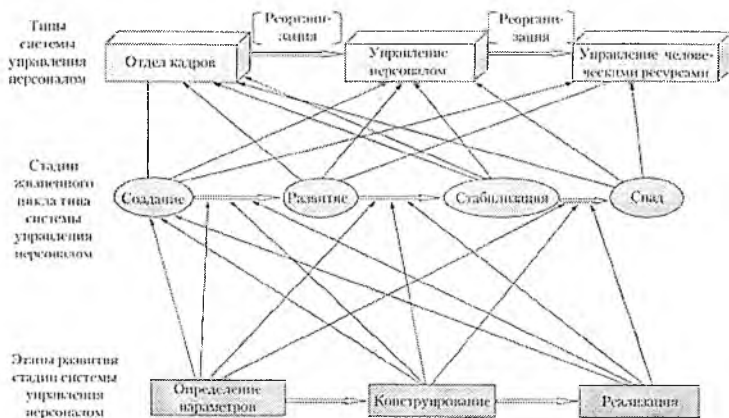


Рис. 9.8. Развитие системы управления персоналом

К системе управления персоналом предъявляется ряд требований общеметодического характера, несоблюдение которых предопределяет ее конечную неэффективность с соответствующими негативными последствиями для организации в целом. Зарубежный и отечественный опыт работы по данному направлению позволяет сформулировать следующие, наиболее значимые, условия:

- формируя систему необходимо учитывать специфические особенности как отраслевого характера, так и конкретной организации; система должна иметь комплексный характер, т.е. содержать все необходимые элементы – базовую стратегию, операционные подсистемы и блок ресурсного обеспечения;
- функционирование системы должно обеспечиваться на всех уровнях управления организацией (организация в целом, структурные подразделения, отдельные исполнители);

- система должна разрабатываться в соответствии с предварительно определенной концепцией стратегического развития организации, т.е. отражать ее перспективные потребности и задачи;
- на стадии разработки системы должно обеспечиваться рациональное сочетание, с одной стороны, необходимого уровня статичности (т.е. стабильности) ее ключевых элементов, а с другой – высокой степени адаптируемости их к прогнозируемым изменениям внешней и внутренней среды;
- система должна обеспечивать по-возможности многоплановый характер воздействия на непосредственный объект управления, т.е. включать максимально широкую номенклатуру административных, экономических и социально-психологических методов;
- необходимым элементом системы должен выступать формализованный процесс ее практического внедрения, эксплуатации и последующего развития.

Эти требования подлежат дальнейшей детализации и уточнению исходя из специфики локальных элементов системы (рис. 9.10).



Рис. 9.9. Система управления человеческими ресурсами

Системы управления персоналом обладают рядом общих свойств.

1. Представляют собой первый слой управления любой организации, так как именно люди, объединенные общими целями, эту организацию и составляют.

2. Управление персоналом присутствует во всех функциональных сферах деятельности – производстве, маркетинге, финансовой сфере, эккаунтинге инновационной сфере.

3. Главные цели системы управления персоналом совпадают с целями организации.

4. Имеют общие черты, свойственные коллективам людей – потребность в общем, возможность возникновения конфликтов и т.д.

5. Содержат примерно одинаковые элементы по функциональному составу.



Рис. 9.10. Примерная схема системы управления персоналом

Многообразие функций системы, применяемых методов и подходов, целей и самих трудовых ресурсов определяют многообразие систем управления персоналом. Двух идентичных систем управления персоналом нет.

Системы управления персоналом классифицируются по: виду предприятия; принятому на предприятии управлению; организационной структуре предприятия; социальнотрудовым отношениям

на предприятии (табл. 9.2). Каждый из предлагаемых параметров имеет собственную классификацию, что и делает всю классификацию многоуровневой.

Таблица 9.2.

Признаки, определяющие систему управления персоналом

Признаки, характеризующие			
организацию	методы управления	Организационную структуру	Социально-трудовые отношения
Назначение Правовая форма Ширина продуктово-тематического профиля Число стадий производственного процесса Характер производственного процесса Форма производственного процесса Размер Известность, значимость	Вид управления Способ принятия решений Параметры управления Стиль управления	Организационная форма управления Степень концентрации Степень адаптивности отношений Организационное поведение	Политика в области социально-трудовых отношений Организационная культура Коммуникация Мотивация Корпоративная культура Экономические интересы

Система управления персоналом малого предприятия будет отличаться от системы управления персоналом среднего, а тем более от крупного конгломерата (численностью сотрудников, масштабом производства и т.д.). Форма собственности предприятия определит структуру управленческого аппарата, применяемые методы мотивации и т.д. Профиль предприятия и тип производственных процессов обуславливают профессиональный и квалификационный состав трудовых ресурсов, методы анализа рабочих процессов, различие применяемых методик систем организации и оплаты труда и т.д.

Выбор второго признака классификации обусловлен следующим: допустим есть две идентичные организации по приведенным в первом

уровне признакам. Они могут различаться по виду принятого управления (стратегическое управление, управление со стратегическими задачами, управление со стратегическим планированием, конкурентное управление, инновационное управление, активное управление, плановое управление, реактивное управление, оперативно-производственное управление); по способу принятия решений (управление может быть централизованным, децентрализованным, смешанным); по параметрам управления (управление может быть программным, следящим, адаптационным, экстремальным, смешанным); по стилю руководства (различают управление авторитарное, демократическое, либеральное, смешанное).

Третий уровень (третье направление) классификации связан с организационными формами предприятия, так как каждой организационной форме присущи свои способы подбора и расстановки кадров, осуществления коммуникаций и т.д. В качестве основных признаков, характеризующих организационные формы предприятия и имеющие, на наш взгляд, наибольшее влияние на качественные и количественные изменения в системе управления персоналом, предложены следующие: организационная форма управления (может быть линейная (однолинейная, многолинейная), штабная, функциональная, дивизиональная, продуктовая, проектная, матричная, комбинированная); степень концентрации (индивидуалистская организация; корпоративная: горизонтально-интегрированная, вертикально-интегрированная, смешанная); степень адаптивности (быстроты реагирования на изменения внешних и внутренних условий) – различают бюрократические (механические) и гибкие (органические); организационное поведение (консервативная, стабильная, реактивная, стереотипная, открытая, исследовательская, новаторская).

Три рассмотренных уровня классификации влияют на совокупность сложившихся социально-трудовых отношений на предприятии. К признакам четвертого уровня предлагается отнести: *политику в области социально-трудовых отношений* (может быть патерналистская, партнерская, конкурентная, солидарная, субсидиарная, дискриминационная, конфликтная); *тип коммуникационных сетей* (звездообразная, кольцевая, полная, или всеканальная); *мотивацию персонала* (внутренняя – содержательная, ролевая); внешняя – административная, экономическая; *корпоративную культуру* (с

(не)устоявшимися традициями, общегуманитарными нормами этики, с фирменными нормами этики); *степень согласованности экономических интересов* (кооперация (максимизация общего выигрыша)); *индивидуализация* (максимизация собственного выигрыша); *альтруизм* (максимизация выигрыша другого); *агрессия* (минимизация выигрыша другого); *равенство* (минимизация различий выигрышей).

9.4. Принципы управления персоналом

Различают принципы управления персоналом и принципы построения системы управления персоналом.

Принципы управления персоналом – это правила, положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом. Отражают требования объективно действующих экономических законов, поэтому и сами являются объективными.

Принципов управления – множества, но при всех условиях управление персоналом осуществляется на основе следующих традиционно утвердившихся в организациях принципов: научность, централизм, плановость, первое лицо, единство распорядительства; отбор, подбор и расстановка кадров; сочетание единоначалия и коллегиальности, централизации идей реализации; линейное, функциональное и целевое управление, контроль исполнения решений и др. Ряд американских и японских корпораций широко используют следующие принципы управления персоналом: пожизненный найм, контроль исполнения заданий, основанный на доверии; сочетание такого контроля с корпоративной культурой; консенсуальное принятие решений, обязательное одобрение принимаемых решений большинством работников.

Обратимся к основным принципам управления персоналом, выделенным В. И. Кноррингом:

1) *принцип цели*: каждое действие должно иметь ясную и определенную цель;

2) *принцип правовой защищенности управленческого решения*: знание действующего законодательства и принятие управленческих решений только с учетом соответствия этих решений действующим правовым актам;

3) *принцип оптимизации управления*: повышение эффективности управляемой системы;

4) *принцип соблюдения нормы управляемости*. Любое управленческое решение должно соответствовать возможностям управляемой системы. Управляющее воздействие не должно быть столь экстремальным, чтобы вывести объект управления из зоны управляемости (если только такая задача не стоит специально). Подавляющее большинство управляющих воздействий должно соответствовать нормам управляемости объекта воздействия;

5) *принцип соответствия*: порученная работа должна соответствовать функциональным обязанностям (установленной области компетенции), интеллектуальным и физическим возможностям исполнителя;

6) *принцип автоматического замещения отсутствующего*: замещение отсутствующих должно решаться автоматически на основе действующих служебных должностных инструкций и регулироваться формально. Следствие этого принципа – важность служебных должностных инструкций, документов, направленных на выполнение своего долга;

7) *принцип первого руководителя*: при организации выполнения важного производственного задания контроль за ходом работ должен быть оставлен за первым руководителем предприятия, так как только первое лицо имеет право и возможность решать или поручать решение любого вопроса, возникающего при внедрении этого мероприятия;

8) *принцип однократного ввода информации*: информация вводится в базу знаний только один раз, а доступ к ней обеспечивается для многих пользователей. Следование этому принципу позволяет объединять используемую информацию, обеспечивать единство информационной базы принимаемых решений и избегать дублирования;

9) *принцип повышения квалификации*. Персонал только в том случае будет соответствовать непрерывно меняющимся и усложняющимся требованиям рынка, когда будет постоянно повышать свою квалификацию, осваивать новые технологии и т.п.

9.5. Эффективность управления персоналом

Управление персоналом является одним из важнейших направлений в стратегии современного предприятия, поскольку в условиях развития высокотехнологичного производства роль человеческих ресурсов возрастает и к их способностям, уровню знаний и квалификации предъявляются все более высокие требования. Переход на рыночные отношения, усложнение экономических связей, научно-технический прогресс, интенсивно развивая производительные силы, приводят к глубоким изменениям методов труда, что в свою очередь требует более четкой и отлаженной структуры управленческих органов, гибких методов, направленных на повышение эффективности использования кадрового потенциала.

Оценка эффективности управления персоналом – это систематический, четко формализованный процесс, направленный на измерение издержек и выгод, связанных с программами кадровой деятельности, и для соотнесения их результатов с итогами деятельности предприятия в прошлом, с итогами других предприятий и с целями предприятия.

Чтобы определить эффективность системы управления персоналом, нужно определить показатели, позволяющие произвести такую оценку.

Оценка функционирования управления персоналом требует систематического опыта, измерения затрат и выгод общей программы управления персоналом и сравнения ее эффективности с эффективностью работы предприятия за тот же период. Эффективность функционирования системы управления персоналом определяется ее вкладом в достижение организационных целей. Управление персоналом эффективно настолько, насколько успешно персонал предприятия использует свой потенциал для реализации стоящих перед ней целей.

Эффективность управления персоналом определяется исходя из объема, полноты, качества, своевременности выполнения закрепленных за ним функций. Для определения степени эффективности управления персоналом необходимы соответствующие критерии и показатели. При выборе критериев оценки следует учитывать, во-первых, для решения каких конкретных задач используются результаты оценки и, во-вторых, для какой категории работников

устанавливаются критерии, учитывая, что они будут дифференцироваться в зависимости от сложности, ответственности и характера деятельности. В качестве критериев в области эффективности управления персоналом могут выступать выполнение установленных норм выработки или обслуживания при надлежащем качестве работы и снижение издержек, возникающих из-за повышенной текучести персонала, необоснованных простоев и др.

При этом оценка эффективности управления персоналом состоит из двух компонентов: экономической эффективности, характеризующей достижение целей предприятия путем использования персонала на основании принципа экономичного расходования имеющихся ресурсов, и социальной эффективности, характеризующей степень ожидания потребностей и интересов работников.

В качестве компонентов экономической эффективности управления персоналом некоторые экономисты предлагают рассматривать:

- соотношение результатов работы и издержек на персонал, рассматриваемое с точки зрения поставленных организационных целей;

- компоненты, отражающие вклад персонала в долгосрочное существование и развитие предприятия.

К ним относятся:

- стабильность, которая отражается в преимуществах кадрового состава, в надежности выполнения работниками порученных им заданий, в отсутствии напряженности и конфликтов;

- гибкость, которая означает способность персонала адаптироваться к новым условиям, активно содействовать организационным изменениям и быть готовым к конфликтам, если это необходимо для реализации инновационных концепций.

Оценка эффективности управления персоналом опирается на критерии, выраженные в объективных показателях развития производства, которые представлены в табл. 9.3.

Показатели эффективности управления персоналом

Направление анализа		Показатели
Показатели эффективности	Производительность труда	Объем реализации на одного работника и его динамика. Объем прибыли до уплаты налогов на одного работника и его динамика
	Улучшение качества продукции, услуг	Количество рекламаций и их динамика. Удельный вес брака и его динамика
	Издержки на персонал (затраты на персонал)	Общие издержки предприятия на персонал за период. Доля издержек предприятия на персонал в объеме реализации за период. Издержки на одного работника и их динамика
	Эффективность управленческих программ	Затраты на отдельные направления и программы деятельности служб управления персоналом в расчете на одного работника. Эффект воздействия отдельных программ на результативность деятельности работников и предприятия в целом
	Социально-психологический климат в коллективе	Взаимоотношения с коллегами. Взаимоотношения с руководством. Взаимоотношения с клиентами
	Уровень удовлетворенности персонала	Соответствие организационных и личных целей. Коэффициент текучести персонала и его динамика. Уровень абсентеизма Уровень конфликтности в коллективе. Количество жалоб от работников

В качестве результативного показателя, характеризующего экономическую эффективность управления персоналом, принимают среднегодовую выработку на одного работника как отношение среднегодового объема реализации подразделения к среднесписочной численности персонала. В пользу его выбора говорит то, что этот показатель производительности труда может служить сквозным для всех предприятий и методика его расчета общепризнанна.

$$V_{\text{выр}} = \frac{U}{P} \quad (9.1)$$

где $V_{\text{выр}}$ – среднегодовая выработка на одного работника; U – среднегодовой объем реализации продукции (услуг) подразделений; P – среднесписочная численность персонала.

Результативным показателем, характеризующим социальную эффективность управления персоналом, является коэффициент текучести. Этот показатель отражает динамику персонала организации и также выступает в роли косвенно влияющего на производительность труда и представляет собой индикатор благополучия в области управления персоналом. Повышенная текучесть может дорого обходиться организации. Следует более тщательно подходить к анализу причин, по которым люди покидают организацию. Коэффициент текучести рассчитывается как отношение числа выбывших по собственному желанию, уволенных за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины работников за определенный период (в данном случае за год) к среднему числу занятых в течение года, в процентах:

$$K_t = \frac{P_v}{P} \cdot 100, \quad (9.2)$$

где K_t – коэффициент текучести; P_v – численность работников, уволенных по причинам, относимым к текучести; P – среднесписочная численность персонала.

Естественная текучесть (3-5% в год) способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы.

Излишняя текучесть (свыше 5% в год) вызывает значительные экономические потери, а также создаст организационные, кадровые, технологические, психологические трудности.

Излишняя текучесть персонала, по данным социологических исследований, отрицательно сказывается на моральном состоянии оставшихся работников, на их трудовой мотивации и преданности организации.

Таким образом:

- текучесть кадров сказывается на производительности труда не только тех работников, которые намерены уходить, но и тех, которые продолжают работать, т.е. на жизни всей организации;

- текучесть мешает создавать эффективно работающую команду, отрицательно влияет на корпоративную культуру организации.

Текучесть персонала на пустом месте не возникает, грамотному руководителю она всегда говорит о том, что у него что-то в бизнесе неладно. Каковы причины текучести кадров на предприятии, почему люди уходят, почему они уходят как бы неожиданно или массово?

Основные причины ухода персонала следующие:

- 1) неконкурентоспособные ставки оплаты;
- 2) несправедливая структура оплаты;
- 3) нестабильные заработки;
- 4) продолжительные или неудобные часы работы;
- 5) плохие условия труда;
- 6) деспотичное или неприятное руководство;
- 7) проблемы с проездом до места работы;
- 8) отсутствие возможности для продвижения, обучения или повышения квалификации, развития опыта, карьерного роста;
- 9) работа, в которой нет особой нужды (либо маленький объем работы);
- 10) неэффективная процедура отбора и оценки кандидатов;
- 11) неадекватные меры по введению в должность (отсутствие контроля за адаптацией);
- 12) изменяющийся имидж организации;
- 13) прецеденты резких увольнений и резких наборов персонала организацию (отсюда нестабильность компании).

При анализе текучести кадров важно оценить, какие по "качеству" сотрудники уходят, а какие остаются в организации, совпадает ли тенденция изменения качества персонала со стратегическими целями организации. Это дает понять, является ли существующий уровень текучести положительным или отрицательным явлением:

– если уходят именно те кадры, от которых уже давно надо было избавиться, значит, организация на верном пути;

– если же она теряет лучших сотрудников, то вопросом текучести кадров необходимо серьезно заняться.

Следует применить следующие методы управления и минимизации текучести персонала:

1) выявить причины увольнения каждого работника и вести статистику этих причин;

2) вести статистику увольнений (количество в месяц, в квартал, в год), статистику увольнений по отделам, по должностям, по стажу работы;

3) разработать программу ротации персонала (как горизонтальную, так и вертикальную);

4) разработать систему отбора и адаптации персонала;

5) сделать систему наставничества для "новичков", вовлекая туда более опытных сотрудников;

6) четко определить имидж компании на рынке труда и при необходимости формировать его для успешной работы;

7) создавать временные группы сотрудников для работы над проектами;

8) использовать некоторых работников как внутренних консультантов в различных структурах организации;

9) провести систему оценки сотрудников и сформировать кадровый резерв;

10) следить за карьерой ушедших сотрудников (наиболее квалифицированных) и их котировкой на рынке труда;

11) если сотрудники нарасхват, возможно, организация стала "кузницей кадров" для других предприятий. значит, есть недостатки в планировании карьеры и развитии персонала. если сотрудников берут на другую работу с трудом, это тоже сигнал отставания компании или симптом негативных перемен отрасли;

12) принять на работу менеджера по персоналу либо обратиться за кадровыми консультациями к специалистам по кадровому менеджменту.

Для анализа изменения численности работников в результате приема на работу и увольнения применяют относительные показатели, называемые коэффициент оборота по приему и коэффициент оборота по выбытию. Коэффициент оборота по приему определяется как отношение числа принятых за отчетный период к среднесписочной численности работников за тот же период. Коэффициент оборота по выбытию определяется как отношение числа уволенных

работников по всем причинам за отчетный период к среднесписочной численности работников за тот же период.

Анализ данных показателей целесообразно проводить не только в целом по организации, но и по отдельным структурным подразделениям и по категориям работников.

На национальном рынке труда наблюдаются такие причины увольнения, как в связи с ликвидацией предприятия, сокращением численности в связи со спадом производства. Увольнение по этим причинам в отдельных отраслях экономики достигает значительных размеров. Подобное выбытие происходит не по вине работника, вызывая излишний оборот и имеющий негативные экономические и социальные последствия. Его целесообразно учитывать обособленно.

Коэффициент absenteeизма также является важным показателем социальной эффективности управления персоналом, но он коррелируется с показателем текучести, поскольку оба явления вызываются одними и теми же факторами. Высокий уровень absenteeизма является признаком того, что в ближайшем будущем вероятно повышенная текучесть.

$$A = \frac{Дп}{N \cdot Д}$$

(9.3)

где A – absenteeизм; $Дп$ – число рабочих дней, потерянных за определенный период из-за отсутствия на работе; $Д$ – число рабочих дней; N – среднее число работников.

Absenteeизм приводит к значительным издержкам, которые включают: ряд выплат, обязательных вне зависимости от фактического присутствия работника на рабочем месте; оплату сверхурочных работ сотруднику, заменяющему отсутствующего; потери, связанные с простоями оборудования, падением производительности труда и т.п.

С текучестью и absenteeизмом тесно связаны и такие косвенные формы оценок, как жалобы, конфликты. Эти факторы являются показателями того, насколько эффективна деятельность службы управления персоналом по созданию условий повышения удовлетворенности работников работой в организации.

Оценку эффективности управления персоналом целесообразно производить по трем позициям:

- оценка организации управленческого труда;
- анализ технологии управления персоналом;
- анализ качества управления персоналом.

При оценке организации управленческого труда анализируются формы и методы взаимодействия управленческих работников с объектами управления и между собой. Подлежат анализу штатное расписание, распределение обязанностей, документооборот отдела.

Представляет интерес анализ качества управления персоналом. Он производится в зависимости от конкретных задач, стоящих перед органом управления. Анализ качества управления персоналом предприятия приводится в табл. 9.4.

Таблица 9.4.

**Направления анализа качества управления персоналом
предприятия**

№	Направление анализа	Используемые критерии
1	Анализ степени соответствия кадровой политики и практики управления персоналом целям и задачам предприятия	-+
2	Оценка качества документов, регламентирующих работу персонала	Четкость и полнота изложения, соответствие ТК РФ
3	Оценка важнейших формальных правил и процедур, обеспечивающих процесс управления персоналом предприятия	Трудовые показатели работников, эффективность работы предприятия
4	Оценка основных элементов организационной культуры, оказывающих воздействие на поведение работников	Состояние трудовой этики. Морально-психологический климат в коллективе
5	Оценка показателей, характеризующих качество управления персоналом (уровень текучести персонала, состояние трудовой дисциплины, удовлетворенность работников работой, морально-психологический климат и др.)	Удовлетворенность персонала работой, отсутствие жалоб, других проявлений недовольства. Имидж предприятия в глазах клиентов. Приверженность работников своему предприятию. Трудовые показатели

Эффективное управление персоналом определяется личностными и профессиональными качествами самого руководителя, степенью осознания им необходимости учиться самому и способствовать обучению персонала, чтобы соответствовать постоянно изменяющейся социально-экономической среде.

Все перечисленные показатели и критерии должны лечь в основу исследования эффективности управления персоналом. Оценка эффективности как система процедур является средством, помогающим руководителю увидеть и оценить качество системы управления персоналом в целом и те недостатки, которые следует в процессе работы устранить или скорректировать.

Для совершенствования работы по управлению персоналом следует проводить качественный отбор специалистов в кадровую службу. В Узбекистане в настоящее время не существует государственной системы сертификации специалистов по управлению персоналом. Тогда как в Америке с 1976 г. работает Институт сертификации HR-специалистов, который дает возможность официально подтвердить теоретический и практический уровень их профессиональной подготовки. Базовыми критериями оценки специалистов служат наличие профессиональных знаний, опыт работы в определенных структурах и навыки решения конкретных профессиональных задач, касающихся управления персоналом. Получение сертификатов PIPR (специалист), SPHR (старший специалист) и GPHR (специалист международного уровня) позволяет специалистам обрести уверенность в своих компетенциях и способностях и продвинуться вверх по карьерной лестнице. При этом для работодателя при найме на работу специалиста по управлению персоналом сертификат является весомым основанием.

Контрольные вопросы

1. Что понимается под концепцией управления персоналом? Каковы ее цели и составные части?
2. Какие методы применяются при обследовании и анализе системы управления персоналом?
3. Чем отличаются эти группы методов друг от друга? Как они взаимосвязаны?
4. Охарактеризуйте экономические методы управления персоналом.
5. Какие принципы необходимо учитывать при развитии системы управления персоналом?
6. Раскройте сущность методов формирования, обоснования и внедрения системы управления персоналом.

ГЛАВА 10. МОТИВАЦИЯ

10.1. Мотивация и потребности

Мотивация – это совокупность сил, побуждающих человека осуществлять деятельность с затратой определенных усилий, на определенном уровне добросовестности в направлении достижения определенных целей.

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Современные теории мотивации и их основные элементы

Современные теории мотивации делятся на:

- *Содержательные теории мотивации* – идентифицируют источники внутреннего побуждения (потребности), которые заставляют людей действовать определенным образом.

- *Процессуальные теории мотивации* – изучают поведение людей с учетом их восприятия и познания конкретной ситуации.

Существует универсальная схема мотивационного процесса (этапы):

1. *Возникновение потребности.*

Потребность – это то, что возникает в сознании человека и является достаточно общим для различных людей, но в то же время имеет определенное индивидуальное проявление у каждого человека. Выделяют два основных типа потребностей:

- Первичные потребности – это физиологические и как правило врожденные потребности.

- Вторичные потребности - психологические потребности:

2. *поиск путей устранения потребностей (побуждение к действиям);*

3. *определение направления и образа действия.*

Мотив – это то, что вызывает определенные действия человека для устранения потребности. Выделяют внутренние и внешние мотивы.

Мотивирование – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям, путем пробуждения в нем определенных мотивов.

Стимулы – внешние раздражители, выполняющие роль рычагов воздействия с целью появления определенных мотивов поведения.

4. Осуществление действий.

5. Получение вознаграждения за осуществление действия.

6. Устранение потребности.

Содержательные теории мотивации пытаются дать ответ на вопрос: «Какие потребности побуждают людей выполнять определенные действия?» Основными содержательными теориями мотивации являются:

- 1) иерархия потребностей Маслоу;
- 2) Теория потребностей Мак-Клелланда;
- 3) Двухфакторная теория Герцберга.

1. Иерархия потребностей Маслоу

Включает в себя следующие группы потребностей:

- 1) физиологические потребности;
- 2) потребность безопасности;
- 3) потребности принадлежности и причастности;
- 4) потребность признания и самоутверждения;
- 5) потребность самовыражения;

Таблица 10.1.

Группы потребностей и формы их проявления

	Группы потребностей	Формы проявления потребностей	Примеры средств удовлетворения потребностей
1	Самовыражение	Стремление к достижению результата	Предоставление творческой работы
2	Признание и самоутверждение	Желание занимать определенное положение в коллективе	Присвоение рангов или званий
3	Принадлежность и причастность	Стремление к установлению дружеских отношений в коллективе	Поощрение создания неформальных групп
4	Безопасность	Стремление к предотвращению опасных изменений	Создание системы страховки
5	Физиологические потребности	Желание регулярно и качественно питаться	Создание легкодоступных систем питания

10.2. Модели и стратегии мотивации

Одним из самых сложных вопросов менеджмента является управление персоналом, которое заключается в формировании модели корпоративной культуры, которая способствует возникновению у заинтересованных лиц таких мотивов, которые направлены на достижение (улучшение) целей компании. В то же время, хотя труд и является универсальным ресурсом, который прямым или косвенным способом оказывает влияние на эффективность использования других ресурсов предприятия, степень такого влияния может быть различна.

Эти различия кроются в особенностях характера деятельности:

- 1) творческая деятельность;
- 2) деятельность, связанная со значительными величинами кривой опыта;
- 3) квалифицированная деятельность;
- 4) неквалифицированная деятельность.

По этой причине для создания эффективной системы мотивации предприятия необходимо создать такую модель, которая отвечала бы следующим системным принципам:

- 1) принципу дифференциации (специфической ориентации на различную деятельность);
- 2) принципу дискриминации (ориентации на человеческие потребности в стабильности, осмысленности и успехе);
- 3) принципу интегрированности (взаимосвязи и взаимодействию различных типов деятельности, организационных и функциональных уровней).

В тоже время, очевидно, что стимулы, лежащие в основе мотивации должны быть разными не только для различных типов деятельности, но и для разных уровней управления:

- модели мотивации для руководителей и специалистов стратегического уровня управления;
- модели мотивации для руководителей и специалистов среднего и оперативного уровня управления;
- модели мотивации для специалистов и работников оперативного уровня;

- модель стимулирования и мотивации сотрудников это, в первую очередь, модель коллективного консенсуса участников предприятия относительно -провозглашенных целей, способах их достижения, распределения полномочий, правил наказаний и поощрений, правил распределения доходов и ответственности и т.д.

Так как современный менеджмент стремится формулировать исчислимые цели и одной из основных задач управленческого учета и бюджетирования, и Balansed ScoreCard является расчет маржинального дохода (вклада в формирование прибыли) от различного рода структурных составляющих (ЦФО, подразделений, продуктов и услуг, менеджеров, работников, различного типа активов), то именно маржинальный доход может использоваться в качестве базы для организации монетарной мотивации:

- обеспечение оптимальных размеров фондов премирования из чистой прибыли;
- модели премиальных фондов для центров прибыли;
- модели премиальных фондов для центров затрат;
- модели премиальных фондов для центров выручки;
- модели премиальных фондов для центров инвестиций;
- обеспечение равенства премиальных для альтернативных способов увеличения финансового результата;
- сквозной анализ «что-будет-если» с разделением по зонам ответственности для выявления премиальных альтернатив.

Некоторые методы и способы мотивации в менеджменте

В зависимости от степени свободы индивидуума методы управления целесообразно подразделять на следующие три группы: методы принуждения, методы побуждения и методы убеждения.

Методы принуждения примерно соответствуют общепринятым административным (организационным или организационно-распорядительным), когда индивидуум имеет ограниченную свободу, поскольку субъект управления принуждает его выполнять планы и задания. Методы побуждения соответствуют экономическим методам, когда индивидуум имеет мотивационную свободу, при которой субъект управления побуждает его к выполнению планов и заданий с помощью обоснованных мотивов. Методы убеждения соответствуют социально-психологическим методам управления, с высокой степенью свободы индивидуума, «при которой субъект управления

должен с использованием психотехнологий формировать метод воздействия на относительно независимый объект управления, ставя во главу угла изучение психологического портрета управляемой личности и тенденции ее развития».

Поскольку система мотивации является составной частью системы управления в целом, способы (методы) мотивации трудовой деятельности могут быть также разделены на группы. Приведенная выше классификация методов управления может быть применена и при создании системы мотивации и стимулирования персонала. При этом при использовании рассмотренных методов управления применяются прямые (предполагающие непосредственное воздействие на человека) и косвенные (предполагающие воздействие не непосредственно на личность, а на внешние обстоятельства с помощью благ - стимулов, побуждающих работника к определенному поведению) способы мотивации.

К косвенным способам мотивации относится создание соответствующих стимулов. К прямым способам мотивации относятся принудительная мотивация, которая основывается на использовании власти и угрозе ухудшения удовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований, и нормативная мотивация - побуждение человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия: убеждения, внушения, информирования, психологического заражения и т.п. Таким образом, принудительная мотивация основана на использовании метода принуждения, а нормативная мотивация включает в себя применение методов побуждения и убеждения. Еще раз необходимо повторить, что способы мотивации и стимулирования основываются на методах управления и дополняют друг друга. «Система стимулирования как бы вырастает из административно-правовых методов управления, но ни в коем случае их не заменяет. Стимулирование труда эффективно только в том случае, когда органы управления умеют добиваться и поддерживать тот уровень работы, за который платят. Цель стимулирования - не вообще побудить человека работать, а побудить его делать лучше (больше) то, что обусловлено трудовыми отношениями».

10.3. Теории мотивации

Рассмотрим группы вторичных психологических потребностей в рамках иерархии потребностей Маслоу:

Потребности принадлежности и причастности. Человек стремится к участию в совместных действиях, он хочет дружбы, быть членом каких-либо объединений людей, участвовать в общественных мероприятиях и т.п. По отношению к таким работникам руководство должно соблюдать форму дружественного партнерства, для таких людей надо создавать условия для общения на работе. Хороший вариант в данном случае дают групповая форма организации труда, групповые мероприятия, выходящие за рамки работы, а также напоминание работникам о том, что их ценят коллеги по работе.

Потребность к признанию и самоутверждению. Данная группа потребностей отражает желание людей быть компетентными, сильными, уверенными в себе, а также желание того, чтобы окружающие признавали их таковыми и уважали их за это. При управлении такими людьми надо использовать различные формы признания их заслуг. Для этого могут быть полезными присвоение различных званий, упоминание их заслуг, вручение различного рода наград и т.п.

Потребность самовыражения. Данная группа объединяет потребности, выражающиеся в стремлении человека к наиболее полному использованию своих знаний, способностей и навыков. Данные потребности в гораздо большей степени носят индивидуальный характер. Это потребности человека в творчестве в широком смысле. Люди с данной потребностью открыты к восприятию себя и окружения, созидательны и независимы. При управлении людьми с такого рода потребностями надо стремиться давать им оригинальные задания, позволяющие им претворять в жизнь свои способности, предоставлять большую свободу в выборе средств решения задач и привлекать к работе, требующей изобретательности и созидательности.

2. Теория приобретенных потребностей Мак-Клелланда

Связана с изучением влияния на поведение человека таких групп потребностей, как *потребности достижения, потребности соучастования и потребности властвования.* В соответствии с

идеями Мак-Клелланда эти потребности, если они достаточно развиты, оказывают заметное влияние на поведение человека, заставляя его принимать усилия и осуществлять определенные действия. При этом Мак-Клелланд рассматривает эти потребности как приобретенные под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения.

Потребности достижения проявляются в стремлении человека достигать стоящие перед ним цели более эффективно, чем он делал ранее. Люди с высоким уровнем потребностей достижения предпочитают сами ставить свои цели. Людям с потребностями достижения нравится принимать решения и отвечать за решение задач, они одержимы решением интересных для них задач, легко берут на себя персональную ответственность. Однако им очень трудно заниматься работой, у которой нет ясного и ощутимого результата. Люди с данной потребностью много и охотно работают, но при этом не очень любят делиться работой с другими. Совместно полученный результат устраивает их гораздо меньше, чем если этот результат получен в одиночку.

Считается, что наличие у работников высокой потребности достижения оказывает влияние на их активность и результативность. В целях регулирования уровня данной потребности важно проводить обучение членов организации и соответствующим образом организовывать работу. В частности, желательно включать в работу регулярную обратную связь, разбирать примеры успешного достижения целей. Так как люди с высокой потребностью достижения целей часто слишком высоко ценят себя и поэтому не склонны ставить слишком трудные задачи, нужно пытаться корректировать их самооценку.

Потребности соучастия проявляются в виде стремления к дружеским отношениям к окружающим. Люди с высокой потребностью соучастия стараются установить и поддерживать хорошие отношения с окружающими, прислушиваться к их мнению, стремятся получать поддержку и одобрение со стороны. Для них важен тот факт, что они кому-то нужны, что их коллеги и друзья не безразличны к ним. Для успешной работы таких членов коллектива необходимо создавать условия активного взаимодействия с другими и регулярного получения информации о реакции окружающих на их действия.

Потребности властвования развивается на основе полученного образования и опыта; состоят в том, что человек стремится контролировать ресурсы и процессы, протекающие в его окружении. Лица с высокой мотивацией властвования могут быть подразделены на две взаимоисключающие по характеристикам группы. Первую группу составляют те, кто стремится к власти ради властвования. В первую очередь их привлекает сама возможность командовать другими. Ко второй группе относятся те лица, которые стремятся к получению власти ради того, чтобы добиваться решения групповых задач. Эти люди удовлетворяют свою потребность властвования тем, что определяют цели, ставят задачи перед коллективом и участвуют в процессе их достижения.

3. Теория двух факторов Герцберга

Выводами из теории Герцберга, которые он обосновал практическими результатами исследований, являются то, что процесс получения удовлетворенности и процесс получения неудовлетворенности от выполняемой работы является, с точки зрения вызывающих их факторов, двумя разными процессами. Т.е. если один фактор влияет на уменьшение неудовлетворенности, совсем не обязательно, что он будет влиять на получение удовлетворения от работы. И наоборот.

Процесс «неудовлетворенность - отсутствие удовлетворения» определяется влиянием факторов, связанных с окружением, в котором выполняется работа. Их отсутствие вызывает у работников неудовлетворение. В то же время наличие данных факторов не обязательно вызывает удовлетворение, т.е. данные факторы не играют мотивирующей роли. Обычно эти факторы называют факторами «здоровья». К ним относятся:

- общая политика и управление фирмой;
- техническое руководство трудом работника;
- система и размер оплаты труда;
- взаимоотношения с руководителем;
- условия работы.

Процесс «удовлетворенность - отсутствие удовлетворенности» в основном находится под влиянием факторов, связанных с содержанием работы. Данные факторы оказывают сильное влияние на поведение человека, которое может привести к хорошему выполнению работы. Если эти факторы отсутствуют, то их

отсутствие не приводит к усилению неудовлетворенности. Данные факторы называют мотивирующими факторами, если они удовлетворяются, то человек испытывает удовлетворение. А так как они могут приводить к удовлетворению, то они играют мотивирующую роль. К таким факторам относятся:

- достижение результатов;
- признание со стороны окружающих;
- процесс работы;
- ответственность;
- продвижение по службе.

На основании разработанной им концепции двух факторов Герцберг сделал вывод о том, что при наличии у работников чувства неудовлетворенности менеджер должен обращать первоочередное внимание на те факторы, которые вызывают неудовлетворенность. После того как достигнуто состояние отсутствия неудовлетворенности, пытаться мотивировать работников с помощью факторов «здоровья» практически бесполезно. Поэтому менеджер должен сконцентрировать внимание на приведении в действие мотивирующих факторов и пытаться добиться высоких результатов труда через механизм достижения работниками состояния удовлетворения.

Процессуальные теории мотивации

В процессуальных теориях мотивации анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения целей и как выбирает конкретный вид поведения. Наиболее известными процессуальными теориями мотивации являются теория ожиданий и теория справедливости.

1. Теория ожиданий

Разработчиком теории является Виктор Врум.

Человек должен надеяться на то, что выбранный им путь удовлетворения потребности через осуществление определенных действий приведет к получению желаемого результата. Ожидание в рамках теории понимается как оценка личностью вероятности наступления определенного события.

Теорию ожиданий можно выразить следующей формулой:

Мотивация = (З-Р) * (Р-В) * Валентность,

где (З-Р) - ожидания сотрудника в отношении взаимосвязи затрат труда – результатов,

(Р-В) - ожидания сотрудника в отношении взаимосвязи результаты труда - вознаграждение,

+валентность - предполагаемая ценность получаемого вознаграждения для сотрудника

2. Теория справедливости

Сотрудники определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если баланс не справедлив, сотрудники пытаются изменить его за счет изменения количества затрачиваемых усилий или уровня вознаграждения.

10.4. Экономические и неэкономические факторы мотивации

Экономические способы мотивации

Суть экономических мотивов состоит в том, что люди в результате требований, предъявляемых к ним организацией, получают определенные материальные выгоды, повышающие их благосостояние. Они могут быть прямыми – денежный доход, и косвенными, облегчающими получение прямых.

Прямая экономическая мотивация выражается в форме денежных доходов, связанных с трудовой деятельностью: заработная плата, прибыль, различного рода выплаты и льготы.

Заработная плата зависит от занимаемой должности, квалификации, стажа работы, количества и качества затраченного труда. По форме она может быть повременной и сдельной.

Повременная зависит от количества затраченного времени и применяется для руководителей, служащих, специалистов, а также рабочих, результаты деятельности которых не поддаются точному учету и измерению, либо не требуют его вовсе. Мотивирующими факторами в рамках повременной заработной платы являются ее величина и наличие в необходимых случаях премий.

Сдельная форма оплаты труда применяется в основном по отношению к рабочим, конкретные результаты деятельности

которых легко измеримы. На практике применяют различные системы сдельной формы оплаты труда: прямая сдельная заработная плата, при которой ее величина определяется в зависимости от объема выполненной работы по единой расценке за единицу продукции; косвенно-сдельная – заработная плата применяется в отношении работников, обслуживающих других; сдельно-прогрессивная заработная плата предусматривает, при установленной исходной норме выработки, оплату по прямым расценкам, а сверх нормы – по повышенным; сдельно-премиальная система оплаты труда сочетает сдельный заработок с премией за качественные и количественные результаты деятельности; аккордная система предусматривает вознаграждение сразу за весь объем выполненной работы. Уровень основной и дополнительной заработной платы дает формальную оценку вкладу работника в конечные результаты, исполнительности, профессионализму, квалификации и следовательно, должен возрастать вместе с ними. Действенным стимулирующим средством экономической мотивации является также дополнение заработной платы системой итогового вознаграждения - премией.

Кроме заработной платы и премий, получает распространение еще один вид денежного вознаграждения - участие в прибылях. При регулярном осуществлении таких выплат люди видят конкретные результаты своей работы. Удовлетворенность материальным вознаграждением, его справедливым уровнем стимулирует инициативу людей, формирует у них приверженность к организации, привлекает к ней новых членов. Косвенная экономическая мотивация основана на мотивации свободным временем. Она выражается в следующих формах: сокращенном рабочем дне, увеличенном отпуске, призванных компенсировать повышенные физические или нервно-эмоциональные затраты; скользящем или гибком графике, делающем режим работы более удобным для человека, что позволяет ему заниматься другими делами; предоставление отгулов за часть сэкономленного при выполнении работы времени.

Неэкономические способы мотивации

К не экономическим способам мотивации относятся **организационные и моральные**.

Организационные способы включают в себя мотивацию целями, привлечением к участию в делах организации, обогащением труда.

Мотивация целями должна побудить в сотруднике сознание того, что достижение этих целей принесет всему коллективу организации или подразделения определенные блага.

В достижении цели, которую работник себе поставил или в формулировании которой он принял участие, он проявит больше энергии. Мотивация участием в делах организации предполагает, что работникам предоставлено право голоса при решении ряда проблем и прежде всего социального характера; они вовлекаются в процесс коллективного творчества, консультирования по специальным вопросам; им делегируются определенные права и ответственность.

Мотивация обогащением труда заключается в предоставлении работникам более содержательной, важной, интересной, социально значимой работы с широкими перспективами должностного и профессионального роста, дающей возможность осуществлять контроль над ресурсами и условиями труда.

К **моральным методам мотивации** относится, прежде всего, признание, которое бывает личным и публичным.

Смысл личного признания состоит в том, что особо отличившиеся работники упоминаются в докладах высшему руководству организации, представляются ему, получают право подписывать документы, в разработке которых они принимали участие, предоставляется право постановки личного клейма, персонально поздравляются администрацией по случаю праздников и семейных дат. Публичное признание состоит в широком распространении информации о достижениях работников через различные средства пропаганды, награждения и внесение их в специальные книги. Специфическими моральными методами мотивации являются **похвала и критика**.

Похвала должна следовать за любыми достойными действиями исполнителей. К ней предъявляются такие требования, как дозированность, последовательность, регулярность, контрастность (необходимы перерывы). Отсутствие похвалы, особенно за хорошую работу, неискренняя похвала - демотивируют. Поэтому необходимо разрабатывать объективные критерии. Критика тоже должна быть

исотвратимой, т.е. следовать за допущенными ошибками. Она должна быть конструктивной, стимулировать действия работника, направленные на устранение ошибок, и указывать на их возможные варианты.

К правилам критики относятся: конфиденциальность, доброжелательность, создаваемая за счет снижения обвинительного акцента, внесения элементов похвалы, уважительного отношения к личности критикуемого, сопереживания ему, высказывания замечаний иносказательно, в косвенной форме; аргументированность; подчеркивание возможности устранения недостатков и демонстрация готовности прийти на помощь. Любая критика должна восприниматься как форма помощи в деле устранения недостатков.

Комплексным показателем мотивации может служить повышение по службе, так как дает:

- более высокую заработную плату (экономический мотив);
- более интересную работу (организационный мотив);
- признание заслуг и авторитета личности (моральный мотив).

Однако этот способ имеет естественные ограничения, связанные как с самим субъектом, так и с возможностями организации, в которой он работает.

В заключение можно отметить, что человек осуществляет определенные действия в соответствии с давлением на него совокупности внутренних и внешних сил. Совокупность этих сил, называемая мотивацией, вызывает у людей далеко не одинаковую реакцию. В то же время на основе эмпирических исследований было разработано несколько концепций, описывающих факторы, влияющие на мотивацию, и содержание процесса мотивации, которые дают менеджерам ключ к построению действенной системы мотивирования людей.

10.5. Советы руководителям по управлению мотивацией

Почему то, большинство организаций во время оценки персонала упускают такой фактор как **мотивация персонала** и удовлетворенность работой. Научившись измерять уровень мотивации лишь однажды, руководитель сможет управлять ей в дальнейшем. Не имея представления о степени мотивации сотрудников, руководитель никогда не сможет повысить этот показатель. Нужно исследовать

потребности подчиненных, к каждому сотруднику найти индивидуальный подход, т.к. планы и цели у всех абсолютно разные. Нельзя мотивировать всех одинаково, используя единую схему. Нужно сформировать такую систему мотивации, в которой для каждого сотрудника будет возможность выбора.

Самый простой способ это реализовать – провести личную беседу со своими сотрудниками. Выяснить какие перспективы и планы у ваших подчиненных, что наиболее актуально для них в данный момент времени, что способствует росту активности, или наоборот отвлекает от работы.

В результате такого общения, руководителю, во-первых, будет значительно проще завоевать **лояльность** своих сотрудников, а во-вторых, получить ценную информацию об уровне мотивации сотрудников в компании и понять, над чем следует работать.

Подробно расскажите сотрудникам о возможных премиях и вознаграждениях

Система мотивации должна быть достаточно прозрачной, сотрудники должны понимать принципы ее работы. Руководитель должен уделять время на то, чтобы растолковать принципы работы системы поощрений, в противном случае сотрудники решат, что их не уважают и не ценят. Важно подробно остановиться на целях, задачах и принципах работы программы мотивации. Объяснить, каким образом программа поощрений воздействует на деятельность компании в целом.

Постройте мосты

Из-за рутины будничных дней и большого количества забот, руководители забывают уделять время общению со своими подчиненными. Возможностей для общения практически нет. Руководители должны чаще встречаться со своими подчиненными, проводить собрания, планерки, совместные кофе-брейки. **Мотивация** не повысится сама по себе, если вы не наладите коммуникации с вашими подчиненными.

Ставьте максимально четкие задачи

Работник должен понимать суть своей работы, ее цель и предназначение, знать точные сроки которыми он обладает, а так же, какой эффект для компании в целом принесет добросовестно выполненная им задача. Если сотрудник будет ощущать свой личный вклад в общее дело, чувствовать признание и благодарность от

своего руководителя, его мотивация в разы возрастет, а вместе с ней поднимется продуктивность.

Банк предложений

Дайте вашим сотрудникам возможность высказаться. Наверняка у них могут быть довольно интересные, а главное перспективные идеи. Но из-за страха быть отвергнутыми и не понятыми, эти идеи так и не воплощаются в жизнь. Научитесь спрашивать, дайте своим сотрудникам шанс. Не перебиваете, выслушайте до конца, обдумаете идею и только тогда выносите свой вердикт. В противном случае вы можете лишить сотрудника не только уверенности в себе, но и убить желание проявлять инициативу в дальнейшем. Не случайно же персонал стало принято называть интеллектуальным капиталом компании.

Если у вас не достаточно времени выслушивать предложения лично каждого, вы можете воспользоваться вашим внутренним ресурсом - сервером. Создайте на нем специальную папку, где сотрудники смогут размещать свои проекты. По мере возможности обрабатывайте поступающие предложения. Самые лучшие и перспективные из них выносите на всеобщее обсуждение, по решению которых запускайте проекты. При этом, сам создатель идеи, может стать ответственным лицом за реализацию своего замысла, полностью контролирующим весь процесс. Ему присваивается роль руководителя или участника в соответствии с его профессиональными навыками и знаниями.

Контрольные вопросы

1. Понятие, природа, классификация управленческих решений. Рациональное решение проблемы.
2. Развитие взглядов на понятие мотивации. Мотивация и вознаграждение.
3. Для чего нужна классификация целей, по каким критериям она осуществляется. Отличие цели от задачи.
4. Какую роль играют методы в процессе принятия решений? Дайте характеристику системы методов управления (общенаучных, конкретных, организации совместной деятельности людей).
5. Процессуальные теории мотивации.

ГЛАВА 11. ПОЛНОМОЧИЯ УПРАВЛЕНИЯ

11.1. Полномочия и их необходимость

Каждый элемент структуры управления организацией (подразделение или отдельная должность) является носителем определенных управленческих полномочий.

Полномочия представляют собой ограниченное право и ответственность использовать ресурсы организации, самостоятельно принимать решения, отдавать распоряжения и осуществлять те или иные управленческие действия в организации.

Полномочия предоставляются должности, а не лицу, ее занимающему в данный момент. В случае если человек меняет должность, то он теряет полномочия старой должности и получает полномочия новой. Однако полномочия не могут быть реализованы должностью, если ее не занимает человек, поэтому принято говорить о предоставлении полномочий конкретному лицу.

Согласно определению, полномочия являются ограниченным правом использовать ресурсы и управлять людьми. Масштабы полномочий, концентрируемых на том или ином уровне управления, определяются рядом факторов. Прежде всего это - *сложность, важность и разнообразие* решаемых проблем. Чем их больше, тем значительнее должны быть полномочия соответственного уровня. На масштаб полномочий действует глубина разделения труда и ритмичность производственных процессов; первая - упрощает отдельные операции, а вторая - приводит к большей стандартизации деятельности в целом. Потребность в значительных полномочиях уменьшается по мере снижения сложности.

Не требуется больших полномочий и в условиях *развитой системы коммуникаций*, позволяющей при необходимости связаться с руководителем и получить необходимые указания.

Во многом полномочия определяются *личными особенностями руководителей и исполнителей*, прежде всего опытом, знаниями и уровнем квалификации.

Наконец, полномочия зависят от *морально-психологического климата* в организации. Если он благоприятен, исполнителям могут быть предоставлены значительные полномочия, которыми они не будут злоупотреблять по отношению друг к другу, и наоборот,

неблагополучные коллективы должны быть под более жестким контролем руководства.

Линейные полномочия. Они передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее по цепочке к другим подчиненным. Линейные полномочия дают руководителю узаконенную власть для управления своими подчиненными. Руководитель, обладающий линейными полномочиями, имеет также право принимать решения и действовать в определенных вопросах без согласования с другими руководителями, в тех пределах, которые установлены законом, организацией, традициями или обычаями. Например, директор имеет право принимать решения по вопросам приема на работу, установления размера

должностного оклада, приобретения некоторых видов товаров для организации и другим в рамках всей организации; руководитель подразделения может решать аналогичные вопросы только в рамках своего подразделения и объема выделенных ему материальных и финансовых ресурсов.

Последовательная цепочка возникающих линейных полномочий создает иерархию уровней управления. Поскольку полномочия распоряжаться людьми обычно передаются сверху вниз, то процесс создания иерархии называется *скалярным* (от лат. *scalaris* – лестничный, ступенчатый). Для такой организации характерно управление посредством *цепи команд*. Наиболее наглядный пример цепи команд – это иерархия военных организаций. При большой длине цепи команд наблюдается существенное замедление скорости обмена информацией, что сказывается на эффективности принятия оперативных решений. Следовательно, длина цепи команд и обязанности, распределенные между должностями в ней, должны соответствовать определенной ситуации и задачам, стоящим перед организацией. Но существуют два понятия, которые должны всегда учитываться при формировании взаимоотношений в организации: принцип единоначалия и необходимость ограничения нормы управляемости.

Согласно *принципу единоначалия* работник должен получать полномочия только от одного начальника и отвечать перед ним. В организации, которая придерживается этого принципа, все формальные взаимоотношения должны направляться по цепи команд. Лицо, у которого возникла какая-либо проблема, не может

обратиться через голову своего непосредственного начальника к руководителю высшего уровня по данному вопросу. Также и руководитель высшего уровня не может дать задание или приказ исполнителям низшего уровня, минуя чепо-средственных руководителей. На протяжении столетий принцип единоначалия подтвердил свою ценность, прежде всего в качестве координирующего механизма.

Норма управляемости – это количество работников, которые непосредственно подчиняются данному руководителю.

На норму управляемости оказывают влияние такие факторы, как: квалификация персонала, размещение сотрудников в помещении, наличие помощников, заместителей и секретаря, а также характер руководителя и т.п.

В процессе организации деятельности многие линейные руководители сталкиваются с целым рядом проблем, которые они не могут разрешить из-за недостатка специальной квалификации и знаний (например, в области права, новейших технологий и т.п.), т.е. линейные полномочия не могут обеспечить потребности организации в комплексном подходе к управлению. Возникает необходимость создания административного аппарата, своеобразного "штаба", наделенного специфическими функциями и полномочиями при подготовке решений.

Аппаратные (штабные) полномочия. Данные полномочия помогают организациям использовать специалистов без нарушения принципа единоначалия для решения задач консультативного или обслуживающего характера в рамках деятельности, направленной на достижение поставленных целей.

В идеале штабной персонал должен быть минимальным, но увеличение размеров фирмы, разнообразия продукции, числа покупателей и поставщиков ведет к росту количества связей и объема необходимой информации, масштабов аналитической работы. В этих условиях штаб стремительно увеличивается, зачастую это происходит быстрее, чем развитие фирмы в целом, что является источником опасности бюрократизации системы управления.

Штабной аппарат весьма неоднороден, причем не только профессионально, но и функционально. Часть его составляют специалисты, приглашаемые на временной или постоянной основе

для консультирования линейных руководителей по тем или иным узким проблемам. Другую часть составляет обслуживающий персонал: отдел кадров, машбюро и т.п. Особое место занимает так называемый личный персонал, хотя он является по существу разновидностью обслуживающего: секретари, референты, помощники. Личный аппарат создается при руководителях высшего ранга и предназначен для повседневной помощи.

Основные виды штабных полномочий делятся на рекомендательные, координационные, контрольно-отчетные, согласительные.

Суть *распорядительных* полномочий состоит в том, что их обладатели имеют право принимать решения, обязательные для исполнения теми, кого они касаются. Эти решения обычно предписывают методы работы, иными словами то, как действовать, чтобы достичь целей.

Для сохранения единства управления, или *единоначалия*, которое обеспечивается подчинением исполнителей только одному линейному руководителю, содержание и объем функциональных полномочий строго регламентируются. Например, компетенция функционального руководителя распространяется только на один уровень вниз. Обычно такими полномочиями располагают главные специалисты организации (главный бухгалтер, главный инженер, главный энергетик и др.) и руководители соответствующих служб (плановой, маркетинговой и др.).

Рекомендательные полномочия заключаются в том, что их обладатели при необходимости могут давать советы нуждающимся в них руководителям или исполнителям, каким образом лучше всего решить тот или иной узко-профессиональный вопрос. Но в отличие от предыдущего случая принимаемые решения не являются обязательными для исполнения и не носят инициативного характера. Линейные руководители могут по своему выбору решить проблему, даже не поставив аппарат в известность. Более того, они вправе решать, обратиться ли им за помощью или советом. Рекомендательными полномочиями обладают различного рода специалисты, референты, консультанты и т.п.

Контрольно-отчетные полномочия предоставляют возможность их носителям осуществлять в официально установленных рамках проверку деятельности руководителей и исполнителей,

требовать от них предоставления обязательной информации, осуществлять ее анализ и направлять полученные результаты вместе с собственными выводами в соответствующие инстанции. Например, контрольно-ревизионные управления в министерствах могут проводить проверку деятельности в подведомственных организациях.

Координационные полномочия связаны с выработкой и принятием совместных решений. Лицо, или подразделение, которое наделяется данными полномочиями, имеет право от имени высшего руководства согласовывать деятельность отдельных субъектов управленческой структуры и направлять ее в русло, соответствующее целям организации. Координационными полномочиями обладают различного рода комитеты и комиссии, создаваемые на временной или постоянной основе для решения сложных или спорных проблем. Например, работа комиссии по трудовым спорам и др.

Своеобразным барьером для принятия ошибочных решений и системой, уравнивающей власть линейных руководителей, выступают *параллельные* полномочия. Являясь одним из видов координационных полномочий, они применяются в компаниях чаще всего для контроля финансовых расходов, для чего требуются две подписи (директора и главного бухгалтера), например, в случае всех крупных покупок.

Согласительные полномочия состоят в том, что их обладатель в обязательном порядке высказывает в пределах компетенции свое отношение к решениям, принимаемым в рамках линейных или функциональных полномочий.

Согласительные полномочия могут быть *предостерегающими* или *блокирующими*. Первыми располагает, например, юрист, который проверяет соответствие решений руководства действующим правовым нормам, указывает на содержащиеся в них ошибки и нарушения и предлагает их исправить. В то же время руководитель может не принять во внимание мнение юриста, беря на себя всю полноту ответственности за возможные негативные последствия.

Блокирующими; или параллельными, полномочиями обладает главный бухгалтер. Без его согласия, оформляемого в виде личной подписи, вообще не может быть принято решение, реализация которого связана с расходованием денежных средств.

Между штабными и линейными руководителями складываются довольно непростые отношения. Штабные специалисты, как правило, хуже знают практику и иногда дают оторванные от жизни рекомендации. Это вызывает недовольство линейных руководителей и может приводить к конфликтам. Чтобы избежать этого, "штабникам" делегируют полномочия, которые распространяются только на один "этаж" вниз, и их сфера четко ограничивается вопросами "как?", "когда?" и реже "где?", "что?" и "кто?" должен делать.

Четкое распределение обязанностей внутри фирмы между линейными и штабными видами деятельности предусматривается организационной структурой управления, т.е. официально оформленной системой отношений между ее подразделениями и должностями, сформировавшейся в процессе делегирования полномочий.

Управленческие полномочия неотделимы от *ответственности*, т.е. необходимости отдавать отчет за принятые решения, активные действия и их последствия. При этом полномочия должны быть соразмерны ответственности и не должны быть большими, чем это необходимо для решения задач. Приняв полномочия, подчиненные несут персональную ответственность перед руководством за их использование. Руководство в свою очередь единолично отвечает перед высшими инстанциями за все, что делают его подчиненные, и не имеет права, даже делегировав полномочия, от этой ответственности уклониться.

Различают два вида ответственности: общую и функциональную:

- *общая* ответственность имеет своим объектом создание условий, необходимых для осуществления управленческой деятельности, например, подбор кадров, подготовка документов и др. Такую ответственность обычно несет руководитель;

- *функциональная* ответственность связана с выполнением конкретной работы, задания и лежит на исполнителе.

Управленческие полномочия и ответственность должны соответствовать друг другу, иначе могут возникнуть самые неблагоприятные последствия для организации и ее персонала. Так, в случае превышения полномочий по сравнению с ответственностью открывается свобода для административного произвола, поскольку многие действия руководителей могут остаться безнаказанными.

Обратная же ситуация приводит к параличу активной деятельности, так как люди будут опасаться сделать лишний шаг из-за боязни неблагоприятных для себя последствий.

Соответствие полномочий и ответственности в каждом звене управленческой структуры является одним из важнейших условий ее нормального функционирования.

11.2. Ответственность управления

Принятие на себя ответственности и привлечение к ответственности являются необходимыми следствиями выполнения задач различными лицами с разделением труда между ними.

Ответственность - это:

- готовность в собственных решениях или действиях учитывать интересы тех, кого касается решение;
- готовность отвечать за свои действия (что тесно связано с правом на самостоятельные действия);
- готовность отвечать за действия исполнителей задания, если контроль и анализ не установил их личной вины.

Различают (рис.38):

- собственную ответственность (обязанность отвечать за собственные действия);
- чужую ответственность (обязанность отвечать за решения или действия других);
- ответственность перед собою (случай, когда устанавливаемый нормы и исполнитель является одним лицом);
- внешнюю ответственность (по отношению к внешним сферам деятельности предприятия);
- внутреннюю ответственность (по отношению к внутренним сферам деятельности);
- ответственность перед предприятием (учет интересов предприятия и его собственников).

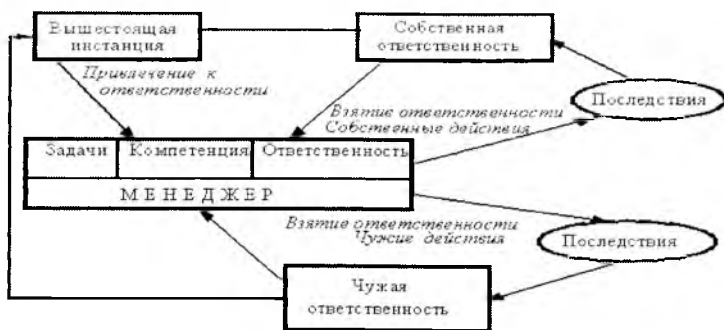


Рис. 11.1. Установление и передача ответственности

В случае ответственности в смысле обязанности отвечать за последствия принятие ответственности выступает в следующих формах:

1. определение отрицательных результатов в результате контроля;
2. определение персональной ответственности в результате анализа отклонений;
3. персональные меры поощрения и взыскания: а) поощрения (премии, продвижения, укрепление авторитета); б) уменьшения степени поощрения (вознаграждения, влияние на карьеру); в) санкции (снижение окладов, возмещение ущерба, потеря компетенции, отставка, увольнение, уголовное преследование).

11.3. Полномочия и его пределы

В количественном отношении масштабы полномочий характеризуются величиной ресурсов, которыми данный уровень управления может распоряжаться самостоятельно, а также числом лиц, прямо или косвенно обязанных выполнять принятые решения.

Пределы полномочий в организации определяются установленными правилами, должностными инструкциями, изложенными в письменном виде, но некоторые полномочия могут передаваться подчиненному и в устной форме. Расширение пределов полномочий происходит обычно либо по горизонтали, либо по вертикали в направлении более высоких уровней. Например, работники одного

коллектива, не получив на то распоряжение начальника, помогают друг другу с целью завершить задание в срок; заместитель руководителя принимает решение, не терпящее отлагательства, за своего начальника, не имея соответствующих полномочий. Следовательно, превышение полномочий может быть оправдано только в том случае, когда это необходимо для выполнения задач.

Большая часть полномочий руководителя определяется традициями не только данной организации, но и общества, в котором она функционирует. Люди подчиняются приказам руководителя частично из-за того, что так принято. Все привыкли к тому, что в коллективе есть человек или люди, которые приняли на себя функцию распределения полномочий между исполнителями и несут за это ответственность.

Руководители не могут требовать выполнения обязанностей, противоречащих законам или культурным традициям, по крайней мере на длительный срок. Это важное ограничение, но именно с ним часто сталкиваются организации при выполнении планов. Например, предприятие бывает вынуждено отказаться от прибыльной деятельности из-за того, что ее проведение связано с необходимостью нарушения закона или отклонением от норм общепринятого поведения. Однако на практике ограничения, налагаемые на полномочия, часто нарушаются.

Не следует путать два понятия: "полномочия" и "власть". Если полномочия представляют собой ограниченное должностью право использовать ресурсы, то власть является реальной способностью руководителя действовать или влиять на сложившуюся ситуацию. Следовательно, можно рассматривать, как минимум две ситуации:

1. у работника есть власть, но нет полномочий. В этом случае от порядочности и компетентности специалиста зависит, как он использует ситуацию - с пользой для организации (подразделения) или для себя лично;

2. у специалиста есть полномочия, но нет реальной власти. Это может негативно сказаться на общей эффективности деятельности организации, например, если исполнители будут саботировать приказы руководителя.

Таким образом, полномочия определяют, что лицо, занимающее должность, *имеет право* делать, а власть - что он *может делать на практике*, т.е. в действительности.

Ограниченность полномочий является результатом существования в организации многоуровневой системы управления. Это вызывает необходимость рассмотрения отношений между уровнями полномочий, которые проявляются в виде двух общих типов. Они обозначаются как линейные и аппаратные (штабные) полномочия, причем оба типа могут применяться в различных формах.

11.4. Необходимость передачи полномочий по управлению

В предыдущей параграфе мы с Вами рассмотрели вопрос о том, что такое делегирование, какие задачи можно и нужно делегировать, что делегировать нельзя. Вообще-то нужно сказать, что делегирование полномочий является самым простым, и в тоже время самым сложным инструментом руководителя. С одной стороны, кажется, что все просто и нормально, а с другой, как-то контролировать необходимо, что там без тебя наработают.

Прежде всего, хотелось бы напомнить, что делегирование полномочий — это передача полномочий именно из ассортимента руководителя, другими словами можно делегировать только то, чем ты обладаешь.

Делегирование полномочий в менеджменте — передача полномочий сотруднику, который полностью берет на себя ответственность за их выполнение.

Учитывая этот факт, всегда стоит вопрос, а как распределить то, что можно делегировать. Самым простым способом оказывается определение приоритетов. С точки зрения управления — это понимание того, что нужно сделать сейчас, а что необходимо сделать потом. Инструмент, который позволяет определить вопрос приоритетности задач — это матрица Эйзенхауэра. Многие знакомы с этим инструментом по тренингам по тайм — менеджменту. Однако этот же инструмент используется и в делегировании полномочий.

Модель процедуры выглядит следующим образом:

- ранжировать проблемы по приоритетам;
- сосредоточиться на важных;
- затем уделять внимание срочным;
- жестко отбирать задачи, критерий отбора задач: «делать только то, что могу сделать только я»;
- остальное делегировать.

Вместе со списком тех проблем и задач, которые Вы делегировать не можете не при каких обстоятельствах, а их список представлен ниже, это Ваш инструмент определения тех проблем и задач, которые Вы можете передать своим подчиненным:

- установление целей, принятие решений по выработке политики, контроль результатов;

- руководство и мотивация сотрудников;
- задачи особой важности и высокой степени риска;
- актуальные, срочные проблемы;
- конфиденциальные проблемы и задачи.

Однако, любая технология или инструмент будут не востребованы и неэффективны, если мы забудем простые правила:

- 1) взаимное уважение;
- 2) доверие к опыту друг друга;
- 3) открытость;
- 4) работа на результат.

Это одни из самых важных моментов грамотного, качественного взаимодействия руководителя и подчиненного, с целью достижения максимального результата, и без выполнения этих четырех пунктов отдача от любых, самых прогрессивных методов планирования и организации работы не будет полной.

Перекладывая кирпич из нашего управленческого рюкзака в рюкзак нашего подчиненного, необходимо ответить самому себе как руководителю на первый и принципиальный вопрос: «А почему собственно должно быть интересно моему подчиненному везти этот груз вместо меня?».

Вопрос мотивации подчиненных играет немаловажную роль в делегировании полномочий. Как писали Кьелл Нордстрем и Йонас Риддестрале в книге «Бизнес в стиле фанк»: «То, как вы привлекаете, удерживаете и мотивируете ваших сотрудников, важнее технологий». А в условиях кризиса накладывается еще дополнительная задача или проблема — по сути, число сотрудников кому может быть интересно развиваться в сторону управления и кто имеет соответствующий потенциал, сокращается из-за ситуации нестабильности в организации.

Если говорить о том, кому может быть действительно интересно играть в игру под названием «делегирование полномочий». Безусловно, это сотрудники, которые нацелены на профессиональное

развитие, и развитие в рамках управленческой карьеры, это сотрудники, для которых важен статус внутри компании и сопричастность к принятию важных решений. Как правило, эти сотрудники хорошо чувствуют себя в проектах и для них наравне с делегированием полномочий также можно использовать следующие инструменты:

- участие в принятии решений;
- участие в новом проекте компании;
- передача важного (ключевого) клиента.

Выявить тех подчиненных, которые могут быть эффективны в таких взаимоотношениях можно с помощью нескольких инструментов.

Во-первых, это оценочное интервью, о котором упоминалось в предыдущей статье. Это различного рода мотивационные профили, которые предлагают многие консультанты и консалтинговые компании. Одним из них, например, является мотивационный профиль английских консультантов Ричи и Мартина.

Более современной технологией является компьютерное тестирование.

Все эти методики основаны на подходе Карла Юнга.

Но несмотря на все подходы, необходимо помнить о том, что прежде всего руководитель должен просто не забывать разговаривать с сотрудниками. Кто-то из великих сказал: «Работа руководителя — это 80% разговоров, а все остальное — это 20 % работы».

Однако несмотря на все знания в этой области, не смотря на все тренинги и семинары, руководители все равно не используют этот инструмент. Вопрос, что мешает руководителям? Как показывает практика, это могут быть опасения, недоверие к подчиненным, отсутствие опыта и, наконец, корпоративная культура компании.

Рассмотрим, что представляют из себя все эти препятствия с организационной точки зрения. Опасения делегировать полномочия состоят в том, что либо руководители боятся уходить «со своей территории», либо боятся, что подчиненные сделают лучше или хуже их. Всегда остается страх вырастить себе потенциального соперника. Другими словами, они просто не доверяют своим сотрудникам. И это опасение связано не только с личными особенностями руководителя, но и с корпоративной культурой компании. Если в компании принят авторитарный стиль управления,

или лидер компании является очень харизматичным человеком, делегирование полномочий как инструмент управления, скорее всего, не будет востребован. Более того, когда в такую компанию приходят профессиональные менеджеры со своей выработанной устойчивой профессиональной менеджерской позицией, или руководители из западных компаний, их понимание и инструменты входят в противоречие с общей организационной культурой компании. В итоге — конфликт и заявления «У нас так не принято».

Почему менеджеры не делегируют?

- Недостаток доверия к подчиненным
- Недостаток уверенности в себе, страх перед потенциальным соперником
- Нечеткое разграничение обязанностей
- Склонность избегать риска
- Отсутствие ролевых моделей
- Нежелание «отступить со своей территории».

Из практики консалтинговых проектов построения и оптимизации системы управления внутри компании можно отметить, что часто на структурированных интервью слышишь следующее:

- Чем все разьяснять, быстрее сделать самому?
- Работа выйдет из-под моего контроля, я потеряю рычаги управления
- А если без меня они сделают хуже ... ?
- А если без меня они сделают ... лучше?
- Они справятся без меня ..., зачем же я буду нужен?

Технология делегирования полномочий подразумевает следующую последовательность (рис. 11.2.). Обратите внимание, что уже после того, как задание было выполнено и проблема решена, задача руководителя — обеспечить обратную связь с сотрудником. Как именно было выполнено задание, какие ошибки допущены, а что было выполнено правильно, что может пригодится на будущее, а от каких начинаний следует отказаться. Все это точки обсуждения руководителя и подчиненного при разборе полетов обратной связи. Можно использовать различные техники обратной связи, например, схематично описанную здесь «модель бутерброда», главное — существование обратной связи. Такой процедурой убиваете сразу несколько «управленческих зайцев».

Технология делегирования полномочий

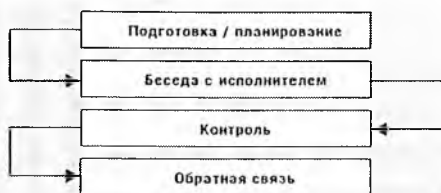


Рис. 11.2. Технология делегирования полномочий

Во-первых, акцентируется внимание подчиненного на управленческих стандартах, их продвигают и промотируют.

Во-вторых, Вы используете поощрительную мотивацию, что ценно и для подчиненного, и для руководителя.

В-третьих, для стандартной теперь уже управленческой задачи у Вас есть конкретный исполнитель.

Ну, и наконец: а как же все-таки добиться согласия от подчиненных?

- Спросите, может быть есть добровольцы?
- Попросите о помощи. «У меня возникла проблема, и я хотел бы узнать, готовы ли Вы мне помочь...»
- Объясните, какую пользу принесет выполнение задачи для сотрудника. Одним словом: «В чем профит?»
- Дайте понять, что Вы цените того, кому Вы даете поручение
- Просите, а не приказывайте. К приказанию Вы всегда успеете прибегнуть.

Помните о трех менеджерских «НИКОГДА»:

- ❑ Не подкупайте
- ❑ Не угрожайте
- ❑ Не шантажируйте.

И в заключении отметим, что формула делегирования проста и в то же время невероятно сложна:

Делегирование = постановка задачи + ответственность + полномочия и ресурсы

Контрольные вопросы

1. Полномочия, их сущность и содержание.
2. Что такое «линейные полномочия»?
3. Место и роль руководителя в распределении полномочий.
4. Иерархии уровней управления. Принцип единоначалия.
5. Необходимость ограничения нормы управляемости.
6. Штабные полномочия.
7. Рекомендательные полномочия и их применение.
8. Координационные полномочия.
9. Контрольно-отчетные полномочия.

ГЛАВА 12. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССОМ

12.1. Конфликт, причины его возникновения и виды конфликтов

Конфликт – отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Различают функциональные (ведущие к повышению эффективности организации) и дисфункциональным (приводящим к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации).

По степени воздействия на эффективность работы персонала выделяют неконструктивные и продуктивные конфликты.

Неконструктивный – столкновение интересов, решение которых противоречит целям управления организации. **Продуктивный** – положительно влияет на эффективность системы управления, т.к. направлен на решение задачи управления организацией, а не на противоречия в межличностных отношениях.

Виды конфликтов:

Внутриличностный конфликт. Он может принимать различные формы. Одна из самых распространенных – ролевой конфликт, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы, также внутриличностный конфликт может возникнуть из-за того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями.

Межличностный конфликт. Чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу и т.д. Также может проявляться и как столкновение личностей, люди с разным характером не могут, поладит друг с другом.

Конфликт между личностью и группой. Производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки, каждый должен их соблюдать, однако, если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности, может возникнуть конфликт.

Межгрупповой конфликт. Это могут быть конфликты, как между формальными, так и между неформальными группами.

Частым примером такого конфликта могут служить разногласия между линейным и штабным персоналом.

Причины конфликтных ситуаций классифицируются в менеджменте на внешние, внутренние, функциональные, вытекающие из неправильной критики во время споров и дискуссий, и как последствие ошибок менеджера в межличностном общении.

Внешние причины имеют источник за пределами системы, в которую включены участники конфликта.

- недостатки социально-экономического и бытового характера
- нечеткие указания руководителя, неритмичность получения информации
- ослабление контроля исполнения (в первый раз прощают, а во второй, неожиданно наказывают);
- новости дня (всевозможные споры и эмоциональная форма их развития);
- плохая организация выдачи заработной платы и др.

Внутренние причины вытекают из особенностей межличностных отношений их участников:

- внутригрупповая несовместимость в виде антипатии, отчужденности и т.п.;
- ослабление взаимного контроля внутри группы,
- личные особенности членов группы

Функциональные причины связаны с разным подходом к решению задач управления:

- распределение ограниченных ресурсов, когда всем дать нельзя и надо выбрать одного получателя;
- взаимозависимость задач, т.е. наличие последовательности операций, которую нельзя нарушить;
- различие в целях деятельности формальных групп;
- различие в ценностных ориентациях;
- неудовлетворительные коммуникации.

Причины, вытекающие из неправильной критики, связаны с неправильным поведением участников споров и дискуссий:

- излишняя эмоциональность выступления в целях усиления конструктивности предложений, что часто вызывает у людей бессознательное сопротивление даже во вред себе;
- критика оппонента с целью показать свою эрудицию;

- критика с целью под благовидным предлогом свести личные счёты с оппонентом;
- критические выступления с целью повышения или сохранения своего статуса в рабочей группе;
- критика оппонентов для перестраховки
- критика с целью эмоциональной разрядки.

Основными причинами конфликта, вытекающими из ошибок менеджера в межличностном общении, являются:

- резонерство, когда менеджер не знает, как решить проблему, и выходит из положения с помощью звучных фраз морализирования (... мы должны отдать все силы для решения этого вопроса... и т.п.);
- повышенный уровень притязаний менеджера
- скептицизм как нежелание менеджера принимать чужие идеи
- заострение внимания на мелочах
- отказ от серьёзной аргументации
- натиск

Практический менеджер должен четко знать все причины конфликтных ситуаций и стараться избегать их проявлений в своей деятельности.

12.2. Управление конфликтами и пути их устранения

Управление конфликтом – это способность руководителя увидеть конфликтную ситуацию), осмыслить ее и осуществить направляющие действия по ее разрешению.

Управление конфликтом как сфера управленческой деятельности имеет следующие стадии:

- восприятие конфликта и первичная оценка ситуации;
- исследование конфликта и поиск его причин;
- поиск путей разрешения конфликта;
- осуществление организационных мер.

Конфликт в организации практически всегда виден, так как имеет определенные внутренние и внешние проявления: высокий уровень напряженности в коллективе; снижение работоспособности; ухудшение производственных и финансовых показателей; изменение взаимоотношений с поставщиками и покупателями и др.

Следует учитывать то, что объективный уровень конфликта и его восприятие должны быть адекватными, иначе могут возникнуть:

- о псевдоконфликты (реально не существующие конфликты);
- о переоценка или недооценка значимости конфликта;
- о невосприятие, игнорирование существующего конфликта.

Управление конфликтом предполагает не только регулирование уже возникшего противостояния, но и создание условий для его предупреждения. Причем наибольшую значимость из двух указанных задач управления имеет профилактика. Именно хорошо поставленная работа по предупреждению конфликтов обеспечивает сокращение их числа и исключение возможности возникновения деструктивных конфликтных ситуаций.

Вся деятельность по предупреждению конфликтов представляет собой одно из конкретных выражений человеческой способности обобщать имеющиеся теоретические и эмпирические данные и на этой основе предсказывать, прогнозировать будущее, распространяя, таким образом, область познанного на еще непознанное. Эта человеческая способность имеет особое значение в управленческой деятельности.

Профилактика конфликта представляет такой вид управленческой деятельности, который состоит в заблаговременном распознавании, устранении или ослаблении конфликтогенных факторов и ограничении таким путем возможности их возникновения или деструктивного развития в будущем. Успех этой деятельности определяется рядом предпосылок:

- знанием общих принципов управления социальными организациями, формулируемых современной теорией менеджмента, и умением использовать их для анализа конфликтных ситуаций;

- уровнем общетеоретических знаний о сущности конфликта, его причинах, видах и этапах развития, которые формулируются конфликтологией;

- глубиной анализа на этой общей теоретической основе конкретной предконфликтной ситуации, которая в каждом отдельном случае оказывается уникальной и требующей особого комплекса методов и средств по ее улаживанию;

- степенью соответствия избранных методов корректировки сложившейся опасной ситуации ее конкретному содержанию; эта адекватность используемых средств реальной ситуации зависит не только от глубины теоретических знаний возможных участников конфликта, но и от их умения опереться на свой опыт и интуицию.

Из этого следует, что деятельность по предупреждению конфликтов представляется весьма непростым делом. В целях обеспечения ее эффективности следует ясно видеть те трудности, которые подстерегают на этом пути.

Одна из важных стадий управления конфликтом в организации исследование конфликта и поиск его причин. Любым практическим действиям предшествует анализ конфликтной ситуации, предполагающий:

- выявление сути противоречия, установление не только повода, но и причины, нередко маскируемой участниками конфликта; вскрытие так называемых болевых точек в организации и своевременное проведение работы по их устранению;

- выяснение интересов и целей участников, их позиций (ибо цели могут быть не противоречивыми, но истолковываться по-разному). Здесь важно выделить черты характера, связанные с утверждением личных притязаний, и цели социального взаимодействия, связанные с решением коллективных задач и исполнением обязанностей;

- оценка возможных исходов и последствий противоборства, альтернативных вариантов достижения цели;

- поиск точек соприкосновения, общих целей и интересов конфликтующих.

Поиск путей разрешения конфликта предполагает:

- полное прекращение конфронтации и взаимное примирение сторон;

- достижение компромисса - частичное удовлетворение притязаний обеих сторон, взаимные уступки (такой исход приводит к взаимному выигрышу);

- разрешение конфликта на деловой, принципиальной основе: удовлетворение объективных требований, претензий сторон или разоблачение несостоятельности предъявляемых претензий, наказания участников конфликта;

- механическое прекращение конфликта (расформирование одного из подразделений, увольнение одного из участников конфликта из организации, перевод лидера или нескольких членов конфликтной стороны в другое или ряд других подразделений данной организации); такой исход неизбежен, когда преодолеть конфликт иными способами невозможно.

И все же ключевой задачей компетентного в области конфликтологии руководителя служит профилактика деструктивных конфликтов в организации.

12.3. Стресс и управление стрессом

Управление стрессом в организации относится к числу основных управленческих проблем в современной мировой практике. Высокая изменчивость и неопределенность среды, в которой мы живем и работаем приводит к тому, что стрессы все чаще сопровождают нас. Причем достаточно часто возникают ситуации, когда уровень стресса человека превышает его психофизиологические возможности, что приводит к ухудшению его самочувствия и, как следствие, к снижению эффективности деятельности. Этот факт определяет актуальность для большинства организаций внедрения процесса по управлению стрессом — стресс-менеджмента.

Стресс возникает в сложной или новой ситуации, в случае высокого риска, цейтнота, конфликтов, в ситуациях, требующих поиска нового алгоритма решения проблемы и т.п.

Организациям необходима научно обоснованная и действенная технология управления стрессом, включающая:

- предотвращение воздействия стрессогенных факторов (стрессоров);
- уменьшение последствий от воздействия действующих стрессоров;
- сокращение числа стрессогенных факторов.

Обязательным условием эффективного стресс-менеджмента в организации является понимание причин данной проблемы. Можно выделить причины стрессов на индивидуальном уровне и организационные причины стрессов. Стоит отметить, что психосоциальные причины стрессов часто обусловлены определенным сочетанием индивидуальных и организационных особенностей. В числе стрессов, которые связаны с организационной средой, следует отметить характер работы, отсутствие уверенности в завтрашнем дне, переизбыток информации, высокий уровень ответственности, специфическую организационную структуру, невозможность влияния на содержание работы, напряженность графика работы, стрессогенный стиль управления либо наличие ролевого конфликта,

неинтересная работа, конфликт ролей, несоответствие рабочей нагрузки потребностям сотрудника (как переизбыток, так и слишком малая рабочая нагрузка).

Стресс (от англ. *stress* — «давление», «напряжение») — состояние человека, вызывающее неспецифические реакции, возникающие в ответ на воздействие стрессогенных факторов (перенапряжение, конфликт, монотонная работа и т.н.) и приводящее к состоянию эмоционального и физического напряжения.

Стрессовое напряжение способно вызвать как положительные, так и отрицательные ситуации. Так, выделяют:

- **эустресс** — стресс, вызванный позитивными эмоциями или стресс слабой силы и приводящий к мобилизации человека. При этом человек осознает все предстоящие проблемы или задачи и знает, как их решить;

- **дистресс** — деструктивный стресс, приводящий к негативным последствиям и имеющий разрушительные последствия.

По *причинам возникновения и последствиям* можно выделить пять типов стресс:

- физиологический стресс, вызванный чрезмерными физическими нагрузками (недосыпанием, нерегулярным питанием, перегрузки);

- психологический стресс, имеющий в своей основе неблагоприятные, фрустрирующие факторы, является следствием сильного нервного перенапряжения, которое было вызвано каким-либо переживанием;

- эмоциональный стресс, который вызывается слишком сильными чувствами, его причиной является отношение к соответствующему воздействию (конфликтные ситуации, социальная или экономическая неопределенность, ожидание чего-либо неприятного и т.п.);

- информационный стресс, который возникает при информационных перегрузках, когда человек не успевает принимать правильные решения;

- управленческий стресс, который возникает в связи с тем, что ответственность за принимаемое решение оказывается слишком высокой.

В качестве специфического типа стресса можно выделить профессиональный стресс — напряженное состояние сотрудника,

возникающее у него в ответ на сильный внешний раздражитель (эмоционально-отрицательные и экстремальные факторы), связанное с неблагоприятными изменениями окружающей среды в профессиональной деятельности.

Существует ряд *моделей профессионального стресса*¹.

1. Мичиганская модель. Создана в Институте социальных исследований Мичиганского университета (США). Модель рассматривает стресс как вызванный социальным окружением и устойчивыми свойствами человека (генетические, личностные, демографические) и отражает особенности восприятия человеком факторов внешней и внутренней среды и совокупность его реакций (эмоциональных, физиологических, аффективных), а также возможность негативных последствий для здоровья человека. Индивидуальное восприятие и составляющие социальной среды могут изменять эти отношения.

2. Модель Дж. Драга (*J. E. M. Drat*). Согласно модели источником стресса является объективная (реальная) ситуация, которая находит в восприятии индивида субъективное отражение. Затем на основе этих составляющих индивид принимает решение о проявлении специфической реакции, которая и определяет его дальнейшее поведение.

3. Модель М. Дж. Смита и П. Карайона (*M.J. Smith & P. Carayon*). Факторы профессиональной деятельности могут вызывать прямые стрессовые ситуации, которые затем проявляются определенными последствиями стресса (соматические и психические заболевания, нарушение эффективности и надежности работы, профессиональные и социальные конфликты). Все эти составляющие регулируются личностными и когнитивными характеристиками, состоянием здоровья, знаниями, умениями и опытом.

4. Модель профессионального стресса Д. Хоккей (*G. R. Hockey*). Модель включает несколько контуров: 1) первый контур (активной адаптации) состоит из стратегий, как «работать с напряжением» (в краткосрочном, оперативном плане) или «приобретение новых навыков» (в долгосрочном плане); 2) второй контур направлен на снятие рассогласования путем изменения оценки уровня требований и (или) целей деятельности; 3) третий контур направлен на снятие рассогласования управления внешними условиями труда.

Все эти три варианта регуляции стресса характеризуются различными уровнями затрат ресурсов.

В первом случае (прямой когнитивный контроль) деятельность сохраняется на должном уровне ценой возросшего усилия и физиологической активности.

Во втором (когнитивная переоценка) — стабильность психического состояния индивида достигается ценой снижения эффективности деятельности.

В третьем (косвенный когнитивный контроль) эффективная деятельность может быть сохранена без дополнительных усилий путем, например, более целесообразного планирования или лучшей организации труда.

Более полная классификация моделей стресса представлена в табл. 12.1.

Таблица 12.1

Классификация теорий стресса

Виды моделей	Содержание
Стимульные модели (рассматривают стресс как психологическое требование, приводящее к личностному напряжению)	«Данный подход характерен для эргономических исследований (Т. Кокс, К. Маккей). Подход применяется для анализа влияний внешней среды на уровень выполнения деятельности. В моделях исследовалось влияние на человека факторов перегрузки и недогрузки как основных источников стресса. Выделено восемь типов ситуаций, классифицируемых как “стрессогенные”: высокая скорость переработки информации, вредные внешние воздействия, переживаемая угроза; нарушение физиологического функционирования; изоляция; препятствия; групповое давление; фрустрация. Стимульные модели стресса особо подчеркивают роль таких факторов окружающей среды, как жизненные события. Считается, что любое событие есть стресс, а телесный ответ на него выражается напряжением или усилием (война, голод, несчастные случаи, оказываемое давление и другие негативные события)» ^[3]

<p>Модели ответной реакции (рассматривают стресс как физиологическую ответную реакцию на требование окружающей среды)</p>	<p>«Подход получил развитие благодаря работам Г. Селье. Модель рассматривает требование окружающей среды, нарушающее гомеостаз организма и вызывающее с его стороны трехфазную структуру ответа (“общий адаптационный синдром”): первая фаза “реакция тревоги”, вторая – фаза сопротивления, третья – фаза истощения. Г. Селье показал, что “способность организма к приспособлению, или адаптационная энергия, не беспредельна”. Он также предложил различать стресс и дистресс^[4]. Модели Д. Механик и Х. Вольф также описывают стресс как ответную реакцию. Так, Х. Вольф определяет стресс как динамическое состояние организма, который развивается в ответ на требование адаптации^[5]».</p>
---	---

Виды моделей	Содержание
	<p>А. Каган предложил модель стресса, описывающую возникновение заболеваний под влиянием социальных и психологических факторов. Важным в модели является тип взаимосвязи между уровнем психосоциальной стимуляции и степенью стресса, которая выступает в качестве причины возникновения заболевания. Другой важной стороной этой модели является наличие “психобиологической программы”, которая определяется “склонностью к реагированию по определенному типу”»¹</p>
<p>Трансактные модели стресса (рассматривают стресс как взаимодействие между личностью и окружающей средой)</p>	<p>«Анализируются характеристики стресса с точки зрения различия между стрессом системным (физиологическим) и психическим. Создатели трансактных моделей подчеркивают кардинальную роль когнитивной способности человека в определении его активности. Они утверждают, что стресс заключен ни в ситуации, ни в личности, но во взаимодействии между окружающей средой и личностью. Согласно</p>

	<p>когнитивной теории стресса Р. Лазаруса стресс возникает тогда, когда требования окружающей среды находятся на пределе или за пределами человеческих возможностей. Когнитивная модель стресса Р. Лазаруса “основана на положениях о ведущей роли в его развитии: а) психического отражения явлений действительности и их объективной оценке; б) познавательных процессов преобразования информации с учетом значимости, интенсивности, неопределенности событий; в) индивидуальных различий в реализации этих процессов и в оценке субъективной опасности, вредности (степени угрозы) стимулов”^{[6] [7]}. Также он предлагал когнитивную модель, описываемую четырьмя утверждениями: 1) когнитивные оценки событий определяют их стрессогенность; 2) успешный предшествующий опыт ослабляет, а неудачный усиливает негативные эффекты стресса при последующих столкновениях со стрессором; 3) интенсивность стимуляции окружающей среды имеет криволинейную зависимость с испытываемым стрессом; 4) социальная поддержка способна смягчать стрессовые события.</p> <p>Модель стресса Т. Кокса относится к категории транзактных моделей стресса. Данная модель описывает динамический процесс, возникающий при наличии у человека затруднений, и его попытках отреагировать их. По мнению автора этой модели, стресс – это индивидуальный феномен, являющийся результатом взаимодействия между человеком и ситуацией, в которой он находится. Природа этого процесса взаимодействия носит активный характер.</p>
--	---

<p>Виды моделей</p>	<p>Содержание</p> <p>В основе модели лежит взаимосвязь четырех основных аспектов действующей личности и окружающей среды: поддержка от внешней среды, требования внешней среды, а также</p>
---------------------	---

	<p>личностные ресурсы человека и его внутренние потребности и оценки»¹</p>
<p>Модели несоответствия (рассматривающие стресс как динамический процесс, приводящий психологические ресурсы в соответствие с предъявляемым требованием получили название моделей несоответствия)</p>	<p>«Модель Ю. Я. Голикова и А. Н. Костина, в которой считается, что процессы возникновения проблемностей раскрывают содержание побудительной регуляции, а процессы совладания с проблемностями – содержание исполнительской регуляции. Сложность проблемы определяется степенью несоответствия между объективной действительностью и ее психическим отражением»^{[8] [9]}</p>
<p>Ресурсные модели (рассматриваются как неравенство, несоответствие между воспринимаемыми и требованиями и воспринимаемыми ресурсами)</p>	<p>«Рассматриваемый в рамках транзактных моделей стресса вопрос о механизмах регуляции реакций на стресс является крайне важным. Как известно, механизмы регуляции психологического стресса включают в себя процессы различного рода: физиологические, психологические, когнитивные, поведенческие, а также ресурсы личности, в которые входят, по мнению разных исследователей, способности субъекта, его личностные особенности, предшествующий опыт, знания, ценности, потребности, мотивы и многое другое.</p> <p>По мнению ряда авторов, психическая регуляция имеет уровневую структуру. Выделяют следующие уровни: непосредственного взаимодействия; опосредованной координации; программно-целевой организации; личностно-нормативных изменений; мировоззренческих коррекций. Уровневая специфика регуляции определяется особенностями процессов возникновения и совладания с проблемностями.</p>

	Поэтому назначение регуляции должно стать главным основанием при выборе ее уровней» ^[10]
Интегративная модель стресса (объединяет все составляющие для полного понимания феномена стресса)	В модель входят: а) внутренние и внешние требования, предъявляемые к личности (стрессоры); б) оценка как серьезности этих требований, так и адекватности собственных ресурсов и выбор вариантов для совладания с предъявленными требованиями; в) стрессовая реакция

Таким образом, стресс – это функциональное состояние, с помощью которого индивид реагирует на экстремальные воздействия, угрожающие его существованию, его физическому или психическому здоровью и возникающие под действием различного рода стрессогенных факторов. Поэтому основной биологической функцией стресса является адаптация организма к действию стрессового фактора или стрессора. Последствия стресса, выражающиеся в психоэмоциональных перестройках, могут стать одним из основных факторов, нарушающих взаимодействие с коллективом. Кроме того, распространенным явлением в данной ситуации является конфликтность, резкий негативизм и вспышки гнева, что, естественно, отражается на взаимодействии с коллегами и руководством.

Классификация стрессов с позиции причин, стрессогенных факторов и последствий представлена на рис. 12.1.

В стресс-менеджменте профессиональной деятельности можно выделить две основные составляющие:

- управление стрессами на организационном уровне (изменения философии, миссии организации, реорганизация организационной структуры, внедрение новых технологий, кадровые изменения и т.п.) предполагает разработку и утверждение четких регламентов требований к сотрудникам, оценочным процедурам, разработку программ социальной защищенности и оздоровления сотрудников (организация питания, социальная инфраструктура, социально-психологический климат, командная работа, корпоративные ценности,

которые учитывают индивидуальные, как физиологические, так и эмоциональные, потребности сотрудников);

• управление стрессами на уровне отдельной личности (адекватная оценка интереса к работе, тайм-менеджмент, целеполагание, физические нагрузки, сбалансированное питание, благоприятные отношения с коллегами и руководством; выбор индивидуального способа релаксации).

Вся система стресс-менеджмента в организации должна строиться на понимании руководителями организации негативных последствий чрезмерного стресса у сотрудников и выработке у них мышления, при котором все события организационной жизнедеятельности подвергаются стресс-мониторингу, что позволит выявить возможные негативные последствия как для отдельного сотрудника, так и для организации в целом и способы разработки их нейтрализации. Особое место при этом занимает формирование организационной культуры и особого корпоративного климата. Благоприятный социально-психологический организационный климат является наиболее эффективной профилактикой стрессов. При воздействии стрессогенных факторов социально-психологический климат может как усилить их воздействие, так и ослабить его. Для решения этой задачи на практике используются следующие направления.

<p>Причины стресса</p> <p>Взаимодействие в среде (шум, температура, вентиляция, запах и т.д.)</p> <p>Нагрузка (интенсивный ритмичность)</p> <p>Мотивация в трудовой деятельности, эмоциональные контакты</p> <p>Положительная разгрузка (отсутствие в необходимых условиях, быстрая смена, дисбаланс ритма и психическая атмосфера в общественной среде, изменение)</p> <p>Отсутствие гармоничных, желаемых социальных связей</p> <p>Перезагрузка, отрыв от жизни, материальная обеспеченность, социальная ответственность</p> <p>Ситуации неопределенности, ситуации выбора, угрозы</p>	<p>Работа</p> <ul style="list-style-type: none"> • ответственная работа • карьеристский интерес • высокая ответственность • высокая ответственность • высокая ответственность <p>Структура и климат:</p> <ul style="list-style-type: none"> • слабая коммуникация • неадекватная совместимость • высокая ответственность • высокая ответственность <p>Отношения:</p> <ul style="list-style-type: none"> • с руководством • с коллегами • с семьей • с друзьями 	<p>Роль на работе:</p> <ul style="list-style-type: none"> • высокая ответственность • высокая ответственность • высокая ответственность • высокая ответственность <p>Проблемы карьеры:</p> <ul style="list-style-type: none"> • замедленное продвижение • высокая ответственность • высокая ответственность • высокая ответственность <p>Социально-психологические факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • семья • друзья • общество • высокая ответственность • высокая ответственность • высокая ответственность 	<p>Последствия стресса</p> <p>Субъективные:</p> <ul style="list-style-type: none"> • высокая ответственность • высокая ответственность • высокая ответственность <p>Организационные:</p> <ul style="list-style-type: none"> • высокая ответственность • высокая ответственность • высокая ответственность <p>Психологические:</p> <ul style="list-style-type: none"> • высокая ответственность • высокая ответственность <p>Физиологические:</p> <ul style="list-style-type: none"> • высокая ответственность • высокая ответственность
	<p>Личностные стрессы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • высокая ответственность • высокая ответственность • высокая ответственность • высокая ответственность 		

Рис. 12.1. Классификация стрессов с позиции причин, стрессогенных факторов и последствий

1. Оценка организационной культуры и перспектив ее развития сверху — руководством организации, что, как следствие, приведет к формированию корпоративного духа и поддержке со стороны сотрудников. Данный способ предполагает наличие лидерских качеств руководителя и его целенаправленную работу по формированию организационных ценностей.

2. Руководство организации отслеживает, какие ценностные установки существуют в каждом подразделении, стараясь оказать воздействие на них в необходимом для организации направлении.

Управление стрессом на организационном уровне может осуществляться по взаимосвязанным направлениям, представленным в табл. 12.2.

Таблица 12.2

Основные направления управления стрессом на организационном уровне

Основные направления управления стрессом на уровне организации	Характеристика направления
Подбор и расстановка кадров	Характер и содержание работы в разных аспектах влияют на возможность возникновения стрессовых ситуаций. Сотрудники проявляют индивидуальные реакции на стрессогенные факторы. Эти факторы требуют при подборе и расстановке кадров соотносить характер и содержание работы с индивидуальными характеристиками человека
Постановка конкретных и выполнимых задач	Четкая постановка задач со стороны руководителя снижает вероятность возникновения стресса. Положительное влияние на управление стрессами оказывает наличие рефлексии (обратной связи) со стороны сотрудников относительно достижения поставленных целей и выполнения работ
Проектирование работ	Проектирование работ требует от руководства разработки индивидуальной траектории каждому сотруднику по повышению стрессоустойчивости:

	сотрудник может отдавать предпочтение самостоятельному решению стоящих перед ним задач и другой работе в команде и групповому принятию решений
Взаимодействие и групповое принятие решений	<p>Групповое взаимодействие в коллективе требует учета индивидуальных особенностей сотрудников и того факта, что участие сотрудника в принятии решений и делегирование полномочий при достижении организационных целей создает предпосылки для развития самоменеджмента, самоконтроля и способствует предупреждению и дальнейшему развитию стрессоров.</p> <p>Стрессовые ситуации часто возникают, когда перед сотрудниками не ставятся четкие задачи и не определены зона его полномочий и ответственности, критерии оценки результативности работы. Если соблюдается принцип «соучастия» в планировании деятельности и принятии решений, то создаются условия для личного и профессионального развития сотрудников и, как следствие, снижается негативное воздействие стрессогенных факторов</p>
Программы оздоровления работников	Напрямую повышают стрессоустойчивость сотрудников за счет стабилизации психоэмоционального состояния индивида и профилактики различных заболеваний

Для решения задач стресс-менеджмента на практике используются следующие методы:

- организация эффективной системы обратной связи; привлечение сотрудников к участию в принятии решений;
- использование проектных и командных форм организации труда.

Особую актуальность в современной России получил такой метод формирования организационной культуры и управления стрессами, как корпоративные выезды и праздники, которые сплачивают коллектив. Однако данный метод не может являться приоритетным по отношению к остальным и должен рассматриваться как один из стандартных

подходов к формированию благоприятных взаимоотношений в коллективе, который может привести и к негативным последствиям и даже привести к дистрессу у сотрудников.

Важнейшим принципом управления системой стресс-менеджмента является внедрение в практику деятельности методик исследования ценностных ориентаций и потребностей. Понимание ценностных ориентаций и потребностей персонала позволит сформировать эффективные способы взаимодействия и стимулирования сотрудников, а также выработать стратегию управления стрессогенными факторами на уровне организации. Следующим принципом стресс-менеджмента на организационном уровне является делегирование работникам полномочий и большей ответственности за результаты труда. Данный принцип должен действовать в сочетании с четким и закрепленным определением обязанностей и зон ответственности, чтобы избежать перегруженности и конфликтных ситуаций.

К базовым организационным факторам управления стрессом относят меры социальной поддержки персонала. Эффективная система социальной поддержки способна смягчить негативные последствия воздействия стрессогенных факторов. К ресурсам социальной поддержки относят невербальные средства, информацию, совет, материальную помощь, организацию отдыха. Эти меры позволяют достичь позитивного эмоционального или поведенческого эффекта для сотрудников.

Уменьшить негативное воздействие стрессов позволяют специальные программы, сформированные в рамках стресс-менеджмента в организации. Зарубежные исследования подтверждают эффективность подобных программ с позиции уменьшения воздействия стрессоров. Эффективным антистрессовым фактором являются различные программы формирования здорового образа жизни. Но стоит отметить сложность и неоднозначность данных программ, поскольку от вовлеченности сотрудника в данные программы и от его отношения к здоровому образу жизни зависит эффективность данных программ.

Изменение поведения сотрудников и уменьшение уровня стрессов достигается различными методами и способами, в том числе бизнес-тренингами, обучающими релаксацией и корректирующими поведенческие акции, направленными на развитие коммуникационных навыков, навыков поведения в конфликтной ситуации, формированию лидерских качеств, навыков командной работы и др.

К основным методам управления стрессом на уровне организации можно отнести: социальную поддержку, коучинг руководства, психологические тренинги, программы оздоровления, корпоративные тренинги, методы релаксации, управление неопределенностью, методики отреагирования, психологическое консультирование, управление отношениями, управление нагрузками (табл. 12.3).

Таблица 12.3

Метод управления стрессом на организационном уровне

Метод управления стрессом на уровне организации	Характеристика метода
Социальная поддержка	К ресурсам социальной поддержки относят невербальные средства, информацию, совет, материальную помощь, организацию отдыха и т.п. В том числе поддержка со стороны коллектива: поддержка выполнения задачи, информационная поддержка; обратная связь; эмоциональная поддержка
Коучинг руководства	Коучинг – личное сопровождение, наставничество, индивидуальное тьюторство. Позволяет руководству увидеть преимущества и негативные последствия принимаемых решений, активизировать управленческие стратегии, скорректировать план действий с учетом возможного воздействия стрессогенных факторов
Психологические тренинги	Специализированные тренинги по развитию навыков борьбы со стрессом, снятию психологического напряжения и т.д.
Программы оздоровления	Мероприятия по поддержке здоровья сотрудников: корпоративные абонементы в спортивные секции, корпоративные соревнования, медицинские страховки
Корпоративные тренинги	Сначала выявляются основные проблемы, существующие в коллективе, и формулируются результаты, которые необходимо получить по

	итогах тренинга. Затем формируется и согласовывается программа тренинга
Методики релаксации	Освоение методик релаксации, расслабления, снятия напряжения
Управление неопределенностью	Неопределенность является одним из стрессогенных факторов. Руководители организации, управляя неопределенностью, не должны дистанцироваться от ответственности и формировать достоверные информационные каналы с обратной связью
Методики отреагирования	Специальные регулярные мероприятия по снятию напряжения посредством отложенной реакции на стрессогенные ситуации
Психологическое консультирование	Введение в штат ставки психолога-консультанта с целью оказания психологической помощи сотрудникам

Метод управления стрессом на уровне организации	Характеристика метода
Управление отношениями	Формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе напрямую зависит от эффективности системы организационных коммуникаций. Развитие корпоративных ценностей, традиций, проведение корпоративных праздников, формирование корпоративного духа
Управление нагрузками	При управлении нагрузками следует проанализировать режим работы сотрудников или выстроить новый с учетом индивидуальных потребностей работника и содержания работы

Управление стрессами может выступать как управленческая компетенция. Какие бы причины не привели к стрессу, он оказывает серьезное влияние на деятельность организации. Поэтому

руководители должны вовремя реагировать на состояние сотрудников и принимать меры.

Контрольные вопросы

1. Что понимается под конфликтом и его природой?
2. Назовите основные типы и причины конфликтов.
3. Каким образом осуществляется управление конфликтной ситуацией?
4. Перечислите основные способы управления конфликтной ситуацией.
5. В чем суть структурных методов разрешения конфликта?
6. Что, по вашему мнению, является основным при решении возникающих конфликтов ?
7. Какие факторы руководитель должен учитывать при управлении стрессовыми ситуациями на предприятии?

ГЛАВА 13. УПРАВЛЕНИЕ РИСКОМ

13.1. Риск и виды риска

Любой хозяйствующий субъект в своей деятельности сталкивается с риском. Риск лежит в основе принятия всех управленческих решений.

Риск — это возможность возникновения неблагоприятной ситуации или неудачного исхода производственно-хозяйственной или какой-либо другой деятельности.

Неблагоприятной ситуацией или неудачным исходом при этом могут быть:

- упущенная выгода;
- убыток (потеря собственных средств);
- отсутствие результата (ни прибыли, ни убытка);
- недополучение дохода или прибыли;
- событие, которое может привести к убыткам или недополучению доходов в будущем.

Основные характеристики рисков

Экономическая природа. Риск характеризуется как экономическая категория, занимающая определённое место в системе экономических понятий, связанных с осуществлением хозяйственного процесса предприятия. Он проявляется в сфере экономической деятельности предприятия, прямо связан с формированием его прибыли и часто характеризуется возможными экономическими последствиями в процессе осуществления финансово-хозяйственной деятельности.

Объективность проявления. Риск является объективным явлением в деятельности предприятия, т.е. сопровождает всё и все направления его деятельности. Несмотря на то что ряд параметров риска зависит от субъективных управленческих решений, объективная природа его проявления остаётся неизменной.

Вероятность возникновения. Она проявляется в том, что рисковое событие может произойти, а может и не произойти в процессе осуществления финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Степень этой вероятности определяется действием и объективных, и субъективных факторов, однако вероятностная

природа финансового риска является постоянной его характеристикой.

Неопределённость последствий. Последствия осуществления финансово-хозяйственной операции зависят от вида риска и могут колебаться в довольно значительном диапазоне. Иными словами, риск может сопровождаться как финансовыми потерями для предприятия, так и формированием дополнительных его доходов. Эта характеристика риска означает недетерминированность (отсутствие закономерности в появлении) его финансовых результатов, в первую очередь уровня доходности осуществляемых операций.

Ожидаемая неблагоприятность последствий. Хотя последствия проявления риска могут характеризоваться как негативными, так и позитивными показателями результативности финансово-хозяйственной деятельности, риск в хозяйственной практике характеризуется и измеряется уровнем возможных неблагоприятных последствий. Это связано с тем, что ряд последствий риска определяет потерю не только дохода, но и капитала предприятия, что приводит его к банкротству (т. е. к необратимым негативным последствиям для его деятельности).

Вариабельность уровня. Уровень риска, характерный для той или иной операции или для определённого направления деятельности предприятия, не является неизменным. Он изменяется во времени (зависит от продолжительности осуществления операции, так как фактор времени оказывает самостоятельное воздействие на уровень риска, проявляемое через уровень ликвидности вкладываемых финансовых средств, неопределённость движения ставки ссудного процента на финансовом рынке и т.п.) и под воздействием других объективных и субъективных факторов, которые находятся в постоянной динамике.

Субъективность оценки. Несмотря на то что риск как экономическое явление имеет объективную природу, его оценочный показатель — уровень риска — носит субъективный характер. Эта субъективность (неравнозначность оценки данного объективного явления) определяется различным уровнем полноты и достоверности информационной базы, квалификации финансовых менеджеров, их опыта в сфере риск-менеджмента и другими факторами.

13.2. Виды рисков и способы снижения их негативных последствий

Классификация рисков

Виды рисков по роду опасности:

- **техногенные риски** — это риски, связанные с хозяйственной деятельностью человека (например, загрязнение окружающей среды);
- **природные риски** — это риски, не зависящие от деятельности человека (например, землетрясение);
- **смешанные риски** — это риски, представляющие собой события природного характера, но связанные с хозяйственной деятельностью человека (например, оползень, связанный со строительными работами).

Виды рисков по сферам проявления:

- **Политические риски** — это риски прямых убытков и потерь или недополучения прибыли из-за неблагоприятных изменений политической ситуации в государстве или действий местной власти.
- **Социальные риски** — это риски, связанные с социальными кризисами.
- **Экологические риски** — это риски, связанные с вероятностью наступления гражданской ответственности за нанесение ущерба окружающей среде, а также жизни и здоровью третьих лиц.
- **Коммерческие риски** — это риски экономических потерь, возникающие в любой коммерческой, производственно-хозяйственной деятельности. В состав коммерческих рисков включают финансовые риски (связанные с осуществлением финансовых операций) и производственные риски (связанные с производством продукции (работ, услуг), осуществлением любых видов производственной деятельности).
- **Профессиональные риски** — это риски, связанные с выполнением профессиональных обязанностей (например, риски, связанные с профессиональной деятельностью врачей, нотариусов и т.д.).

Виды рисков по возможности предвидения:

- **Прогнозируемые риски** — это риски, которые связаны с циклическим развитием экономики, сменой стадий конъюнктуры финансового рынка, предсказуемым развитием конкуренции и т.п.

Предсказуемость рисков носит относительный характер, так как прогнозирование со 100%-ным результатом исключает рассматриваемое явление из категории рисков. Например, инфляционный риск, процентный риск и некоторые другие их виды.

• **Непрогнозируемые риски** — это риски, отличающиеся полной непредсказуемостью проявления. Например, форс- мажорные риски, налоговый риск и др.

Соответственно этому классификационному признаку риски подразделяются также на регулируемые и нерегулируемые в рамках предприятия.

Виды рисков по источникам возникновения:

• **Внешний (систематический или рыночный) риск** — это риск, не зависящий от деятельности предприятия. Этот риск возникает при смене отдельных стадий экономического цикла, изменении конъюнктуры финансового рынка и в ряде других случаев, на которые предприятие в своей деятельности повлиять не может. К этой группе рисков могут быть отнесены инфляционный риск, процентный риск, валютный риск, налоговый риск.

• **Внутренний (несистематический или специфический) риск** — это риск, зависящий от деятельности конкретного предприятия. Он может быть связан с неквалифицированным финансовым менеджментом, неэффективной структурой активов и капитала, чрезмерной приверженностью к рисковым (агрессивным) операциям с высокой нормой прибыли, недооценкой хозяйственных партнёров и другими факторами, отрицательные последствия которых в значительной мере можно предотвратить за счёт эффективного управления рисками.

Виды рисков по размеру возможного ущерба:

• **Допустимый риск** — это риск, потери по которому не превышают расчётной суммы прибыли по осуществляемой операции.

• **Критический риск** — это риск, потери по которому не превышают расчётной суммы валового дохода по осуществляемой операции.

• **Катастрофический риск** — это риск, потери по которому определяются частичной или полной утратой собственного капитала (может сопровождаться утратой заёмного капитала).

Виды рисков по комплексности исследования:

- **Простой риск** характеризует вид риска, который не расчленяется на отдельные его подвиды. Например, инфляционный риск.
- **Сложный риск** характеризует вид риска, который состоит из комплекса подвидов. Например, инвестиционный риск (риск инвестиционного проекта и риск конкретного финансового инструмента).

Виды рисков по финансовым последствиям:

- **Риск, влекущий только экономические потери**, несёт только отрицательные последствия (потеря дохода или капитала).
- **Риск, влекущий упущенную выгоду**, характеризует ситуацию, когда предприятие в силу сложившихся объективных и субъективных причин не может осуществить запланированную операцию (например, при снижении кредитного рейтинга предприятие не может получить необходимый кредит).
- **Риск, влекущий как экономические потери, так и дополнительные доходы** («спекулятивный финансовый риск»), присущ, как правило, спекулятивным финансовым операциям (например, риск реализации реального инвестиционного проекта, доходность которого в эксплуатационной стадии может быть ниже или выше расчётного уровня).

Виды рисков по характеру проявления во времени:

- **Постоянный риск** характерен для всего периода осуществления операции и связан с действием постоянных факторов. Например, процентный риск, валютный риск и т. п.
- **Временный риск** характеризует риск, носящий перманентный характер, возникающий лишь на отдельных этапах осуществления финансовой операции. Например, риск неплатёжеспособности предприятия.

Виды рисков по возможности страхования:

- **Страхуемые риски** — это риски, которые могут быть переданы в порядке внешнего страхования соответствующим страховым организациям.
- **Нестрахуемые риски** — это риски, по которым отсутствует предложение соответствующих страховых продуктов на страховом рынке.

Состав рисков этих рассматриваемых двух групп очень подвижен и связан не только с возможностью их прогнозирования,

но и с эффективностью осуществления отдельных видов страховых операций в конкретных экономических условиях при сложившихся формах государственного регулирования страховой деятельности.

Виды рисков по частоте реализации:

- **высокие риски** — это риски, для которых характерна высокая частота наступления ущерба;
- **средние риски** — это риски, для которых характерна средняя частота нанесения ущерба;
- **малые риски** — это риски, для которых характерна малая вероятность наступления ущерба.

13.3. Управление риском

Одна из важных задач, стоящих перед риск-менеджером, — определение так называемого риск-профиля организации. По сути, речь идет о составлении перечня типичных для управляемой организации рисков, которые расставляются в порядке убывания частоты их проявления или размеров потенциальных убытков.

Управление рисками — творческий процесс, который можно сравнить с созданием песни или даже целой симфонии. Как в музыке, где все многообразие мелодий создается лишь из семи нот, для управления рисками используют несколько основных подходов:

- 1) принятие риска;
- 2) ограничение риска;
- 3) обеспечение риска;
- 4) страхование риска;
- 5) продажа риска;
- 6) уклонение от риска.

1. Принятие рисков

Принятие риска — самый простой, но в то же время самый распространенный способ управления рисками. Применение этого подхода всегда подразумевает наличие здравого компромисса между ожидаемыми выгодами (уровнем доходности) осуществления определенной операции и уровнем связанного с ней риска (размером потенциальных убытков). Управленческие меры в данном случае сводятся к тому, чтобы сравнить все плюсы и минусы сделки и обеспечить наличие необходимого объема собственного капитала.

В бухгалтерском учете резервирование предполагает начисление определенной суммы на специализированный счет учета резерва (как правило, это определенный процент от суммы, подверженный риску, т.е. размер этого риска в денежном выражении) в корреспонденции со счетом учета текущих расходов. Идея заключается в том, чтобы уже сегодня отразить в бухгалтерском учете убытки, которые могут возникнуть завтра.

2. Ограничение рисков

Ограничение рисков, как правило, сопутствует принятию рисков и подразумевает проведение ряда комплексных и достаточно жестких административных мер, направленных на разграничение полномочий (сфер компетенции) как между отдельными должностными лицами, так и между структурными подразделениями организации и органами ее управления. Идея заключается в официальном закреплении права за отдельными лицами или группой лиц рисковать только в пределах установленной суммы в установленные сроки и только в заранее определенных целях. В банковской среде ограничения принято называть лимитами.

Дабы избежать предвзятости в суждениях и возникновения конфликта интересов, право устанавливать лимиты принято предоставлять не одному человеку, а группе лиц — коллегиальному органу управления, который должен включать в себя наиболее разносторонних и опытных людей. Как правило, это ключевые фигуры — руководители высшего и среднего звена. Принятые решения об установлении лимитов в обязательном порядке фиксируются в протоколе.

Как правило, лимиты используются для ограничения кредитных (рисков платежа) и фондовых рисков (рисков неблагоприятного изменения котировок ценных бумаг, входящих в краткосрочные финансовые вложения).

Применение лимитов для управления кредитными и фондовыми рисками имеет три важные особенности:

- лимиты необходимо устанавливать не только на отдельных контрагентов или элементов ценных бумаг, но и на холдинговые структуры, включая в них соответствующие сублимиты на каждого контрагента, с которым взаимодействует организация, входящего в холдинг, по отдельности;

- риски по установленным лимитам должны периодически переоцениваться;

- обязательным условием является организация контроля соблюдения подразделениями и работниками предприятия установленной лимитной дисциплины.

Нельзя так же забывать о том, что риски не являются постоянными величинами и их уровень может существенно изменяться с течением времени. Поэтому необходимо периодически осуществлять их переоценку и в случае необходимости пересмотрев объемы установленных лимитов таким образом, чтобы денежная оценка риска в случае полного использования лимита не выходила за пределы существенности убытков для организации. Для разных видов рисков целесообразно применять различную периодичность переоценки. Ключевая особенность применения метода ограничения рисков — контроль над соблюдением лимитной дисциплины.

3. Обеспечение рисков

Обеспечение рисков принято применять для управления кредитными или аналогичными рисками, хотя этим область использования данного метода не ограничивается. Идея заключается в получении лицом, осуществляющим управление риском, приоритетного и безоговорочного права возместить свои потенциальные убытки за счет заранее определяемого источника — обеспечения. Все виды обеспечения можно разделить на четыре основные категории:

- гарантии (поручительства) третьих лиц
- заклад ценностей
- залог материального имущества
- залог прав требования.

Гарантии, поручительства, авали, аккредитивы и т.д. как виды обеспечения мало чем отличаются друг от друга по экономическому содержанию. Суть заключается в том, чтобы в случае фактической неспособности или уклонения одной из сторон от надлежащего исполнения обязанностей по договору, вторая сторона имела возможность возместить свои убытки за счет гаранта (поручителя, авалиста, эмитента, аккредитива и т.д.). В некотором смысле обеспечение напоминает страхование, где гарантом на случай наступления определенных неблагоприятных событий (рисков) выступает страховая компания. Ключевыми моментами здесь являются финансовая устойчивость и доброе имя гаранта.

Еще одним видом обеспечения является залог прав требования, который отличается от гарантий (поручительств) наличием в последних самостоятельного волеизъявления со стороны гаранта. В случае с залогом прав требования собственные пожелания должника, чья дебиторская задолженность выступает в качестве предмета залога, обычно не интересуют залогодателя. В связи с этим могут возникнуть дополнительные нефинансовые риски и юридические трудности для залогодержателя. Поэтому наиболее удачным во всех отношениях вариантом обеспечения данного вида считается залог прав требования по экспортному аккредитиву, если соответствующая партия товаров уже находится в пути. В этом случае залогодатель, являясь клиентом банка, на который выставлен аккредитив, вправе дать ему распоряжение о безакцептном списании средств в пользу залогодержателя. Будучи независимым третьим лицом с финансовой устойчивостью и положительной деловой репутацией, банк неукоснительно выполнит все платежи в случае возникновения необходимости у залогодержателя реализовать свои залоговые права.

На сегодняшний день хеджирование — это, пожалуй, наиболее универсальный способ защиты от рыночных рисков, причина возникновения которых кроется в непостоянстве рыночных цен, будь то цены на конкретные товары и услуги, ценные бумаги, курсы обмена иностранных валют, плавающие процентные ставки по кредитам и т. д. Суть рассматриваемого метода сводится к тому, чтобы не допускать наличие открытых позиций, противоположных предположению о росте или падении рыночных цен на соответствующие активы. Другими словами, в случае возникновения открытой позиции необходимо сразу же занять противоположную рыночную позицию.

Например, заключив экспортный контракт в иностранной валюте, курс которой может снизиться за то время, пока товар будет находиться в пути и пока покупателем не будет осуществлена оплата, предприятие фактически открывает рискованную длинную позицию. В этом случае можно хеджировать валютный риск (оградить себя от него) путем открытия противоположной короткой позиции — заключения форвардного контракта на продажу иностранной валюты по интересующему курсу. Заключить форвардный контракт, как правило, можно напрямую через валютную биржу,

рынок FOREX либо с помощью обслуживающего банка. Если бы речь в примере шла не о валютном активе (дебиторской задолженности), а о ценных бумагах или каком-то сырье (нефть, цветные металлы, алмазы, сельскохозяйственные товары и т.д.), то правильнее было бы говорить о фьючерсных контактах (так сложилась практика). Отличие форвардного контракта от фьючерсного заключается лишь в стандартизованности последнего относительно объемов (рыночных лотов), сроков и качества базового актива.

13.4. Методы оценки эффективности управления рисками

В системе последовательных функций риск-менеджмента наиболее важную роль играет оценка эффективности функционирования системы управления рисками.

Эффективность управления представляет собой отношение совокупного результата управленческой деятельности к стоимости ресурсов, затраченных на его достижение.

На эффективность управленческой деятельности оказывает существенное влияние целый ряд факторов, вся совокупность которых может быть условно подразделена на две основные группы.

В состав первой группы входят факторы, оказывающие прямое непосредственное влияние на эффективность администрирования:

- управленческий потенциал организации, т. е. совокупность всех ресурсов, которыми располагает система управления;
- совокупные затраты на содержание и функционирование системы управления, которые определяются характером, способом организации, технологией и объемом работ по осуществлению функций управления;
- эффект управления, т. е. совокупность всех экономических, социальных и иных выгод, которые получает организация в процессе осуществления управленческой деятельности.

Все вышеперечисленные показатели можно определить как основные факторы эффективности управления.

Вторую группу образуют второстепенные факторы, оказывающие косвенное влияние на эффективность системы управления. К таким факторам относятся:

- квалификация руководящих работников и исполнителей;

- фондовооруженность системы управления, т. е. степень и качество обеспечения управленческих работников вспомогательными средствами (компьютерами, оргтехникой и т. п.);

- социально-психологические условия в трудовом коллективе;
- организационная культура.

В составе *критериев эффективности управления* можно выделить общие и частные показатели. Общие показатели характеризуют конечные результаты деятельности организации, а частные — эффективность использования отдельных видов ресурсов.

Для оценки эффективности управления коммерческими предприятиями наиболее целесообразно использовать такие общие показатели, как прибыль и рентабельность.

Общая сумма *прибыли*, получаемой предприятием за определенный период, обычно складывается из прибыли от реализации продукции (работ, услуг), прибыли от прочей реализации и прибыли от внереализационных операций.

Прибыль от реализации продукции, услуг или выполненных работ определяется как разность между общей суммой выручки от реализации продукции (без налога на добавленную стоимость и акцизов) и величиной затрат на производство и реализацию, включаемых в себестоимость.

Прибыль от прочей реализации определяется как разность между суммой, полученной от реализации имущества или иных материальных ценностей предприятия, и их остаточной стоимостью.

Прибыль от внереализационных операций рассчитывается как разность между доходами и расходами по операциям, не связанным с реализацией продукции предприятия или его имущества.

В состав доходов от внереализационных операций входят:

- доходы от финансовых вложений предприятия в ценные бумаги;
- доходы от сдаваемого в аренду имущества;
- сальдо полученных и уплаченных штрафов;
- положительные курсовые разницы по валютным счетам и операциям в иностранной валюте;
- поступления сумм в счет погашения дебиторской задолженности, списанной в прошлые годы в убыток;
- прибыль прошлых лет, выявленная и поступившая в отчетном году;

- суммы, поступившие от покупателей по перерасчетам за продукцию, реализованную в прошлом году;
- проценты, полученные по счетам предприятия в кредитных учреждениях.

Внереализационные расходы предприятия образуются в результате суммирования:

- 1) недостач и убытков от потери материальных ценностей и денежных средств;
- 2) отрицательных курсовых сальдо по валютным счетам и операциям в иностранной валюте;
- 3) убытков прошлых лет, выявленных в отчетном году;
- 4) списания дебиторской задолженности;
- 5) некомпенсируемых потерь от стихийных бедствий;
- 6) затрат по аннулируемым заказам;
- 7) судебных издержек;
- 8) затрат на содержание законсервированных производственных мощностей.

Полученная предприятием *балансовая прибыль* распределяется между государством и предприятием. После внесения в соответствующие бюджеты налога на прибыль в распоряжении предприятия остаются денежные средства, которые и образуют его *чистую прибыль*. Чистая прибыль предприятия направляется в фонд накопления, фонд потребления и резервный фонд.

На основе порядка формирования прибыли ведется ее факторный анализ. Основной целью факторного анализа является оценка динамики показателей балансовой и чистой прибыли, выявление степени влияния на финансовые результаты ряда факторов, в число которых входят:

- рост или снижение себестоимости продукции;
- рост или снижение объемов реализации;
- повышение качества и расширение ассортимента выпускаемой продукции;
- выявление резервов увеличения прибыли.

Важнейшим показателем, характеризующим эффективность управления коммерческим предприятием, является его *рентабельность*. Рентабельность определяется как прибыль, получаемая с каждого рубля затраченных средств.

Система показателей рентабельности складывается исходя из состава имущества предприятия и проводимых предприятием хозяйственных операций. С указанной точки зрения выделяют:

1) *рентабельность имущества предприятия*, которая определяется как отношение чистой прибыли к средней величине активов предприятия;

2) *рентабельность внеоборотных активов*, которая представляет собой отношение чистой прибыли к средней величине внеоборотных активов;

3) *рентабельность оборотных активов*, которая рассчитывается как отношение чистой прибыли к средней величине оборотных активов.

4) *рентабельность инвестиций* — отношение прибыли от инвестиционных проектов к долгосрочным затратам на их реализацию;

5) *рентабельность собственного капитала* — отношение чистой прибыли к величине собственного капитала;

6) *рентабельность заемных средств*, которая определяется как отношение платы за пользование кредитами к общей сумме долгосрочных и краткосрочных кредитов;

7) *рентабельность реализованной продукции* — отношение чистой прибыли к выручке от реализации продукции.

Используя перечисленные выше показатели рентабельности, можно оценить не только общую эффективность функционирования системы управления организации, но и результативность использования отдельных видов ресурсов (активов) предприятия.

Гораздо сложнее оценивать *эффективность управления некоммерческими организациями*. С точки зрения оценки эффективности функционирования все некоммерческие организации можно условно подразделить на две основные группы:

1) организации, результаты деятельности которых можно оценить с помощью экономических показателей;

2) организации, результаты деятельности которых выражены в неэкономических величинах, таких как снижение уровня заболеваемости или преступности, повышение уровня образования, улучшение экологической обстановки и т. д.

Для оценки эффективности организаций, входящих в первую группу, можно применять те же методы, что и для оценки эффективности коммерческих организаций.

Оценку эффективности функционирования организаций, входящих в состав второй группы, производить гораздо сложнее. В настоящее время практически полностью отсутствуют методики пересчета неэкономических показателей в экономические.

Даже в тех отраслях, где такие методики имеются, они не находят широкого практического применения. Например, уже давно разработана методика расчета экономического ущерба, наносимого природе вследствие загрязнения водных источников сбросами промышленных предприятий. В то же время при оценке эффективности проектов по строительству новых очистных сооружений предотвращенный ущерб не учитывается. Таким образом, получается, что большинство экологических программ являются нерентабельными с экономической точки зрения.

Следовательно, основным направлением развития методов оценки экономической эффективности некоммерческих организаций и программ должна стать разработка методик пересчета неэкономических показателей в экономические. Это позволит более объективно и полно учитывать влияние различных факторов на результативность конкретной организации или проекта.

Контрольные вопросы

1. Экономическое содержание неопределенности и риска.
2. Критерии принятия экономических решений в условиях неопределенности.
3. Оптимизация выпуска и инвестиционные решения в условиях риска и неопределенности.
4. Влияние институтов на экономическое поведение в условиях неопределенности.
5. Классификация рисков.
6. Страховой риск.
7. Производственные риски.
8. Коммерческие и финансовые риски.
9. Сущность и содержание риск-менеджмента.
10. Анализ и оценка уровня риска.
11. Методы управления уровнем риска.

ГЛАВА 14. ИНФОРМАЦИЯ И КОММУНИКАЦИЯ В УПРАВЛЕНИИ

14.1. Информационная система

Система (system – целое, составленное из частей; греч.) – это совокупность элементов, взаимодействующих друг с другом, образующих определенную целостность, единство.

Архитектура системы – совокупность свойств системы, существенных для пользователя.

Элемент системы – часть системы, имеющая определенное функциональное назначение. Элементы, состоящие из простых взаимосвязанных элементов, часто называют *подсистемами*.

Организация системы – внутренняя упорядоченность, согласованность взаимодействия элементов системы, проявляющаяся, в частности, в ограничении разнообразия состояния элементов в рамках системы.

Структура системы – состав, порядок и принципы взаимодействия элементов системы, определяющие основные свойства системы. Если отдельные элементы системы разнесены по разным уровням и характеризуются внутренними связями, то говорят об иерархической структуре системы.

Добавление к понятию *система* слова *информационная* отражает цель ее создания и функционирования. Информационные системы обеспечивают сбор, хранение, обработку, поиск, выдачу информации, необходимой в процессе принятия решений задач из любой области. Они помогают анализировать проблемы и создавать новые информационные продукты.

Информационная система — это взаимосвязанная совокупность средств, методов и персонала, используемых для хранения, обработки и выдачи информации в интересах достижения поставленной цели. Современное понимание информационной системы предполагает использование в качестве основного технического средства переработки информации компьютера. Кроме того, техническое воплощение информационной системы само по себе ничего не будет значить, если не учтена роль человека, для которого

предназначена производимая информация и без которого невозможно ее получение и представление.

Необходимо понимать разницу между компьютерами и информационными системами. Компьютеры, оснащенные специализированными программными средствами, являются технической базой и инструментом для информационных систем. Информационная система немыслима без персонала, взаимодействующего с компьютерами и телекоммуникациями.

В нормативно-правовом смысле *информационная система* определяется как «организационно упорядоченная совокупность документов (массив документов) и информационных технологий, в том числе и с использованием средств вычислительной техники и связи, реализующих информационные процессы».

Процессы, протекающие в информационных системах

Информационный процесс – «процесс создания, сбора, обработки, накопления, хранения, поиска, распространения и потребления информации»

Информационный ресурс – это отдельные документы и отдельные массивы документов, документы и массивы документов в информационных системах (библиотеках, архивах, фондах, банках данных, других видах информационных систем).

В нормативно-правовом аспекте **документ** определяется как зафиксированная на материальном носителе информация с реквизитами, позволяющими ее идентифицировать. Процесс *документирования* превращает информацию в информационные ресурсы.

Процессы, обеспечивающие работу информационной системы любого назначения, условно можно представить состоящими из следующих блоков:

- ввод информации из внешних или внутренних источников;
- обработка входной информации и представление ее в удобном виде;
- вывод информации для представления потребителям или передачи в другую систему;
- обратная связь — это информация, переработанная людьми данной организации для коррекции входной информации.

Информационные процессы реализуются с помощью *информационных процедур*, реализующих тот или иной механизм переработки входной информации в конкретный результат.

Различают следующие типы информационных процедур:

1. Полностью *формализуемые*, при выполнении которых алгоритм переработки информации остается неизменным и полностью определен (поиск, учет, хранение, передача информации, печать документов, расчет на моделях).

2. *Неформализуемые* информационные процедуры, при выполнении которых создается новая уникальная информация, причем алгоритм переработки исходной информации неизвестен (формирование множества альтернатив выбора, выбор одного варианта из полученного множества).

3. *Плохо формализованные* информационные процедуры, при выполнении которых алгоритм переработки информации может изменяться и полностью не определен (задача планирования, оценка эффективности вариантов экономической политики).

Функции информационных подразделений, создающих и поддерживающих информационные системы (служба администратора): оповещение и обработка запросов; поддержание целостности и сохранности информации; периодическая ревизия информации; автоматизация индексирования информации.

В целом информационные системы определяются следующими свойствами:

- любая информационная система может быть подвергнута анализу, построена и управляема на основе общих принципов построения систем;
- информационная система является динамичной и развивающейся;
- при построении информационной системы необходимо использовать системный подход;
- выходной продукцией информационной системы является информация, на основе которой принимаются решения;
- информационную систему следует воспринимать как человеко-машинную систему обработки информации.

Внедрение информационных систем может способствовать:

- получению более рациональных вариантов решения управленческих задач за счет внедрения математических методов;

- освобождению работников от рутинной работы за счет ее автоматизации;
- обеспечению достоверности информации;
- совершенствованию структуры информационных потоков (включая систему документооборота);
- предоставлению потребителям уникальных услуг;
- уменьшению затрат на производство продуктов и услуг (включая информационные).

Этапы развития информационных систем

Этапы развития информационных систем и цели их использования представлены в таблице 14.1.

Первые информационные системы появились в пятидесятых годах. Они были предназначены для обработки счетов и расчета зарплаты, а реализовывались на электромеханических бухгалтерских счетных машинах. Это приводило к некоторому сокращению затрат и времени на подготовку бумажных документов.

Таблица 14.1.

Этапы развития информационных систем

<i>Период времени</i>	<i>Концепция использования информации</i>	<i>Вид информационных систем</i>	<i>Цель использования</i>
1950-1960 годы	Бумажный поток расчетных документов	Электромеханические бухгалтерские машины	Упрощение процедуры обработки счетов и расчета зарплаты
1960-1970 годы	Помощь в подготовке отчетов	Управленческие информационные системы для производственной информации	Ускорение процесса подготовки отчетности
1970-1980 годы	Управленческий контроль процессов	Системы поддержки принятия решений	Выработка рациональных решений
с 1980 года по н/в	Информация – стратегический ресурс, обеспечивающий конкурентное преимущество	Стратегические информационные системы. Автоматизированные офисы	Выживание и процветание организации

Шестидесятые годы знаменуются изменением отношения к информационным системам. Информация, полученная из них, стала применяться для периодической отчетности по многим параметрам. Для этого организациям требовалось компьютерное оборудование широкого назначения, способное обслуживать множество функций, а не только обрабатывать счета и считать зарплату.

В семидесятых – начале восьмидесятых годов информационные системы начинают широко использоваться в качестве средства управленческого контроля, поддерживающего и ускоряющего процесс принятия решений.

К концу восьмидесятых годов концепция использования информационных систем вновь изменяется. Они становятся стратегическим источником информации и используются на всех уровнях организации любого профиля. Информационные системы этого периода, предоставляя вовремя нужную информацию, помогают организации достичь успеха в своей деятельности, создавать новые товары и услуги, находить новые рынки сбыта, обеспечивать себе достойных партнеров, организовывать выпуск продукции по низкой цене и многое другое.

14.2. Требования к информации в управленческой деятельности

Требования к документам, которые должны быть полноценным источником информации:

1. Документ должен издаваться полноправным органом или лицом в соответствии с его компетенцией.
2. Документ не должен противоречить действующему законодательству и директивным указаниям вышестоящих органов.
3. Документ должен быть достоверным и отвечать заданиям конкретного руководства, т.е. основываться на фактах и содержать конкретные и реальные позиции или указания.
4. Документ должен быть составлен в установленной форме.
5. Документ должен быть безукоризненно отредактирован и оформлен.

Внешний вид документа есть бесприкословное свидетельство стиля работы управления, дисциплины, корпоративной культуры и

личной культуры работников. Если документы выполнены небрежно – значит, в учреждении низкая культура труда.

БЛАНК - это лист бумаги с напечатанным на нём реквизитами, содержащими постоянную информацию. Наиболее распространёнными являются бланки служебных писем, справок, актов, приказов, протоколов и др. Все основные документы должны печататься на бланках: использование бланков при составлении документов повышает культуру труда управления, выдает информацию официального характера, облегчает исполнение и дальнейшее использование документов.

"Если документ - лицо организации, то бланк - её визитная карточка". Так принято про него говорить. Бланк должен быть безукоризненно изготовлен (хорошая полиграфическая работа, хороший шрифт, продуманный текст). Особое внимание должно быть уделено четкости и абсолютной грамотности напечатанного текста.

В современных условиях с ростом требований обоснованности управленческих решений существенно возрастает роль информации. В связи с этим предъявляются и новые требования к уровню организации информационной работы. Что такое информация? Информация - это новые сведения, понятные и оцененные как полезные для решения тех или иных задач. А смысл информационной работы состоит в том, чтобы собрать данные и преобразовать их в информацию, т.е. отобрать из них новые и полезные, а также придать им такую форму, при которой они будут усвоены полностью и в кратчайшее время.

Требования к управленческой информации, с которой работает руководитель:

- высокая степень ее надежности;
- достоверность;
- своевременность поступления;
- минимальность объемов.

Каждый документ должен отвечать определенным требованиям, придающим ему юридическую силу и повышающим оперативность его составления и обработки.

Вопросы документирования и организации работы с документами в процессе осуществления управленческих действий относятся к такой специфической деятельности, как делопроизводство. Чем

выше ранг руководителя, тем более обобщенной и интегрированной должна быть необходимая ему информация.

Делопроизводство, находясь в зависимости от определенных видов и форм работы аппарата, само активно влияет на них. От того, как поставлено делопроизводство, зависят оперативность, экономичность, организация, культура и уровень механизации труда руководителя, что в конечном счете влияет на качество и своевременность основного акта управления - управленческого решения.

Хорошая организация делопроизводства в аппарате управления характеризуется быстротой и четкостью документооборота; наличием рациональной технологии обработки документов с минимальным количеством операций; механизацией основных делопроизводственных операций и централизацией технических служб документационного обеспечения; своевременным обеспечением специалистов информацией; наличием и строгим соблюдением требований инструкции по делопроизводству; рациональной организацией и оборудованием рабочих мест делопроизводственного персонала.

Наиболее распространенный недостаток организации делопроизводства в аппарате управления, снижающий темп прохождения документов, - децентрализация и многоступенчатость их регистрации, отсутствие перечней регистрируемых и нерегистрируемых документов.

На практике часто применяется журнальная система регистрации документов. О ее недостатках много говорят, однако она еще является единственной в некоторых предприятиях и структурных единицах.

Рекомендуется для входящих, исходящих и внутренних документов использовать карточную систему регистрации, которая упрощает справочно-информационную работу, поскольку в карточке отражается движение документа, решение по нему, исполнение и место хранения.

Регистрация документов является важнейшей функцией делопроизводства, тесно связана с контролем исполнения, формированием дел организацией, хранением и поиском документов.

Другой недостаток организации делопроизводства связан с несистематической и неквалифицированной группировкой документов, что приводит порой к невозможности отыскать необходимый для справки документ.

Оперативность и точность получения справок по документам полностью зависят от уровня организации делопроизводства на участках регистрации, оперативного и архивного хранения документов.

14.3. Значение информации в управлении

Информация — это лишь внешнее проявление коммуникации, ее результат. Информация возникает, существует и передается благодаря коммуникации.

В управленческой деятельности информация представляет собой совокупность сведений о состоянии управляющей и управляемой подсистем, а также окружающей среды. Однако в практике управления организацией информация понимается упрощенно, как:

- совокупность сведений о состоянии управляющей, управляемой систем и внешнего окружения их функционирования;
- новые сведения о состоянии этих объектов управления;
- сведения, снижающие уровень неопределенности и риска в отношении будущего, и т. п.

В современных условиях хозяйствования и управления организацией важной областью стало информационное обеспечение, которое состоит в сборе и переработке информации, необходимой для принятия обоснованных управленческих решений. В деятельности крупных фирм передача информации является неременным и первостепенным фактором нормального функционирования фирмы. При этом особое значение приобретает обеспечение оперативности и достоверности сведений. Для многих фирм внутрифирменная система информации решает задачи организации технологического процесса и носит производственный характер.

Это касается прежде всего процессов обеспечения предприятий кооперированной продукцией, поступающей со специализированных предприятий по внутрифирменным каналам. Здесь информации играет важную роль в предоставлении сведений для принятия решения и является одним из факторов, обеспечивающих снижение

издержек производства и повышение его эффективности. Особую роль играет прогнозирование рыночных процессов.

Информация выступает как основа процесса управления. Посредством информации осуществляются циклически повторяющиеся стадии процесса управления получения, переработки сведений о состоянии управляемого объекта и передачи ему управляющих команд. Следовательно, с помощью информации реализуется связи между субъектом и объектом или между управляющей и управляемой частями общей системы управления. Таким образом, все виды информации, необходимые для управления, составляют информационную систему.

Управленческая внутрифирменная информационная система представляет собой совокупность информационных процессов для удовлетворения потребности организации в информации разных управленческих уровней или центров принят решений.

Важными задачами внутрифирменной системы информации являются:

- определение основных направлений системы сбора, обработки и хранения первичных данных;
- определение основных направлений развития технологии обработки информации;
- координация деятельности по сбору и обработке данных финансовых отчетов на высшем уровне управления и в производственных отделениях в целях повышения качества и своевременности поступления финансовой информации по фирме делом.

Внутрифирменная система информации выполняет следующие функции:

- определение потребности каждого конкретного руководителя в характере и содержании необходимой ему информации;
- определение потребностей в технических средствах фирмы в целом и каждого управляющего для обеспечения всей необходимой информацией;
- определение уровня затрат на использование технических средств в системе информации;
- обеспечение должного уровня сбора, хранения и предоставления информации;
- разработка программных средств, прикладных программ.

При организации информационного обеспечения принципиальное значение имеет распределение информации на прямую, т. е.

командную, исходящую от управляющей системы, и обратную, отражающую реакцию управляемого объекта на происходящие изменения и реализуемые управленческие решения. Системный анализ информационного обеспечения, предполагая его четкую целевую направленность и подчиненность запросам управления, включает два взаимосвязанных направления:

- расчленение информационного обеспечения на его составные части;

- синтез отдельных сторон и элементов информационного обеспечения с оценкой их соответствия друг другу и комплексности всех включенных в него данных.

Расчленение информационного обеспечения создает основу его централизации и специализации, а синтез является гарантией комплексного обеспечения потребителей.

Для обеспечения адекватного функционирования процесса управления организацией, в частности процесса принятий решений, определяющее значение имеют информационные процессы, т. е. процессы сбора, хранения и передачи данных с целью управления организацией. Информационные процессы подразделяются на три группы:

- 1) обеспечивающие выбор и формирование целей (целеполагание);
- 2) предназначенные для разработки программы действий (планирование);
- 3) обеспечивающие нормальное протекание управляемого процесса по заданной программе или плану (регулирование).

Информация как совокупность данных и знания представляет собой меру организации системы управления и является ее достоянием. От уровня организации процессов сбора, накопления, хранения, поиска, передачи и методов обработки информации зависит эффективность системы управления организацией.

При обосновании направлений и характера движения в рамках блоков информационного обеспечения необходимо базироваться на следующих основных принципах организации массивов информации:

- принцип объединения данных по их входимости в задачи управления;

- принцип объединения данных по времени их возникновения;

- принцип объединения данных по частоте обращения к ним;

- принцип объединения данных по внутримассивным адресным связям.

14.4. Коммуникация

Управленческая деятельность представляет собой в широком смысле слова обмен информацией, который является сложнейшей проблемой в любой организации.

Коммуникации — это устойчивая связь между участниками управленческого процесса, представляющая собой взаимозависимость этапов работы с информацией.

Цели коммуникации:

1. организовывать информационный обмен между субъектом и объектом управления;
2. наладить процесс эмоционального и интеллектуального обмена управленческой информацией;
3. установить взаимосвязь между людьми в организации;
4. сформулировать общие взгляды на внутреннюю среду организации;
5. организовать совместную работу коллективов с целью выполнения задач организации.

Таблица 14.2.

Типы коммуникаций

Виды коммуникаций	Форма коммуникаций	Средства коммуникаций
Вертикальная — это обмен информацией между руководителем и подчиненными; Горизонтальная — представляет собой процесс передачи информации между сотрудниками одного уровня; Вербальная — процесс общения с целью передачи информации при помощи слов; Невербальная — общение с помощью мимики, жестов, взглядов; Формальная Неформальная Межличностная Эмфатическая Интеллектуальная	Письменная Устная Видео Электронная Эмоциональная	Документы Речь Знаковые системы Электронные средства связи Видео- и телекоммуникации Элементы структуры физиологической системы человека

Значение коммуникации в организации:

1. коммуникация — основное условие существования и развития организации;

2. коммуникация осуществляет взаимодействие с внешней средой, определяя уровень и качество принятия управленческих решений;

3. коммуникации характеризуют состояния внутренней среды организации путем обеспечения функционирования и взаимодействия людей, структуры, целей, технологии и задач организации;

4. коммуникация создает неформальную структуру в процессе функционирования организации и способствует сближению с ней формальной структуры.

Коммуникационный процесс в менеджменте - это обмен информацией (в любой форме) между элементами организационной системы (табл. 14.3.) по каналам прямой и обратной связи (рис. 14.1), (табл. 14.4.).

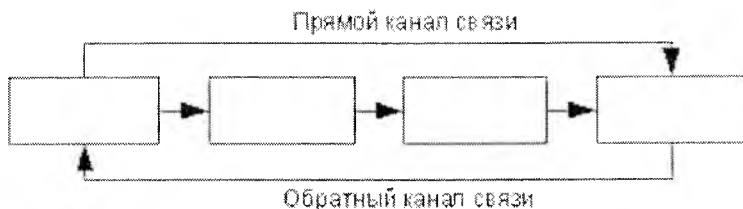


Рис. 14.1. Этапы коммуникационного процесса

Таблица 14.3.

Содержание элементов коммуникационного процесса

Элемент коммуникационного процесса	Определение элемента коммуникационного процесса	Задачи элемента коммуникационного процесса
Источник	Создатель идеи (коммуникант), сообщения, информации	Выбор канала, средств связи и формы коммуникации
Сообщение	Информация, которую передает источник получателю	Выбор формы коммуникации. Кодировка информации

Канал (прямой и обратной связи)	Средство, с помощью которого сообщение передается от источника к получателю и обратно	Техническое обеспечение передачи неискаженной (качественной) информации
Получатель	Коммуникант, ради которого функционирует коммуникация	Декодирование информации. Выбор канала, средств связи и формы ответной информации

Эффект коммуникационного процесса — это изменение в поведении «получателя», которые происходят в результате принятия сообщения.

Основные результаты коммуникационного процесса:

1. изменения в знаниях «получателя»;
2. изменение установок «получателя», т. е. изменение относительно устойчивых представлений индивида;
3. изменение поведения «получателя» сообщения.

Роль коммуникации в организациях

Проведем сравнение концепций трех школ организационного поведения в системе коммуникаций (табл. 14.4).

Таблица 14.4.

Концепция трех школ организационного поведения в системе коммуникаций

Признаки	Школа научного управления	Школа человеческих отношений	Системная школа
1. Важность коммуникации	Относительно невелика, в основном важны вертикальные потоки сообщений от руководства к рядовым членам организации	Относительно важна, но ограничивается общением между людьми на одном организационном уровне	Очень важна. Коммуникация — это связывающий элемент всех частей организации
2. Цель коммуникации	Передавать приказы,	Обеспечение горизонтального	Контроль и координация,

	распоряжения, информацию о заданиях. Обеспечение координации в процессе выполнения	взаимодействия работников. Способствование процессу коллективного принятия решения	обеспечение информацией для принятия решений, адаптация организации к изменениям во внешней среде
3. Направление коммуникационных потоков	Вертикальное (сверху вниз) — от администрации к рядовым членам, для того чтобы заставить или убедить их следовать инструкциям руководителя	Горизонтальное — между членами неформальных рабочих групп; вертикальное — между рабочими и администрацией, для того чтобы обеспечить их участие в принятии решений	Все направления внутри систем, включая пересечение иерархических уровней с выходом во внешнюю среду организации
4. Основные проблемы коммуникаций	Нарушение коммуникаций, связанное с обходом иерархических уровней и слишком большим диапазоном контроля	Наличие слухов, передаваемых по скрытым каналам. Не всегда эффективная формальная система коммуникаций из-за наличия неформальных коммуникаций	Перегрузки, искажения; отсутствие реакции на отрицательную обратную связь

14.5. Документация. Организация ведения документооборота

Документооборот — непрерывное движение документов в организации с момента их получения или создания до завершения исполнения, отправки адресату или сдачи их на хранение, обеспечивающее информационную поддержку всех звеньев управления. Невостребованные документы, лежащие без движения, представляют собой груды бесполезных бумаг. Документооборот

является важным звеном делопроизводства, так как определяет не только инстанции движения документов, но и скорость этого движения. Организация документооборота – это правила, в соответствии с которыми происходит движение документов в учреждении. В делопроизводстве документооборот рассматривается, как функция коммуникации, реализация которой должна соотноситься с общими целями делопроизводства: информационным обеспечением деятельности аппарата управления, документированием его деятельности, хранением и использованием ранее созданной информации.

С нечеткой организацией движения документов связаны многие недостатки в организации документационного обеспечения деятельности аппарата управления. Процесс документирования принимаемого управленческого решения содержит три составляющие: 1) информационную поддержку решения; 2) документирование решения (создание распорядительного документа); 3) контроль за его выполнением. Этот процесс состоит из сбора информации, подготовки проекта документа, его редактирования, согласования, изготовления, удостоверения. Каждая операция сопровождается перемещением документа в управленческом аппарате из одного структурного подразделения, передачей от технических исполнителей к специалистам, а затем – к руководителям.

Скорость перемещения документов и качество выполнения каждой операцией оказывают влияние на процесс управления в целом. Специалистами разработаны принципы организации движения документооборота: оперативность движения; единообразный порядок прохождения однотипных категорий документов; однократность операций одинакового целевого назначения; исключение лишних инстанций.

Главное правило документооборота – оперативное движение документов по наиболее короткому пути с минимальными затратами времени и труда. Документооборот организации можно разделить на отдельно взятые этапы: 1) экспедиционная обработка документов, поступающих в организацию – это получение, проверка целостности конвертов, направление либо адресатам, либо на рассмотрение руководителя. Вся корреспонденция вскрывается, кроме корреспонденции с отметкой «лично»; 2) предварительное рассмотрение документов службой документационного обеспечения.

При оценке поступившего документа учитывается: важность его содержания; сложность и новизна поставленных вопросов; общественное положение лица, автора документа, место учреждения-отправителя в структуре управления; реальная срочность исполнения документа; вид документа (закон распоряжение, письмо и т.д.).

После предварительного рассмотрения документы отправляются руководителю для принятия решений по каждому документу (этапы данного вида работ подробно изложены в типовой инструкции по делопроизводству); 3) рациональное движение документов – оптимизация и сокращение документопотоков, разработка технологических инструкций с определением схем последовательности этапов подготовки документов; 4) обработка исполненных и отправляемых документов. Этот этап целесообразно централизовать в единой экспедиции организации. Документ должен быть подготовлен к отправке в полном объеме и с соответствующим качеством исполнения.

При налаживании системы документооборота организации важнейшей частью является документооборот на рабочих местах сотрудников, т.е. ответственных исполнителей. Исполнитель получает документ в день регистрации в соответствии с указанием руководителя. Затем определяет срочность исполнения документа, намечает этапы исполнения, даты промежуточного контроля. Если исполнение документируется, исполнитель готовит проект ответного документа. Затем оформляет его и отправляет на подпись руководителю. К качественным характеристикам документооборота относятся: характеристики документопотоков (состав документов, их содержание); маршруты движения документов; периодичность (стадии документооборота); направленность движения. Переработка растущего объема документации требует совершенствования технологии делопроизводства. В основе этой технологии лежит организация всего комплекса работ с документированной информацией, регулирование системы документационного обеспечения менеджмента.

Эффективная технология делопроизводства позволяет рационально построить документооборот. В современных условиях время (его экономное использование) становится важным фактором в

конкурентной борьбе. Под документопотоком понимается сложившееся или организованное в пределах информационной системы движение данных в определенном направлении, при условии, что у этих данных общий источник и общий приемник. Документопотоки различают по направлению и по отношению к управленческому объекту: горизонтальные – связывающие организации одного уровня управления; вертикальные (восходящие и нисходящие) – связывающие организации различных уровней. восходящие потоки – это входные документы, получаемые вышестоящей организацией от подчиненных организаций; нисходящие потоки – это документы, направляемые вышестоящими органами власти и управления подчиненным организациям.

По отношению к управленческому объекту выделяют входящий, исходящий и внутренний документопотоки. Каждый документопоток имеет достаточно стабильный маршрут движения, зависящий от состава и содержания документов, степени регламентации функций руководителей и структурных подразделений, распределения обязанностей между руководителями и от принятой в организации технологии работы с документами. Стереотипные маршруты движения свойственны входящим документам, что определяется их адресованием. Исходящий документопоток пронизывает всю управленческую структуру. Документы, информационные и инициативные, готовят специалисты в структурных подразделениях. Маршрут движения этих документов зависит от количества инстанций согласования, визирования, и подписания документов, от принятой технологии подготовки текста, регистрации и отправки документов. Документооборот, как движение, следует отличать от объема документооборота, который выражается общим количеством документов, поступивших в организацию созданных в ней за определенный период.

Важным современным средством совершенствования документооборота является компьютеризация операций составления и обработки документов. Но при этом необходимо разрабатывать технологию обработки документов, исключая параллельное участие в документообороте традиционной и машинной документации, содержащей дублированную информацию. Делопроизводственная процедура — специфическая операция с документом (создание,

регистрация, поиск, хранение, использование), выполнение которой подчиняется установленным правилам и стандартам. Она как бы вплетается в управленческую процедуру, сопровождает многие действия менеджера, управленца. Система взаимосвязанных, согласованных делопроизводственных процедур (операций) — это и есть технология делопроизводства, технология работы с документами.

Весь комплекс работ с документами выполняют специальные службы делопроизводства: управление делами, общие отделы, канцелярии, секретариаты, экспедиции и т.д. Управление делами и общие отделы создаются в министерствах и ведомствах, в органах государственного управления, в администрациях. Они могут создаваться и в крупных акционерных обществах, концернах, компаниях с большим объёмом документооборота. Канцелярии создаются на предприятиях, в учреждениях, учебных заведениях. Секретариат — структурное подразделение, которое обслуживает руководство организации. В его состав обычно входит помощник руководителя, секретарь-референт, технический секретарь. Экспедиция — подразделение, осуществляющее приём и отправку поступающих по почте и курьерской связи документации, доставку документов в структурные подразделения.

В документообороте участвуют три категории документов: входящие документы; исходящие документы; внутренние документы. Общая схема организации работы с документами должна настраиваться на особенности конкретного предприятия, учитывать его организационно-управленческую структуру. Информационные потоки должны соответствовать организационной структуре, формам и методам управления, принятым в компании.

Прежде всего, принимается решение о создании центров ответственности за работу с документами (об их названии, статусе, кадровом составе, техническом оснащении). Определяется наиболее целесообразная организационная форма работы с документами. Централизованная форма предполагает концентрацию всех делопроизводственных процедур в одной специализированной службе. Используется в условиях линейно-функциональной организационной структуры. Децентрализованная (дифференцированная) форма предусматривает создание в каждом производственном подразделении своей собственной группы документационного обслуживания. Может использоваться при дивизиональном типе

структуры. При смешанной форме часть работы с документами выполняет центральная служба, а часть делопроизводственных процедур осуществляется в структурных подразделениях. Выбор той или иной формы зависит как от особенностей самого предприятия (его масштабов, производственного профиля, подчиненности), так и от позиции руководителей, их приверженности к определенной управленческой философии.

Контрольные вопросы

1. Что представляет собой производственная информация?
2. Какие виды информации существуют?
3. По каким признакам классифицируется информация?
4. Что представляет собой информационная система?
5. Какие функции выполняют автоматизированные системы управления ?
6. Что значит техника управления и как она классифицируется?
7. Дайте оценку роли коммуникаций в системе менеджмента.

Глава 15. МЕНЕДЖМЕНТ МАРКЕТИНГА

15.1. Понятие, виды и стратегия маркетинга

Маркетинговые стратегии имеют несколько разновидностей, выбор которых определяет, насколько успешной будет маркетинговая деятельность компании. Классификация маркетинговых стратегий включает глобальные стратегии, базовые, функциональные, конкурентные, а также стратегии роста. Выбрав одну из стратегий, компания определяет, каком направлении она будет развиваться, на каких преимуществах будет строить свое продвижение, какие направления будет развивать в первую очередь, а также какие решения будет принимать для борьбы с конкурентами и выборе комплекса маркетинга.



Рис. 15.1. Виды маркетинговых стратегий

Глобальные маркетинговые стратегии

Каждая из категорий маркетинговых стратегий включает в себя определенные разновидности. Глобальная маркетинговая стратегия определяет основное направление развития компании и делится на пять типов:

Стратегия интернационализации – основывается на выходе на новые рынки и их освоении.

Стратегия диверсификации – заключается в расширении ассортимента производимых товаров.

Стратегия сегментирования – расширение групп клиентов или потребителей за счет охвата различных сегментов рынка.

Стратегия глобализации – работает на основе тех качеств рынка, которые не зависят от конкретной страны.

Стратегия кооперации – предусматривает сотрудничество с другими компаниями на взаимовыгодных условиях.

Базовые стратегии

Базовые маркетинговые стратегии необходимы для оценки преимуществ компании, которые можно использовать для выхода на лидирующие позиции. Всего существует три основных вида базовых стратегий:

1) стратегия ценового лидерства основывается на преимуществах компании по издержкам. При выборе этой стратегии проводится крайне тщательный контроль над затратами, минимизация всех издержек на коммуникации и сбыт. Чем ниже издержки, тем ниже компания может установить цены, получая при этом более высокую прибыль, чем конкуренты;

2) стратегия дифференциации базируется на придании товару таких отличительных качеств, которые бы не имели аналогов у конкурентов и были бы привлекательны для потребителей. Дифференциация может производиться на основе имиджа фирмы, технологических качествах товара, внешнем виде, уровне обслуживания и других параметрах. Чаще всего стратегии дифференциации требуют больших вложений на рекламу, чтобы донести эти отличия до потребителя;

3) стратегия концентрации работает путем работы в определенном узком сегменте. Тщательно изучив целевой рынок, выйти на лидирующие позиции в нем гораздо проще. При этом важно обеспечить более эффективное удовлетворение потребностей, чем у конкурирующих компаний.

Стратегии роста

Стратегии роста можно определить как одну из разновидностей стратегий развития компании. Также к этой категории относятся стратегии выживания и стабилизации, но если компания не испытывает трудностей, то выбор будет производиться исключительно в пределах стратегий роста.

Основные маркетинговые стратегии роста бывают следующими:

Стратегия интенсивного роста – развитие компании достигается за счет максимально интенсивного использования ресурсов, которыми располагает компания. Такая стратегия применяется при наличии недостаточно используемых ресурсов. Это может быть поиск новых рынков, создание новых товаров и т.д.

Стратегия интегрированного роста – в этом случае развития компании достигают совместными усилиями. В качестве партнеров по продвижению и развитию могут выступать посредники, поставщики, производители и даже конкурирующие предприятия. В последнем случае интеграцию называют горизонтальной, во всех остальных – вертикальной.

Стратегия диверсифицированного роста – если компания не может развиваться на рынке с существующими на данный момент товарами, используется стратегия, основывающаяся на производстве новых товаров. Это могут быть технологии, новые виды товаров и т.д.

Конкурентные стратегии

В отношении конкурентов компания обязательно должна иметь определенную маркетинговую стратегию. Основные виды маркетинговых стратегий в этой категории:

Стратегия лидера – эта стратегия доступна компании, занимающей лидирующие позиции на рынке. Укрепить свое лидерство и улучшить позиции компания может за счет следующих подкатегорий стратегии.

Стратегия расширения емкости рынка – включает в себя поиск новых потребителей, пропаганду товара. Может применяться только при незначительной конкуренции.

Оборонительная стратегия – применяется в случае серьезной конкуренции для защиты занятых компанией позиций.

Наступательная стратегия – используется при открытии нового рынка для увеличения занятой на нем доли, эффективна против конкурентов, имитирующих лидера.

Стратегия демаркетинга – используется в тех случаях, когда долю рынка необходимо уменьшить. Может заключаться в повышении цен, сокращении ассортимента, снижении рекламы, диверсификации на другие рынки.

Стратегия бросающего вызов – основывается на атаке лидера с целью занять его место. Атака может быть фронтальной или фланговой. Фронтальной атака может быть только при наличии значительных преимуществ. Фланговая атака на лидера заключается в воздействии в тех направлениях, где он наименее защищен или имеет слабые позиции.

Стратегия следующего за лидером – не подразумевает атаки на конкурентов, заключается в следовании стратегиям лидера с целью удержаться на занятом сегменте рынка.

Стратегия Нишера – в этом случае компания занимается только отдельным сегментом или несколькими сегментами рынка, не претендуя на то, чтобы занять его полностью.

Функциональные маркетинговые стратегии

Функциональные маркетинговые стратегии касаются отдельных элементов комплекса маркетинга – цены, распределения товара, продвижения и т.д. Функциональная маркетинговая стратегия должна дать ответ на вопрос, какие решения необходимо принять в отношении того или иного элемента комплекса маркетинга?

Выбор каждой из стратегий должен быть нацелен на максимальную эффективность компании не только в ближайшее время, но и в длительной перспективе, а разные категории стратегий должны взаимодействовать и не противоречить друг другу.

15.2. Изучение рыночных возможностей

Анализ рыночных возможностей включает выявление рынков и оценку маркетинговых возможностей. Предприятия должны уметь выявлять открывающиеся рыночные возможности. Большую часть текущих доходов и прибыли они получают от продажи товаров, которые не производили и не продавали.

Выявление рынков

Предприятие проводит анализ рынков на основе следующих подходов:

- 1) более глубокого внедрения на рынок;
- 2) расширения границ рынка;
- 3) разработки товара;
- 4) диверсификации.

Рассмотрим перечисленные подходы на примере компании – производителя моющих средств.

Более глубокое внедрение на рынок – это обеспечение роста продаж сложившейся группе покупателей без внесения каких-либо изменений в сам товар. Предприятие, производящее шампунь, будет работать с уже выпускаемыми товарами на освоенных рынках, но использует для наращивания объема продаж снижение цены шампуня, увеличение расходов на рекламу, распространение шампуня через большее число магазинов. По сути, речь идет о конкурентном привлечении потребителей шампуня других марок, не теряя при этом своих клиентов.

Расширение границ рынка – это выведение уже выпускаемого товара на новые рынки. Менеджер по шампуню, производимому фирмой, ведет поиск новых рынков. Для этого необходимо изучить демографически новые рынки (детей, подростков, молодежи, пожилых людей), чтобы побудить потребителей переключиться на фирменный шампунь и покупать его более активно. Следует сделать обзор рынка организаций (парикмахерских, косметических кабинетов), чтобы узнать, можно ли привлечь их в качестве покупателей. Необходимо провести обзор географически новых рынков, чтобы выяснить, можно ли их освоить.

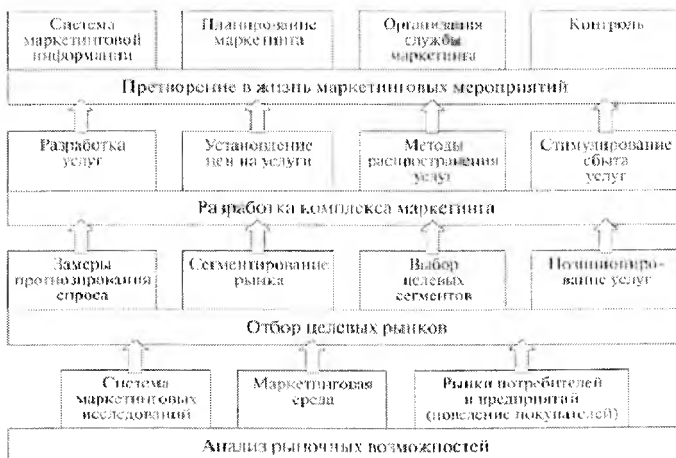


Рис. 15.2. Анализ рыночных возможностей

Разработка товара – это предложение нового товара существующим клиентам предприятия. Менеджер по шампуню изыскивает возможности предложения новых товаров клиентам фирмы. Можно освоить производство фирменного шампуня в новой расфасовке либо с новым ароматом или включением новых компонентов, либо в новой упаковке. Можно выпустить шампуни совершенно новых марок, рассчитанные на различные группы пользователей, или другие средства по уходу за волосами (например, средства для укладки волос).

Диверсификация – это сочетание предложения новых товаров и новых рынков. Предприятие может освоить или приобрести совершенно новые производства, ориентированные на новые рынки. Оно может попытаться освоить новый бизнес – открыть салоны красоты. Многие предприятия стремятся выявлять новые, заманчивые отрасли производства. Половина секрета успеха – суметь проникнуть в перспективные сферы деятельности.

Оценка маркетинговых возможностей

Недостаточно только выявить рыночные возможности, надо определить, какие из них подходят для предприятия. Маркетинговая возможность фирмы – это привлекательное направление маркетинговых усилий, на котором конкретное предприятие может добиться конкурентного преимущества. Маркетинговая возможность должна точно соответствовать целям и ресурсам предприятия.

Цели фирмы. Любое предприятие преследует какой-то круг целей. Например, если оно занимается производством средств ухода за волосами, то, скорее всего, преследует цели достижения высокого уровня прибыли и сбыта, роста продаж и завоевания расположения клиентов. Вероятно, что уже сами эти цели исключают непрофессиональное занятие другими видами деятельности, например, производством компьютеров.

Ресурсы фирмы. Даже в том случае, если производство компьютеров отвечает целям предприятия, вероятно, у него не окажется ресурсов, достаточных для успешной деятельности в этой области. Индустрия компьютеров требует наличия специалистов, знания секретов технологии, большого капитала и специфических каналов распределения.

15.3. Рынок предприятий

Рынок предприятий – это совокупность лиц и организаций, закупающих товары для использования их в дальнейшем в производстве, для перепродажи или перераспределения. Предприятия – это рынок сырья, комплектующих изделий, капитального имущества (оборудования, зданий), предметов снабжения и деловых услуг.

Рынок товаров промышленного назначения состоит из лиц и организаций, закупающих товары с целью увеличения сбыта, сокращения издержек производства, выполнения каких-либо общественных или правовых требований. По сравнению с рынком товаров широкого потребления рынок товаров промышленного назначения отличается следующим:

- на этом рынке меньше покупателей;
- эти немногочисленные покупатели крупнее;
- они сконцентрированы географически;
- спрос на товары промышленного назначения определяется спросом на товары широкого потребления;
- этот спрос неэластичен;
- спрос резко меняется;
- закупки осуществляются профессионалами (ОМТС, закупщиками, закупочными комиссиями).

Решения, принимаемые закупщиками для нужд промышленности, варьируются в зависимости от ситуации. Существуют три основных вида ситуаций совершения закупок:

- 1) повторная закупка без изменений;
- 2) повторная закупка с изменениями;
- 3) закупка для решения новых задач (закупка нового оборудования, новое строительство, комплектная закупка "под ключ" и т.д.).

В состав распорядительного подразделения закупочной организации (закупочного центра или закупочной комиссии), при закупках для решения новых задач входят все специалисты предприятия, которые играют ту или иную роль в процессе принятия решения о закупках.

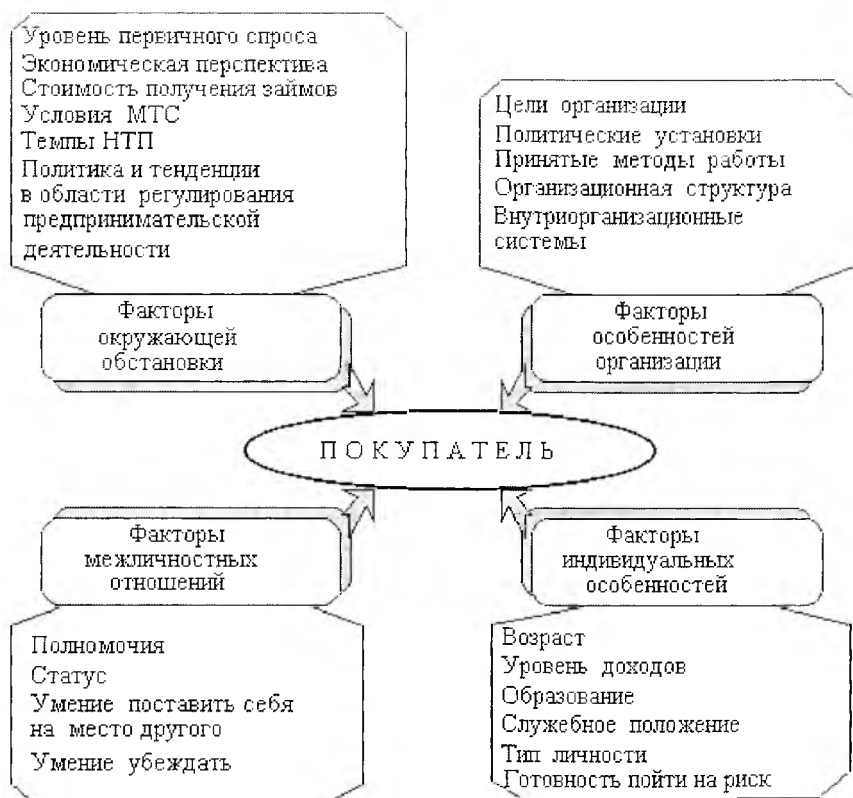


Рис. 15.3. Основные факторы, влияющие на поведение покупателей товаров промышленного назначения

Среди них есть действительные пользователи (эксплуатационщики) и все, кто оказывает влияние на принятие решения (технологи, механики, энергетики, снабженцы, менеджеры и т.д.), принимающие решения и лица, контролирующие информацию о закупке.

Основные факторы, влияющие на поведение покупателей товаров промышленного назначения, приведены на рис. 4.5.

Процесс закупки складывается из восьми этапов (рис. 4.6).

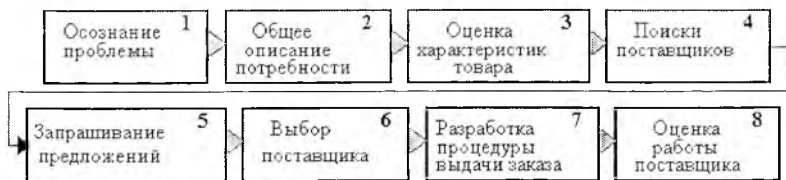


Рис.15.4. Этапы процесса закупки товаров промышленного назначения

Продавцу товаров промышленного назначения необходимо знать:

- кто основные участники решения;
- на принятие каких решений сказывается их влияние;
- какова относительная степень значимости этого влияния;
- какими оценочными критериями пользуется каждый из участников процесса принятия решения.

Кроме того, продавец товаров промышленного назначения должен разбираться в таких факторах, влияющих на принятие решения о закупке, как:

- факторы окружающей обстановки;
- особенности организации;
- межличностные отношения в закупочной группе;
- индивидуальные особенности личности, принимающей решение.

Рынок промежуточных продавцов состоит из лиц и организаций, приобретающих и продающих товары, произведенные другими. Промежуточным продавцам необходимо принимать решения относительно поставщиков, цен, условий поставок и товарного ассортимента. В небольших оптовых и розничных организациях закупки могут осуществляться одним или несколькими лицами, в крупных организациях - специальным отделом закупок. При работе с новыми товарами промежуточные продавцы придерживаются того же процесса закупки, что и покупатели товаров промышленного назначения. В случаях со стандартными товарами процесс закупки состоит из обыденной процедуры выдачи повторного заказа и пересмотра условий контракта.

Рынок государственных учреждений имеет огромную емкость. (приобретение товаров и услуг для целей обороны, здравоохранения,

образования, поддержки общественного благосостояния и других социальных нужд). Практика государственных закупок характеризуется ярко выраженной спецификой и наличием четких технических требований. Большая часть закупок осуществляется методом открытых торгов (на конкурсной основе) или методом заключения контрактов по результатам переговоров. За деятельностью правительственных закупщиков внимательно следят парламент, органы контроля за использованием бюджета и общественность. Поэтому при осуществлении государственных закупок обычно требуется оформление множества документов, согласующих подписей, из-за чего затягивается процесс выдачи заказа.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятию «маркетинг».
2. Приведите классификацию типов маркетинга по Ф. Котлеру.
3. Как поэтапно можно представить стратегию маркетинга?
4. Каким образом предприятие проводит исследование рынка?
5. Что представляет собой стратегия прорыва на рынок?
6. Охарактеризуйте каждый вид рынка предприятий.
7. Охарактеризуйте функциональную службу маркетинга на предприятии.

ГЛАВА 16. ПРАВОВОЙ МЕНЕДЖМЕНТ

16.1. Правовые проблемы управления

Организация государственного управления в любой области в экономике, немислима без правового управления — наделения органов управления властными полномочиями, установления порядка, форм и методов их деятельности регулирования и т.д. Первейшая функция правового регулирования в области управления состоит в решении вопросов компетенции органов управления; определении прав и обязанностей этих органов, распределении как между различными органами, так между их структурными подразделениями и должностными лицами; в установлении уровней, на которых принимаются те или иные решения. Все эти вопросы не могут быть решены раз и навсегда.

Ход общественного развития постоянно требует их пересмотра. В связи с требованиями рынка многие вопросы правового регулирования требуют для своего решения совершенно иного подхода. Появляются здесь и новые проблемы, выдвигаемые государственной самостоятельностью суверенной республики и научно-техническим прогрессом. Разгосударствление и приватизация предприятий, укрепление хозрасчета отраслей, предприятий и акционерных обществ, расширение их самостоятельности, повышение заинтересованности в улучшении экономических показателей работы требуют четкого закрепления прав и регулирования их взаимоотношений с вышестоящими органами управления.

Законом о предприятии расширена хозяйственная самостоятельность предприятий, решены многие вопросы их взаимоотношений с вышестоящими органами и, кроме того, самостоятельность предприятий поставлена на прочную правовую основу. Вновь принятые нормативные акты внесли существенные изменения в разграничение компетенции между различными органами — главным образом в направлении децентрализации управления. Вместе с тем должна решаться задача четкого определения объема и соотношения прав и ответственности: при разработке положений о любом органе управления и его структурном подразделении, должностных инструкций, а также при распределении обязанностей между должностными лицами. Если на орган управления, его

структурное подразделение или должностное лицо возлагается ответственность за выполнение определенных функций, в его распоряжение должны быть поставлены необходимые средства, позволяющие обеспечить их выполнение.

К числу таких средств относятся и властные полномочия, и необходимые права, которые должны соответствовать возложенной ответственности. К сожалению, это условие соблюдается на практике не всегда, что снижает эффективность работы органа управления на любом уровне и любого должностного лица. Важнейшей функцией правового регулирования в области управления является его упорядочение, в том числе упорядочение процесса выработки и принятия решений. Оптимизация принимаемых решений может быть полностью обеспечена только лишь при условии разработки системы актов, регламентирующих процесс выработки и принятия решений в различных органах управления.

16.2. Правовое управление на предприятии

Под правовым управлением на предприятии понимается регулирование правовых отношений управления. Правовая работа на предприятии должна проводиться непрерывно. Она включает в себя не только правовую пропаганду, но и работу по постоянному совершенствованию нормативных актов, регламентирующих хозяйственную и административную деятельность предприятия. Правовое управление на предприятии базируется на целом ряде принципов: на законности, соответствии прав и обязанностей (ответственности), правовой компетенции и др. Трудовой коллектив предприятия должен неукоснительно соблюдать требования действующих законов. Это означает, что регламентация трудовой, административной и хозяйственной деятельности должна основываться на законах и соответствующих им правовых актах.

Эффективность деятельности аппарата управления в немалой степени определяется тем, насколько обязанности согласуются с правами любого подразделения аппарата управления предприятия или должностного лица. Превышение прав над обязанностями создает объективные условия для возникновения волонтаризма и административно-командных методов управления. Если права

сосредоточены только у руководителя, это ограничивает влияние инженерно-технических работников на управление предприятием. Принцип ответственности означает, что любое должностное лицо и управленческий орган должны нести ответственность за нарушение установленных законов, правовых норм и положений.

Каждый раз работник предприятия должен действовать только в пределах закрепленного за ним объема прав и обязанностей, постоянно повышать свои знания. Управление предприятием должно базироваться на глубоком знании трудового, административного и хозяйственного кодексов, на системе правовых регламентаций нормативных и законодательных актов. В процессе регулирования правовых отношений участвует весь аппарат управления предприятием, включая и систему общественного самоуправления.

Особая роль здесь принадлежит руководящему составу, наделенному правовыми полномочиями. В качестве функционального органа правового управления выступает юридическая служба предприятия (отдел, бюро, юрист), функции которого сводятся к контролю за правомерностью юридических позиций, приказов и распоряжений администрации предприятия, к контролю за правовой компетенцией управленческих органов и должностных лиц, а также к правовой защите интересов предприятия в его взаимоотношениях с отдельными лицами, учреждениями и другими предприятиями. В условиях рыночной экономики функции юридической службы предприятия значительно расширятся.

Она должна не только принимать активное участие в пропаганде правовых знаний, но и вносить предложения по совершенствованию правовой нормативной базы предприятия. Задачей правового управления является создание такого характера правовых отношений, которые активно воздействовали бы как на отдельные личности, так и на производственные коллективы и предприятия в целом, а также способствовали бы предотвращению правонарушений.

К функциям правового управления относятся:

контроль за правовой компетенцией управленческих органов и должностных лиц;

контроль за соответствием правовых актов законам и правовым нормам;

правовая защита интересов членов трудового коллектива и предприятия в целом;

разработка внутренних регламентирующих правовых норм;

участие в разработке предложений по совершенствованию трудового, административного и хозяйственного законодательства; пропаганда знаний и т. д.

На предприятиях осуществляются, в основном, функции контроля и учета, которые входят в компетенцию руководителей различных подразделений, техники безопасности, профсоюзного комитета и юридической службы предприятия, функции же планирования и организации правовых мероприятий не всегда исполняются, хотя необходимость в их осуществлении велика.

Государственные органы и должностные лица могут давать предприятию указания только в соответствии со своей компетенцией, установленной законодательством. В случае издания государственным или иным органом акта, не соответствующего его компетенции либо требованиям законодательства, предприятие в праве обратиться в суд или Госарбитраж с заявлением о признании такого акта недействительным.

Убытки, причиненные предприятию в результате выполнения указаний государственных или иных органов либо их должностных лиц, нарушивших права предприятия, а также вследствие ненадлежащего осуществления такими органами или должностными лицами предусмотренных законодательством обязанностей по отношению к предприятию, подлежат возмещению этими органами. Споры о возмещении убытков решаются судом.

Государство гарантирует соблюдение прав и законных интересов предприятия независимо от форм собственности, обеспечивает равные правовые и экономические условия хозяйствования. Государство способствует развитию рынка, осуществляя его регулирование с помощью экономических рычагов и стимулов; обеспечивает социальную защищенность всех трудящихся; создает льготные условия предприятиям, осуществляющим техническое совершенствование производства и, в первую очередь, внедряющим открытия, изобретения, рационализаторские предложения.

Органы государственного управления строят свои отношения с предприятием, используя экономические рычаги - проценты по вкладам и ссудам, доходы по ценным бумагам, цены и налоги,

налоговые льготы и экономические санкции, целевые дотации, субсидии, валютный курс, нормы амортизационных отчислений, социальные, экономические и другие нормативы.

Законом о предприятии предусмотрена ответственность предприятия за нарушение договорных обязательств, кредитно-расчетной и налоговой дисциплины, требований к качеству продукции, иных правил осуществления хозяйственной деятельности предприятия. Оно также несет полную имущественную ответственность, предусмотренную законодательством. Уплата штрафов и неустоек за нарушение условий договора, а также возмещение причиненных убытков не освобождают предприятие без согласия потребителя от выполнения обязательств по поставкам продукции, производству работ или оказанию услуг.

Предприятие обязано возмещать ущерб, принесенный несоблюдением требований по рациональному использованию земли и других природных ресурсов, охране окружающей среды от загрязнения или иных вредных воздействий, нарушение правил безопасности производства, санитарно-гигиенических норм и требований по защите здоровья работников, населения и потребителя продукции, а также уплачивать штраф в размере, установленном законодательством. Деятельность предприятия, нарушающего установленный режим природопользования, может быть в законодательном порядке приостановлена до устранения допущенных нарушений. Для упорядочения внутрихозяйственной деятельности на предприятии должны быть разработаны и применены административно-распорядительные методы управления.

16.3. Правовое управление финансами предприятия

Финансы предприятия — экономическая основа их хозяйственной деятельности на принципах самоуправления. Поэтому от установленного порядка управления финансами в значительной мере зависит степень самостоятельности предприятия и т.д. Переход к рыночным отношениям потребовал создания устойчивой финансовой базы хозрасчетных предприятий, внедрения экономических рычагов повышения эффективности использования материальных и финансовых ресурсов, что привело к изменениям в правовом регулировании отношений, складывающихся в области управления

финансами. Эти изменения сводят на нет директивные предписания и круг централизованно устанавливаемых показателей, регламентирующих размеры, а также порядок и использование предприятиями своих финансовых ресурсов.

Ограничиваются возможности непосредственного распоряжения финансами предприятия со стороны вышестоящих органов путем изъятия и перераспределения. Расширяются права предприятий по распоряжению своими финансовыми ресурсами. Развитие хозяйственного законодательства в указанных направлениях еще далеко не завершено, предстоит многое еще сделать для выработки нормативных актов регулирования. Кроме того, имеется ряд факторов, препятствующих предприятиям осуществлять предоставленные им права, а также создающих почву для нарушения их прав со стороны вышестоящих органов. К числу таких факторов относятся:

— отсутствие в ряде случаев необходимой увязки и согласованности правовых норм, регламентирующих порядок управления финансами;

действующий порядок налогообложения пока несовершенен и требует доработки;

— отсутствие объективных критериев внутрисистемного распределения прибыли, что приводит к субъективизму в финансовом планировании, созданию предпосылок для вмешательства вышестоящих органов в финансовую деятельность предприятия и препятствует четко распределять финансы между различными звеньями системы;

— отсутствие у органов хозяйственного руководства, особенно у средних звеньев управления, достаточно широкой и устойчивой собственной финансовой базы, которая позволяла бы им эффективно управлять в условиях рынка;

— сохранение в действующем законодательстве ряда норм, создающих правовые предпосылки или фактическую возможность для законного изъятия средств у предприятий.

Преодоление этих и других недостатков правового регулирования позволит стабилизировать финансовую базу предприятия и правовые отношения, складывающиеся между предприятиями и вышестоящими органами в процессе управления финансами. Решение этой задачи требует совместных усилий экономистов и

юристов. В вопросе об оптимальных пропорциях и формах распределения прибыли решающее слово принадлежит представителям экономической науки. В юридическом аспекте задача заключается в том, чтобы правовыми средствами обеспечить функционирование экономического механизма предприятия, четкое разграничение компетенции по управлению финансами между различными звеньями хозяйственной системы и реализацию их прав в этой области.

Контрольные вопросы

1. Что представляет собой правовое управление?
2. Каковы функции правового регулирования в области управления?
3. Что понимается под правовым управлением на предприятии?
4. Определите задачи правового управления.
5. Расскажите о правовой основе управления финансами предприятия.
6. Каким образом осуществляется управление финансами предприятия?

ГЛАВА 17. ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ

17.1. Понятие об эффективности управления и его принципы

Процесс управления является неотъемлемой частью производственно-хозяйственной деятельности, и о его эффективности можно судить по конечным результатам предприятия. Эффективность в широком смысле слова — понятие, характеризующее результативность работы, т.е. достижение поставленных целей в сопоставлении с производственными затратами. В латинском языке слово «эффект» означает действенный, производительный, дающий нужный результат. Это понятие универсально. Его используют во всех сферах человеческой деятельности: в науке, технике, политике и идеологии.

Надо уметь отличать понятие «эффективность производства» от понятия «эффективность управления производством». Под эффективностью производства понимается отношение конечных результатов к объему используемых или затраченных ресурсов (т.е. разница между результатом производства и его затратами). Это понятие дает оценку динамического процесса развития производства и отражает качественные изменения в нем. Теоретики и практики экономической науки, определяя специфический характер экономической эффективности производства, указывали на взаимозависимость между удовлетворением потребностей общества и затратами, связанными с производством продукции.

Под эффективностью управления производством в менеджменте понимается результативность самого процесса управления, управленческой деятельности. Если учитывать, что конечные результаты управленческой деятельности совпадают с конечными результатами деятельности коллектива, можно сказать, что эффективность процесса управления — это сложная, многогранная социально-экономическая категория. Она охватывает абсолютно все стороны управления и отражает характерные особенности экономических, социальных, организационных, маркетинговых, технологических и др. отношений в процессе управления.

Такая многогранность эффективности управления обуславливает многообразие понятий для ее выражения, из которого можно

выделить главные, входящие в основу системы управления любого уровня:

- эффективность труда работников управления;
- эффективность управленческой деятельности аппарата управления или отдельных его органов, подразделений;
- эффективность процесса управления (при выработке и реализации конкретного управленческого решения);
- эффективность системы управления, а также участия трудящихся в управлении производством);
- эффективность механизма управления (методов, рычагов, стимулов и форм планового управления).

При переходе от одного понятия к другому увеличивается емкость каждого последующего понятия, их взаимосвязь. В чем же проявляется эта взаимосвязь? Так, само содержание процесса управления составляет многогранная трудовая деятельность управленческих работников, значит, оценка ее должна вестись с позиции живого труда. Но учитывая, что в управлении используются технические средства информации как затраты прошлого труда, можно уже дать экономическую оценку совокупных затрат в достижении определенных результатов управления.

Вместе с тем в процессе управления реализуются его цели, функции, методы. И уже с этих позиций, говоря об эффективности управления, при оценке следует учитывать организационно-экономическую систему выработки и реализации решений. На различных ступенях процесс управления приобретает иное качество, и каждая организационная система управления функционирует в определенных социально-экономических условиях, которые и формируют механизм хозяйствования, механизм управления, и все понятия его эффективности взаимосвязаны. Здесь каждую совокупность понятий. Формирующихся вокруг главного, рассматривают как систему форм и видов эффективности. По своему содержанию эффективность управления рассматривается как экономическая и социальная. Выделение данных видов эффективности объясняется различием целей (хотя и взаимосвязанных) и спецификой форм эффекта (социального и экономического).

При определении эффективности управления следует учитывать и сферы ее проявления: сферу производства и сферу потребления. В первом случае исчисляют хозрасчетную эффективность управления

(предприятием, фермой), во втором — эффективность управления экономикой.

Хозрасчетная эффективность может служить основанием для планирования оценки и стимулирования управленческой деятельности, а эффективность управления экономикой — для сравнительной оценки и выбора прогрессивных систем управления, планирования, совершенствования и развития управления. В зависимости от объекта оценки можно выделить полную (общую) эффективность (табл. 17.1.). В первом случае определяют эффективность системы управления, во втором — эффективность использования отдельных видов ресурсов управления (трудовых, информационных, материальных).

Таблица 17.1.

Классификация эффективности менеджмента

Признак классификации цели	Вид эффективности
Содержание	Экономическая Техническая Социальная Научная Организационная Экологическая
Характер интересов	Внешняя Внутренняя
Масштаб	Общесфирменная Внутрифирменная Групповая Индивидуальная

В зависимости от целевого назначения эффективность может быть:

а) плановой (характеризующей запланированный уровень и динамику на перспективу);

б) фактической (характеризующей достигнутый уровень и его динамику);

в) нормативной, или потенциальной (определяемой в соответствии с наиболее эффективными условиями функционирования системы);

г) проектной (определяемой при проектировании новой системы управления).

По методу расчета следует выделить абсолютную и сравнительную эффективность. При определении эффективности управления преимущество отдается исчислению абсолютной эффективности. Сравнительная эффективность применяется, например, при оценке отдельных вариантов использования технических средств. Каждый из названных видов эффективности имеет свои отличительные особенности, в то же время они все взаимосвязаны и взаимозависимы. Оценка эффективности управления производством зависит и от других видов понятий и характеристик, связанных между собой. Самыми распространенными характеристиками, используемыми при оценке управления являются:

— оперативность, т.е. своевременность управленческих действий в соответствии с целями, задачами и потребностями производства;

— рациональность, или организованность управления, т.е. способность его обеспечить четкое организационное взаимодействие производства и управления, что выражается в уровне централизации, специализации и других организационных сторонах управленческой деятельности;

— экономичность, или результативность, управления, характеризующаяся способностью воздействовать на управляемый объект с наименьшими затратами трудовых, материальных и финансовых ресурсов. Оперативность, организованность и экономичность

— важнейшие условия высокой эффективности управления. Единство систем управления производством позволяет говорить о единстве качественных характеристик его эффективности применительно к отрасли, концерну, предприятию.

17.2. Показатели эффективности управления

Понятие «показатель» характеризует какое-либо свойство, аспект, сторону оцениваемого предмета, объекта. Исходные показатели эффективности управления можно подразделить на три группы:

1) технические показатели, определяющие эксплуатационные качества, параметры сравниваемых технических средств управления

(оборудование, вычислительной техники, приспособлений и т.д.) и уровень их использования;

2) организационные показатели, определяющие характер построения процесса управления, организационную структуру, работу с информацией, документами;

3) социальные показатели условий труда аппарата управления, определяющие состояние санитарно-гигиенических, психофизиологических, эстетических и социальных факторов труда.

Основными экономическими показателями эффективности управления являются:

— годовой экономический эффект (экономия на произведенных затратах);

— сроки окупаемости единовременных затрат на совершенствование управления;

— рост производительности труда аппарата управления.

Годовой экономический эффект определяется по формуле:

$$\mathcal{E} = \mathcal{E}_y - \mathcal{Z}_y E_n \quad (17.1.)$$

где \mathcal{E} — годовой экономический эффект, сум. \mathcal{E}_y — условно-годовая экономия, сум. \mathcal{Z}_y — единовременные затраты, сум. E_n — нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности (величина, обратная нормативному сроку окупаемости).

Эффективность управления можно рассчитать двумя способами по формулам:

$$\mathcal{E}_y = P_n / \mathcal{Z}_y \text{ и } \mathcal{E}_y = P_y / \mathcal{Z}_y \quad (17.2.)$$

где \mathcal{E}_y - эффективность управления; P_n — конечный результат (эффективность предприятия); P_y — результат деятельности только аппарата управления; \mathcal{Z}_y — затраты на управление.

Единовременные затраты на управление будут равны:

$$\mathcal{Z}_y = K + H, \quad (17.3.)$$

где K — капитальные затраты, сум; H — некапитальные затраты.

Расчет экономической эффективности совершенствования управления производится на всех стадиях проектирования и

внедрения. На предпроектной стадии совершенствования управления должен решаться вопрос о том, следует ли заниматься совершенствованием, будет ли новая система управления более эффективной. На стадии проектирования уточняются наиболее оптимальные способы управления, размеры капитальных вложений и затрат по вариантам; более точными методами рассчитывается ожидаемая экономическая эффективность. После внедрения мероприятий по совершенствованию управления необходимо определить величину фактически достигнутой экономии.

Количественная оценка социальной эффективности управления носит преимущественно сравнительный характер и касается отдельных частных направлений. На производительность труда аппарата управления значительное влияние оказывают повышение общеобразовательного уровня и квалификации работников, улучшение жилищно-бытовых условий и т.д.

Экономическая эффективность совершенствования управления не исчерпывается только сокращением трудовых и материальных затрат в аппарате управления, а обуславливается еще такими социально-экономическими факторами, как повышение трудовой активности кадров управления, их работоспособности, снижение утомляемости, травматизма, сокращение текучести кадров и улучшение условий труда работников.

В условиях рынка усиливается социальная направленность управления, совершенствуется управление развитием и использованием материально-технической базы, повышается роль собственных средств предприятия в улучшении социально-бытовых условий жизни работников, значительные преобразования происходят в образовании, культуре и духовной сфере.

Таким образом, эффективность и результативность управленческой деятельности может быть обеспечена в том случае, если менеджер хорошо разбирается в хозяйственном механизме рыночных отношений, экономических и социальных рычагах и стимулах, применяемых для мобилизации трудового коллектива, способен смело и квалифицированно их применять и совершенствовать.

Следовательно под эффективностью управления производством в менеджменте понимается результативность самого процесса управления, управленческой деятельности. Если учитывать, что конечные результаты управленческой деятельности совпадают с

конечными результатами деятельности коллектива, можно сказать, что эффективность процесса управления — это сложная, многогранная социально-экономическая категория. Многогранность эффективности управления обуславливает многообразие понятий для ее выражения, из которого можно выделить главные, входящие в основу системы управления любого уровня:

- эффективность труда работников управления;
- эффективность управленческой деятельности аппарата управления или отдельных его органов подразделений;
- эффективность процесса управления (при выработке и реализации конкретного управленческого решения);
- эффективность системы управления, а также участия трудящихся в управлении производством);
- эффективность механизма управления (методов, рычагов, стимулов, и форм планового управления).

Оперативность, организованность и экономичность — важнейшие условия высокой эффективности управления. Единство систем управления производством позволяет говорить о единстве качественных характеристик его эффективности применительно к отрасли, концерну, предприятию. Показатели эффективности управления можно подразделить на три группы:

- технические показатели, определяющие эксплуатационные качества, параметры сравниваемых технических средств управления и уровень их использования;
- организационные показатели, определяющие характер построения процесса управления, организационную структуру, работу с информацией, документами.
- социальные показатели условий труда аппарата управления.

Эффективность и результативность управленческой деятельности может быть обеспечена в том случае, если менеджер хорошо разбирается в хозяйственном механизме рыночных отношений, экономических и социальных рычагах и стимулах, применяемых для мобилизации трудового коллектива, способен смело и квалифицированно их применять и совершенствовать.

17.3. Методы оценки эффективности системы управления персоналом

Эффективной признаётся работа системы управления персоналом предприятия, являющегося конкурентоспособным с позиций выпускаемой продукции, самого предприятия и рабочей силы.

Человеческие ресурсы – весьма специфический вид ресурсов, и если они используются неправильно, то их эффективность падает быстрее, чем других видов ресурсов. И наоборот, вложения в ресурсы этого рода на любом предприятии даёт больший эффект, чем такие ресурсы, как деньги, материалы и оборудование⁴.

Многообразие систем управления персоналом ставит вопрос о том, какая же система является эффективной. В настоящее время в научных концепциях наметилось три различных подхода.

— Первый подход предполагает оценку всего персонала предприятия как совокупного общественного работника, эффективность трудовой деятельности которого определяется конечными результатами предприятия в оцениваемом периоде. В качестве показателей предлагается использовать объёмы товарной, реализованной, чистой продукции, её качество, прибыль, себестоимость продукции, рентабельность, доход, коэффициенты экономической эффективности, срок окупаемости капиталовложений, дивиденды на одну акцию и др. Такой подход имеет свои преимущества, поскольку действительно результативность труда персонала в первую очередь определяется конечными результатами деятельности предприятия в целом. Однако данный подход не учитывает того, как, какими способами и средствами достигнуты конечные результаты⁵.

— Второй подход к оценке эффективности работы системы управления персоналом основан на критериальных показателях результативности и качества живого труда. В качестве таких показателей предлагается использовать продуктивность труда и динамику её изменений, удельный вес оплаты труда в себестоимости продукции, процент выполнения норм выработки, трудоёмкость

⁴ Гончаров В.В. Важнейшие понятия и концепции в современном управлении / В.В. Гончаров. – М.: Дело, 2005. – 216 с.: ил.

⁵ Гроув Э.С. Высокоэффективный менеджмент / Пер. с англ. Г.В. Соболева – М.: Филинь, 2004. – 562 с.: схем.

продукции, фондовооружённость труда, коэффициенты сложности работ, уровень производственного травматизма.

Если первый подход агрегирует весь персонал до совокупного работника, то вторая концепция неизбежно использует дифференциацию живого труда по изделиям и видам работ. Однако при таком подходе не учитывается рыночный компонент деятельности предприятия. Поэтому в условиях рынка только трудовых показателей недостаточно⁶.

— Сторонники третьего подхода предлагают оценивать эффективность работы системы управления персоналом в зависимости от форм и методов работы с кадрами, т.е. от организации работы персонала, его мотивации, социально-психологического климата в коллективе. В этом случае критериальными показателями являются структура персонала, уровень квалификации, текучесть кадров, дисциплина, использование фонда рабочего времени, равномерность загрузки персонала, затраты на одного работающего, выполнение плана социального развития, социально-психологический климат в коллективе и т.д. Данный подход отличается от двух других ещё большей дифференциацией в отношении живого труда, т.е. учётом индивидуальных особенностей исполнителей и их совместимости в группах⁷.

Оценку эффективности работы комплексной системы управления персоналом целесообразно связать с достижением успешности деятельности предприятия и его конкурентоспособностью.

Представляется, что с позиций многообразия выявленных видов систем управления персоналом, единый подход к оценке их эффективности должен предполагать наличие общих для всех систем параметров. Таким общим параметром является совпадение целей предприятия и системы управления персоналом. Система управления персоналом является встроенной частью системы управления предприятием. Её результативность в конечном итоге определяется результатом деятельности предприятия.

Итог функционирования системы управления персоналом предлагается рассматривать в трёх направлениях:

- 1) конкурентоспособность продукции предприятия;

⁶Давыдова Л.А. Экономика и управление предприятием / Л.А. Давыдова, В.К. Фальцман. М.: Финансы и статистика, 2009. 429 с.

⁷Егоршин А.П. Управление персоналом. – 2-е изд. – Н. Новгород: НИМБ, 2009.

- 2) конкурентоспособность самой организации предприятия;
- 3) конкурентоспособность рабочей силы персонала.

Данные критерии оценки эффективности работы системы управления персоналом является универсальным для предприятия любого типа, размера и форм собственности⁸.

Система управления персоналом индивидуальна для каждого предприятия. Даже при полном совпадении у предприятий профиля, оргструктуры, целей не может быть одинаковых людей, составляющих трудовые организации и одинаково реализующих эти цели. Человеческие ресурсы предприятия, их характеристики и мера использования возможностей каждого индивида предопределяют все результаты, т.е. все составляющие конкурентоспособности. Поэтому методологический анализ эффективности системы управления персоналом целесообразно построить по принципу от общего к частному: диагностика эффективности работы системы – определение направлений для анализа, т.е. выявление функциональных сфер, анализ причин неудовлетворительной динамики результирующих показателей в данной сфере – анализ частных показателей, влияющих на критериальные показатели конкурентоспособностей на уровне структурных подразделений, групп персонала, рабочих мест и человеческого капитала.

На первом уровне оценки проводятся диагностика и оценка достигнутого уровня (в баллах) эффективности работы системы управления персоналом. В случае положительного результата продолжается мониторинг параметров.

При неэффективной работе системы выходные данные первого уровня позволяют определить функциональные сферы предприятия, деятельность которых анализируется на втором уровне. Анализируемые параметры второго уровня являются показателями эффективности деятельности функциональных сфер предприятия. Используются методы анализа затрат и результатов живого труда, в том числе и предлагаемый показатель эффективности использования человеческого капитала функционального подразделения. Для такой оценки необходим третий уровень, который предполагает анализ индивидуальных показателей эффективности деятельности работников: прирост реализованного трудового потенциала, достигнутая

⁸ Журавлев П.В. Теория системного менеджмента: учебник / П.В. Журавлев, Р.С. Седегов, В.Г. Янчевский. М.: Экзамен, 2006. 512 с.

продуктивность и индивидуальная рентабельность человеческого капитала⁹.

Рассмотрим методику анализа первого уровня.

К показателям, характеризующим конкурентоспособность продукции, относятся следующие: объёмы товарной и реализованной продукции, трудоёмкость продукции, качество продукции, доля рынка в целом и дифференцировано, уровень рентабельности продукции, затраты на единицу продукции, инновации.

Среди показателей, характеризующих конкурентоспособность предприятия – показатели финансового состояния предприятия и рентабельности его хозяйственной деятельности: ликвидность и рыночная устойчивость, прибыльность, платёжеспособность, ликвидность активов, использование акционерного капитала, фондоотдача, уровень обновляемости основных производственных фондов, интенсивных инвестиций¹⁰.

Показатели конкурентоспособности рабочей силы персонала представляют собой следующие качественные и количественные характеристики: профиль, тип предприятия, степень хозяйственной самостоятельности предприятия; структуру управления, соотношение рабочих и служащих, затраты на управление, текучесть персонала за период, среднюю заработную плату, участие в прибылях предприятия, внутрифирменные социальные программы, качество трудовой жизни, имидж предприятия.

Выбор показателей, характеризующих эффективность системы управления персоналом, может быть индивидуальным у каждого предприятия.

К методам, применяемых в работе комплексной системы, можно отнести те, с помощью которых сопоставляются достигнутые результаты и затраты на их достижение, например, объём реализованной продукции и суммарные издержки предприятия, в которых можно вычленить затраты живого труда. Этот показатель характеризует не только трудовые усилия персонала, затрачиваемые на производство продукции, но и номенклатурные сдвиги в ассортименте, рыночные изменения цен на продукцию и материалы, т.е.

⁹ Завальский П.Н., Силантьев А.Ю. Современные модели управления // Менеджмент в России и за рубежом – №4 – 2006. – с. 114

¹⁰ Зайцев Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием: учеб. пособие. 2-е изд., доп. М.: ИНФРА-М, 2007. 455 с.

отражает влияние как внутренних, так и внешних факторов. Поэтому для оценки эффективности затрат живого труда можно использовать показатель затрат на рубль стоимости продукции, который имеет следующую структуру:

$Z = \text{Затраты живого труда} + \text{Затраты на средства труда (амортизация)} + \text{Затраты на предметы труда} + \text{Затраты денежные прочие}$
Тогда:

$$\text{Эф-ть} = \frac{\text{Живой труд}}{\text{РП}} + \frac{\text{Средства труда}}{\text{РП}} + \frac{\text{Предметы труда}}{\text{РП}} + \frac{\text{Прочие затраты}}{\text{РП}}$$

$$\frac{\text{Зарплатоёмк.}}{\text{Зарплатоёмк.}} + \frac{\text{Амортизационноёмк.}}{\text{Амортизационноёмк.}} + \frac{\text{Материалоёмк.}}{\text{Материалоёмк.}} \quad (17.4)$$

где

РП – объём реализованной продукции;

Z – издержки предприятия.

Для оценки эффективности использования персонала и эффективность управления им используются такие показатели финансовой отчётности предприятия, как:

- динамика объёма продаж на одного работника;
- динамика прибыли до уплаты налогов в сравнении с затратами на одного работника;
- динамика затрат на одного работника;
- затраты капитала;
- сравнение динамики затрат на сырьё и услуги, затрат капитала, динамики прибыли и затрат на работника¹¹.

Следовательно управление персоналом – жизненно обусловленная стратегическая функция менеджмента, сформировавшаяся в самостоятельную структуру в ходе эволюции многообразных форм управления. Основной мерой прогресса и развития деятельности стал человек с его потребностями, мотивами. Поэтому начался процесс поиска конкретных параметров деятельности организации, их систем управления в краткосрочном и долгосрочном планах и их взаимосвязи.

¹¹ Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие. / Н.И. Кабушкин – М.: Экономика, 2004. – 345 с.

В условиях развития рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любого производства. В системе мер реализации экономической реформы особое значение придаётся повышению уровня работы с кадрами, постановке этой работы на прочный научный фундамент, использованию накопленного отечественного и зарубежного опыта.

Современная концепция «персонал – главный потенциал предприятия» носит реформаторский характер, поскольку рассматривает персонал как обладателя собственности, имеющей стоимость, подобно финансовому капиталу. Управление персоналом согласно данной концепции нацелено на приращение человеческого капитала. Это является основным критерием в выборе системы управления персоналом.

Анализировать труд целесообразно по нескольким направлениям, важнейшими из которых являются: анализ состава работающих; анализ динамики численности состава; анализ использования рабочего времени; анализ уровня образования работников, анализ производительности труда; анализ трудоёмкости и оплаты труда.

Реализация современной концепции «персонал – главный потенциал предприятия» предполагает:

- формирование методологии управления персоналом;
- построение комплексной системы управления персоналом;
- использование прогрессивных социальных технологий.

Контрольные вопросы

1. Что понимается под эффективностью управления производством в менеджменте?

2. На какие виды разделяется эффективность менеджмента по содержанию?

3. Какие характеристики используются при оценке управления?

4. Каковы основные критерии высокой эффективности менеджмента?

5. На какие группы можно подразделить показатели эффективности менеджмента?

6. Перечислите основные экономические показатели эффективности менеджмента.

7. Какими факторами определяется социальная эффективность менеджмента?

ГЛОССАРИЙ

Адаптация – приспособление системы и ее отдельных элементов к изменяющимся условиям внешней среды.

Административный подход к менеджменту – подход, заключающийся в регламентации функций, прав, обязанностей, нормативов качества, затрат, продолжительности, элементов системы менеджмента в нормативных актах (приказы, распоряжения, указания, стандарты, инструкции, положения).

Анализ – разложение целого на элементы и последующее установление взаимосвязей между ними с целью повышения качества прогнозирования, оптимизации, обоснования, планирования управленческого решения по развитию объекта и оперативного управления его реализацией.

Бизнес – инициативная экономическая деятельность, осуществляемая за счет собственных или заемных средств на свой страх и риск, под свою ответственность; главная цель – получение прибыли.

Вертикальные отношения – отношения между уровнями управления при иерархически построенной структуре.

Власть – возможность действовать или воздействовать на ситуацию или поведение других людей.

Влияние – асимметричные отношения между людьми, когда один человек получает возможность воздействовать на другого.

Горизонтальные отношения – распределение работ и ответственности на одном и том же уровне.

Делегирование – передача задач, властных полномочий и ответственности на более низкие уровни менеджмента.

Децентрализация – распределение полномочий по принятию решений по вертикали управления.

Децентрализованная дивизиональная структура управления – организационная структура управления, базирующаяся на комбинации специализации подразделений организации с децентрализацией в принятии решений.

Закон конкуренции – закон, в соответствии с которым в мире происходит объективный процесс повышения качества продукции и снижения ее удельной цены.

Закон масштаба – закон, согласно которому увеличение масштабов производства продукции за счет ее унификации или реализации других факторов ведет к снижению себестоимости продукции.

Имидж организации – образ, складывающийся у клиентов, партнеров, общественности. Основу имиджа составляют существующий стиль внутренних и внешних деловых и межличностных отношений персонала и официальная атрибутика – название, эмблема, товарный знак.

Иновация – результат интеллектуальной, научно-технической или другой деятельности в той или иной сфере по эффективному изменению объекта управления путем внедрения новшеств.

Интеграция – процесс, приводящий к формированию целостных организационных образований из самостоятельно функционирующих предприятий.

Конкурентное преимущество – относительное преимущество организации над конкурентами по аспектам, которые рассматриваются клиентами как значимые.

Конкурентоспособность менеджера – преимущество менеджера по отношению к другому менеджеру, характеризующееся умением разработать систему обеспечения конкурентоспособности данного объекта, управлять коллективом по достижению целей системы.

Консенсус – метод принятия решения группой, в основе которого лежит принцип, что решение не принимается до тех пор, пока хотя бы один член группы имеет против него принципиальные возражения.

Контроль – функция менеджмента по обеспечению выполнения программ, планов, письменных или устных заданий, документов, реализующих управленческие решения.

Конфликт – процесс развития и разрешения противоречий в целях, отношениях и действиях людей или групп.

Координация – центральная функция менеджмента по установлению связей, организации взаимодействия и согласованности работы компонентов системы, оперативной диспетчеризации выполнения планов и заданий.

Лидерство – ведущее положение отдельной личности или социальной группы, обусловленное более эффективными

результатами деятельности: процессы внутренней самоорганизации и самоуправления группы, возникшие в результате индивидуальной инициативы его членов.

Линейный руководитель – должностное лицо, несущее прямую ответственность за результаты работы организации или ее подразделения и наделенное властью и полномочиями отдавать распоряжения подчиненным.

Матричная структура управления – структура управления с решетчатой организацией и двойным подчинением работников.

Менеджер – предприимчивый руководитель, который ищет возможности и идет на преднамеренный риск, осуществляя изменения и вводя усовершенствования в организации.

Менеджмент – 1) междисциплинарная наука, основанная на исследовании влияния технических, экономических, организационных, экологических, психологических, социальных и других аспектов на эффективность использования ресурсов и конкурентоспособность принимаемого решения; 2) вид профессиональной деятельности людей по организации процессов достижения системы целей, принимаемых и реализуемых с использованием научных подходов, концепции маркетинга и человеческого фактора.

Миссия – основная общая цель организации, ее предназначение, роль в определенной сфере деятельности и социальная роль в обществе.

Модель – условный образ объекта управления. Модели могут быть логическими, физическими, экономико-математическими.

Мониторинг – непрерывное комплексное наблюдение за объектами, измерение параметров и анализ их функционирования.

Мотивация – создание внутреннего и внешнего побуждения к действиям.

Обратная связь – связь, представляющая собой различную информацию, поступающую от потребителя к лицу, принявшему решение, или к лицу, от которого поступила информация по решению проблемы.

Оптимизация – процесс перебора множества факторов, влияющих на результат, с целью определения значений параметров объекта, при которых достигается его наилучшее состояние, позволяющее, в свою очередь, обеспечить оптимальные параметры выхода объекта как системы.

Организация – функция менеджмента как процесса по реализации планов, суть которой – в координации действий отдельных элементов системы; форма объединения людей для их совместной деятельности в рамках определенной организационно-правовой формы.

Организационная культура – общее понимание членами организации ожидаемого поведения.

Организационная структура – разделение работ на задачи, функции, закрепление полномочий по рабочим группам и подразделениям.

Ответственность – моральная обязанность выполнять задачу с максимальным использованием своих способностей и отчитываться за результаты.

Планирование – функция менеджмента, комплекс работ по анализу ситуаций и факторов внешней среды, прогнозированию, оптимизации, оценке альтернативных вариантов достижения целей, выбору наилучшего варианта плана.

Показатель – величина, измеритель, позволяющий судить о состоянии объекта.

Полномочия – ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее сотрудников на выполнение заданий.

Прибыль – показатель финансовых результатов хозяйственной деятельности организации, превышение доходов от продажи товаров и услуг над затратами на производство и продажу этих товаров и услуг.

Принятие решения – процесс анализа, прогнозирования и оценки ситуации, выбора и согласования наилучшего альтернативного варианта достижения поставленной цели.

Проблема – понятие, характеризующее разницу между действительным и желаемым состоянием объекта.

Проектная структура управления – временная организация работ и управления, связанная с выполнением проекта.

Разделение труда – один из главных принципов организации производственных и управленческих процессов, обеспечивший их автоматизацию и специализацию, на основе которых, в свою очередь, стали возможными современное массовое производство, повышение качества и экономия ресурсов.

Регулирование – функция менеджмента по изучению изменений факторов внешней среды и принятию мер для доведения параметров входа системы до новых требований выхода (требований потребителей).

Риск – вероятность достижения положительного или отрицательного проектного результата в зависимости от действий внешних и внутренних факторов, определяющих степень неопределенности объекта и субъекта риска.

Себестоимость продукции – текущие издержки производства и обращения товара, исчисленные в денежном выражении.

Синергия – 1) преимущество, возникающее, когда организация развивает новые виды деятельности, используя имеющиеся возможности; 2) эффект, достигаемый в результате объединения двух или более взаимодополняющих видов деятельности.

Система менеджмента – система научных подходов и методов, целевой, обеспечивающей, управляемой и управляющей подсистем, способствующая принятию и реализации конкурентоспособных решений.

Системный подход – методология исследования объектов как систем. Система состоит из двух составляющих: 1) внешнее окружение, включающее вход, выход системы, ее связь с внешней средой, обратную связь (первично); 2) внутренняя структура – совокупность взаимосвязанных компонентов, обеспечивающих процесс воздействия субъекта на объект, переработку входа в выход и достижение целей системы (вторично).

Стратегический менеджмент – теория и практика обеспечения конкурентоспособности и эффективности решений путем разработки стратегии организации и возложения ответственности за эту работу на ее руководителей.

Стратегические цели – цели, которые организация ставит, методы их достижения и необходимые для этого ресурсы.

Стратегическое управление – решение стратегических проблем на базе формирования стратегии, методов ее реализации и при необходимости – введения корректив.

Стратегия – обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов; набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.

Стратегия диверсификации – стратегический выбор альтернативы выхода организации на новые рынки и новыми товарами.

Стратегия роста – стратегия, направленная на рост прибыли за счет повышения доходов, а не снижения издержек.

Стресс – реакция человека на воспринимаемое им соотношение между предъявляемыми к нему требованиями и его способностью удовлетворить этим требованиям.

Структура – способ сочетания составных частей (компонентов) системы для наилучшего выполнения главной цели системы.

Тактика – методы, используемые для достижения стратегических целей.

Тенденция – 1) выявленные в результате анализа, наблюдаемые устойчивые соотношения, свойства, признаки, присущие системе; 2) сложившаяся направленность процессов.

Управление риском – процесс изучения параметров объекта и субъекта риска, внешних и внутренних факторов, влияющих на объект и поведение субъекта риска, оптимизация риска, его планирования, учета и контроля, мотивации и регулирования выполнения работ по управлению риском.

Управленческая решетка – схема, описывающая стиль менеджмента в зависимости от соотношения двух параметров: стремления к выполнению задания и внимания к отношениям между людьми.

Управленческий процесс – совокупность операций и процедур воздействия управляющей подсистемы на управляемую, осуществляющихся в рамках организационной структуры. Управленческие процессы подразделяются на основные, вспомогательные и обслуживающие. В качестве предмета труда выступают управленческое решение, информация, нормативно-технический и управленческий документ.

Управленческое решение – результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента.

Учет – функция менеджмента по фиксации времени, расхода ресурсов, каких-либо параметров системы менеджмента на различных видах носителей.

Фактор – частный показатель объекта или процесса, протекающего в системе, который оказывает влияние на функцию.

Функциональный руководитель – менеджер, ответственный за специализированную функцию управления, например маркетинг, персонал, производство и т.п.

Функциональные обязанности – изложенные в письменном виде задачи, обязанности и ответственность работника.

Функция – этап процесса управления (стратегический менеджмент, маркетинг, планирование, организация процессов, учет и контроль, мотивация, регулирование).

Харизма – свойства личности, позволяющие ей оказывать влияние на других в отсутствии иных способов воздействия.

Хозяйствующие субъекты – коммерческие организации и их объединения (союзы или ассоциации), некоммерческие организации, за исключением не занимающихся предпринимательской деятельностью, в том числе сельскохозяйственных потребительских кооперативов, а также индивидуальные предприниматели.

Целеполагание – установление целей функционирования и развития организации и ее составных частей с учетом их взаимосвязей и непротиворечивости.

Цель – выраженное количественно или качественно будущее состояние объекта управления, достижение которого обеспечит решение проблемы.

Ценности – компоненты социальной системы, наделяемые особым значением в индивидуальном или общественном сознании и вследствие этого регулирующие общественное поведение.

Централизованная функциональная структура управления – организационная структура, базирующаяся на комбинации разделения труда по функциям и централизованного принятия решений.

Экономические методы менеджмента – методы экономического регулирования отношений между субъектом и объектом управления при помощи налоговой системы страны и региона, кредитно-финансового механизма, таможенной системы, экономических нормативов функционирования организации, системы мотивации за качественный труд, применения методов оптимизации целей менеджмента.

Экономический эффект – разность между экономией, полученной в результате внедрения организационно-технического мероприятия, и затратами на разработку и внедрение этого мероприятия за срок его действия.

Экономичность – показатель соотношения между объемом выпуска и потребными для его производства затратами.

Экономия – разность между нормой (нормативом) или удельным расходом какого-либо ресурса, элементом затрат или затратами на отдельной стадии жизненного цикла объекта до внедрения организационно-технического мероприятия и тем же показателем после его внедрения за определенный период.

Эффективность – показатель степени достижения организацией ее целей. Характеризуется оптимальным соотношением между параметрами производства, экономичности, исполнения обязательств, адаптивности и развития организации.

Эффективность управленческого решения – степень достижения запланированного результата на единицу затрат путем реализации решения.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература

1. Абдурахманов К. Х. и др. «Управление персоналом». Т.: Укитувчи, 2008.
2. Ш.Н. Зайнутдинов. “Менеджмент”. Учебник; МВ и ССО РУз. — Т.: Издательско-полиграфический творческий дом имени Чулпана, 2011. — 320 с.
3. Основы менеджмента / Под ред. Д.Д. Вачугова, Т.Е. Березина – М.: Высшая школа, 2006. – с. 89–904. Корпоративная культура. Учебное пособие / Автор-сост. Н.Кузнецов. ---Мн., 2006. — 272 с.
4. Саймон Г.А., Смитбург Д.У., Томпсон В.А. Менеджмент в организациях. / Г.А. Саймон, Д.У., Смитбург. – М.: Перспектива, 2004. – 324 с.
5. Yoʻldoshev N.Q., Azlarova M.M., Xoʻdjamuratova G. Y. “Menejment va marketing asoslari”: (Oʻquv qoʻllanma). - Т.: TDIU, 2012, -258 b.
6. Qosimova M.S. Menejment nazariyasi: darslik. – Т.: «Tafakkur boʻstoni» 2011/ -335 b.
7. Makhamova M.A., Ibragimova S.A., Shagaipova G.Z. Menejment, darslik. –Т.: 2021/ -306 b

Дополнительная литература

1. Конституция Республики Узбекистан. Т.: “Узбекистан”, 2014.
2. Постановление Президента Республики Узбекистан ПП-3151 от 27 июля 2017 г. «О мерах по дальнейшему развитию системы высшего образования».
3. Постановление Президента Республики Узбекистан ПП-2909 от 20 апреля 2017 г. «О мерах по дальнейшему расширению участия отраслей и сфер экономики в повышении качества подготовки специалистов с высшим образованием».
4. Мирзиёев Ш.М. Мы все вместе построим свободное, демократическое и процветающее государство Узбекистан. Выступление на торжественной церемонии вступления в должность Президента Республики Узбекистан на совместном заседании палат Олий Мажлиса / Ш.М. Мирзиёев. – Т.: «Ўзбекистон», 2016. - 56 с.

5. Мирзиёев Ш.М. Критический анализ. жесткая дисциплина и персональная ответственность должны стать повседневной нормой в деятельности каждого руководителя. Доклад на расширенном заседании Кабинета Министров, посвященном итогам социально-экономического развития страны в 2016 году и важнейшем приоритетном направлении экономической программы на 2017 год. / Ш.М. Мирзиёев. – Т.: «Ўзбекистон», 2017. - 104 с.

6. Махкамова М.А., Ибрагимова С.А., Хашимова С.Н. “Иқтисодиёт ва менежмент”. Ўқув қўлланма. –Т.: ТДТУ. 2015. - 233 б.

7. Ибрагимова С.А., Шагаипова Г.З. “Менежмент”. Ўқув-услубий қўлланма. –Т.: ТДТУ. 2019. - 190 б.

8. Бишоп С., Тейлор Д. Тренинг изменений в организации. – СПб.: Питер, 2002. – 384 с.

9. Бовыкин В.И. Новый менеджмент. Управление предприятиями на уровне высших стандартов. М.: Экономика, 2010. 352 с.

10. Виханский О.С. Менеджмент /О.С. Виханский, А.И. Наумов. 5-е изд. М.: Экономистъ, 2007. 527 с.

11. Генкин Б.М. Экономика и социология труда / Б.М. Генкин. – СПб.: Питер, 2005. – 344 с.: граф.

12. Гончаров В.В. Важнейшие понятия и концепции в современном управлении / В.В. Гончаров. – М.: Дело, 2005. – 216 с.: ил.

13. Гроув Э.С. Высокоэффективный менеджмент / Пер. с англ. Г.В. Соболева – М.: Филинь, 2004. – 562 с.: схем.

14. Давыдова Л.А. Экономика и управление предприятием / Л.А. Давыдова, В.К. Фальцман. М.: Финансы и статистика, 2009. 429 с.

15. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие. / Н.И. Кабушкин. – М.: Экономика, 2004. – 345 с.: ил

16. Максимцов М.М. Менеджмент: Учебное пособие. 2-е изд. перераб. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 167 с.

17. Менеджмент: Учебник для вузов /Д.Д. Вачугов, Т.Е. Березкина, НА. Кислякова и др.; Под редакцией Д.Д. Вачугова. М.: Высшая школа, 2008. – 399 с.

18. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Перспектива, 2005. – 256 с.: ил.

19. Друкер П. Энциклопедия менеджмента: пер. с англ. М.: Вильямс, 2009. – 432 с.

20. Словарь-справочник для работника кадровой службы / Под ред. Т.М. Романовой. – М.: Дело, 2004. – 456 с.: ил.
21. Толковый словарь по управлению / Под ред. С.Н. Петрова. – М.: Экзамен, 2005. – 389 с.
22. Управление организацией: энциклопедический словарь / под ред. А.Г. Поршнева, А.Я. Кибанова, В.Н. Гунина. М.: ИНФРА-М, 2001. X, 822 с.

Интернет сайты

1. www.gov.uz – Государственный портал РУз.
2. www.lex.uz – Национальная база Законов РУз.
3. www.economist.com
4. www.worldeconomics.com
5. www.tradingeconomics.com

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА	
1.1. Предмет и методы дисциплины «Менеджмент».....	5
1.2. Эволюционное развитие теории менеджмента	10
1.3. Научная школа менеджмента.....	12
1.4. Классическая или административная школа менеджмента.....	14
1.5. Школа человеческих отношений.....	15
1.6. Количественная, системная или современная школа менеджмента.....	16
1.7. Законы, закономерности и принципы менеджмента..	20
<i>Контрольные вопросы</i>	22
ГЛАВА 2. ЦЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ	
2.1. Цель управления. Требования к цели управления.....	23
2.2. Виды целей управления.....	28
2.3. Сущность целевого метода управления. Специфические качества целей управления.....	30
<i>Контрольные вопросы</i>	37
ГЛАВА 3. ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ	
3.1. Понятие и значение функций управления	38
3.2. Конкретные и общие функции управления.....	39
3.3. Социологические, экономические, духовные, организационные функции управления.....	60
3.4. Региональные и отраслевые функции управления....	68
3.5. Специфические функции управления.....	75
<i>Контрольные вопросы</i>	75
ГЛАВА 4. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ	
4.1. Понятие структуры управления.....	77
4.2. Структура и этапы управления.....	78
4.3. Организационные виды структур управления.....	79
4.3.1. Сущность линейной структуры управления.....	82
4.3.2. Линейно-штабная структура.....	84
4.3.3. Функциональная структура и ее специфические свойства.....	85
4.3.4. Программно-целевая структура и её виды.....	87

4.3.5. Матричная структура и её преимущество.....	89
4.4. Пути совершенствования структур управления.....	92
4.5. Отраслевые органы управления.....	94
<i>Контрольные вопросы.....</i>	95

ГЛАВА 5. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

5.1. Сущность и понятие методов управления.....	96
5.2. Методы, используемые при выполнении функций управления.....	97
5.3. Социально-психологические методы управления.....	100
5.4. Организационно-административные методы управления.....	109
5.5. Экономические методы управления.....	112
<i>Контрольные вопросы.....</i>	113

ГЛАВА 6. МЕНЕДЖЕР И СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ

6.1. Менеджер и стиль управления.....	114
6.2. Стиль руководства. Определение типов руководителей по типу лидерства.....	121
6.3. Этика и культура руководителя.....	125
6.4. Менеджер и стиль управления.....	128
6.5. Конкретные стили в менеджменте.....	130
<i>Контрольные вопросы.....</i>	133

ГЛАВА 7. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

7.1. Управленческие решения. Сущность управленческих решений и требования к ним.....	134
7.2. Классификация управленческих решений.....	134
7.3. Разработка, принятие и контроль управленческих решений.....	138
<i>Контрольные вопросы.....</i>	142

ГЛАВА 8. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ

8.1. Понятие стратегии и стратегического управления....	143
8.2. Формирование и применение на практике метода стратегического управления.....	147
8.3. Бизнес-план и его разработка.....	151
<i>Контрольные вопросы.....</i>	154

ТЕМА 9. ПРОИЗВОДСТВО И УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

9.1. Управление производством и его сущность.....	155
---	-----

9.2. Управление качеством продукции.....	160
9.3. Система управления персоналом.....	162
9.4. Принципы управления персоналом	175
9.5. Эффективность управления персоналом.....	177
<i>Контрольные вопросы.....</i>	185

ГЛАВА 10. МОТИВАЦИЯ

10.1. Мотивация и потребности.....	186
10.2. Модели и стратегии мотивации.....	188
10.3. Теории мотивации.....	191
10.4. Экономические и неэкономические факторы мотивации.....	195
10.5. Советы руководителям по управлению мотивацией..	198
<i>Контрольные вопросы.....</i>	200

ГЛАВА 11. ПОЛНОМОЧИЯ УПРАВЛЕНИЯ

11.1. Полномочия и их необходимость.....	201
11.2. Ответственность управления.....	207
11.3. Полномочия и его пределы.....	208
11.4. Необходимость передачи полномочий по управлению.....	210
<i>Контрольные вопросы.....</i>	215

ГЛАВА 12. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССОМ

12.1. Конфликт, причины его возникновения и виды конфликтов.....	216
12.2. Управление конфликтами и пути их устранения.....	218
12.3. Стресс и управление стрессом.....	221
<i>Контрольные вопросы.....</i>	235

ГЛАВА 13. УПРАВЛЕНИЕ РИСКОМ

13.1. Риск и виды риска.....	236
13.2. Виды рисков и способы снижения их негативных последствий.....	238
13.3. Управление риском.....	241
13.4. Методы оценки эффективности управления рисками.....	245
<i>Контрольные вопросы.....</i>	249

ГЛАВА 14. ИНФОРМАЦИЯ И КОММУНИКАЦИЯ В УПРАВЛЕНИИ

14.1. Информационная система	250
------------------------------------	-----

14.2. Требования к информации в управленческой деятельности.....	254
14.3. Значение информации в управлении.....	257
14.4. Коммуникация.....	260
14.5. Документация. Организация ведения документо-оборота.....	263
<i>Контрольные вопросы.....</i>	268
ГЛАВА 15. МЕНЕДЖМЕНТ МАРКЕТИНГА	
15.1. Понятие, виды и стратегия маркетинга.....	269
15.2. Изучение рыночных возможностей.....	272
15.3. Рынок предприятия.....	275
<i>Контрольные вопросы.....</i>	278
ГЛАВА 16. ПРАВОВОЙ МЕНЕДЖМЕНТ	
16.1. Правовые проблемы управления.....	279
16.2. Правовое управление на предприятии.....	280
16.3. Правовое управление финансами предприятия.....	283
<i>Контрольные вопросы.....</i>	285
ГЛАВА 17. ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ	
17.1. Понятие об эффективности управления и его принципы.....	286
17.2. Показатели эффективности управления.....	289
17.3. Методы оценки эффективности системы управления.....	293
<i>Контрольные вопросы.....</i>	298
ГЛОССАРИЙ.....	299
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	307

АЛЛАЕВА Г. Ж.

МЕНЕДЖМЕНТ

Учебник

Ташкент – «Fan va texnologiyalar nashriyot-matbaa uyi» – 2022

Редактор:	Ш. Кушербаева
Тех. редактор:	Ш. Миркасимова
Дизайнер:	У. Ортиков
Компьютерная вёрстка:	Д. Бакирова



E-mail: tipografiyasnt@mail.ru Тел: 97-450-11-14, 93-381-22-07.

Разрешено в печать 05.12.2022.

Формат 60x84 ¹/₁₆. Гарнитура «Times New Roman».

Офсетная печать. Усл. печ.л. 20,0 Изд. печ.л. 19,75.

Тираж 300. Заказ № 176.