

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

Государственное образовательное учреждение
Высшего профессионального образования
Оренбургский государственный университет

Кафедра менеджмента

Государственный экзамен
Вопросы и ответы по дисциплине «Основы менеджмента»

Рекомендовано Ученым советом Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Оренбургский государственный университет» в качестве учебного пособия для студентов, обучающихся по программам высшего профессионального образования по специальности 080507 – «Менеджмент организации»

Оренбург 2006

УДК
ББК
Р

Рецензент
доктор технических наук, профессор А.П. Тяпухин

Рябикова, Н.Е.
Р **Государственный экзамен: вопросы и ответы по дисциплине «Основы менеджмента» / Н.Е. Рябикова - Оренбург: ГОУ ОГУ, 2006. - 109 с.**

Вопросы и ответы по курсу «Основы менеджмента» предназначены для подготовки к государственному экзамену по специальности 080507 – Менеджмент организации.

ББК

© Рябикова Н. Е. . 2006
© ГОУ ОГУ, 2006

Содержание

1 Современная парадигма организации управления в России. Соотношение понятий «менеджмент» и «управление».....	4
2. Понятие эффекта и эффективности. Показатели и критерии эффективности менеджмента.	8
3. Связующие процессы в менеджменте (коммуникации). Межуровневые коммуникации: «отдел–отдел», «руководитель–подчиненный». Межличностные коммуникации.....	15
4. Сущность и понятие контроля в управлении предприятием. Виды контроля: предварительный, текущий, заключительный. Контроль как инструмент обратной связи в системе управления.....	19
5. Планирование как основная функция менеджмента (содержание функции планирования, виды планов, организация планирования).....	24
6. Понятие «функция менеджмента». Классификация функций менеджмента.....	30
7. Мотивация персонала как основная функция менеджмента (содержание функции, характеристика теорий мотивации и рекомендации менеджерам по их использованию).....	34
8. Требования к профессиональной компетенции менеджеров.....	38
9. Необходимость разделения труда на предприятии. Виды разделения труда: горизонтальное, вертикальное, структурное, функциональное, технологическое и профессионально-квалификационное.....	40
10 Власть и способы ее реализации: власть, основанная на принуждении; власть, основанная на вознаграждении; экспертная власть; эталонная власть; законная власть.....	43
11. Понятие информации в менеджменте. Требования к информации. Классификация информации в менеджменте.....	49
12. Организация и внешняя среда. Факторы прямого и косвенного воздействия на организацию. Сложность, подвижность и неопределенность внешней среды.....	51
13. Информационное обеспечение управления. Информационная система. Информационный массив. Информации.....	59
14. Административный менеджмент как вид управления. Основные категории административного менеджмента. Особенности административного менеджмента.	64
15. Понятие стиля управления: подход с позиции личных качеств, поведенческий подход (авторитарный, демократический, либеральный).....	67
16. Типология менеджмента. Диверсификация менеджмента, модели диверсификации.....	70
17. Цели и задачи в системе современного менеджмента. Миссия организации: сущность и содержание.....	76
18. Лидерство: подходы к изучению личных качеств и лидерского поведения, проблемы лидерства (причинно-следственный подход, харизматическое лидерство, преобразующее лидерство).....	80

19. Организационные структуры органов управления организацией, типы структур, их достоинства и недостатки, границы использования.....	83
20. Научные подходы к менеджменту: маркетинговый, системный, функциональный, ситуационный, директивный, поведенческий, нормативный.....	88
21. Основные категории менеджмента (объект, субъект, функции, виды, методы, принципы менеджмента).....	97
22. Конфликты в организациях: сущность, виды, природа, влияние на результаты работы персонала. Способы разрешения конфликтных ситуаций в коллективе....	102
23. Классификация стилей управления, ориентированных на задачу и на человек. Оценка критериев «забота о людях», «забота о производстве».....	109
24. Подходы к управлению на основе выделения различных школ менеджмента.	114

1 Современная парадигма организации управления в России. Соотношение понятий «менеджмент» и «управление».

Территориальные и общественно-политические изменения в России оказали сильное влияние на ее экономику. Крутой поворот от социалистического хозяйства к экономике рыночно-предпринимательского типа вызвал необходимость разработки новой парадигмы управления.

Проводимые в стране экономические реформы позволяют интегрировать народное хозяйство РФ в мировую экономику и занять в ней достойное место при соблюдении двух главных условий. Во-первых, в основу реформ должны быть положены принципы и механизмы, господствующие в мировом экономическом сообществе. Во-вторых, при проведении реформ должны быть учтены особенности предшествующего развития и современного состояния экономики страны, менталитет и поведенческие характеристики населения, продолжительность периода преобразований и другие факторы и условия, формирующие развитие страны./Саломатин, 34с./.

Система взглядов, в течение 70 лет определявшая развитие теории и практики управления, сформировалась под воздействием марксистской парадигмы экономического развития. В ней критерием социальной ориентации экономики выступало всестороннее развитие личности. Роль экономического фундамента справедливого распределения по результатам труда выполняла общественная собственность на средства производства, а план выступал как регулятор производства. Интерпретация этой парадигмы в процессе построения социалистического общества привела к созданию *экономической теории особого типа*. Помимо ее крайней политизации, она обосновывала необходимость реализации таких принципиальных положений, как концентрация производства, его монополизация на государственных предприятиях, ориентация производственной специализации на народнохозяйственную эффективность, закрытость единого народнохозяйственного комплекса страны.

В соответствии с этим управленческая наука развивала фундаментальные положения, обосновывающие необходимость централизации управления, моноцентрической системы хозяйствования, прямого управления предприятиями со стороны государства, ограничения хозяйственной самостоятельности предприятий, жесткой системы распределения и связей между предприятиями. Эта система взглядов находила отражение в теоретических разработках и практике управления социалистическим производством. Управление экономикой СССР было построено по типу одной большой фабрики с подразделениями по всей огромной территории страны. Отсюда – колоссальная бюрократизация и командно-административный характер системы управления, с которой мы подошли к началу экономических реформ.

РФ как самостоятельное государство взяла четкий курс на проведение рыночных реформ, которые должны обеспечить благосостояние и свободу граждан России, экономическое возрождение страны, рост и процветание отечественной экономики.

Это определяет необходимость формирования новой управленческой парадигмы, положения которой должны выражать объективные потребности реформируемой экономики и общества в целом; она должна выявить главные, ключевые моменты, использование которых при построении новой системы управления поможет нашей стране ускорить переход к рыночной экономике и осуществить его с наименьшими потерями для общества.

К настоящему времени сформировалась следующая система взглядов на управление экономикой в переходный период, составляющая новую парадигму управления.

Гибкое сочетание методов рыночного регулирования, основанных на обратных связях, с государственным регулированием социально-экономических процессов. Необходимость такого подхода вызывается тем, что движение к рынку – это сложный процесс, неизменным и активным участником которого должно быть государство. Известно, что рынок не способен решить многих проблем, связанных с нуждами всего общества, социальным единством страны, проведением фундаментальных научных исследований, долгосрочных программ и т.д. Целесообразность регулирования рынка путем проведения определенной государственной политики в таких областях, как социально-экономическая, валютно-финансовая, структурно-инвестиционная и научно-техническая, была практически повсеместно признана после разрушительного мирового кризиса конца 20-х годов. Роль государства состоит в том, что оно должно устанавливать и охранять общие правила функционирования рынка, используя такие формы вмешательства, как законодательство (в том числе антимонопольное), государственные заказы, лицензирование экспорта и импорта, установление кредитных ставок, различные формы стимулирования и контроля рационального производственного использования природных ресурсов, защиты потребителя и т.д. На государство возлагается и задача заполнения вне рыночных зон хозяйствования, к которым относятся: экологическая безопасность, социально-экономические права человека (в том числе и защита потребителей), перераспределение доходов, научно-технический прогресс, ликвидация структурных и региональных диспропорций, развитие эффективных международных экономических отношений.

Выполняя эти функции, государство регулирует спрос и предложение на макроуровне, не вмешиваясь и не ограничивая действие механизма саморегулирования на уровне организаций, между которыми осуществляется товарно-денежный обмен. Долевое участие государственных органов будет меняться на протяжении всего переходного периода от значительного в начале до уровня практического дерегулирования в конце. Различными должны быть и формы государственного воздействия, которые по мере продвижения по пути к рынку будут все больше превращаться в «мягкие» инструменты регулирования (налоговая, кредитная, амортизационная, тарифная политика и т.д.).

Формирование и функционирование рыночных хозяйствующих субъектов как открытых, социально ориентированных систем. Концепция организаций как открытых систем означает поворот к рынку и потребителю. Каждая организация, функционирующая в рыночной среде, должна самостоятельно решать не только вопросы внутренней организации, но и всей совокупности связей с внешней

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

Самоуправление на всех уровнях и переход к полицентрической системе хозяйствования. Эволюция системы управления в переходный направлена на формирование полицентрической системы, базирующейся на функционировании в народном хозяйстве структур, способных к самоуправлению и саморазвитию. В условиях РФ центры хозяйствования все больше перемещаются на уровень регионов, экономическая самостоятельность которых в переходный период должна расти. С одной стороны, это приводит к увеличению количества и сложности задач, решаемых в регионах, с другой – существенно упрощает систему управления народным хозяйством в целом, снижает элемент случайности и способствует росту управляемости экономики России.

Сочетание рыночных и административных методов управления предприятиями государственного сектора экономики. В переходный период государственный сектор экономики будет сокращаться за счет расширения сферы рыночного предпринимательства и приватизации. Однако даже в конце периода на его долю будет приходиться существенная часть внутреннего валового продукта страны, а значение крупных и сверхкрупных предприятий для экономики вряд ли уменьшится. Но управление этими предприятиями должно базироваться на комбинации методов, носящих рыночный и административный характер. Преобладание той или иной группы методов зависит от статуса предприятий в экономической системе страны. /Саломатин, 38с./

Менеджмент – область знаний и профессиональной деятельности, направленных на формирование и обеспечение достижения целей организации путем рационального использования имеющихся ресурсов. Следует различать понятия: управление, менеджмент, руководство./Общий менеджмент./Под ред А.К.Казанцева, 7с./.

Управление > Менеджмент > Руководство.

Термин «менеджмент» по сути является аналогом термина «управление», его синонимом, однако не в полной мере. Термин «управление» намного шире, поскольку применяется к разным видам человеческой деятельности (например, управление автомобилем); к разным сферам деятельности (управление в неживой природе, в биологических системах, управление государством); к органам управления (подразделениям в государственных и общественных организациях, а также на предприятиях и объединениях).

Термин «менеджмент» применяется лишь к управлению социально-экономическими процессами на уровне фирмы, действующей в рыночных условиях, хотя в последнее время его стали применять в США и в отношении непредпринимательских организаций. /Герчикова И.Н. Менеджмент, 11с./

Фундаментальный Оксфордский словарь английского языка дает четыре определения термина «менеджмент»:

- способ, манера общения с людьми;
- власть и искусство управления;
- особого рода умелость и административные навыки;
- орган управления, административная единица.

В «Словаре иностранных слов» «менеджмент» толкуется как управление производством и как совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством с целью повышения его эффективности.

В современной теории и практике под менеджментом понимается процесс руководства (управления) отдельным работником, рабочей группой и организацией в целом. Практически все известные зарубежные энциклопедии трактуют понятие «менеджмент» как процесс достижения цели организации руками других людей. Субъектом данного процесса является менеджер.

Сущность и содержание процесса управления проявляется в его функциях. Управление – это интегрированный процесс планирования, организации, координации, мотивации и контроля, необходимый для достижения целей организации. Наиболее часто используемые подходы к определению сущности и содержания менеджмента:

- как функция (вид деятельности);
- как наука и искусство;
- как процесс;
- как категория людей;
- как орган или аппарат управления.

2. Понятие эффекта и эффективности. Показатели и критерии эффективности менеджмента.

1. Понятие «эффективности», «эффекта», критерия эффективности управленческого труда, «производительности труда».
2. Критерии эффективности менеджмента.
3. Показатели эффективности менеджмента.

1. «Эффект» и «эффективность» разные понятия.

Экономический эффект – это результат труда человека в процессе производства материальных благ (количество выпущенной продукции на участке, заводе, прирост вновь созданной стоимости в народном хозяйстве).

Однако эффект сам по себе недостаточно характеризует деятельность человека. Для более полной ее характеристики важно знать, какими затратами получен этот эффект, т.е. во что обошелся результат. Одинаковые затраты труда могут дать разный эффект, и на оборот, один и тот же эффект может быть достигнут разными затратами труда.

Цель общественного производства – получение большего эффекта с наименьшими затратами труда, материалов, денег. Поэтому полученный эффект необходимо сравнить с теми затратами, с помощью которых он получен, т.е. отнести эффект к затратам, т.е. отнести одну абсолютную величину – эффект – к другой абсолютной величине – затраты. Такое сопоставление дает относительную величину – эффективность.

Обобщающим критерием экономической эффективности производства служит показатель производительности труда.

Простейшая форма производительности труда – это количество единиц производимой продукции на единицу затрат.

Для определения прибыльности применяется часовая выработка:

$$\omega_r = \frac{\text{количество_единиц_продукции}}{\text{количество_отработанных_часов}}$$

Меры по повышению производительности труда направлены на ускорение темпов работы (они не затрагивают структуры капитала и материальных затрат).

При определении общей производительности труда все виды ресурсов выражаются в стоимостной форме:

$$ПТ = \frac{\text{продукция}}{\text{затраты}}$$

Общая производительность труда учитывает все виды ресурсов, потребляемых в процессе производства: труд, материалы. Для сравнения все эти виды ресурсов выражается в денежной форме.

Живой труд является составной частью общей производительности труда. В показателе общей производительности труда отражается как внутреннее использо-

вание ресурсов, так и оценка продукции, которая устанавливается рынком. В этом главное преимущество показателя общей производительности труда. В нем отражается как внутренняя, так и внешняя производительность труда, т.е. отражается два аспекта:

- 1) необходимость вещей (услуг);
- 2) рациональность производства.

Внешняя производительность труда заключается в производстве нужных ценностей, услуг.

Внутренняя производительность труда заключается в том, что предприятие должно эффективно организовывать производство, снижая издержки.

В свою очередь потребность в товаре определяет рынок. Он устанавливает его стоимость в форме единицы продукции.

Основой анализа производства являются экономические показатели производительность и прибыльность. Они тесно взаимосвязаны.

Прибыльность предприятия зависит, с одной стороны от того, насколько эффективно производство, с другой стороны – какие товары (работы, услуги) производит.

Рыночная цена соответствует оценке товаров (работ, услуг) покупателями и является прямым выражением внешней производительности, которое определяется не трудом, объемами потребностей, не трудом.

Управленческий же труд относится к наиболее сложным видам человеческой деятельности. Его оценка не всегда может быть произведена прямым путем из-за отсутствия формализованных результатов, количественной оценке отдельных видов выполненной работы, поэтому для измерения его эффективности часто используются косвенные методы. Критерием оценки управленческого труда является его эффективность:

$$E_y = \frac{\text{эффект}_{(результат)}}{\text{затраты}_{\text{управленческого}_{\text{труда}}}}$$

Результат управленческого труда выражается не только экономическим, но и социальным эффектом. Социальная эффективность из-за отсутствия количественных критериев определяется, главным образом, качественными показателями. Для определения эффективности труда управленческого персонала надо устанавливать критерии и показатели, по которым проводится оценка.

2. Критерии эффективности менеджмента

Эффективность менеджмента – результативность управленческой деятельности. /Вершигора. Менеджмент, 261 с./

Главные цели деятельности организации

Сфера (область)	Основные цели
Производство	1. Высокая и равномерная загрузка производственных мощностей 2. Сведение к минимуму издержек 3. Оптимальное складирование 4. Минимальная текучесть кадров
Финансы	1. Краткосрочная и долгосрочная максимизация прибыли 2. Невысокая задолженность 3. Самофинансирование 4. Высокие проценты на капитал 5. Обеспечение высоких дивидендов
Сбыт	1. Позитивная репутация 2. Постоянный рост 3. Высокое качество 4. Высокий удельный вес на рынке 5. Постоянная готовность к поставке 6. Максимально быстрое выполнение заказов 7. Высокий оборот
Социальная сфера	1. Удовлетворенные сотрудники 2. Непрерывность в занятости

Эффективность менеджмента проявляется через эффективность (результативность) основной деятельности.

Критерии результативности деятельности организации

1. Действенность – степень достижения целей организации.
2. Экономичность – соотношение необходимого и фактического расхода ресурсов.
3. Качество – соответствие характеристик продукции (услуг) стандартам и требованиям потребителей.
4. Прибыльность – соотношение между доходами и суммарными издержками.
5. Продуктивность – соотношение объема продукции (услуг) за определенный период в натуральных стоимостных и других показателях и затрат ресурсов, соответствующих данному объему продукции (ресурсов: трудовых, материальных, финансовых и др.).
6. Качество трудовой жизни – условия труда работников.
7. Инновационная активность – внедрение новшеств в различных функциональных областях деятельности организации. /Синк Д.С. Управление производительностью: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1989./.

3. Показатели эффективности менеджмента.

Организация - систематизированное, сознательное объединение людей, в котором они реализуют определенные цели, и индивидуумы стремятся удовлетворить свои персонифицированные потребности на основе совместных усилий, направленных на повышение эффективности.

В практике при оценке эффективности труда работников управления понятие «экономическая эффективность управленческого труда» применяется в более узком значении, т.к. представляет собой только экономию живого и овеществленного труда, получаемую в сфере управления материальным производством в результате оптимизации и рационализации управленческой деятельности.

Критерием оценки эффективности труда работников аппарата управления может быть социальная эффективность, которая из-за отсутствия количественных измерителей определяется главным образом качественными показателями. Критерий экономической эффективности управленческого труда дает возможность количественно измерить эффективность труда аппарата управления, поэтому он нашел наиболее практическое применение.

Под критериями понимают наиболее общую оценку – результатов управленческого труда. Отдельные результаты деятельности аппарата управления являются показателями управленческого труда. Они носят подчиненный характер по отношению к критерию и являются основой при его определении. Таким образом, совокупность показателей труда и будет выражать критерий оценки.

Для определения экономической эффективности управленческого труда используются различные способы: по показателям предприятия, организации и функционированию труда управленческого персонала; по объему передаваемой информации; по качеству и скорости принимаемых решений; по выполнению функций управленческих звеньев.

Показатели эффективности менеджмента представлены в таблице.

Показатели управленческого труда

Показатель	Метод расчета	Область применения
Показатели затрат на управление организацией		
Доля затрат на управление $K_{OУ}$	$K_{OУ} = \frac{З_{Аз}}{З_{ГП}}$ <p>$З_{Аз}$ – общая сумма управленческих затрат (руб.) $З_{ГП}$ – общая сумма издержек на производство и реализацию за год (руб.)</p>	При определении эффективности деятельности аппарата управления, при оценке затрат
Показатели производительности труда работников аппарата управления		
Количество документов на 1 работника управленческой деятельности E	$E = \frac{E_0}{P_y}$ <p>E_0 – количество входящих и исходящих документов (шт.) P_y – среднесписочная численность работников</p>	При оценке эффективности работы конкретного отдела управления
Коэффициент исполнительности $K_{ИС}$	$K_{ИС} = \frac{E_{II}}{E_{НИ}}$ <p>E_{II} – количество фактически использованных документов (шт.)</p>	При оценке степени использования документов

	$E_{НИ}$ – количество документов, подлежащих исполнению (шт.)	
Коэффициент использования информации $K_{И}$	$K_{И} = \frac{I_A}{I_{И}}$ <p>I_A – количество использованной информации за определенный период (шт.)</p> <p>$I_{И}$ – общее количество информационных сообщений (шт.)</p>	При оценке эффективности использования информации
Показатели качества выполнения функций управления		
Коэффициент качества выполнения управленческих функций K_y	$K_y = 1 - \frac{\sum_1^n tnb_i}{\sum_1^n \Phi_j}$ <p>$\sum_1^n tnb_i$ – общая сумма потерь рабочего времени в производственных подразделениях</p> <p>Φ_j – общий сменный фонд рабочего времени</p>	При оценке качества работы аппарата управления по выполнению функций
Коэффициент качества управленческой документации K_E	$K_E = \frac{E_{УН} + E_C + E_T}{E_O}$ <p>$E_{УН}, E_C, E_T$ – количество унифицированных, типовых и трафаретных документов (шт.)</p> <p>E_O – общее число документов</p>	При оценке качества управленческой документации
Показатели эффективности качества управления		
Коэффициент результативности управленческой деятельности $K_{ЭР}$	$K_{ЭР} = \frac{Д}{З_{ПР}}$ <p>$Д$ – доход (руб.)</p> <p>$З_{ПР}$ – общая сумма издержек на содержание аппарата управления (руб.)</p>	При оценке качества управления
Коэффициент результативности управления производством $K_{ЭА}$	$K_{ЭА} = \frac{РП}{E_{УА}}$ <p>$РП$ – объем реализованной продукции</p> <p>$E_{УА}$ – численность аппарата управления</p>	При оценке сравнительной эффективности деятельности аппарата управления
Показатели уровня качества управления		
Коэффициент технической во-	$K_{ТВ} = \frac{C_\phi}{H_{ТС} \chi_\phi}$	При оценке технической вооружен-

оруженности управленческого труда $K_{ТВ}$	S_{ϕ} – фактическая стоимость технических средств $H_{ТС}$ – нормативы оснащённости техническими средствами в среднем на 1 рабочего $Ч_{\phi}$ – фактическая численность	ности управленческого труда
Коэффициент использования средств механизации и оргтехники $K_{ВР}$	$K_{ВР} = \frac{T_{\phi}}{T_{Р}}$ T_{ϕ} и $T_{Р}$ – фактическое и плановое время использования технических средств (ч)	При оценке использования средств механизации и оргтехники
Коэффициент управляемости $K_{УП}$	$K_{УП} = \frac{1}{Z} \sum_{i=1}^m \frac{H_{\phi i}}{H_{Hi}}$ Z – число уровней управления m – число руководителей данного уровня $H_{\phi i}, H_{Hi}$ – фактическое и нормативное число работников, приходящееся на 1 руководителя	Оценка загрузки руководителя
Коэффициент оперативности работы аппарата управления $K_{ЭА}$	$K_{ИС} = \frac{\sum_{i=1}^{m_1} (D_1 - d_1)K_i + \dots + \sum_{i=1}^{m_n} (D_n - d_n)K_n}{\sum_{i=1}^{m_1} D_i K_i + \dots + \sum_{i=1}^{m_n} D_n K_n}$ D_1, D_2, \dots, D_n – директивные сроки исполнения заданий d_1, d_2, \dots, d_n – отставания от принятого срока исполнения задания m_1, m_2, \dots, m_n – число заданий K_1, K_2, \dots, K_n – коэффициент значимости	Оценка своевременности выполнения заданий

Экономические показатели эффективности управления.

1) $\text{Эу} = \Pi / \text{Зу}$,

где: Эу – показатель эффективности;

Зу – затраты на управление;

Π – прибыль организации.

2) $K_{ч} = \text{Чу} / \text{Ч}$,

где: $K_{ч}$ – коэффициент численности управленческих работников;

Чу – численность работников управления;

Ч – общая численность работников организации.

3) $K_{з} = \text{Зу} / \text{З}$,

где: $K_{з}$ – коэффициент затрат на управление;

Зу – затраты на управление;

З – общие затраты организации.

4) $K_{зп} = Z_y / ОП,$

где: $K_{зп}$ – коэффициент затрат на управление на единицу выпускаемой продукции (оказываемых услуг);

$ОП$ – количество или объем выпускаемой продукции (оказываемых услуг).

3. Связующие процессы в менеджменте (коммуникации). Межуровневые коммуникации: «отдел–отдел», «руководитель–подчиненный». Межличностные коммуникации.

Функции управления имеют две общих характеристики:

- 1) требуют принятия решений;
- 2) для выполнения всех функций необходима коммуникация, чтобы получить информацию для принятия правильного решения и сделать это решение понятным для других членов организации.

Ввиду того, что эти две характеристики связывают все управленческие функции, обеспечивая их взаимозависимость, коммуникации и принятие решений часто называют **связующими процессами**.

Принятие решения – это выбор того, что и как прогнозировать, планировать, организовывать, мотивировать, контролировать. Все это составляет содержание деятельности руководителя.

Основным требованием для принятия эффективного решения, просто для понимания масштабов проблемы является наличие адекватной информации. Единственным способом получения такой информации является коммуникация.

Коммуникация – это процесс обмена информацией, ее смысловым значением между людьми./Мескон М., Альберт М, Хедоури/, /Кохно П.А., Микрюков В.А., Комаров С.Е. Менеджмент/.

Коммуникация – процесс обмена информацией между двумя и более людьми./Общий менеджмент. Под ред А.К.Казанцева./.

Цели коммуникаций:

- 1) обеспечение эффективного обмена информацией между объектами и субъектами управления;
- 2) совершенствование межличностных отношений в процессе обмена информацией;
- 3) создание информационных каналов для обмена информацией между отдельными сотрудниками и группами и координации их задач и действий;
- 4) регулирование и рационализация информационных потоков.

В зависимости от способа обмена информацией различают: межличностные или организационные коммуникации на основе устного общения;

коммуникации на основе письменного обмена информацией.

Межличностные коммуникации делятся на:

формальные и официальные;
неформальные.

Формальные коммуникации определяются политикой, правилами, должностными инструкциями данной организации и осуществляются по формальным каналам.

Неформальные коммуникации не следуют общим правилам данной организации; они осуществляются согласно установившейся системе личных отношений между работниками организации.

Сети неформальной организационной коммуникации существуют в силу стремления работников знать ту информацию, которую они не могут получить с помощью формальных организационных коммуникаций.

Система неформальных коммуникаций способна рождать слухи, которые могут отрицательно сказаться на эффективности коммуникаций.

Типичная информация, передаваемая по каналам **неформальных коммуникаций**:

- предстоящие сокращения производственных рабочих;
- новые меры по наказаниям за опоздания;
- изменения в структуре организации;
- грядущие перемещения и повышения;
- подробное изложение спора двух руководителей на последнем совещании по сбыту;

кто кому назначает свидания после работы./Казанцев, 186с./.

Существуют две точки зрения, каким образом свести к минимуму эти слухи: распространение максимально возможной информации через каналы формальной коммуникации;

поощрение сетей неформальных коммуникаций и включение менеджеров в эти сети для обратной информационной связи.

Среди **формальных организационных коммуникаций** выделяют:

вертикальные – информация перемещается с одного уровня иерархии на другой;

горизонтальные – между различными подразделениями (отделами, бюро, службами), предназначенные для координации деятельности различных подразделений.

Коммуникации «руководитель – подчиненный» - наиболее очевидный вид коммуникаций связан с:

- прояснением задач, приоритетов и ожидаемых результатов;
- обеспечением вовлеченности отдела в решении задач;
- обсуждением проблем эффективности работ;
- оценкой признания и установления вознаграждения;
- совершенствованием и развитием способностей подчиненных;
- сбором имеющей место или назревающей проблемы;
- оповещением подчиненного об изменениях;
- получением информации о возникших идеях.

Коммуникации «руководитель – рабочая группа», главным образом, направлены на повышение производительности труда группы, так как в процессе информирования всех членов группы каждый может внести свои предложения в организацию и совершенствование общего процесса работы. Кроме того, периодическое обсуждение прошлых, настоящих и вероятных будущих проблем, опыта их решения, анализа сегодняшних возможностей их преодоления создает фундамент разработки эффективной стратегии организации, успешной ее реализации.

Вертикальные коммуникации различают:

восходящие, когда информация передается снизу вверх (с низших уровней на высшие). Этот тип коммуникаций содержит информацию, необходимую для мене-

джерсов для оценки той сферы деятельности, за которую они несут ответственность (например, информация о степени выполнения работ, о видах выполнения работ, о количестве запасов на отдельных рабочих местах и т.д.);

нисходящие, осуществляемые сверху вниз. Этот тип коммуникаций непосредственно связан с руководством и контролем деятельностью работников (например, информация о текущих задачах подразделений, об изменениях в заранее утвержденных планах, о приоритетности задач, операций, процедур).

Межличностные коммуникации делят также на:

вербальные (словесные);

невербальные, призванные осуществить обмен информацией без применения слов, например, с помощью жестов, интонаций голоса и т.д.

В процессе коммуникаций выделяют четыре базовых элемента:

отправитель – лицо, генерирующее идею или собирающее информацию и передающее ее;

сообщение;

канал или средство передачи информации;

получатель (адресат) – лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

Процесс обмена информацией включает взаимосвязанные этапы:

- 1) зарождение идеи или отбор информации;
- 2) выбор канала передачи информации;
- 3) передача сообщения;
- 4) интерпретация сообщения.

При организации коммуникационных сетей на предприятии необходимо учитывать специфику различных типов и каналов коммуникаций на каждом из этапов коммуникационного процесса.

Характеристика коммуникаций

Тип коммуникаций	Этапы процесса коммуникаций	Каналы коммуникаций
Межличностные	Зарождение идеи или отбор информации	Устная передача
На основе письменного обращения	Выбор канала передачи информации	Совещания
Формальные	Передача сообщения	Телефонные переговоры
Неформальные	Интерпретация сообщения получателем	Письменная передача
Вертикальные	Реализация сообщения	Служебные записки
Горизонтальные		Отчеты
Вербальные		Электронная почта
Невербальные		Компьютерные сети.

Коммуникация считается успешной, если получатель информации понимает ее содержание адекватно тому смыслу, который в нее вкладывает отправитель, т.е. менеджер. В противном случае имеет место безуспешная коммуникация.

Исследованиями доказано, что люди реагируют не на то, что происходит в действительности, а на то, что ими воспринимается. /»Жизнь есть то, что мы о ней думаем» /Уткин В.А. Практикум по маркетингу. «Вопрямие», 78с./.

Факторы, уменьшающие возможности успешной коммуникации, называются коммуникационными барьерами. Различают макро- и микро- уровни коммуникационных барьеров./Казанцев, 190с./.

Макробарьеры коммуникаций	Микробарьеры коммуникаций
Перегрузка информационных сетей и искажение информации; Потребность во все более сложной информации; Интернационализация деловых контактов и возрастание роли иностранных языков.	Отношение источника (отправителя) информации к получателю (адресату); Отношение адресата к источнику информации; Восприятие получателем информации многозначных слов; Отсутствие обратной связи.

4. Сущность и понятие контроля в управлении предприятием. Виды контроля: предварительный, текущий, заключительный. Контроль как инструмент обратной связи в системе управления

1. Значение и содержание функций контроля и регулирования.
2. Виды и формы контроля и регулирования.
3. Процесс контроля и регулирования.

1. Значение и содержание функций контроля и регулирования

Цель функций контроля и регулирования – обеспечение эффективного осуществления всех основных функций менеджмента.

Контроль – постоянный процесс, обеспечивающий достижение организацией принятых целей развития путем своевременного обнаружения возникающих в ходе производственно-хозяйственной деятельности объектов управления проблем (отклонений от плановых заданий, нормативов, стандартов) и изменений внешней среды.

Контроль – функция комплексная, включающая в себя функции учета, оценки, анализа.

Задачи контроля:

- 1) сбор и систематизация информации о фактическом состоянии деятельности и ее результатах (функция – учет);
- 2) оценка состояния и значимости полученных результатов деятельности, выявление отклонений от стандартов – плановых заданий, нормативов (функция – оценка);
- 3) анализ причин отклонений и дестабилизирующих факторов, влияющих на результаты деятельности (функция – анализ);
- 4) прогнозирование последствий сложившейся ситуации и обоснование необходимости принятия корректирующих воздействий.

Регулирование - процесс выработки корректирующих мер и реализации принятых организационно-технологических, экономических и технических решений, обеспечивающих своевременное и безусловное устранение выявленных проблем (отклонений).

Задача регулирования – актуализация (обновление) плановых заданий, нормативов, стандартов с целью обеспечения своевременного и эффективного достижения целей организации.

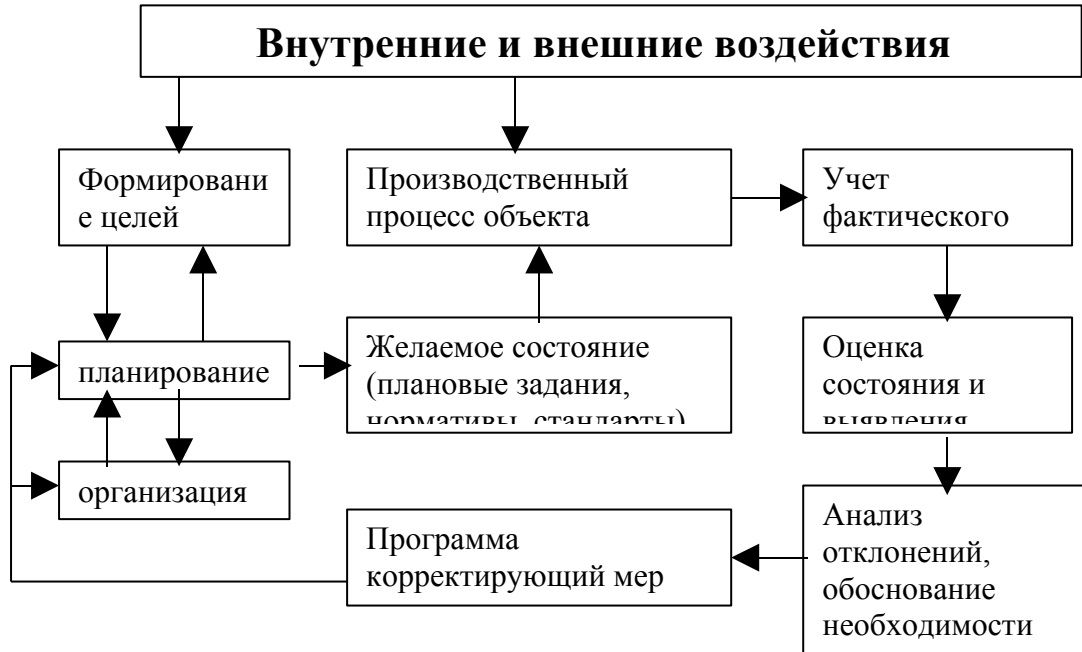
Функция «**контроль**» переходит в функцию «**регулирование**» в момент принятия и реализации решений по корректированию выявленных отклонений.

«**Контроль**» выступает как функция **обратной связи** в процессе управления: информационные потоки в нем направлены от объекта к субъекту управления.

Контроль завершает управленческий цикл и связывает результаты анализа отклонений от желаемого состояния объекта со всеми основными предметными функциями менеджмента.

По данным контроля производится корректировка ранее принятых решений, плановых заданий, нормативов, показателей или организационных условий их выполнения, т.е. осуществляется обратная связь в управленческом цикле.

Контур обратной связи в цикле управления



2. Виды и формы контроля и регулирования

Система контроля в организации должна предусматривать осуществление различных видов контрольной деятельности.

Виды контроля	
Время осуществления	Предварительный
	Текущий
	Заключительный
Цели контроля	Стратегический
	Оперативный

Предмет контроля	Финансовый
	Административный
Содержание контроля	Время / объем
	Стоимость
	Ресурсы
	Качество
Масштабы контроля	Полный
	Выборочный

Эффективная система контроля характеризуется:

- 1) стратегической направленностью;
- 2) ориентацией на результаты;
- 3) соответствием контролируемому виду деятельности;
- 4) своевременностью (нужная информация нужным людям до того, как произойдет кризис) и гибкостью;
- 5) экономичностью и простотой.

Характеристика основных видов контрольной деятельности

Вид контроля	Содержание
Предварительный	Проводится до принятия решения по тому или иному вопросу в целях предупреждения неверных или необоснованных решений. Применяется к трудовым, материальным и финансовым ресурсам.
Текущий	Осуществляется в процессе исполнения принятых решений (плановых заданий). Назначение – современное выявление отклонений, препятствующих исполнению решений в полном объеме, нужного качества и в установленные сроки. Производится в виде контроля работы подчиненного его непосредственным начальником.
Заключительный	Осуществляется после реализации решения для проверки правильности его исполнения.
Стратегический	Предусматривает учет, оценку и анализ результатов разработки и реализации перспективной концепции развития организации. Объектами выступают жизненно важные аспекты политики организации: маркетинг, научно-

	технические прогнозы, продуктово-тематический портфель.
Оперативный	<p>Нацелен на текущий учет, анализ осуществляемых процессов и имеет своей задачей обеспечение выполнения принятых плановых заданий.</p> <p>Объектами выступают тематические и производственные задания, сроки проведения работ, качество работ, предусмотренные планом ресурсы, связанные с деятельностью затраты предприятия.</p>
Финансовый	<p>Ориентирован на конечные экономические результаты деятельности организации и проводится на разных уровнях управления в соответствии с принятой организационной структурой.</p> <p>Объектами являются такие показатели, как прибыль, издержки, объемы производства и продаж, инвестиции и эффективность их использования, обеспеченность финансовыми средствами и финансовое состояние организации (платежеспособность и ликвидность).</p>
Административный	<p>Распространяется на процессы деятельности и управления ими, имеет иерархическую структуру.</p> <p>Объекты контроля: производственно-хозяйственный процесс в целом и его отдельные части, плановые задания, сроки поставок, ситуация в коллективах исполнителей, выполнение производственной программы и всех видов планов организации.</p>
Полный	Строится как целостная система, постоянно функционирующая в принятой организационной структуре.
Выборочный	Организуется как разовое мероприятие, имеющее целевой характер: проверка качества продукции, соблюдения нормативных требований, научно-технического уровня продукции и т.п.

По форме осуществления контроль может быть:

внутренний - система контроля организуется предприятием самостоятельно;

внешний – контроль со стороны внешних контрольных органов, вышестоящей организации, государственных органов управления и т.п.

В зависимости от содержания проблемы (выявленного отклонения) и способа выработки регулирующего воздействия различают два вида регулирования:

- 1) реактивное регулирование – проводится, когда не достигнуты стандарты; направлено на сглаживание отклонений от стандартов;
- 2) упреждающее регулирование – предполагает рассмотрение проблемы как потенциальной возможности; направлено на улучшение деятельности или извлечение наибольшей выгоды из представившихся возможностей.

3 Процесс контроля и регулирования

В процессе контроля и регулирования выделяются три этапа, на каждом из которых реализуется комплекс различных мер:

- выработка стандартов и критериев;
- сопоставление фактических результатов с ожидаемыми;
- принятие корректирующих мер.

Первый этап процесса контроля непосредственно связан с функцией планирования. На этом этапе устанавливаются стандарты и критерии оценки деятельности объекта управления, которые определяются при планировании. Стандарты, используемые для контроля, отражаются в форме плановых заданий, нормативов, показателей и выбираются из целей и стратегий развития объекта управления и его основных областей.

Второй этап процесса контроля состоит в сопоставлении фактически достигнутых результатов функционирования объекта управления с установленными стандартами. На этом этапе определяются интервалы допустимых отклонений от установленных стандартов, измеряются фактически достигнутые результаты и выявляются существенные отклонения, требующие принятия корректирующих мер.

На **третьем** этапе анализируются причины возникновения отклонений, и выбирается один из трех вариантов поведения: ничего не предпринимать; устранить отклонения, прежде чем они перерастут в крупные проблемы; пересмотреть стандарты.

5. Планирование как основная функция менеджмента (содержание функции планирования, виды планов, организация планирования)

1. Сущность функции «планирование».
2. Виды планирования.
3. Процесс планирования.

1. Сущность функции «планирование»

Планирование – непрерывный процесс установления или уточнения и конкретизации целей развития всей организации и ее структурных подразделений, определения средств их достижения, сроков и последовательности реализации, распределения (выявления) ресурсов. /Общий менеджмент / под ред. А.К.Казанцева/.

Задачи планирования:

- 1) обеспечение целенаправленного развития организации в целом и всех ее структурных подразделений;
- 2) перспективная ориентация и раннее распознавание проблем развития. План намечает желаемое в будущем состояние объекта и предусматривает конкретные меры, направленные на поддержку благоприятных тенденций или сдерживание отрицательных;
- 3) координация деятельности структурных подразделений и работников организации. Координация осуществляется как предварительное согласование действий при подготовке планов и как согласованная реакция на возникающие помехи и проблемы при выполнении планов;
- 4) создание объективной базы для эффективного контроля. Наличие планов позволяет производить объективную оценку деятельности предприятия путем сравнения фактических значений параметров с планируемыми по принципу «факт – план»;
- 5) стимул (мотивация) трудовой активности работающих. Успешное выполнение плановых заданий – объект особого стимулирования и основание для взаимных расчетов, что создает действенные мотивы для продуктивной и скоординированной деятельности всех участников;
- 6) информационное обеспечение работников организации. Планы содержат важную для каждого участника информацию о целях, прогнозах, альтернативах, сроках, ресурсных и административных условиях проведения работ.

Принципы планирования

Принципы	Краткая характеристика
Единство научно-технических, социальных и экономических задач развития организации	Находит выражение в составе целевых параметров планирования деятельности организации, видах разрабатываемых планов, в критериях оценки плановых решений.
Научная обоснованность и оптимальность решений	Обеспечивается применением современных информационных технологий, прогрессивных процедур и методов осуществления производственных процессов, использованием методов оптимального планирования экспериментов, оптимизации плановых решений, построения интегрированных систем подготовки и обработки данных.
Доминирование стратегических аспектов в планировании	Требует обязательного использования специфических форм стратегического планирования на предприятии и подчинения ему всех других видов оперативного планирования
Комплексность планирования	Означает системную увязку всех разрабатываемых на предприятии планов
Ресурсная сбалансированность планов	Реализуется составлением во всех сферах и на всех уровнях предприятия материальных, трудовых, финансовых, энергетических и прочих видов балансов
Гибкость и эластичность планирования	Требует динамичной реакции планов на отклонения в ходе работ или изменения внутренних и внешних факторов, а также способности сохранять необходимые резервы и предусматривать плановые альтернативы
Непрерывность планирования	Находит свое наиболее полное выражение в концепции скользящего планирования, в которой благодаря периодическому продлению планов долгосрочные укрупненные расчеты сочетаются с краткосрочным детальным планированием.

В отечественной практике наследство жестко централизованной системы государственного планирования, формализации структур и отсутствия плановой свободы породило стереотип консервативного планового мышления, что приводит в настоящее время нередко к отрицанию плановой дисциплины на предприятиях и утверждению концепции динамической импровизации.

В зарубежной практике в эффективно функционирующих организациях обычно достигается разумный компромисс между плановой директивой администрации и оперативной импровизацией менеджера. Обеспечивается он, в частности, реализацией перечисленных принципов в плановой деятельности менеджмента.

2. Виды планирования

Результатом процесса планирования в организации является система взаимосвязанных плановых документов – планов.

План - основа деятельности организации любой формы собственности и размеров; содержит указания кому, какую задачу и в какое время, какие ресурсы нужно выделить на решение каждой задачи.

Планы различаются по целям, предмету, уровню, содержанию, периодам планирования.

Каждый вид планирования отличается составом решаемых задач, используемой информацией, планируемых параметров и степенью их детализации, методами выполнения плановых расчетов.

Планированием на предприятии занимаются специальные плановые органы и менеджеры различных уровней.

Система планирования на предприятии призвана решать три комплекса вопросов: состав и характер специализации органов планирования; формы координации работ по планированию; характер формализации процессов планирования на предприятии.

Состав и характер специализации органов планирования на предприятии определяется двумя основными факторами: уровнем централизации планирования на предприятии и типом общей системы управления.

Классификация видов внутрифирменного планирования

Признаки	Виды планирования
Период планирования	Долгосрочное (более 5 лет)
	Среднесрочное (от 1 до 5 лет)
	Краткосрочное (до 1 года)
Уровень планирования	Организация в целом
	Подразделение
	Проект
	Отдельный исполнитель
Предмет планирования	НИОКР
	Производство
	Сбыт
	Снабжение
	Персонал
	Финансы
	Прочие

Содержание планирования	Продуктивно-тематическое
	Ресурсное
	Объемно-календарное
Цель планирования	Стратегическое
	Оперативное

По целевой ориентации различают стратегическое и оперативное планирование.

Стратегическое планирование заключается в определении миссии организации на каждой стадии ее жизненного цикла, формировании системы целей деятельности и стратегий поведения. Стратегическое планирование, как правило, ориентировано на период 5 лет.

Оперативное планирование заключается в поиске и согласовании наиболее эффективных путей и средств реализации принятой стратегии развития организации; имеет своей задачей реализацию потенциала организации в форме достигнутой прибыли, доходов, объемов реализации и пр.

Сравнительная характеристика

Признаки	Стратегическое планирование	Оперативное планирование
Уровень менеджмента	Преимущественно высший уровень	Все уровни с особым акцентом на средний
Основная ориентация	Проблемно-ориентированное	Временная ориентация
Вид проблем	Слабо структурированные, качественные	Хорошо структурированные
Неопределенность	Высокая степень	Низкая степень
Сущность планирования	Ориентация на инновации; Стратегическая адаптация к внешней среде. Обеспечение эффективности: «делать правильные вещи»	Ориентация на интеграцию; Координация внутренней среды. Обеспечение эффективности: «вещи делать правильно»
Целевой критерий	Создание потенциала успеха	Реализация потенциала успеха
Горизонт планирования	Акцент на долгосрочное, частично кратко- и среднесрочное планирование	Акцент на кратко- и среднесрочное планирование
Единица планирования	Стратегические хозяйственные единицы	Все функциональные области и все сотрудники
Степень детализации	Укрупненная проработка	Детальная проработка
Исходная информация	Политика организации,	Основная и функцио-

	внешняя среда	нальные стратегии организации, внутренняя среда
Форма организации планирования	Централизованная (руководство)	Децентрализованная (централизованное регулирование)

Содержательный аспект в планировании отражается в трех видах плановых расчетов: продуктово-тематическом, ресурсном и объемно-календарном.

Продуктово-тематическое планирование заключается в формировании плана развития организации (плана диверсификации, ликвидационного плана, плана НИР), определяющего мероприятия по обновлению продукции, совершенствованию технологии и организации производства в организации. На производственной стадии этот вид планирования предусматривает разработку и оптимизацию производственных программ предприятий и цехов.

Ресурсное планирование включает расчеты материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для выполнения номенклатурно-тематических заданий, а также оценку экономических результатов и эффективности деятельности организации. Этот вид расчетов включает финансовое планирование, составление бизнес планов, бюджетное планирование и т.д.

Календарное планирование заключается в планировании объемов работ, загрузки подразделений и исполнителей, построении календарных графиков проведения работ по отдельным исполнителям, подразделениям, проектам и всей совокупности планируемых работ, графиков загрузки оборудования и исполнителей, распределения работ по отдельным календарным периодам.

Период планирования влияет на характер планируемых показателей, степень укрупнения планируемых процессов, состав используемой информации и методов плановых расчетов. Нередко в планировании выделяют лишь два периода: текущее (до года) и перспективное (более года).

Предметный признак характеризует функциональный аспект планирования. В соответствии с принятым разделением труда в организации планирование осуществляется дифференцированно по основным функциональным областям деятельности: маркетинг, производство, финансы, персонал, НИОКР, материально-техническое снабжение и другие предметные области организации.

Степень детализации планов находит отражение в разных уровнях планирования. В соответствии с принятой организационной структурой предприятия самостоятельными объектами планирования выступают исполнители – сотрудники организации (индивидуальное планирование деятельности), отдельные проекты (проект – менеджмент), структурные единицы организации (подразделения, службы, отделы, производства, цеха и участки) и организация в целом.

Состав и сочетание различных видов планов в рамках отдельной организации формируются исходя из принятой в ней концепции планирования.

Наиболее существенными факторами, определяющими систему планов в организации, являются организационная структура и профиль деятельности организации, состав осуществляемых производственных процессов, уровень кооперации при их выполнении, масштабы и постоянство направлений деятельности.

3 Процесс планирования

Планирование – один из важнейших процессов принятия управленческих решений на предприятии; состоит из отдельных этапов и процедур их реализации, которые находятся в определенной логической взаимосвязи и осуществляются в постоянно повторяющейся последовательности, образуя на предприятии специфический плановый цикл.

Процесс планирования независимо от вида планов распадается на три формальных этапа расчетов:

- 1) постановка задачи планирования;
- 2) разработка плана;
- 3) реализация планового решения.

Этап постановки задачи планирования включает формирование цели и анализ проблемы планирования. Конкретное выражение целей планирования зависит от вида разрабатываемых планов. Анализ проблемы заключается в изучении и сравнении фактически достигнутого (или ожидаемого) на момент разработки плана состояния объекта планирования - с требуемыми целевыми значениями параметров.

Этап разработки плана предусматривает формирование возможных вариантов решения проблемы планирования, прогнозирование возможных последствий их реализации для организации, оценку вариантов и принятие планового решения.

Этап реализации планового решения заключается в доведении планового решения до исполнителей в виде плановых заданий, нормативов, показателей. /Общий менеджмент/ под ред. А.К.Казанцева, 113с./.

6. Понятие «функция менеджмента». Классификация функций менеджмента.

1. Понятие и виды функций менеджмента
2. Состав и содержание социально-психологических функций менеджмента
3. Состав и содержание технологических функций менеджмента.

1 Понятие и виды функций менеджмента

Управленческая функция представляет собой деятельность (процесс), состоящую из серии взаимосвязанных действий. /Кохно П.А., Микрюков В.А., Комаров С.Е. менеджмент/.

Функции менеджмента определяют устойчивый состав специфических видов управленческой деятельности, характеризующихся однородностью целей, действий или объектов их приложения. /Общий менеджмент / под ред. А.К. Казанцева, 75с./.

Они характеризуют общие задачи и направления управленческих работ, состав и содержание которых в наименьшей степени зависит от специфики конкретной организации (ее отраслевой принадлежности, размера, организационно – правовой формы и т.п.).

Дифференциация функций менеджмента позволяет выделить отдельные задачи и виды управленческой деятельности и регламентировать рациональные правила и процедуры их осуществления.

Рассмотрение менеджмента как совокупности и процесса взаимосвязанных функций обеспечивает синтез различных школ научного управления и возможность реализации ситуационного подхода при принятии управленческих решений.

Различные концепции менеджмента предусматривают большое разнообразие состава и содержания функций менеджмента./Каз, 75/.

При системном рассмотрении можно выделить три группы функций менеджмента, наиболее общие для всех видов организаций и любых условий функционирования:

- 1) общие функции менеджмента;
- 2) социально-психологические функции менеджмента;
- 3) технологические функции менеджмента.

Цели и задачи менеджмента и менеджеров являются отправным моментом для определения объема и направления управленческих работ, которые обеспечивают их достижение. Речь идет о функциях менеджмента, которые являются обязательными составляющими любого процесса управления вне зависимости от размера, назначения, формы собственности и пр. /Саломатин,52с./ Эти функции называют общими, выделяя планирование, организовывание, координацию, контроль и мотивацию. /Саломатин, 53с./.

Общие функции менеджмента отражают содержание основных стадий процесса управления деятельностью организации на всех иерархических уровнях. Успешный менеджмент в любой организации должен предусматривать осуществление следующих общих функций:

формирование целей;

планирование;
организацию;
контроль. /Общ менеджмент./под ред. А.К.Казанцева, 77с/.

Социально-психологические функции менеджмента связаны в основном с характером производственных отношений в коллективе. Они содержат две разновидности функций: делегирование и мотивацию.

Технологические функции менеджмента выделяют два основных вида деятельности, составляющих содержание технологии труда менеджера любого уровня иерархии: решения и коммуникации.

Общие, социально-психологические и технологические функции, взаимно дополняя друг друга, создают целостную систему менеджмента, позволяющую дифференцировать методы и приёмы управленческого воздействия на деятельность организации, специализировать органы управления и труд отдельных менеджеров.

Несмотря на наличие коренных различий в трактовании самого понятия «менеджмент», в определении понятия «менеджмент», в определении термина «функции менеджмента» и их состава разделение целостного управленческого процесса на функции объективно является необходимым условием установления формальной структуры и разработки рациональной поведенческой концепции менеджмента в любой организации./Общ менеджмент / под ред. А.К.Казанцева,78с./.

2. Содержание социально-психологических функций менеджмента

Социально-психологические функции менеджмента обеспечивают регулирование отношений между людьми, возникающих в процессе функционирования организации; в современных условиях они нередко становятся решающим специфическим фактором успеха предпринимательской деятельности организации.

Обе функции – делегирование и мотивация позволяют определить состав задач и полномочий каждого из участников осуществляемых процессов и сформировать наиболее благоприятные условия его деятельности, стимулирующие получение высоких результатов./Общ менеджмент / под ред А.К.Казанцева, 82с./.

Делегирование как функция менеджмента означает процесс передачи задач и определения компетенции лицу или группе лиц, принимающих на себя ответственность за их осуществление.

Задачи формулируют конечные или промежуточные результаты деятельности участника или руководителя подразделения.

Компетенция означает ограниченное право сотрудника или подразделения использовать средства и ресурсы предприятия для выполнения установленных задач.

Ответственность означает обязательство лица или подразделения выполнять установленные задачи в рамках предоставленных полномочий, т.е. прав и ресурсов.

Мотивация как функция менеджмента означает процесс стимулирования всех участников деятельности организации, направленный на достижение установленных целей развития организации.

Мотивация связана с использованием ряда специфических категорий и понятий, относящихся как к отдельному человеку, так и коллективу людей, т.е. организации.

Потребности – это основополагающая категория классических и современных концепций мотивации, означающая осознанное ощущение недостатка чего-либо или его отсутствие.

Побуждение в мотивационном механизме – это проявленное стремление к удовлетворению осознанных потребностей.

Побуждения человека или коллектива проявляются в мотивационном поведении, т.е. поведении, направленном на реализацию осознанных и принятых мотивов.

Стремление к достижению цели становится стимулом всей деятельности сотрудника или коллектива.

Стимул в мотивационном механизме – это результат, к которому направлены побудительные мотивы деятельности сотрудника. Оценка достижения этого результата человеком ощущается через получаемое вознаграждение.

Вознаграждение – это материальная или моральная (психологическая) оценка результата удовлетворения потребности, т.е. всего процесса мотивации. Вознаграждение, как оценка, может носить внешний (со стороны руководителя, организации) и внутренний (как самооценка удовлетворения от работы) характер.

3. Состав и содержание технологических функций менеджмента

Технологические функции менеджмента характеризуют содержание процессов и методов управления и содержат два компонента – коммуникации и решения.

Коммуникации в менеджменте – это обмен информацией при подготовке и обеспечении реализации управленческих решений.

Коммуникация, как функция менеджмента, занимается рациональной организацией информационных потоков на предприятии с целью эффективного управления инновационными процессами. Основные задачи коммуникаций в менеджменте:

- 1) определение и планирование потребности в информации для каждого звена управления на предприятии;
- 2) организация информационного обеспечения системы управления на предприятии;
- 3) формирование рациональных способов и процедур подготовки и реализации управленческих решений;
- 4) разработка и внедрение прогрессивных информационных технологий в управлении инновациями на предприятии;
- 5) координация и контроль управленческих решений, обеспечение исполнительской дисциплины на предприятии;
- 6) разработка и реализация единой технической политики в области информационных технологий в управлении на предприятии.

Управленческое решение – один из главных инструментов выработки и реализации эффективной концепции менеджмента в организации.

Основные требования, предъявляемые к управленческим решениям:

- 1) целевая направленность: решения должны быть направлены на достижение определенных целей развития;
- 2) иерархическая субординация: решения менеджера должны соответствовать делегированным ему полномочиям;

- 3) обоснованность: решения должны иметь объективное обоснование рациональности;
- 4) адресность: решения должны быть ориентированы в пространстве и во времени, т.е. направлены на конкретного исполнителя и ограничены по времени;
- 5) обеспеченность: решения должны предусматривать необходимые ресурсы и устанавливать источники их получения;
- 6) директивность: решения должны быть обязательными для исполнения и носить плановый характер.

Состав основных решений по функциям менеджмента

Функция менеджмента	Типичные управленческие решения
Формирование целей	Понятие миссии предприятия Формирование целевых параметров Принятие стратегической концепции предприятия Утверждение целевых параметров проекта
Планирование	Формирование тематического плана НИОКР Утверждение календарного графика работ по проекту Утверждение сметы затрат по проекту Формирование производственной программы предприятия Утверждение штатного расписания по подразделениям Запрос кредитных средств на инновации Принятие финансового плана предприятия Утверждение плана реализации продукции
Организация	Создание предприятия Выбор организационно-правовой формы предприятия Принятие организационной структуры предприятия Утверждение положений о службах предприятия и должностных инструкций Создание новых или упразднение существующих подразделений предприятия Открытие филиала или дочерней фирмы предприятия
Контроль	Оценка состояния работ по проекту Оценка финансового состояния предприятия Анализ работы служб и подразделений предприятия Распоряжение об изменении сроков проведения работ по проекту Установление порядка оценки деятельности исполнителей Оценка исполнения стратегической концепции

7. Мотивация персонала как основная функция менеджмента (содержание функции, характеристика теорий мотивации и рекомендации менеджерам по их использованию).

1. Основные понятия и теории мотивации
2. Содержательные теории мотивации
3. Процессуальные теории мотивации
4. Система мотивации организации.

1. Основные понятия и теории мотивации

Мотивация – это деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации, и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, поставленных в планах. Для этого осуществляется их экономическое и моральное стимулирование, обогащается само содержание труда и создаются условия для саморазвития. Осуществляя эту функцию. Менеджеры должны постоянно воздействовать на факторы результативной работы членов трудового коллектива. К ним в первую очередь относятся: разнообразные работы по содержанию, рост и расширение профессиональной квалификации работающих, удовлетворение от полученных результатов, повышение ответственности, возможности проявления инициативы и осуществления самоконтроля и пр. /Саломатин «Менеджмент организации». 56 с./.

Мотивация (стимулирование) – процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации./Общий менеджмент/под ред. А.К.Казанцева, 210с./.

Теории мотивации	
Содержательные – предполагают выявление потребностей людей и их роли в мотивации	Процессные – отражают механизмы мотивации
Иерархия потребностей А.Маслоу	Теория ожиданий В.Врума
Теория потребностей Д.Мак-Клеланда	Теория справедливости
Двухфакторная теория .Герцберга	Модель Портера-Лоулера

Потребность – физиологическое или психологическое ощущение недостатка чего-либо./Казанцев,210с./.

Потребности служат **мотивом** к действию. Мотивация – состояние, побуждающее совершать действия, направленные на удовлетворение потребностей. **Побуждение** – это ощущение недостатка чего-либо, имеющее определенную направленность, и сконцентрировано на достижении цели. **Цель** в этом смысле – это нечто, что осознается **как средство удовлетворения потребности**. /Виханский О.С. Наумов А.И. Менеджмент/.

Содержательные теории мотивации

Потребности	Уровни пирамиды потребностей	Удовлетворение
Вторичные – психологические, продукт развития человеческого сознания	Самовыражения	От содержательности труда и его результатов
	Признания, уважения	От положительной оценки другими людьми
	Принадлежности и причастности	От общения, участия в совместной деятельности
Первичные - врожденные	Безопасности (подчиненности)	От стабильности, надежности, бесконфликтности с формальной структурой
	Физиологические (материальные)	От материального комфорта

А. Маслоу установил: человек испытывает одновременно потребности различных уровней, но всегда потребности какого-то одного уровня будут доминировать. Кроме того, человек будет испытывать потребности более высокого уровня только после того, как в основном удовлетворит свои потребности более низких уровней.

Менеджер должен определить доминирующую потребность каждого работника и мотивировать эффективность его работы, удовлетворяя эту потребность.

Теория потребностей по Д. Мак-Клеланду (1950-е гг.)

Д. Мак-Клеланд установил связь между результативностью работы людей и потребностями причастности, власти, успеха.

Развитие этих потребностей и их удовлетворение он считал главным фактором высокой продуктивности людей, экономического роста фирм и даже общества в целом.

Связь между теориями А.Маслоу и Д. Мак-Клеланда

Потребности, мотивирующие людей	
По А. Маслоу	По Д. Мак-Клеланду
Самовыражения	Успеха
Признания, уважения	Власти
В общении, принадлежности	Причастности
Безопасности(подчиненности)	
Физиологические (материальные)	

Двухфакторная теория Ф. Герцберга (1950-е гг.)

Ф. Герцберг показал, что на деятельность людей оказывает влияние две группы факторов, которые автор* назвал гигиеническими и мотивирующими.

Группа факторов	Факторы	Влияние на деятельность людей
Гигиенические (связанные с условиями работы)	Зарботок	Даже при полном удовлетворении не мотивируют к повышению эффективности труда
	Условия работы	
	Отношения с другими работниками	
	Информированность о делах на предприятии	
Мотивирующие (связанные с содержанием работы, с оценкой результатов руководством)	Признание и одобрение руководством результатов работы	Мотивируют к повышению производительности, эффективности, эффективности, качества труда
	Возможность продвижения по службе	
	Высокая степень самостоятельности и ответственности	
	Интересная, сложная, требующая творческого подхода работа	

Связь между теориями А.Маслоу и Ф. Герцберга

Потребности, мотивирующие людей	
По А. Маслоу	По Ф. Герцбергу
Самовыражения	Мотивирующие факторы
Признания, уважения	
В общении, принадлежности	Гигиенические факторы
Безопасности (подчиненности)	
Физиологические (материальные)	

Процессные теории мотивации

Теория ожидания – предложена В. Врумом в 1964г. Он считал, что стимул к эффективному и качественному труду зависит от сочетания трех факторов – ожиданий человека.

Стимул (мотив) - побудительная причина, заинтересованность в совершении чего-нибудь./Общ менеджмент/Под ред. А.К.Казанцева, 214с./.

Вознаграждение – компенсация затрат труда, направленная на удовлетворение каких-либо человеческих потребностей.

Стимул =	Ожидание того, что усилия приведут к желаемому результату	X
	Ожидание того, что результаты повлекут за собой вознаграждение	X
	Ожидание того, что вознаграждение будет иметь достаточную ценность	

Чем больше вера человека, что все его ожидания оправдаются, тем более сильным будет стимул к деятельности.

Теория ожиданий указывает, что должны делать менеджеры, чтобы стимулы к труду были сильными.

1. Учить подчиненных получать требуемые результаты и создавать для этого все необходимые условия.
2. Устанавливать непосредственную связь между результатами труда и вознаграждением подчиненных.
3. Изучать потребности подчиненных, чтобы знать какие вознаграждения имеют ценность для них.

Теория справедливости.

Теория справедливости утверждает: люди субъективно определяют соотношение затраченных ими усилий и полученного вознаграждения и сравнивают его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу.

Если, по мнению работника, имеет место несправедливость – большее вознаграждение других работников за аналогичные результаты или такое же за более низкие, - то работник будет снижать интенсивность и продуктивность своей работы.

Чтобы избежать несправедливости, менеджеры должны:

- 1) устанавливать размеры оплаты на основе объективной оценки уровня ответственности, квалификации, сложности, трудоемкости и результативности труда;
- 2) разъяснять сотрудникам принципы оплаты, чтобы каждый видел, за счет чего он может увеличить уровень своих доходов.

8. Требования к профессиональной компетенции менеджеров

Понятие «управленческий персонал» трактуется довольно широко и неоднозначно. Международная организация труда, например, рассматривает управленческий персонал как часть более широкой категории работников, в которую кроме менеджеров входят и другие специалисты- профессионалы. Основанием для этого считается тесная взаимосвязь в работе менеджеров и специалистов. Они зависят друг от друга и, работая в постоянном контакте, обеспечивают запланированное развитие организации.

Чтобы выполнять свои сложные и ответственные функции, менеджеры должны иметь специальные знания и обладать способностью использовать их в повседневной работе по управлению предприятием. Требования к их профессиональной компетенции можно условно подразделить на две группы.

Требования к профессиональной компетенции менеджеров

1. Понимание природы управленческого труда и процессов менеджмента.
2. Знание должностных обязанностей менеджера, способов достижения целей и повышения эффективности организации.
3. Умение использовать современную информационную технологию и средства коммуникации, необходимые в управленческом процессе.
4. Владение искусством управления человеческими ресурсами.
5. Владение искусством налаживания внешних связей.
6. Способность к самооценке, умение делать правильные выводы и непрерывно повышать квалификацию – знания и умения.

Первую группу составляют знания и умения (искусство) выполнять профессиональную работу в такой специальной области как менеджмент. Они включают:

умение обосновывать и принимать решения в ситуациях, для которых характерны высокая динамичность и неопределенность;

высокую информированность (информация – это знание) по вопросам развития отрасли, в которой работает предприятие: состояние исследований, техники, технологии, конкуренция, динамика спроса на продукцию и услуги и т.д.;

знакомство с опытом менеджмента на других предприятиях и в разных отраслях;

способность управлять ресурсами, планировать и прогнозировать работу предприятия, владение способами повышения эффективности управления;

умение использовать современную информационную технологию, средства коммуникации и связи.

Эти и многие другие знания и умения приобретаются в процессе изучения управленческой науки, ее законов, принципов, методов, средств работы с информацией. А так как сама наука, отвечая на растущие требования практики, выдвигает и разрабатывает все новые идеи и концепции управления, то обучение менеджменту приобретает непрерывный характер. Менеджер, работающий профессионально, обязательно использует те достижения науки в области процессов, методов, форм управленческой деятельности, которые повышают эффективность хозяйствования.

Вторая группа требований к профессиональной компетенции менеджеров связана с их способностью работать с людьми и управлять самими собой. В процессе

выполнения своих функций менеджеры взаимодействуют с широким кругом лиц – коллегами, подчиненными, руководителями, высшими администраторами, акционерами, потребителями, поставщиками и другими людьми и организациями, прямо или косвенно связанными с деятельностью данной организации. Чтобы работать с людьми, столь резко отличающимися по статусу и интересам, менеджеры должны иметь много специфических личностных качеств, которые усиливают доверие и уважение со стороны тех, с кем они вступают в контакт. Это, прежде всего:

высокое чувство долга;

честность в отношениях с людьми и доверие к партнерам;

умение четко выражать свои мысли и убеждать;

уважительное и заботливое отношение к людям вне зависимости от их положения в иерархии предприятия;

способность быстро восстанавливать свои физические и душевные силы и критически оценивать собственную деятельность. От ошибок в работе не застрахованы даже самые опытные и квалифицированные менеджеры, но настоящие профессионалы вырабатывают в себе способность сохранять при этом спокойствие, ясность мышления и работать над исправлением положения, а не искать виновных.

До недавнего времени считалось, что перечисленными личностными чертами люди награждаются либо от природы, либо они приобретают их в процессе многолетней работы, методом проб и ошибок. Однако последние достижения науки (в том числе социологии, психологии и др.) позволяют изучать природу человеческих взаимоотношений и искусство управления людьми на серьезной научной основе, не полагаясь только на собственный опыт. Важно отметить при этом, что важным фактором повышения результативности менеджмента является разделение труда менеджеров на вертикальное, горизонтальное, функциональное, структурное, технологическое и профессионально-квалификационное. /Саломатин, 14с./.

9. Необходимость разделения труда на предприятии. Виды разделения труда: горизонтальное, вертикальное, структурное, функциональное, технологическое и профессионально-квалификационное

Организация процесса управления – это всестороннее его упорядочение, определяющее четкость, последовательность и допустимые границы его осуществления.

Различают три причины организационной деятельности:

1. процесс организации необходим для повышения эффективности качества работы;
2. процесс организации необходим для установления ответственности;
3. процесс организации необходим для облегчения коммуникаций.

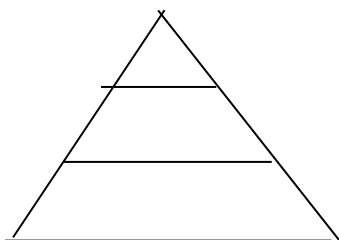
Фирмы, как правило, имеют три уровня управления:

1. высший (институциональный);
2. средний (управленческий);
3. низший (технический).

Такое разделение появилось в результате промышленной революции в Европе в 18 в. Первоначально выделились верхний и нижний управленческих слоя. Слово «мастер» звучало для рабочих особенно зловеще и вызывало ненависть. При подборе мастеров ориентировались, главным образом, на физические данные кандидата. Умению обходиться с людьми значения не придавалось. По мере усложнения технологии производства, необходимости использования более сложной техники, технологии и привлечения большего числа работников сформировался средний слой управления.

Каждый уровень управления предполагает выполнение одинаковых функций: нормирования; прогнозирования; планирования; организации; координации (руководства); мотивации; учета; контроля; анализа.

Различие заключается в степени важности и акценте внимания на той или иной функции. Руководитель верхнего уровня больше времени уделяет планированию и организации процессов, операций, процедур. «Средний» управляющий – больше занимается руководством и контролем соответствия заданий и выполненных работ (по времени, качеству, последовательности), чтобы обеспечить ритмичность и целесообразность деятельности. Деятельность управляющих технического уровня сконцентрирована, в основном, на мотивации и контроле подчиненных. Вместе с тем, каждому из управляющих приходится выполнять все функции управления.



высший: институциональный

средний: управленческий

низший: технический уровень

Высший уровень - это администрация предприятия, осуществляющая общее стратегическое руководство организацией в целом, ее функциями и производственными комплексами.

Высший уровень управления определяют руководители высшего звена (президент, вице-президент, ректор, генерал). Осуществляют постановку целей, стратегических задач, несут ответственность за принятые решения. Составляет 3-7% общего управленческого персонала.

Эта группа управленческих работников обеспечивает интересы и потребности владельцев акций, разрабатывает политику организаций и способствует ее практической реализации. С этой точки зрения в высшем управлении можно выделить два подуровня: полномочное управление и общее руководство.

Средний уровень определяют руководители управленческого звена, включая младших и средних начальников (декан, зам. декана, зам. директора). Отвечают за принятие решений по низшим уровням, готовят информацию для высшего звена, принимают от них утвержденные решения и обеспечивают их реализацию на низшем уровне. Средний уровень является самым многочисленным и составляет по некоторым данным 50-60% общей численности управленческого персонала организации.

К нему относятся:

Менеджеры, ответственные за ход производственного процесса в подразделении, менеджеры штабных и функциональных служб аппарата управления, его филиалов и отделений, а также руководство вспомогательных и обслуживающих производств, целевых программ и проектов, начальников функциональных отделов. Руководители среднего уровня обеспечивают реализацию политики функционирования организации, разработанной высшим руководством. Они отвечают за подготовку информации для высшего звена, принимают от них утвержденные решения и обеспечивают их реализацию на нижнем уровне. Специалисты, входящие в эту группу, имеют, как правило, широкий диапазон обязанностей и обладают большой свободой принятия решений.

Данный уровень управления представлен младшими начальниками, имеющими в своем подчинении работников преимущественно исполнительского труда. Они осуществляют управление такими первичными подразделениями как бригады, смены, участки, контролеры и другие администраторы. Общее число уровней управления на предприятиях характеризуется разнообразием и колеблется от 1-2 на малых предприятиях до 8-10 в крупных объединениях и корпорациях.

А. Хоскинг предполагает иное деление управленцев при распределении полномочий и ответственности. Он выделяет, во-первых, генеральный менеджмент – это все менеджеры (независимо от того, являются они директорами или нет), которые отвечают за постановку задач и формирование политики, планирование, организацию, контроль за процессами в организации в целом. Во-вторых, менеджмент на уровне подразделений – это управленцы, выполняющие те же функции, но на уровне подразделения.

Различают следующие виды разделения труда:

1. вертикальное;
2. горизонтальное;

3. функциональное;
4. структурное;
5. технологическое или профессионально-квалификационное.

Горизонтальное разделение труда - деление работы на компоненты (производство, маркетинг, финансы и т.д.)

Разделение большого объема работы на многочисленные специализированные задания, позволяет организации производить гораздо больше продукции, чем если бы то же самое количество людей работало самостоятельно.

В малых организациях горизонтальное разделение труда может не проследиться достаточно четко. Классическим примером горизонтального разделения труда на производственном предприятии, являются: производство, маркетинг, финансы. Они представляют собой основные виды деятельности, которые должны быть успешно выполнены, чтобы фирма добивалась поставленных целей.

Четкое горизонтальное разделение труда в организациях осуществляется за счет образования подразделений, выполняющих конкретные специфические задания и добивающихся конкретных целей.

Горизонтальное разделение (на каждом из уровней) - функциональное разделение «по горизонту» различно. На нижнем и среднем уровнях менеджеры занимаются координацией совместной деятельности людей по функциям. Глубокое горизонтальное разделение труда предполагает деление по сферам деятельности, образующим ключевые функции подсистемы предприятия.

Вертикальное разделение труда - координация деятельности по выполнению отдельных работ, в совокупности обеспечивающих достижение поставленных целей.

Функциональное разделение труда основывается на формировании групп работников управления, выполняющих одинаковые функции менеджера.

Структурное разделение труда менеджеров строится исходя из таких характеристик управляемого объекта как:

- Организационная структура;
- Масштабы;
- Сферы деятельности;
- Отраслевая или территориальная специализация.

В силу большого числа факторов, воздействующих на структурное разделение труда, оно специфично для каждой организации. Однако, можно выделить некоторые общие черты специализации, касающийся, прежде всего, вертикального и горизонтального разделения труда менеджеров.

Технологическое и профессионально - квалифицированное разделение труда менеджеров охватывает все виды и сложность выполняемых работ.

Выделяют три категории работников: руководителей, специалистов, служащих.

I. Руководители и их заместители.

II. Главные специалисты, инженеры, техники, механики, экономисты; счетно-бухгалтерский персонал; канцелярский персонал; юридический персонал и другие работники.

10 Власть и способы ее реализации: власть, основанная на принуждении; власть, основанная на вознаграждении; экспертная власть; эталонная власть; законная власть

Говоря об управлении персоналом, необходимо сознавать, что этот процесс можно осуществлять, только обладая властью, т.е. правом, волей и силой, свободой действий и распоряжений (В.И.Даль). Таким образом, для того чтобы руководить, необходимо влиять, а чтобы влиять – необходимо иметь основу власти. Власть зиждется на обращении к активным потребностям исполнителя. Процесс влияния руководителя на подчиненного показан на рисунке:

Смысл приведенной выше схемы в усвоении схожей или не схожей манеры поведения руководителя и исполнителя, а затем – в сближении их.

Власть может принимать разнообразные формы. Френч и Рэйвен, исследователи в области власти и руководства, разработали удобную классификацию основ власти. Согласно их классификации, имеются пять основных форм власти.

1. Власть, основанная на принуждении. Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказывать его таким образом, который помешает удовлетворению какой-то насущной потребности, или вообще может сделать какие-то другие неприятности.
2. Власть, основанная на вознаграждении. Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность или доставить удовольствие.
3. Экспертная власть. Исполнитель верит, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволят удовлетворить потребность.
4. Эталонная власть (власть примера). Характеристики или свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий.
5. Законная власть. Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказания и что его долг – подчиняться им. Он исполняет приказания влияющего, так как традиция учит, что подчинение приведет к удовлетворению потребностей исполнителя. Поэтому законную власть очень часто называют традиционной властью. Законная власть бывает действительна тогда, когда подчиненный повинуется указанию руководителя только потому, что он или она стоит на более высокой ступеньке организационной иерархии. Все руководители пользуются законной властью, потому что им делегированы полномочия управлять другими людьми.
6. Эти основы власти являются инструментом, с помощью которого руководитель может заставить подчиненных выполнять работу, направленную на достижение целей организации. Они также являются средствами, которые могут быть использованы неформальным лидером. Чтобы помешать достижению целей организации.

Каждой из форм власти соответствует свой способ влияния.

Власть, основанная на принуждении. Влияние через страх. Методика принуждения, как правило, сопутствует власти во всех случаях, когда человеку действительно что-то нужно, и он уверен, что другой способен отобрать это у него. Страх является распространенной причиной того, почему люди сознательно или бессознательно разрешают на себя влиять.

Рабочее место дает богатые возможности развивать власть, используя страх и принуждение, потому что множество наших потребностей удовлетворяются именно там. Например, страх потерять работу.

Исследования показывают, что обращение к страху может стать эффективным способом влияния, если предлагаются конкретные меры. Такое обращение к страху можно встретить в телевизионных коммерческих рекламах, которые показывают, как люди возносятся на небеса и там им говорят, что им следовало бы застраховать свою жизнь, чтобы обеспечить материально своих близких.

Сегодня руководителя бывают более восприимчивы к влиянию через страх, чем их подчиненные. При большом спросе на компетентных, опытных руководителей грубые угрозы увольнения обычно не имеют должного эффекта. Вместо желаемого действия, такие угрозы иногда приводят ни к чему иному, как к дополнительным расходам на выплату комиссионных агентству по найму, и к долгому и мучительному поиску подходящей замены. Гораздо чаще страх, нагоняемый на руководителя, направлен НЕ на его материальные интересы, а на его самолюбие. Поскольку авторитет руководителей держится на уважении к их личности, они, как правило, болезненно реагируют на всякие унижения. Чтобы избежать чрезмерного воздействия, унижение выдается руководителям в малых дозах: вскользь брошенное замечание, что другой руководитель уже справился со своим заданием; намек, что кандидата в вице-президенты лучше найти на стороне; назначение на не престижную должность, от которой все отказываются; выделение менее удобного кабинета. Это лишь малая доля имеющихся способов вселить в руководителя страх, что он не пользуется должным уважением и ему, возможно, следует работать более напряженно.

Слабые стороны влияния через страх. Страх может быть использован и фактически используется в современных организациях, но не часто, т.к. он со временем может стать довольно дорогостоящим способом влияния. Для того, **чтобы использовать такой инструмент как страх, необходимо иметь эффективную систему контроля.**

Даже если представляется возможность создать эффективную систему контроля при умеренных затратах, лучшее, чего можно добиться посредством страха – минимально адекватная производительность труда. Поскольку человеку не дают возможности удовлетворять его более высокие потребности на работе, он может начать искать их удовлетворения в другом месте. Исследования показывают, что организации, где используется власть, основанная на принуждении, скорее всего характеризуются менее высокой производительностью труда и более низким качеством продукции.

В одном исследовании, опирающемся на опрос более 100 руководителей хозяйственных и государственных организаций, выявилось, что такого рода власть применялась лишь тогда, когда несколько руководителей приходили к выводу, что

низкая производительность труда вызвана плохой дисциплиной, а не отсутствием способностей.

Организации, где страх используется очень часто, возможно, не смогут прожить долгую жизнь в условиях частного предпринимательства и открытого общества. По словам Ф. Лутанса, «хотя принуждение и может привести к временной покорности подчиненного, оно производит нежелательные побочные эффекты – скованность, страх, месть и отчуждение. Это, в свою очередь, может привести к более низкой производительности труда, неудовлетворенности работой и большой текучести кадров».

Власть, основанная на вознаграждении. Влияние через положительное подкрепление. Обещание вознаграждения – один из самых старых и часто самых эффективных способов влияния на других людей. Власть, основанная на вознаграждении, оказывает влияние через положительное подкрепление подчиненного с целью добиться от него желаемого поведения. Исполнитель не сопротивляется этому влиянию, потому что он в обмен на выполнение того, что хочет руководитель, ждет получения вознаграждения в той или иной форме. В контексте мотивационной теории ожидания исполнитель представляет, что имеется вероятность получения прямого или косвенного вознаграждения, которое удовлетворит активную потребность, и что он способен сделать то, чего желает руководитель.

Поскольку личности и их потребности имеют уникальный характер, то, что одному представляется ценным вознаграждением, может не показаться таковым другому или тому же первому, но в иной ситуации. Чтобы влиять на поведение, вознаграждение должно восприниматься как достаточно ценное. Другими словами, исполнителю представляется такое вознаграждение, чтобы оно было адекватно согласию на влияние. Эта воображаемая адекватность является главным преимуществом власти, основанной на вознаграждении, по сравнению со слабыми сторонами власти, основанной на принуждении. Дж. П. Коттер отмечает, что можно также усилить власть путем создания у других чувства обязанности, периодически оказывая им личные одолжения. Он утверждает, что «некоторые люди обладают большой способностью делать личные одолжения, которые отнимают у них мало времени или усилий, но которые другие лица ценят очень высоко».

Недостатки положительного подкрепления – действует при условии, что руководитель сможет правильно определить то, что в глазах исполнителя является вознаграждением, и фактически предложить ему это вознаграждение. На практике у руководителя масса ограничений в возможности выдавать вознаграждения. У каждой организации ресурсы ограничены, и она может выделить на поощрение персонала строго определенное их количество. Полномочия руководителя предлагать материальные стимулы также регламентируются политикой фирмы и всякими методиками. В некоторых случаях ограничения могут быть поставлены извне, как, например, в трудовом договоре с профсоюзом, где оговаривается, какие вознаграждения могут быть предложены за те или иные виды работ. Трудность использования власти, основанной на вознаграждении, увеличивается еще и тем, что часто бывает не просто определить, что же сочтут вознаграждением. Деньги и более престижная должность не всегда способны произвести впечатление на человека и повлиять на его поведение.

Законная власть. Влияние через традиции. Руководитель пользуется традицией, чтобы удовлетворить потребность исполнителя в защищенности и принадлежности. Однако этот метод станет действительным только при условии, что исполнитель уже усвоил ценности, которые дадут ему возможность поверить, что руководитель способен удовлетворить эти потребности. Поэтому влияние с помощью традиции возможно лишь тогда, когда нормы культуры, внешние по отношению к организации, поддерживают точку зрения, что подчинение начальству является желаемым поведением. Хэмптон, Саммер и Уэбер считают, что «система, основанная на традиции, рухнет, если она также не даст своим лояльным, покорным сторонникам тепло и защищенность».

В течение тысячелетий культурная традиция Запада укрепляла власть начальства. Почти всех нас заставляли подчиняться людям, занимающим определенные должности. Хотя сегодня многие молодые рабочие, кажется, меньше расположены признавать авторитеты, другие все еще выполняют то, что правильно или неправильно – велит им начальство только потому, что «он ведь начальник, не так ли?».

Традиция особенно важна для формальных организаций. Возможность поощрять и наказывать укрепляет полномочия руководителя выполнять приказы. Таким образом, бесперебойное функционирование организации прямо зависит от готовности подчиненных по традиции признавать авторитет – законную власть руководства. Традиция также продолжает оставаться распространенной и официальной формой влияния руководителя потому, что в противоположность страху она предлагает позитивное вознаграждение – удовлетворение потребности. Когда человек признает влияние, основанное на традиции. Он получает взамен ощущение принадлежности к социальной группе. Это чувство принадлежности и осознание себя как личности может удовлетворить социальную потребность и создать фактическую защищенность, что также удовлетворяет соответствующую потребность.

Интересное, тонкое воздействие традиции на некоторых людей заключается в том, что она может исключить или значительно упростить принятие решений. В системе, где традиции очень сильны, вопросы, что такое хорошо и что такое плохо, определены предельно точно. Исполнитель может переложить ответственность за неприятные действия и решения со своих плеч на плечи руководителя этой системы.

Традиция – привлекательный инструмент, как для организации, так и для руководителя. Она обладает огромным преимуществом – безличностью. Исполнитель реагирует не на человека, а на должность. Это обстоятельство повышает стабильность, так как организация не зависит от жизни или способностей какой-то одной личности.

Недостатки методики, опирающейся на традицию. Интересно отметить, что часто традиция объясняет одним словом, почему некоторые испытанные концепции теории управления не всегда широко используются на практике. Хорошим примером являются вознаграждения, основанные на заслугах. Хотя почти все разделяют мнение, что заслуги перед фирмой – лучший критерий для назначения большей заработной платы или продвижения по службе, гораздо чаще в качестве критерия используется **трудовой стаж**. Почему? Трудовой стаж легко вычисляется, он является объективной категорией и начисляется всем одинаково. Поскольку тру-

довой стаж используется как критерий уже давно, многие люди заинтересованы в нем. Этим людям потребовалось много лет до достижения их сегодняшней должности, поэтому переход на другую систему исчисления и вознаграждений – по заслугам – они считают не только несправедливым, но и представляющим серьезную угрозу. В силу этого они используют приобретенную ими власть, чтобы сохранить статус-кво, даже если это и не в интересах организации или общества.

Традиция может действовать и во вред организации. Представьте, что молодому руководителю, предлагающему усовершенствовать какую-то операцию, говорят: «Мы всегда так делали, и до сих пор все было хорошо». Такое отношение может представлять гораздо большую проблему, чем кажется. Чтобы соответствовать окружению, организация должна внести изменения в свою политику, стратегию и т.д. Те организации, которые настойчиво выдвигают традицию в качестве аргумента, почему они сопротивляются переменам, могут в конечном итоге оказаться перед проблемой вымирания.

Хотя с незапамятных времен традиция была эффективным средством влияния, за последние годы ее эффективность снизилась. Ярким примером уменьшающейся власти служит тот факт, что тысячи американцев отказались идти служить в армию или дезертировали, так как считали вьетнамскую войну несправедливой. Сегодня даже «синие воротнички» протестуют против выполнения заданий, которые считают абсурдными. Один только приказ не служит больше веским аргументом.

Американские исследователи выделяют несколько возможных причин - факторов, почему молодые американцы не так легко поддаются влиянию, как их родители:

растущий уровень благополучия и защищенности;

более высокий уровень образования;

смещение акцента с индивидуализма на социальную принадлежность и все меньший упор на социализированное подчинение в школе, семье и церкви.

Однако более глубокая причина им кажется в том, что молодежь не видит тесной связи между традиционными ценностями и вознаграждением, с одной стороны, и удовлетворением своих собственных потребностей - с другой. Возможно, наши современные институты подорвали основу своей собственной традиционной власти тем, что не смогли последовательно вознаграждать хороших исполнителей и наказывать тех, чье поведение мешает росту производительности. Какова бы ни была причина этого явления, руководителю организации, по-видимому, следует больше полагаться на другие механизмы влияния. /Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент/.

Говоря о власти руководителя и эффективности организации, И.К. Шетти отмечает, что, если полагаться на традиционную власть, это обязательно породит проблемы, так как может войти в противоречие с ценностями современного трудящегося человека, связанными с его работой: причастность к организации, участие в некоторых ее мероприятиях. Кроме того, это может привести к недостаточному использованию потенциала человеческих ресурсов, а именно – к снижению производительности труда и неудовлетворенности трудящихся.

Организации с ограниченными структурами, функционирующие в динамичном окружении, имеют слабую связь с традициями. Поскольку им приходится дей-

ствовать в быстро меняющейся среде – рыночной и технологической, они все меньше полагаются на систему отношений внутри формальной организационной структуры и традиционных полномочий.

Власть примера. Влияние с помощью харизмы. Харизматическая власть – это власть, построенная не на логике, не на давней традиции, а на силе личных качеств или способностей лидера. Власть примера или харизматическое влияние, определяется отождествлением исполнителя с руководителем (лидером) или влечением к нему, а так же потребностям исполнителя в принадлежности и уважении. В противоположность безличному “должностному” влиянию традиции харизматическое влияние – целиком личное. Некоторые характеристики харизматических личностей:

1. Обмен энергией - создается впечатление, что эти личности излучают энергию и заряжают ею окружающих людей;
2. Внушительная внешность – харизматический лидер необязательно красив, но привлекателен, обладает хорошей осанкой и прекрасно держится;
3. Независимость характера – в своем стремлении к благополучию и уважению (в их понимании) эти люди не полагаются на других;
4. Хорошие риторические способности;
5. Восприятие восхищения своей личностью;
6. Достойная и уверенная манера держаться.

Люди чаще испытывают влияние тех, кто обладает восхищающими их чертами характера и, кто является их идеалом, похожим на которого они хотели бы быть. Дж. П. Коттер утверждает*: «Как правило, чем больше руководитель является для кого-то идеалом, тем больше он или она проявляет уважение к этому руководителю».

Власть эксперта. Влияние через разумную веру. Влияние через разумную веру осуществляется следующим образом. Исполнитель представляет, что влияющий обладает особым экспертным знанием в отношении данного проекта или решаемой проблемы. Исполнитель принимает на веру ценность знаний руководителя. В этом случае влияние считается разумным потому, что решение исполнителя подчиниться является сознательным и логичным. Дж. П. Коттер утверждает, что «веря в компетенцию руководителя, другие полагаются на него. Руководители обычно добиваются этого типа власти, благодаря своим видимым достижениям. Чем больше эти достижения и чем более они явны, тем большей власти добивается руководитель". Примером* может служить наше подчинение медику, его компетенции, опыту, знаниям.

Личность может использовать экспертную власть в организации, когда имеет информацию или идеи, которые, по представлению других, помогут организации или подразделению достигнуть цели или принять приемлемое решение. Другие часто считают, что им нужны экспертные знания для достижения своих личных целей. Исследования показали, что если группе людей скажут, что один из них является экспертом в определенной области, группа, скорее всего, будет следовать рекомендациям этого человека. Это верно даже тогда, когда данное лицо не обладает приписываемой ему компетенцией.

Надлер, Хэкман и Лоулер отмечают*, что в некоторых технически сложных задачах подчиненные могут быть более компетентными, чем руководитель. В этой ситуации, подчиненный, считая своего руководителя экспертом, может не поделиться с ним информацией, которой он владеет. При этом пострадает дело, организация, т.к. вероятно, будет принято не достаточно эффективное решение.

Ограниченность метода разумной веры. Разумная вера менее устойчива, нежели слепая вера, посредством которой влияют на других харизматические личности. Она и действует медленнее. Если специалист окажется не прав, руководитель больше не будет разумно следовать его совету, – следовательно, его влияние уменьшится. Кроме того, если харизматический лидер сможет заронить веру единственным выступлением, то формирование разумной веры потребует длительного времени. Однако это не означает, что разумная вера слабее, чем другие формы влияния. Если руководителю нужна информация подчиненного, власть последнего растет.

В некоторых случаях влияние разумной веры меняет баланс власти руководитель – подчиненный. Поскольку руководителю нужна информация и рекомендации подчиненного, власть последнего растет. По меньшей мере, временно у подчиненного может оказаться больше власти, чем в похожей ситуации у руководителя.

11. Понятие информации в менеджменте. Требования к информации. Классификация информации в менеджменте.

1. Понятие информации. Требования к информации

Информация – это главный элемент, объединяющий процессы и влияющий на принятие обоснованных управленческих решений при осуществлении менеджером таких важных функций управления как планирование, организация, мотивация, координация, контроль, учет, анализ. Потребность в информации возникает при формулировании цели управления, постановке задач по обеспечению необходимого уровня управления и повышению его качества в достижении поставленных целей организации.

Что такое информация, в чем ее особенности в управлении?

В широком смысле под информацией понимается:

сообщение о положении дел, о состоянии определенных процессов, объектов, операций;

сведения, являющиеся объектом хранения, передачи, преобразования;

необходимая предпосылка соединения и последующего органического состояния процесса труда и развития личности;

отражение в сознании человека окружающей его действительности.

С позиции управления информация – это

совокупность требований, сообщений, материалов, данных, определяющих меру потенциальных знаний менеджера об определенных процессах или явлениях в их взаимосвязи;

сумма необходимых, воспринятых, правильно интерпретированных и осознанных сведений, требуемых для анализа конкретной ситуации, дающая возможность комплексной оценки причин ее возникновения и развития, позволяющая определить ряд альтернативных решений, из которых реально (исходя из конкретной ситуации) найти оптимальное управленческое решение, проводить контроль за исполнением решения.

совокупность сведений об изменениях, совершающихся в системе и окружающей среде;

основа управляющих воздействий;

совокупность сведений о состоянии управляемой системы и среды ее функционирования.

Важная проблема современного менеджмента – обилие данных, которые не являются информацией.

Норберт Виннер утверждает, что «информацией является мера неопределенности, снимаемая в результате опыта». Следовательно, информацией является только то, что позволяет уточнить, подтвердить или опровергнуть сведения об объекте управления, рыночной среде, конкурентах, тенденциях развития рынка и т.д.

Требования к информации:

1. непрерывность сбора;
2. своевременность;
3. достоверность;
4. надежность (с определенной степенью риска);
5. комплектность системы информации (по качеству и ресурсоемкости товара, условиям по стадиям жизненного цикла товаров...);
6. адресность;
7. правовая комплектность информации;
8. многократность использования;
9. актуальность;
10. высокая скорость сбора, обработки, передачи;
11. оперативность;
12. соответствие конкретной ситуации.

2. Классификация информации /Крук, 136с./.

Группировочные признаки	Вид информации
По направлению движения	Нисходящий поток информации
	Восходящий поток информации
По отношению к внешней среде	Внешняя информация
	Внутренняя информация
По характеру содержащихся данных	Директивная информация
	Описательная информация

По источнику возникновения	Первичная информация
	Производная информация
По характеру фиксации	Фиксируемая информация
	Не фиксируемая информация
По способу фиксации	Устная информация
	Документированная информация
По степени стабильности	Постоянная информация
	Переменная информация
По назначению в процессе управления	Плановая информация
	Отчетная информация
	Учетная информация
	Контрольная информация
По принадлежности к сферам деятельности и функциям управления	Конструкторская информация
	Технологическая информация
	Финансовая информация
	Бухгалтерская информация
	Планово-экономическая
	Оперативно-производственная
По охватываемому периоду	Прошлые события
	Текущие события
	Будущие события
По степени определенности	Детерминированная информация
	Вероятностная информация

12. Организация и внешняя среда. Факторы прямого и косвенного воздействия на организацию. Сложность, подвижность и неопределенность внешней среды.

Определение внешней среды. Первая проблема, с которой сталкивается руководитель, желающий исходить из принципа открытых систем, - определение внешней среды. Однако мир велик и учесть все факторы практически невозможно. Руководство, очевидно, должно ограничить учет внешнего окружения только теми аспектами, от которых решающим образом зависит успех организации. По определению Д. Белла: “Внешняя среда организации - это условия существования и развития организации, включающие такие элементы, как потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, финансовые организации и источники трудовых ресурсов, релевантные по отношению к операциям организации”.

Один из способов определения среды окружения и облегчения учета ее влияния на организацию состоит в разделении внешних факторов на две основные группы: среды прямого и косвенного воздействия на организацию.

Среда прямого воздействия включает факторы, непосредственно влияющие на операции организации и сами испытывающие на себе прямое же влияние организации. К ним относятся поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения го-

сударственного регулирования, потребители и конкуренты. Под **средой косвенного воздействия** понимаются факторы, не оказывающие прямого немедленного воздействия на операции, но, тем не менее, влияющие на них: состояние экономики, научно-технический прогресс, социокультурные и политические изменения, влияния групповых интересов и существенные для организации события в других странах.

Характеристики внешней среды. На организацию могут влиять многие факторы внешней среды - от экономических и технических условий до изменения социальных ценностей, политических сил и т.д.

Взаимосвязанность факторов внешней среды - это уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы; изменение любой внутренней переменной может сказываться на других; изменение одного фактора окружения может обуславливать изменение других. Так, в начале 70-х годов нефтяной шок, вызвавший повышение цен на продукты нефтепереработки, повлек за собой общее повышение цен почти на все товары и услуги. Эти изменения стали катализатором серии правительственных акций, таких как регулирование температуры в общественных местах, установление нормативов на эффективность использования топлива, введение налогов на сверхприбыль нефтяных компаний и т. д.

Взаимосвязанность различных факторов внешней среды, как считают некоторые специалисты, должна была превратить среду современных организаций в бурно изменяющуюся. В этих условиях руководители больше не могут рассматривать внешние факторы изолированно, а должны понять взаимосвязанность и изменчивость этих факторов. Сегодня выживание многих фирм решающим образом связано с уровнем знаний организаций об окружающей ее среде.

Под **сложностью внешней среды** понимается число факторов, на которые организация обязана реагировать, а так же уровень вариативности каждого фактора.

К числу внешних факторов, на которые организация вынуждена реагировать, могут быть отнесены государственные постановления, частое перезаключение договоров с профсоюзами, заинтересованные группы влияния, многочисленные конкуренты, быстрые технологические изменения и т. д. Для каждой организации число и разнообразие внешних факторов различны.

Подвижность среды - это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Многие исследователи указывали, что окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью.

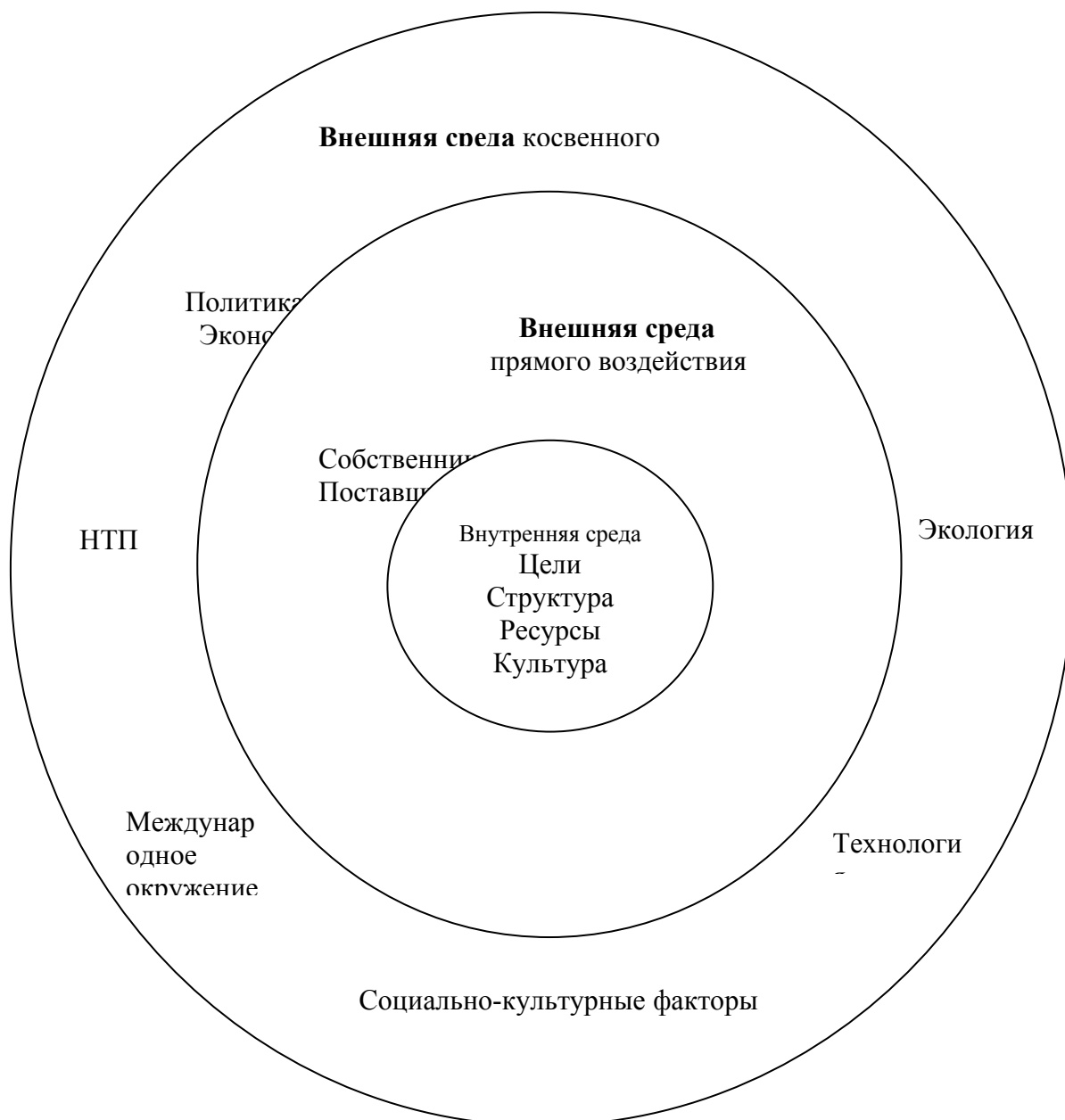
Для одних подразделений организации подвижность внешнего окружения может быть выше, чем для других. К примеру, во многих фирмах отдел исследований и разработок сталкивается с высокой подвижностью среды, поскольку он должен отслеживать все технологические нововведения. В то же время производственный отдел может быть погружен в относительно медленно изменяющуюся среду, характеризующуюся стабильным движением материалов и трудовых ресурсов. Если производственные мощности разбросаны по разным странам мира или исходные ресурсы поступают из-за границы, то производственный процесс может оказаться в условиях высокоподвижной внешней среды. Учитывая сложность функционирования в условиях высокоподвижной внешней среды, организация или ее подразделения должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эф-

фективные решения, касающиеся внутренних переменных. Это делает принятие решений более трудным процессом.

Неопределенность внешней среды является функцией количества информации, которой располагает организация (или лицо) по поводу конкретного фактора, а так же функцией уверенности в этой информации. Если информации мало или есть сомнения в ее точности, среда становится более неопределенной, чем в ситуации, когда имеется адекватная информация и есть основания считать ее высоконадежной. Поскольку бизнес все чаще становится глобальным занятием, требуется все большей информации, но **уверенность в ее точности** снижается. Зависимость от мнений иностранных экспертов или аналитических материалов, изложенных на иностранном языке, усугубляет неопределенность. Чем неопределеннее внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решения. Характеристики внешней среды можно представить следующим образом:

1. **Взаимосвязанность факторов**: сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.
2. **Сложность**: число и разнообразие факторов, значимым образом влияющих на организацию.
3. **Подвижность**: относительная скорость изменения среды.
4. **Неопределенность**: относительное количество информации о среде и неуверенности в ее точности.

На диаграмме представлены факторы и переменные внешней и внутренней среды организации (см. Ю.В. Кузнецов и В.И. Подлесных).



2. Типы организаций по взаимодействию с внешней средой

Большое значение в теории и практике управления имеют два подхода: механический и органический. Применение термина “механический” в организации ассоциируется с системой, спроектированной наподобие машинного механизма, предназначенного для производственных операций. Термин “органический” придает организации качества живого организма, компенсирующего недостатки механической структуры.

Механические организации характеризуются экстенсивным использованием формальных правил и процедур, централизованным принятием решений, узко определенной ответственностью в работе и жесткой иерархией власти в организации. С такими характеристиками организация может действовать эффективно в условиях, когда используется рутинная технология (низкий уровень неопределенности в том, когда, где и как выполнять работу) и имеется несложное и нединамич-

ное внешнее окружение. Так, современное автомобильное производство может вполне быть эффективным в рамках механической структуры. Существует достаточная степень определенности в отношении технологий автомобильного производства, и проблемы, с которыми это производство сталкивается во внешней среде, мало изменились за последнее десятилетие (безопасность движения, экология, топливо, дороги, инфраструктура и т.п.).

Многие специалисты считают механический подход синонимом веберовской бюрократической организации. Немецкий социолог и экономист М.Вебер сформулировал в начале века понятие *бюрократии* как организации, имеющей следующие характеристики:

1. Организация действует в соответствии с правилами и процедурами, специально установленными высшим руководством для контроля над поведением работников.
2. Руководители при принятии решений должны следовать формальным правилам и процедурам, а не личностным предпочтениям.
3. Работник подчиняется управленческой должности, а не личности, ее занимающей.
4. Каждый работник узко специализируется в работе, имеет четко очерченные обязанности, необходимые права и власть для принуждения.
5. Организация построена по строго иерархическому принципу, где каждый нижестоящий уровень находится под контролем и управлением вышестоящего.
6. Кадры подбираются исходя из профессиональных качеств в рамках системы свободного набора. На должность назначают, а не выбирают.
7. Продвижение кадров осуществляется по служебной лестнице по принципу старшинства или достижений. Решение о продвижении принимается вышестоящим руководством.
8. В организации исключается совмещение в одном лице руководителя и собственника. Руководитель подчиняется тем же правилам дисциплины и контроля, что и все остальные.

Часто слово “бюрократия” ассоциируется с жестокостью, некомпетентностью, волокитой, неэффективностью и нелепостью правил. В принципе в бюрократической модели заложена возможность проявления этих негативных явлений при определенных условиях.

Необходимо четко различать то, как должна работать бюрократическая организация, и то, как она работает в ряде больших организаций. Свои преимущества, например такие, как универсальность, предсказуемость и производительность, бюрократическая система может реализовать при следующих условиях:

1. в организации известны общие цели и задачи;
2. работа в организации может делиться на отдельные операции;
3. общая цель организации должна быть достаточно простой, чтобы позволить выполнить ее на основе централизованного планирования;
4. выполнение работы индивидом может достоверно измеряться;
5. денежное вознаграждение мотивирует работника;
6. власть руководителя признается как законная.

Конечно, существует много других условий, важных для успеха любой организации, таких, как наличие ресурсов и спрос на результат деятельности. Однако вышеперечисленные условия очень важны для эффективной деятельности организации, построенной на основе механистического подхода.

Органические организации характеризуются слабым или умеренным использованием формальных правил и процедур, *децентрализацией* и участием в принятии решений, широко определяемой ответственностью в работе, гибкостью структуры власти и *небольшим количеством уровней* иерархии. Этот подход показывает свою эффективность в условиях, когда используется не рутинная технология (высокий уровень неопределенности в том, когда, где и как выполнить работу) и имеется сложное и динамичное внешнее окружение. Сегодня классическим примером эффективного применения органического подхода является производство электронной техники и высокотехническое производство в целом. Специалисты признают, что технология электронного производства меняется, чуть ли не каждую неделю. Не меньшими темпами меняется внешняя среда, взаимодействующая с высокотехническим производством.

Органические организации лучше взаимодействуют с новой ситуацией, быстрее адаптируются к изменениям и в целом являются более гибкими. Чтобы лучше понять суть органической организации, ее можно представить как прямую противоположность “идеальной” бюрократии (таб.). Если механистический подход ориентирует организацию на высокоструктуризованные роли, то описание работы при органическом подходе может состоять всего из одной фразы: “Делай то, что ты считаешь необходимым, чтобы выполнить работу”. Так же и в принятии решения: “Ты эксперт в этом деле, тебе и решать”. При органическом подходе в отсутствие ясных оценок и стандартов работником больше движет самомотивация и внутреннее вознаграждение, а не четко разработанная система формального контроля.

Характеристики и условия эффективного применения механистических и органических организаций

Механистический тип организации	Органический тип организации
Характеристики	
Узкая специализация в работе Работа по правилам Четкие права и ответственность Ясность в уровнях иерархии Объективная система вознаграждения Объективные критерии отбора кадров Отношения формальные и носят официальный характер	Широкая специализация в работе Мало правил и процедур Амбициозная ответственность Уровни управления размыты Субъективная система вознаграждения Субъективные критерии отбора кадров Отношения неформальные и носят личностный характер
Условия	
Несложное, стабильное окружение Цели и задачи известны Задачи поддаются делению Задачи простые и ясные Работа измеряема Оплата труда мотивирует Признается данная власть	Сложное, нестабильное окружение Неопределенность целей и задач Задачи не имеют четких границ Задачи сложные Работу измерить сложно Мотивирование высших потребностей Авторитет власти завоевывается

Большинство специалистов видят в органическом подходе будущее и продолжают критиковать механистический подход. Однако руководители должны принимать во внимание специфические условия, в которых действует конкретная организация, и на этой основе делать окончательный выбор. В управлении, как и в любой другой сфере социальной активности человека, не существует понятия “хорошая” или “плохая” система. Есть выбор, соответствующий или не соответствующий имеющимся условиям, поэтому при изменении условий может измениться и выбор. Наглядный пример – переход в 80-х годах электронных компаний от механистического подхода к органическому в организационном проектировании.

О.С. Виханский и А.И. Наумов так интерпретируют взаимоотношения характеристик организационной системы, которые представлены на рисунке:

Уровни взаимодействия	Механистическая		Органическая		Среда Организа ция Индив ид
	Традиционная	Дивизиональная	Матричная		
	Корпоративная		Индивидуалистская		



13. Информационное обеспечение управления. Информационная система. Информационный массив. Информации

В управлении потребность в информации определяется:

необходимостью достижения определенной цели организации, отдельного ее подразделения;

свойствами отдельного лица, коллектива или какой либо системы, отражающими необходимость получения информации, соответствующей характеру выполняемых действий или работы;

объективно существующими (действующими) факторами, вытекающими из задач, для решения которых необходима информация.

При решении информационной потребности необходимо учитывать три компонента:

- 1) потребителя информации, который формирует свои задачи, требования, устанавливает ограничения для учета информационных данных;
- 2) информационный массив, в котором сосредоточена необходимая информация, сконцентрированная структурно и функционально таким образом, чтобы упростить и облегчить поиск необходимых данных;
- 3) информационную систему, являющуюся посредником между потребителем и информационным массивом.

Информационная система – это совокупность информационных потоков, документов, каналов связи и технических средств, обеспечивающих взаимосвязь между элементами системы управления в целях эффективной ее деятельности.

Система управления - некоторая целостность, состоящая из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого (совокупность взаимосвязанных элементов, представляющих единое целое).

Целью информационной системы является:

оказание помощи в процессе принятия решений;

оценка деятельности управленческого персонала по принятию качественных управленческих решений.

Информационная система должна отвечать следующим требованиям:

информация должна быть организована таким образом, чтобы обеспечить удобное хранение и оперативный поиск, своевременное представление;

информация, выдаваемая системой, должна быть актуальной, современной и полезной для решения проблемы;

информационные данные в системе должны быть сгруппированы по определенным признакам (временному фактору, применительно к сферам управления и т.д.).

С учетом перечисленных требований информационные системы классифицируют следующим образом.

Классификация информационных систем

Классификационные признаки	Информационные системы
По степени механизации и автоматизации	Простые информационные системы (процесс сбора информации осуществляется вручную);
	Информационно-управляющая система (сбор информации осуществляется машиной)
	Информационно-советующая система (сбор информации осуществляется машиной и выдаются советы)
По широте охвата	Централизованные системы
	Децентрализованные системы
По характеру и назначению	Производственного назначения
	Научно-технические (содержат научно-техническую информацию)
По способам передачи информации	Основанные на личном общении
	Основанные на документообороте
	Основанные на использовании графических средств
	Основанные на использовании ЭВМ

Показатели, характеризующие информационную систему управления:

- 1) объем информации в звеньях ее сосредоточения - количество листов:
 - количество документов на одного работника управленческой деятельности как отношение количества входящих и исходящих документов к среднесписочной численности работников;
 - коэффициент исполнительности как отношение количества фактически использованных документов к количеству документов, подлежащих исполнению;
 - коэффициент абсолютного использования информации;
 - коэффициент эффективного использования информации;
- 2) объем движущейся информации, величина ее потоков;
 - коэффициент использования информации как отношение количества использованной информации за определенный период к общему количеству информационных сообщений;
- 3) пропускная способность каналов информационной связи:
 - коэффициент непрерывности информационных потоков;
- 4) быстроедействие (как быстро руководитель находит нужную ему информацию):
 - коэффициент оперативности информации;
 - качество учета информации;
 - коэффициент оперативности работы аппарата управления.

Информационный массив

Создание информационного массива допускается осуществлять двумя способами: прямым и косвенным.

Прямой метод предполагает производить сбор информации с помощью привлечения специалистов (экспертов) различных уровней управления при помощи метода анкетирования, интервьюирования и др.

Косвенный метод подразумевает под собой анализ документных источников (плановых документов, отчетов о деятельности и т.д.).

Каждый из указанных методов имеет свои преимущества и недостатки. Поэтому на практике применяют различные методы, что в результате дает возможность получить объективные данные.

При формировании информационного массива необходимо учитывать затраты на получение информации. Величина затрат является ограничивающим фактором. Практика показала, что даже сбор информации внутреннего характера требует значительных затрат в процессе непосредственно сбора, хранения, обработки и поиска данных (комплексный анализ, локальный, пролонгированный, экспрессивный).

Комплексная оценка и анализ – это наиболее сложный и ответственный вид оценки, т.к. состоит в получении общего впечатления о деятельности.

Локальное оценивание, в противоположность комплексному, производится на основе результатов выполнения какой-то одной функции или даже ее части (с точки зрения назначения информации). Локальная оценка имеет большое значение для дальнейшего совершенствования системы информационного обеспечения, т.к. выявление причинно-следственных связей позволяет обнаружить типичные особенности востребования информации и на этой основе вести перегруппировку информационных данных.

Пролонгированная оценка осуществляется на основе изучения длительного периода деятельности объекта исследования. Данный вид оценки может приводить к значительным искажениям, т.к. в зону анализа попадают только следы этой деятельности (разовых документов, субъективных мнений участников событий). При подготовке информации для представления по требованию следует учитывать: чем длительнее оцениваемый период, тем больше значимость этих источников.

Экспрессивное оценивание относится исключительно к текущей деятельности. Недостаток таких источников информации проявляется в психологической окраске: категорических суждениях, пристрастном анализе и пр.

Потребители информации.

При создании информационного массива необходимо учитывать - кто запрашивает информацию, какая информация (какого рода) необходима, где будет использоваться, какие объемы и качество устроят потребителя. Например, у руководителей разных уровней управления различная потребность в информации с позиции полноты охвата, точности, структурированности по времени, сферам приложения и т.д. Выявлена следующая тенденция в изменениях потребности в информации при перемещении от уровня управления к выше стоящему уровню: руководителю становятся необходимы все более общие данные для планирования и приня-

тия решений, изменения стратегии организации, формирования перспективных направлений развития. При подготовке информации конкретному руководителю, необходимо учитывать:

- на каком уровне управления находится руководитель;
- какие функции выполняет;
- каковы его полномочия в области принятия управленческих решений;
- каков его опыт, характер и уровень образования.

Методы сбора, группировки, анализа, использования информации.

Методы сбора информации:

- 1) прямой метод предполагает прямое участие специалистов (экспертов) при помощи наблюдения; анкетирования; интервьюирования и др.;
- 2) косвенный метод – анализ документных источников.

Методы анализа информации.

1. Метод сравнения – научный метод познания, в процессе использования которого изучаемое явление (предметы) сопоставляются с уже известными с целью определения общих черт либо различий между ними.

В экономическом анализе различают следующие виды сравнительного анализа:

- горизонтальный – для определения абсолютных и относительных отклонений;
- вертикальный – изучается структура явлений;
- трендовый – для анализа относительных темпов роста и прироста к базису;
- одномерный – сравнение по одному показателю нескольких объектов, либо одного объекта по нескольким показателям;
- балансовый – для установления соотношения между необходимыми и имеющимися в наличии ресурсами;
- многомерный – сравнение нескольких объектов по большому спектру показателей.

2. Методы приведения показателей к сопоставимому виду.

- единство объемных, стоимостных, качественных, структурных факторов;
- единство промежутков времени, за которые сравниваются показатели;
- сопоставимость исходных условий (технических, природных, климатических и т.д.);
- единство методики исчисления и состава.

3. Методы использования относительных и абсолютных величин.

Абсолютные величины показывают размеры явления в единицах меры, веса, объема, протяженности, площади, стоимости и т.д.

Относительные величины отражают соотношение величин явления с величиной другого явления (ОВ планового задания, ОВ динамики, структуры, координации, интенсивности, эффективности).

4. Способы группировки информационных данных.

Типологические – группы населения по роду деятельности, группы предприятий по формам собственности.

Структурные группировки – определяют внутреннее строение показателей, соотношение в нем частей. Например, состав рабочих по профессиям, стажу, возрасту...).

Аналитические (причинно-следственные) группировки – для изучения связей между явлениями.

По сложности построения:

простые – по одному признаку;

сложные – по разным признакам.

5. Балансовый метод анализа информации используется для отражения соотношений, пропорций двух групп взаимосвязанных и уравновешенных экономических показателей, итоги которых должны быть тождественными.

Балансовый метод используется при анализе обеспеченности предприятия ресурсами: трудовыми, финансовыми, материальными, информационными.

Левая часть уравнения = Правая часть уравнения.

Потребность в ресурсах = фактическое наличие в ресурсах.

6. Графический метод

Диаграммы: столбиковые, полосовые, круговые, квадратные, линейные, фигурные.

Линейные. Графики связи результативного и факторного признаков. Графики контроля (план-факт).

7. Табличный метод.

Таблицы:

простые – одно явление;

групповые – данные по отдельным единицам, объединенные в группы по одному признаку;

комбинированные – по нескольким признакам.

14. Административный менеджмент как вид управления. Основные категории административного менеджмента. Особенности административного менеджмента.

Административный менеджмент (АМ) – это разработка ее принятие управленческих решений, распределение заданий между исполнителями и контроль за их выполнением.

Категория менеджмента – это наиболее общее и фундаментальное понятие, отражающее существенные свойства и устойчивость отношений в процессах управления организацией.

Основные категории менеджмента:

- Объект;
- Субъект;
- функции менеджмента;
- виды менеджмента;
- принципы менеджмента.

Субъекты менеджмента– это менеджеры, руководители различного уровня, занимающие постоянные должности в организации и наделенные полномочиями в области принятия решений в определенных сферах деятельности.

Основным объектом менеджмента является организация как сознательно координированная для достижения установленной цели сообщество людей.

Содержание управленческих решений, формы их представления и методы их реализации зависят от иерархического уровня и функциональной области их осуществления.

Характеристика объектов менеджмента

Функциональные области	Уровень объекта	Вид объекта
Маркетинг	Рабочее место	Операция
Производство	Участок	Проект
Персонал	Цех	Система
Инновации	Производство	
Финансы	Предприятие	
прочие	Объединение предприятий	

Управление – это воздействие. Выработка управляющих воздействий включает определение управляющих воздействий, т.е. воздействий на объект управления для достижения поставленных целей. Результатом управляющего воздействия является управленческое решение. Поэтому, если управление – это воздействие, то существуют:

среда (система управления);

средства (механизм управления);
действия (процесс управления).

Категории административного менеджмента:

1. воздействие, т.е. сознательное влияние на человека или группу людей;
2. дисциплина – понимается как поведение человека, соответствующее определенным организационным требованиям;
3. ответственность – понимается как форма зависимости в условиях разделения деятельности, определяющая порицание при невыполнении функций, обязательств, полномочий.

Различают формы и виды ответственности.

Формы ответственности:

индивидуальная;
управленческая;
групповая;
организационная.

Виды ответственности:

материальная;
административная;
финансовая;
моральная.

4. побуждение – понимается как создание условий деятельности человека, при которых он вынужден делать что-то вопреки своим интересам, воле.

Основателем школы АМ является Анри Файоль.

Он считал администрирование наиболее важной частью управления.

В *административной функции* Файоль выделял несколько элементов:

- предвидение;
- планирование;
- организация;
- координация;
- контроль.

Принципы административной школы управления /Вершигора Е.Е. Менеджмент, 74с./:

1. разделение труда
2. власть и ответственность
3. дисциплина
4. единоначалие
5. единство руководства
6. подчиненность личных интересов общим
7. вознаграждение персонала
8. централизация
9. скалярная цель – это влияния власти
10. порядок, который понимается как место для каждого и каждому свое место

11. справедливость
12. стабильность рабочего места для персонала
13. инициатива
14. корпоративный дух

Исходя из перечня обязательных принципов администрирования, можно утверждать, что целевая установка административного менеджмента, его назначение ориентировано на:

1. организационный фактор эффективности управления;
2. максимизацию результатов деятельности.

Особенности административного менеджмента заключаются в:

1. характере прямого воздействия на объект управления;
2. склонности к линейной структуре управления, поскольку она обусловлена следующими достоинствами:
 - четким разграничением ответственности и компетентности;
 - простым контролем;
 - быстрыми и экономическими формами принятия решений;
 - простыми коммуникациями;
 - персонифицированной ответственностью;
 - быстротой реакции;
 - четкой системой взаимосвязи;
3. предпочтении организационных способностей менеджера, а не профессионализма;
4. слабом интересе к инновационным качествам руководителя.

15. Понятие стиля управления: подход с позиции личных качеств, поведенческий подход (авторитарный, демократический, либеральный)

В научной литературе и практической деятельности довольно часто употребляемы такие понятия, как «стиль управления», «стиль руководства», обычно эти понятия употребляются как синонимы.

Применительно к менеджменту стиль – это привычная мера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей предприятия. Степень делегирования полномочий, используемые формы власти, забота о человеке, о выполнении задач предприятия – все это отражает стиль руководства. Объектом исследования стиль руководства стал еще в начале XX столетия, когда появились первые работы по менеджменту, однако до сегодняшнего дня этот вопрос не утратил своей актуальности. Наибольшее применение к определению и характеристике эффективного стиля менеджмента, получили три подхода:

- с позиций личностных качеств
- поведенческий
- ситуационный

Подход с позиций личностных качеств относится к ранним исследованиям, которые ставили своей целью выявить свойства или личностные характеристики эффективных руководителей. Начиная с теории «великого человека», которая считает, что лидерами рождаются, а не становятся, и которая зародилась еще у древних греков и римлян, были сделаны попытки определить физические, умственные и индивидуальные черты различных руководителей. Было установлено, что для руководителей характерны определенные физические данные, связанные со способностью к лидерству (например, такие как энергия, внешность, рост и др.), качества личности (такие как адаптивность, агрессивность, энтузиазм и самоуверенность), качества, связанные с работой (такие как стремление к достижениям, упорство и инициативность), и специальные характеристики (такие как готовность к сотрудничеству, умение поддерживать межличностные отношения и административные способности). Однако изучения личностных качеств давали противоречивые результаты. В разных ситуациях эффективные руководители обнаруживали разные личностные качества. Отсюда вывод: не существует такого набора личностных качеств, который присутствует у всех эффективных руководителей.

Согласно **поведенческому подходу** к лидерству, эффективность определяется не личностными качествами руководителя, а скорее его манерой поведения по отношению к подчиненным.

В соответствии с поведенческим подходом выявлены:

❖ стили, базирующиеся на использовании власти:

1. авторитарный
2. демократический
3. либеральный

❖ стили, ориентирующиеся на работу или на два человека.

Авторитарный руководитель характеризуется концентрацией власти в своих руках и решения, как правило, принимает самостоятельно, не советуясь с подчиненными, на-

вязывает свою волю подчиненным. Автократ субъективен по отношению к подчиненным, часто прибегает к угрозам, наказаниям, человек настроения, жесткий к своим подчиненным, гуттаперчевый по отношению к руководству. Автократ руководствуется удовлетворением потребностей подчиненных низкого уровня. Дуглас Мак Грегор, известный ученый в области лидерства, назвал предпосылки автократического руководителя по отношению к работникам теорией «Х». согласно теории «Х»:

1. Люди изначально не любят трудиться и при возможности избегают работы.
2. У людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили.
3. Больше всего они хотят защищенности.
4. Чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

Исходя из этого, автократ централизует полномочия, регламентирует работу подчиненных, может оказывать психологическое давление. Существуют автократы, избегающие негативного принуждения, а вместо этого использующие вознаграждение. Они получили название благосклонных автократов. Благосклонные автократы проявляют заботу о настроении и благополучии подчиненных, разрешают и поощряют участие работников в планировании, но сохраняют за собой фактическую власть принимать и исполнять решения.

Представления демократического руководителя о работниках отличаются от представлений автократического руководителя. Мак Грегор назвал их теорией «Y», основу которого составляют следующие положения:

1. Труд – процесс естественный. Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней.
2. Если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль.
3. Приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели.
4. Способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

Демократический стиль характеризуется высокой степенью децентрализации полномочий, подчиненные принимают активное участие в принятии решений и пользуются свободой в выполнении заданий. Руководитель демократического стиля обычно ждет, когда работы будет выполнена до конца, чтобы произвести ее оценку.

Демократический руководитель использует мотивацию потребностями более высокого уровня, пытается сделать обязанности подчиненных более привлекательными. Он старается создать ситуацию, в которой люди сами себя мотивируют, потому что их работа сама является вознаграждением.

Либеральный руководитель не вмешивается в работу подчиненных, которым дается почти полная свобода в определении своих целей и контроле за своей собственной работой. Либеральное руководство характеризуется минимальным участием руководителя в принятии решений, он является своего рода посредником между своим коллективом, вышестоящим руководством и другими коллективами. Эффективность этого стиля достигается только при высокой степени зрелости и самоорганизации коллектива. Исследования свидетельствуют, что авторитарное руководство добивалось выполнения

большого объема работы, чем демократичное. Однако для авторитарного стиля характерна низкая мотивация, меньшая оригинальность, меньшее дружелюбие в группах, отсутствие группового мышления, большая агрессивность, проявляемая как к руководителю, так и к другим членам группы, более зависимое и покорное поведение. По сравнению с демократичным руководством, при либеральном руководстве объем работы уменьшается, качество работы снижается и в опросах выражается предпочтение демократическому руководителю.

Автократический, демократический и либеральный стили представляют простейшую классификацию, основанную на поведенческом подходе. Классификация стилей, ориентирующаяся на работу и человека – наиболее сложная.

16. Типология менеджмента. Диверсификация менеджмента, модели диверсификации.

- 1 Понятие диверсификации менеджмента.
2. Типологическое разнообразие менеджмента.
3. Модели диверсификации

1 Понятие диверсификации менеджмента.

Диверсификация менеджмента - совмещение разнообразных форм, подходов, целей, объектов, функций управления.

Менеджмент – это вид профессиональной деятельности людей по организации достижения системы целей, принимаемых и реализуемых с использованием научных подходов, концепции маркетинга и человеческого фактора./Фатх, Разраб упр реш, 253/.

Диверсификация экономической деятельности организации предусматривает, прежде всего, расширение активности фирмы за рамками основного бизнеса с целью стимулирования ее деятельности, упрочения конкретных преимуществ на рынке и адекватного реагирования на изменения рыночной конъюнктуры.. Важным условием для диверсификации является рыночное и управленческое соответствие. /торговой дело, стр 229/.

Необходимость активизации деятельности фирмы, ее разнообразия спровоцирована внутренними потребностями:

- рационального использования потенциала управления;
- ориентации на качество;
- ориентации на эффективность управления;
- рационального использования организационных форм. /Коротков/.

Диверсификация управления проявляется в удачном выборе пути решения управленческих задач, т.е. в потребностях типологического выбора вариантов управления; в комбинации этих вариантов. В этом заключается концепция управления.

Использование алгоритма принятия решений позволяет оперативно и с успехом осуществлять выбор правильного (соответствующего ситуации) варианта действий. (дать алгоритм – Друри). При этом важно правильно интерпретировать результаты исследований, получаемой информации для принятия управленческих решений, корректировки деятельности организации. Результат диверсификации - выбор успешного типа управления.

Типология - упорядоченное разнообразие управления; систематизированное представление о менеджменте.

Типология позволяет глубже понять, как осуществляется управление и от чего зависит успех. При этом важно понимать концепцию менеджмента, ориентированную на успех (это наука; это власть и искусство; это система подготовки профессиональных руководителей; это особый подход к людям).

Концепция - комплекс основополагающих идей, принципов, правил, раскрывающих сущность и взаимосвязи данного явления или системы, и позволяющих

определить систему показателей, факторов, условий, способствующих решению проблемы, формированию стратегии фирмы, установлению правил поведения личности./Фатх, Разраб упр реиш, 251/.

Главная цель фирмы – осуществление миссии. В широком смысле – это философия существования организации, ее предназначение для общества. В узком смысле миссия - это ее индивидуализация, особенности ее деятельности, позволяющие улучшить ее результаты.

Многие авторы, например, Глуценко «Менеджмент: системные основы», стр. 46, считают, что главная цель фирмы состоит в максимизации прибыли. Однако логичнее было бы разграничить главную цель фирмы – удовлетворить потребности общества в продуктах, работах, услугах. Главная цель менеджмента при этом – обеспечить доходность прибыльность фирмы. Иными словами, прибыль – не причина существования фирмы, а результат ее деятельности. Следовательно, главная цель менеджмента - обеспечить такую организацию деятельности, которая позволила бы достичь желаемые цели, выполнить свою миссию перед обществом.

Японские коммерсанты отмечают такую особенность предпринимательской деятельности: даже самый алчный, эгоистичный предприниматель, в погоне за собственным благополучием, вначале удовлетворяет потребности общества, а затем, после получения вознаграждения за свои старания, имеет возможность удовлетворить свои потребности.

Степень востребованности стараний фирмы у потребителей выражается в массе прибыли, а сравнение прибыли с затратами характеризует эффективность работы предприятия.

Различают сл виды прибыли: от реализации; валовая, налогооблагаемая, чистая.

Доходность, прибыльность фирмы свидетельствует об эффективности ее производственно-сбытовой деятельности, которая достигается путем минимизации затрат и максимизации доходов от производства продукции, работ, услуг.

Прибыль создает определенные гарантии дальнейшему функционированию фирмы, развитию ее деятельности, т.к. только посредством прибыли и ее накопления на предприятии в виде различных фондов позволяет ограничивать и преодолевать риски, связанные с производством и реализацией товаров на рынке. Какие факторы играют значительную роль в формировании прибыли? Факторы, связанные с процессом ценообразования, а, следовательно, и спросом на продукцию, можно подразделить на 2 большие группы: внешние и внутренние.

Внешние факторы связаны с общей экономической ситуацией, с уровнем инфляции, а также со спецификой отдельных товарных рынков, т.е. по степени концентрации товаров на рынке; с характером производственной деятельности.

Внутренние факторы:

- организация внутренних процессов, операций, процедур; последовательность и продолжительность их выполнения;
- производство, рациональность и эффективность его существования;

- маркетинговые исследования, использование результатов их проведения для корректировки деятельности организации;
- персонал: его квалификация, опыт, мотивация, активизация на повышение производительности труда;
- НИОКР – ведение исследовательских работ и успешная адаптация разработок к действующей стратегии.

Влияние внешних и внутренних факторов на уровень прибыли может оказаться (+) и (-).

Высокая прибыльность может быть достигнута посредством:

- 1) завоевание значительной доли рынка через минимизацию издержек;
- 2) максимизации продаж посредством акцентирования усилий на удовлетворении потребностей тех покупателей, для которых гл критерием оценки товара является цена;
- 3) максимизации продаж посредством акцентирования усилий на удовлетворении потребностей тех покупателей, для которых гл критерием спроса являются специфические свойства товара;
- 4) дифференциации продукции, т.е. расширение ее ассортимента;
- 5) своевременного использования результатов маркетинговых исследований и осуществления диверсификации: концентрической, горизонтальной, конгломератной, т.е. изменения структуры деятельности фирмы.

2. Типологическое разнообразие менеджмента

Типология менеджмента строится на двух типах.

Эти типы, выделенные по двум характеристикам, представляющим две противоположности и не исключаящим друг друга, требуют сочетания их в определенных условиях деятельности.

Дуалистический подход к выделению типов управления предполагает выделение стратегического и тактического менеджмента, формального и неформального управления, методологии менеджмента и организации менеджмента, стабильного и неустойчивого управления, инфраменеджмента и интраменеджмента, централизованного и децентрализованного управления, традиционного и инновационного управления, профессионального и непрофессионального управления.

Многофакторная типология управления предполагает максимально раскрыть все характеристики управления и возможности их практической реализации.

Многофакторный и многокритериальный подход к выделению типов управления (командного; экономического; социально-экономического; технократическое) предполагает рассмотрение типов менеджмента по ряду критериев (таблица по Короткову).

Многофакторная и многокритериальная типология менеджмента

Критерии типологического анализа	Типы менеджмента			
Приоритеты в средствах управления	Командное управление	Экономическое Управление	Социально-экономическое управление	Технократическое управление
Роль рынка в управлении	Планово-директивное управление	Маркетинг	Целевое управление	Проблемно-ориентированное
Степень организационной жесткости	Регламентированное управление	Нормативное управление	Социально регулируемое управление	Распорядительное управление
Распределение полномочий	Высокоцентрализованное управление	Децентрализованное управление	Гибкое (делегирование полномочий)	Ситуационное управление
Роль менеджера	Автократическое	Коллегиальное (профессионализм)	Корпоративное управление	Либеральное управление
Приоритет мотивации	Административный менеджмент	Менеджмент естественного мотивирования	Мотивационный менеджмент	Антимотивационное управление
Специфика объекта управления	Управление отраслевым комплексом	Управление диверсифицированным объектом (корпорация)	Управление проектом	Управление предприятием (фирмой)
Приоритеты в организации управления	Функционально-производственное управление	Управление по результатам (маркетинг)	Стратегическое управление	Программно-целевое управление
Уровень конфликтности (опасность кризиса)	Вероятностно-кризисное управление	Предкризисное управление	Антикризисное управление	Управление стабилизацией
Потенциал научности	Политизированное управление	Научно-концептуальное управление	Эмпирическое управление	Прагматическое управление

3. Модели диверсификации

Структура деятельности компании определяется разнообразием видов деятельности и их удельным весом (значимостью) в общем результате. Разнообразию деятельности свойственны два противоположных процесса: диверсификация и специализация.

Абстрагируясь от объектов рассмотрения (производство, персонал, менеджмент и т. д.) можно сказать следующее:

Диверсификация – расширение многообразия.

Специализация – 1. сужение разнообразия; 2. избрание какой-либо области деятельности, отрасли знания, сосредоточение на каком-либо занятии и приобретении соответствующих знаний и умений.

Необходимость диверсификации и специализации деятельности в управлении компанией продиктована стремлением фирмы повысить свою доходность, конкурентоспособность и стабильность в будущем.

По отношению к производству под диверсификацией понимается переход от односторонней, часто базирующейся на одном продукте производственной структуре, к монопольному производству с широкой номенклатурой выпускаемой продукции. Уровень специализации и диверсификации деятельности предприятия может оцениваться **широтой ассортимента**, т.е. числом наименований (видов, моделей, типов, размеров) выпускаемой продукции. При прочих равных условиях :чем уже ассортимент, тем выше уровень специализации и тем ниже уровень диверсификации.

Уровень специализации предприятия (K_c) может быть определен, как отношение объема выпуска базовой (профилирующей) модели продукции к общему объему производства. Если все модели выпускаются в равных объемах, то

$$K_c = 1/V,$$

где V - ширина или широта ассортимента продукции.

Диверсификация и специализация в управлении фирмой используются с одной целью – улучшить ее финансовое состояние, доходность фирмы через обеспечение конкурентоспособности, расширение рынков сбыта и продаж. Различают три модели диверсификации:

1. **Концентрическая модель** предполагает выпуск улучшенных, модернизированных ассортиментных видов продукции и применяется в том случае, когда потребителю приелся дизайн, упаковка. Однако, решение о применении концентрической модели диверсификации принимается на основе результатов маркетинговых исследований на предмет емкости рынка, оптимальных объемов выпуска и продаж продукции, выявления причин роста и снижения спроса на продукцию, подтверждающих правильность выбора этой модели.
2. **Горизонтальная модель** предполагает выпуск качественно новых изделий, необходимость модернизации действующего производства, улучшение качественных свойств продукции. Горизонтальная модель принимается к действию также по результатам маркетинговых исследований, подтверждающих необходимость более кардинальных преобразований технического и технологического характера.

3. Конгломератная модель диверсификации предполагает переход на принципиально иную технологию с изменением профиля и инвестирования значительных средств в освоение и (или) адаптацию имеющихся мощностей. Конгломератная модель как новая форма или аспект деятельности утверждается после проведения маркетинговых исследований, результатами которых подтверждается:
- бесперспективность старой или устаревшей продукции;
 - бесперспективность деятельности в данной отрасли в целом.

17. Цели и задачи в системе современного менеджмента. Миссия организации: сущность и содержание.

Современный менеджмент имеет сложную природу. С одной стороны, управление – это производительный труд, возникающий в процессе комбинированного производства с высоким уровнем специализации работников, обеспечивающий связь и единство производственного цикла. С другой стороны, управление – это деятельность по наблюдению, отслеживанию и контролю, в основе которой лежит противоположность между трудом непосредственно (трудом производителя) и собственником средств производства. Труд в сфере управления предполагает выполнение общественно необходимых задач по формированию, организации, регулированию, контролю и координации социально-экономических процессов. При этом мероприятия по контролю, отслеживанию и контролю охватывают как «капитал-собственность», так и «капитал-функцию», активизирующую рабочую силу. «Капитал-функция» выполняет роль управляющей силы над трудом. Собственность, как материальная основа благосостояния общества, реально обеспечивает собственникам право управления факторами производства (трудом, средствами и предметами труда, капиталом). Люди всегда определенным образом упорядочивали свою деятельность. Производство, его стремительное развитие постепенно убедило в невозможности успешного функционирования без упорядочения работы в организациях.

К.Маркс, анализируя капиталистический способ производства, показал, что с накоплением собственности, с усложнением как органического, так и технического строения капитала собственники средств производства передают часть своих полномочий по управлению персоналом высококвалифицированным наемным служащим – менеджерам. Менеджеры как профессионалы в сфере организации и координации процессов управления людьми, средствами и предметами труда по началу являются исполнителями воли собственника. Но с расширением производства, усложнением используемых техники и технологий, появляется необходимость в обособлении отдельных видов работ (функций). На этом процессе делал свое время акцент Макс Вебер, утверждая, что по мере развития капиталистического общества управленческая деятельность приобретает атрибуты первичности по отношению к системе собственности. Аналогичную позицию занимал американский социолог Д. Белл: " Реальное размежевание в современном обществе проходит не между теми, кому принадлежат средства производства, и так называемым «пролетариатом». Оно коренится в системе бюрократических и властных отношений между теми, кому принадлежит право принятия решений, и теми, кто таковым правом не располагает»...Следует вывод о том, что совершенствование управленческих отношений постепенно спровоцирует толчок к реализации некой «рациональной модели общества», сформированной на прочных научных началах.

Открывая свое дело, предприниматель должен как бы создать свое коммерческое пространство, ориентируясь на те товары, работы и услуги, которые пользуются спросом потенциальных потребителей. Современный рынок вынуждает фирмы участвовать в конкурентной борьбе. Это значит – постоянно заботиться о наращивании объемов производства, обновлении ассортимента, снижении издержек,

повышении качества, освоении новых рынков, активизации покупок и т.д. С этой точки зрения следует говорить о результативности и эффективности деятельности. В первом случае – отслеживать и оценивать полученные результаты в сравнении с запланированными показателями. Во втором случае речь идет о сравнении полученных результатов с затратами. Постоянная работа по обеспечению результативности и эффективности является **основной** целью менеджмента. Другой важной целью менеджмента является обеспечение нужд клиентов, создание новых рынков. Данную цель можно дифференцировать на две составляющие. С одной стороны – управление качеством продукции, работ, услуг. С другой – управление ассортиментом, создание и поиск новых рынков. Основная цель как фундамент для разработки стратегии развития и установления ключевых целей по наиболее важным функциональным направлениям деятельности: маркетинг, производство, финансы, кадры, инновации, менеджмент. /Саломатин, 42 с/.

Целеполагание – исходный момент в деятельности менеджера. Целевая функция начинается с установления миссии – общей цели предприятия, выражающей причину его существования./Саломатин,39с./.

Наукой менеджмента не выработаны какие-либо универсальные правила, применяемые при формулировании миссии. Поэтому существуют множество самых разнообразных подходов к определению миссии и к ее содержанию, отражающих оценку роли и значения организации, в первую очередь, со стороны принимающих решения руководителей. Миссия должна учитывать интересы, ожидания и ценности потребителей. В качестве примера можно привести формулировку миссии компании «Форд»: предоставление людям дешевого транспорта. В ней четко обозначена область деятельности, потребители.

Миссия не должна зависеть от текущего состояния организации, форм и методов ее работы. Основная цель организации разделяется на более конкретные по уровням управления и отдельным подразделениям.

Примеры ключевых целей организации (промышленного предприятия)

Функциональная подсистема	Ключевая цель
Маркетинг	Выйти на первое место по продаже продукции (определенного вида) на рынке
Производство	Достичь, высокой производительности труда при производстве всех (или определенных) видов продукции
Научно-исследовательские разработки (инновации)	Завоевать лидерские позиции по вводу новых видов продукции (услуг), используя на исследования и разработки определенный процент доходов от объема реализации (продаж).
Финансы	Сохранить и поддерживать на необходимом уровне все виды финансовых ресурсов
Персонал	Обеспечить условия, необходимые для развития творческого потенциала работников и повышения уровня удовлетворенности и заинтересованности
Менеджмент	Определить критические области управленческого воздействия и приоритетные задачи, обеспечивающие получение запланированных результатов.

Деятельность менеджеров носит многоцелевой характер. Приходится решать стратегические, текущие и оперативные цели и задачи. При этом характер целей и задач разный: социальный, экономический, организационный, научный и технический. Отдельного внимания требуют непредвиденные ситуации, разработки стабильного алгоритма решения – традиционные проблемы. Классификация целей с учетом специфики организации позволяет конкретизировать механизмы и методы, используемые инструменты и, тем самым, повышать качество управления и эффективность деятельности. /Саломатин, 46с/.

Классификация целей менеджмента

Критерии классификации	Группы целей
Период установления	Стратегические, тактические, оперативные
Содержание	Экономические, организационные, научные, социальные, технические, политические
Структурные	Маркетинговые, инновационные, кадровые, производственные, финансовые, административные
Среда	Внутренние, внешние
Приоритетность	Особо приоритетные, Приоритетные, прочие
Измеримость	Количественные, качественные
Повторяемость	Постоянные (повторяющиеся), разовые
Иерархия	Организации, подразделений
Стадии жизненного цикла	Проектирование и создание объекта; рост объекта; зрелость объекта; завершение жизненного цикла объекта.

Разнообразие целей и задач менеджмента настолько велико, что без комплексного, системного подходов к определению их состава невозможно обойтись ни одной организации, независимо от ее размеров, специализации, вида, формы собственности. В качестве проверенного средства дифференциации целей на практике используют т.н. «дерево целей».

Задачи менеджмента:

1. обеспечение автоматизации производства и переход к использованию высококвалифицированных работников;
2. стимулирование работы сотрудников фирмы, путем создания для них лучших условий труда и установление справедливого уровня заработной платы;
3. постоянный контроль эффективности деятельности фирмы, координация работы всех подразделений фирмы;
4. постоянный поиск и освоение новых рынков;
5. выявление конкретных целей развития фирмы;
6. выявление приоритетных целей развития фирмы, их очередности и своевременности решения;
7. разработка стратегии развития фирмы, т.е. хозяйственных задач и путей их решения;
8. выработка формы мероприятий для решения проблем в разные периоды деятельности;
9. определение необходимости ресурсов и источников их обеспечения;
10. установление контроля выполнения поставленной задачи.

При успешном решении всех перечисленных задач, реализуется конечная цель менеджмента, которая состоит в обеспечении прибыльности, доходности фирмы, в деятельности фирмы путем рациональной организации процесса производства, развития технико-технологической базы, а также эффективное использование кадрового потенциала при одновременном повышении квалификации, творческой активности и лояльности каждого работника.

18. Лидерство: подходы к изучению личных качеств и лидерского поведения, проблемы лидерства (причинно-следственный подход, харизматическое лидерство, преобразующее лидерство).

В основе лидерства лежат отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений в группе. Лидерство является одним из важных механизмов реализации власти в группе и, пожалуй, самым эффективным. В практике управления **лидерство** – это способность эффективно использовать все имеющиеся источники власти для превращения созданного для других видения в реальность. Лидеры используют власть как средство в достижении целей группы или организации. Если лидеры достигают цели, то власть как средство используется ими для ускорения этого достижения.

В чем же различие между лидерством и властью? Важное различие относится к совместимости целей. Для существования власти не обязательно требуется совместимость целей. С другой стороны, лидерство, чтобы реализоваться, требует определенного соответствия между целями лидера и целями тех, кто за ним следует.

Лидерство предполагает использование власти. Сама власть может строиться на личностных качествах или на занимаемой позиции в организации.

Власть – это двусторонние отношения: между лидером и подчиненными и между лидером и его начальником. Поскольку эффективность лидерства зависит от объема и типа власти, которые лидер использует в отношении, как подчиненных, так и своего начальника, то важным является вопрос: какие источники власти и как необходимо использовать, чтобы добиться большей эффективности? Проведенные в этом направлении исследования в организациях свидетельствуют о следующем. Рабочие в отношении бригадира признали, что право на власть является наиболее веской причиной для подчинения. Хотя в группах, не связанных с большим объемом физического труда, на первом месте была экспертная власть. Далее в целом **по силе влияния** идут **экспертная власть, вознаграждение, власть примера и на последнем месте – принуждение.** Однако, не смотря на то, что право на власть было признано наиболее сильно влияющим источником власти, оно, тем не менее, не связано с результатами работы бригады. Большее влияние на результаты работы оказывают экспертная власть и власть примера, которые качественно отличны от права на власть, власти вознаграждения и принуждения. Экспертная власть и власть примера зависят от **личностных качеств** и, таким образом, очень индивидуальны, в то время как право на власть, власть вознаграждения и принуждения устанавливаются равными для равных иерархических уровней. Исследования показали, что подчиненные более удовлетворены руководителем, который использует не только источники власти, основанные на его позиции, занимаемой в организации. Интересно, что в группах, где уровень власти вознаграждения высок, результаты работы были ниже, а неудовлетворенность выше. Право на власть и власть принуждения больше ассоциируются с неудовлетворенностью, но они мало связаны с результатами работы. В целом результаты исследований показывают, что лидеры используют по-разному разные источники власти в зависимости от ситуации.

Проблемы лидерства являются ключевыми для достижения организационной эффективности. С одной стороны, лидерство рассматривается как наличие определенного набора качеств, с другой – лидерство – это процесс преимущественно не силового воздействия в направлении достижения группой или организацией своих целей. Лидерство представляет собой специфический тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей. /Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент/.

Лидерство как тип отношений управления отлично от собственного управления и строится больше на отношениях типа «лидер – последователи», чем «начальник – подчиненный». Не любой менеджер использует лидерство в своем поведении. Продуктивный менеджер не обязательно является эффективным лидером, и наоборот. Успех в управлении не компенсирует плохого лидерства.

Подходы к изучению лидерства различаются комбинацией трех основных переменных: **лидерских качеств, лидерского поведения и ситуации**, в которой действует лидер. Важную роль при этом играют характеристики и поведение последователей. Каждый из подходов предлагает свое решение проблемы эффективного лидерства.

Ранние традиционные концепции предлагали определять эффективное лидерство на основе либо качеств лидера, либо образцов его поведения. Ситуационность в этих случаях во внимание не принималась. Эти **концепции**, в конечном счете, утонули в бесконечном множестве выявленных качеств и образцов поведения, так и не создав завершенной теории. Подходы, основанные на ситуационности лидерства, предлагали объяснять эффективность лидерства через влияние внешних факторов, не принимая при этом во внимание лидера как личность. Новые концепции попытались объединить преимущества и достижения как традиционного, так и ситуационного подходов. **Новые подходы** концентрируются на способности лидера создать **новое видение решения проблемы** и, используя свою харизму, вдохновить последователей и вызвать у них энтузиазм к осуществлению действий по достижению цели.

Так, **концепция атрибутивного лидерства** исходит из того, что выводы лидера в равной мере, как и поведение последователей, обусловлены **реакцией лидера** на поведение последних. При этом лидер, с одной стороны, стремится определить **причины плохой работы**, а с другой – формирует свое поведение в зависимости от того, что, по его мнению, является причиной плохой работы.

Концепция харизматического лидерства является продолжением концепции атрибутивного лидерства и **основывается на комбинации специфических лидерских качеств и поведения лидера.**

Концепция преобразующего, **реформаторского лидерства** имеет много общего с харизматическим лидерством, но трактуется существенно иначе. **Лидер-реформатор** мотивирует последователей путем повышения уровня их сознательности в восприятии важности и ценности поставленной цели, предоставления им возможности совместить свои личные интересы с общей целью, создания атмосферы доверительности и убеждения последователей в необходимости саморазвития. Лидер – реформатор – это **преобразователь, а не спаситель**, он проявляет творче-

ство, а не кудесничество, за ним стоят реалии, а не мифы, он ведет последователей от результата к результату, а не от обещания к обещанию, он ориентирует людей на труд, а не на дивиденды, его цель – не изменить мир, а измениться в мире через развитие.

19. Организационные структуры органов управления организацией, типы структур, их достоинства и недостатки, границы использования.

Оргструктура предприятия характеризуется совокупностью рабочих мест, должностей, органов управления и производственных подразделений, форм их взаимодействия, обеспечивающих достижение стратегических целей предприятия.

Оргструктура предприятия – формируется, исходя из требований долговременного обеспечения его конкурентоспособности, экономической эффективности, целесообразности и рациональной кооперации.

В рамках оргструктуры предприятия выделяются две составляющие: структура управления и производственная структура.

Структура управления определяется составом органов управления предприятия, характером их специализации, т.е. составом задач управления и формами координации их деятельности.

Различают три основные разновидности структур управления предприятиями: линейная, линейно-штабная и многолинейная (функциональная) структура.

Звенья структуры управления:

Линейное – это звено управления, в котором объем полномочий равен объему функций.

Как правило, это звено определяется с 1-ым руководителем в рамках определяемого объекта управления, блин который имеет по всем функциям управления.

Функциональное звено – в нем объем полномочий значительно меньше объема функций в рамках, которых работает данное звено.

Такое звено только разрабатывает варианты решений, но не принимает их, передавая на принятие линейному звену.

Линейно-функциональное звено – это звено управления, в котором объем полномочий ограничен частью объема функций, однако, главное в деятельности этого звена – полномочия

Функционально-линейное звено – это звено управления, в котором полномочия ограничены не только частью функций, закрепленных за звеном, но и определенными условиями их реализации. Полномочия существуют как возможность, но не обязанность. Двойное подчинение и двойное руководство.

Связи в организации.

Вертикальные – соединяют иерархические уровни в организации и в ее частях. Они действуют постоянно и изображаются на схемах отображая распределение полномочий и ответственности.

1. **Горизонтальные** – связи между 2 и более равными по положению в иерархии частями или членами организации. Главное этих связей способствовать наиболее эффективному взаимодействию частей организации при решении возникающих между ними проблем.

2. Линейные связи – отображают движение управленческого решения и информации между линейными руководителями, полностью отвечающими за деятельность организации, отдельных ее структурных подразделений.
3. Функциональные связи имеют место по линии движения информации и управленческих решений по определенным функциям управления.

Линейная организационная структура

Достоинства:

1. быстрота реакции на прямые приказание
2. ясно выраженная ответственность
3. четкая система взаимосвязей

Недостатки:

1. невозможно использовать в крупных масштабах управления, блин т.к. данная структура приводит к резкому увеличению количества ступеней управления и перегрузке менеджеров верхнего звена.
2. Повышенная зависимость работы от наличия на месте высшего руководителя, блин его личных и деловых качеств.
3. Отсутствие звеньев по планированию.
4. Тенденция к волоките при решении вопросов между подразделениями.

Линейно-функциональная система управления

Такой вид организационной структуры может быть использован в сравнительно крупных масштабах. Он определяет возможность достаточно четкой специализации функций и при этом однозначности подчинения.

Недостатки:

Опасность разобщенности функциональных звеньев и увеличение работы по координации их деятельности:

- освобождение линейных руководителей от решения многих вопросов, связанных с планированием финансовых расчетов, материально-техническим обеспечением и т.д.;
- построение связей «руководитель-подчиненный» по иерархической лестнице с подчинением каждого работника, только одному руководителю;
- каждое звено заинтересовано в достижении своей узкой цели, а не общей цели хозяйственного субъекта;
- отсутствие тесной взаимосвязи и взаимодействия на горизонтальном уровне между подразделениями;
- чрезмерно развитая система связей по вертикали;
- аккумуляция на верхнем уровне полномочий по решению и стратегических и оперативных задач.

Штабная структура организации

Данная структура характеризуется особенностью выделения всех или большого числа функциональных звеньев в штаб с собственным руководством – звеном функционально-линейного типа.

Преимущества:

1. структура управления удачно ориентирована на решение комплексных проблем, согласование решений многофункционального типа и благоприятную организационную работу функциональных звеньев;
2. более глубокая и осмысленная подготовка управленческих решений;
3. освобождение линейных менеджеров от чрезмерной загрузки, возможность привлечения консультантов и экспертов.

Недостатки:

1. тенденция к чрезмерной централизации;
2. не достаточно четкая ответственность, поскольку подготавливающие решение, не участвуют в его реализации;
3. отсутствие горизонтальных связей между функциональными подразделениями.

Производственная структура предприятия определяется составом его производственных звеньев и формой их взаимосвязи при осуществлении производственных процессов./Общ менеджмент /под ред А.К.Казанцева, 121с./.

В зависимости от характера закрепляемых за подразделениями и службами заданий, т.е. в зависимости от их специализации и формы кооперации, различают следующие классические типы производственных структур:

дивизиональная;
функциональная;
матричная;
проектная.

Дивизиональная оргструктура.

Область применения:

многопрофильные предприятия;
предприятия с расположением в различных регионах;
предприятия, осуществляющие сложные инновационные проекты.

Слабые стороны:

высокая потребность в руководящих кадрах;
сложная координация;
повышенные затраты за счет дублирования функций;
сложность осуществления единой политики;
разобщенность персонала;
слабый синергетический эффект.

Сильные стороны:

четкое разграничение ответственности;
высокая гибкость и адаптивность системы;
высокая самостоятельность структурных единиц;
разгрузка высшего менеджмента;
простота коммуникационных сетей;
кадровая автономия, высокая мотивация.

Функциональная организационная структура.

Область применения:

однопродуктовые предприятия;
предприятия, реализующие сложные и длительные инновационные проекты;

средние узкоспециализированные предприятия;
научно-исследовательские и проектно-конструкторские организации.

Преимущества:

1. создает основу для использования в работе консультаций опытных специалистов;
2. подготовка компетентных управленческих решений;
3. уменьшает потребность в специалистах широкого профиля;
4. освобождает линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов;
5. высокие возможности координации;
6. простота формирования и реализации единой инновационной политики.

Недостатки:

1. отсутствие единого технического руководства по проектам продуктов;
2. переплетение функциональной зависимости усложняет взаимосвязи;
3. затрудняется координация;
4. множественность подчиненных усложняет принципы единоначалия;
5. снижение персональной ответственности за конечный результат;
6. сложность контроля за ходом процесса в целом и по отдельным проектам;
7. размытость ответственности и границ компетентности./общ менеджмент/под ред А.К.Казанцева,125с./.

Матричная структура.

Область применения.

многопрофильные предприятия со значительным объемом НИОКР;
союзы и объединения предприятий с централизованной инфраструктурой;
предприятия холдингового типа.

Преимущества:

1. лучшая ориентация на проектные цели и спрос;
2. позволяет достичь определенной гибкости за счет более эффективного использования кадров организации, а также специальных знаний и компетентности;
3. обеспечение лучшей координации работ за счет создания должности руководителя проекта;
4. относительная автономность проектных групп способствует развитию навыков в области проведения хозяйственных операций, принятия решений, организации процессов, а т.ж. их профессиональных навыков;
5. улучшение контроля отдельных задач проекта;
6. сокращение времени реакции организации на изменение требований потребителей за счет созданных коммуникаций и единого центра решений.

Недостатки:

1. сложность структуры;
2. необходимость постоянного контроля за соотношением сил между задачами управления по целям и подразделениям;
3. неприспособленность к неблагоприятным экономическим условиям;
4. трудности в принятии групповых решений из-за потерь времени на согласование;

5. чрезмерные накладные расходы;
6. между менеджерами функциональных звеньев и управляющими проектом возникают конфликты.

Проектная оргструктура.

Область применения:

- при создании нового предприятия;
- при освоении новых инновационных продуктов;
- при учреждении дочерней фирмы или филиала;
- при проведении масштабных НИОКР;
- временная организация, создаваемая для решения отдельной задачи.

Слабые стороны:

- сложные механизмы координации;
- возможность конфликтов из-за двойного подчинения;
- размытость ответственности по отдельному проекту;
- сложность контроля работ по проекту в целом;
- сложность осуществления единой инновационной политики;
- необходимость дифференцированного контроля по функциям и проектам.

Сильные стороны

- высокая гибкость и адаптивность системы;
- снижение риска ошибочных решений;
- профессиональная специализация руководителей функциональных подразделений;
- возможность учета специфических условий регионов;
- разграничение сфер ответственности;
- кадровая автономия функциональных подразделений;
- целевое руководство проектом на основе единоначалия.

20. Научные подходы к менеджменту: маркетинговый, системный, функциональный, ситуационный, директивный, поведенческий, нормативный

1. Маркетинговый подход.

Маркетинговый подход предусматривает ориентацию управляющей подсистемы стратегического менеджмента, решение любых задач на потребителя. Например, выбор стратегии фирмы должен осуществляться на основе анализа сегодняшних потребностей и возможности появления будущих новых потребностей потребителей (в данном виде товара и услуг, стратегической сегментации рынка, прогнозирования жизненных циклов будущих товаров, анализе конкурентоспособности своих товаров и товаров конкурентов, прогнозирования и их конкурентных преимуществ, механизма действия закона конкуренции. Выполнение перечисленных функций стратегического маркетинга является наисложнейшей проблемой стратегического менеджмента. Маркетинговый подход следует при решении любой задачи в любом подразделении фирмы.

При применении маркетингового подхода приоритетами выбора критериев менеджмента будут следующие:

1. повышение качества объекта в соответствии с нуждами потребителей;
2. экономия ресурсов у потребителей за счет повышения качества объекта;
3. экономия ресурсов в производстве объекта за счет реализации фактора масштаба, научно-технического прогресса, совершенствование системы менеджмента.

В условиях централизованно – плановой системы хозяйствования приоритетами альтернативного планового подхода были следующие:

1. снижение себестоимости продукции (иногда выгоднее было повышать себестоимость);
2. повышение качества продукции; затраты у потребителя продукции не регламентировались и не управлялись.

2. Функциональный подход.

В данном случае потребность рассматривается как совокупность функций, которые нужно выполнять для рассмотрения потребностей объекта. После установления функций создается несколько альтернативных объектов для выполнения их функций и выбирается тот из них, который требует минимум совокупных затрат за жизненный цикл объекта на единицу его полезного эффекта. Цепочка развития объекта:

Потребности → функции → показатели будущего объекта → Изменение структуры системы.

Сейчас преобладает так называемый предметный подход, который нацеливает персонал (в частности конструкторов) доводить качество объекта до мировых стандартов через совершенствование существующего аналога. Но есть в этом существующие недостатки:

1. конструкторы напрямую не заинтересованы;

2. догонять – это значит, что менеджеры будут только догонять вчерашний день и никогда не выйдут на мировой уровень.

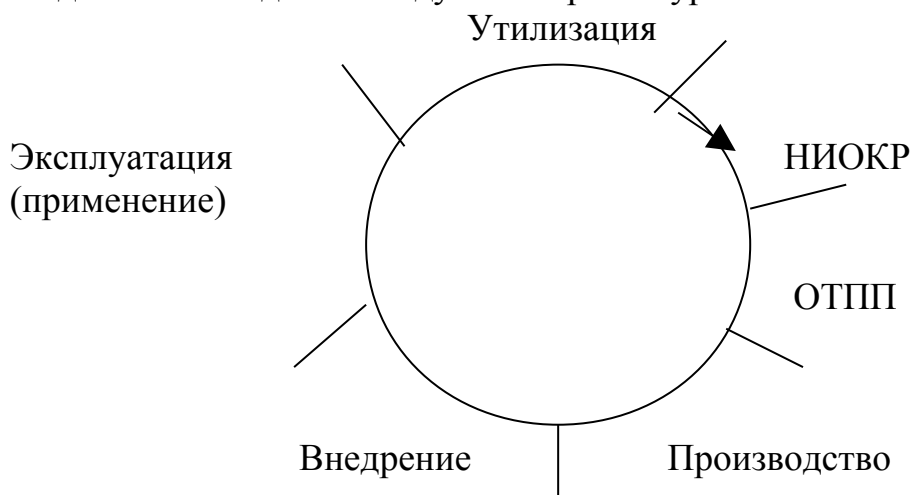


Рис. 1 Схема применения функционального и предметного подходов к совершенствованию объекта

Ведущие фирмы мира, применяя функциональный подход, создают совершенно новые оригинальные изделия, максимально удовлетворяющие новые потребности. Например, компания «Тойота» переходит на массовое производство легковых автомобилей с двойной системой энергоснабжения: бензин и электричество. За подобным решением одной из главных экологических проблем планеты Земля большое будущее.

3. Воспроизводственный подход.

Этот подход ориентирован на постоянное возобновление производства объекта для удовлетворения потребностей конкретного рынка с меньшими, по сравнению с лучшими аналогами объекта на данном рынке, совокупными затратами на единицу полезного эффекта.

Элементами воспроизводственного подхода являются:

1. применение опережающей базы сравнения при планировании частных показателей качества и ресурсоемкости обновляемого объекта, базы, отвечающей достижениям НТП в данной области на момент приобретения объекта потребителем, базы, удовлетворяющей требования потребителей не к моменту планирования и разработки.
2. Трактовка закона экономия времени как экономии суммы прошлого, живого и будущего труда за жизненный цикл объекта на единицу, его полезного эффекта.
3. Рассмотрение во взаимосвязи воспроизводственного цикла выпускаемой, проектируемой, перспективной моделей объекта в динамике координатах времени и программы выпуска.
4. Обеспечение (по возможности) пропорционального по качеству и количеству развития элементов внешней среды системы стратегического менеджмента (макросферы, инфраструктуры региона, микросреды фирмы).

4. Нормативный подход.

Сущность его заключается в установлении нормативов управления по всем подсистемам системы стратегического менеджмента. Нормативы должны устанавливаться по важнейшим элементам:

1. Целевой подсистемы – нормативы качества и ресурсоемкости объекта:
 - параметры рынка;
 - организационно – технического уровня производства;
 - социального развития коллектива;
 - охраны окружающей среды.
2. Обеспечивающей подсистемы – нормативы эффективности использования ресурсов:
 - обеспеченности работников всем необходимым (нужных условий труда).
3. Функциональной подсистемы – нормативы по функциям управления.
4. Управляющей подсистемы – нормативы по психологии и социологии менеджмента:
 - нормативы по разработке и принятию стратегического и управленческого решения.

Нормирование – процесс анализа использования оборотных средств, разработки, согласования и утверждения нормативов и норм расхода элементов оборотных средств или других объектов.

Норма расхода – максимально – допустимое плановое количество сырья, материалов и других элементов оборотных средств на производство единицы продукции (работы) установленного качества в планируемых условиях производства.

Нормативы – это поэлементные составляющие норм, характеризующие:

- удельный расход элемента нормирования на единицу массы площади, объема, производительности, мощности численности и т.п. при выполнении производственных процессов;
- размеры технологических отходов и потерь по видам производственных процессов;
- размеры отчислений по прибыли – экономические нормативы;
- состав и структуру социальных потребностей работающих – социальные нормативы.

Методы разработки норм:

- расчетно-аналитический метод;
- опытный метод;
- отчетно-статический метод;
- экономико-математические методы.

5. Комплексный подход.

При применении комплексного подхода должны учитываться технические, экологические, экономические, организационные, социальные, психологические, при необходимости и другие (например: политические и демографические) аспекты менеджмента и их взаимосвязи. Если упустить один из обязательных аспектов, то проблема не будет полностью решена.

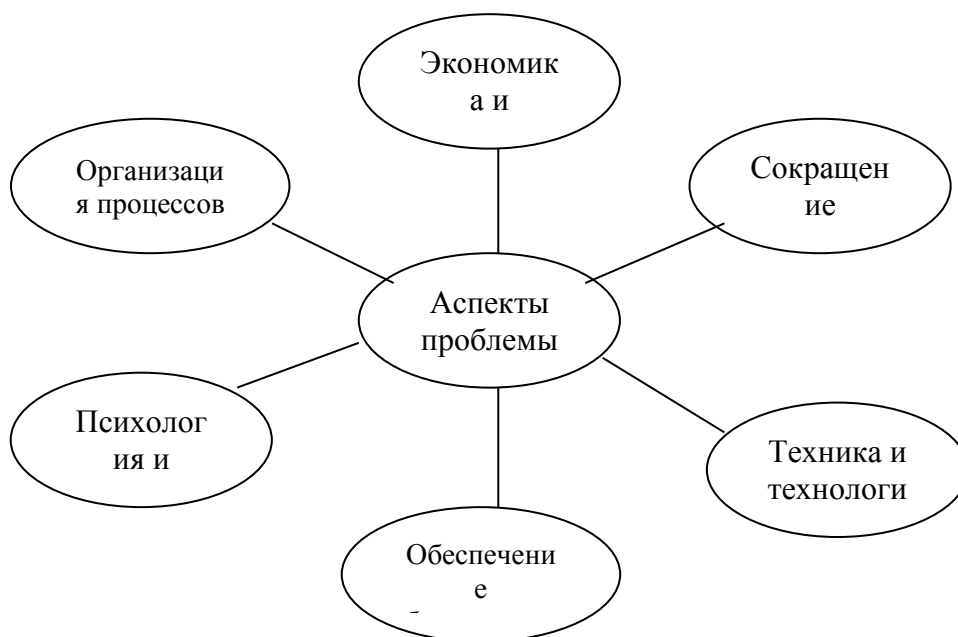


Схема применения к менеджменту комплексного подхода.

6. Интеграционный подход нацелен на исследование и усиление взаимосвязей:

1. между отдельными подсистемами и компонентами подсистемы стратегического менеджмента;
2. между стадиями жизненного цикла объекта управления (стратегический маркетинг, НИОКР, организационно – технологическая подготовка производства, производство и т.д.; рис.1);
3. между уровнями управления по вертикали (страна, регион, город, фирма, ее подразделения);
4. между субъектами управления по горизонтали (рис. Структуры фирмы)

Термин **интеграция** означает углубление сотрудничества субъектов управления, их объединение, углубление взаимодействия и взаимосвязей между компонентами системы управления.

Управляющая подсистема задает службам и подразделениям фирмы конкретные показатели их функционирования по качеству, количеству, затратам ресурсов и срокам и др., на основе выполнения которых достигаются поставленные цели.

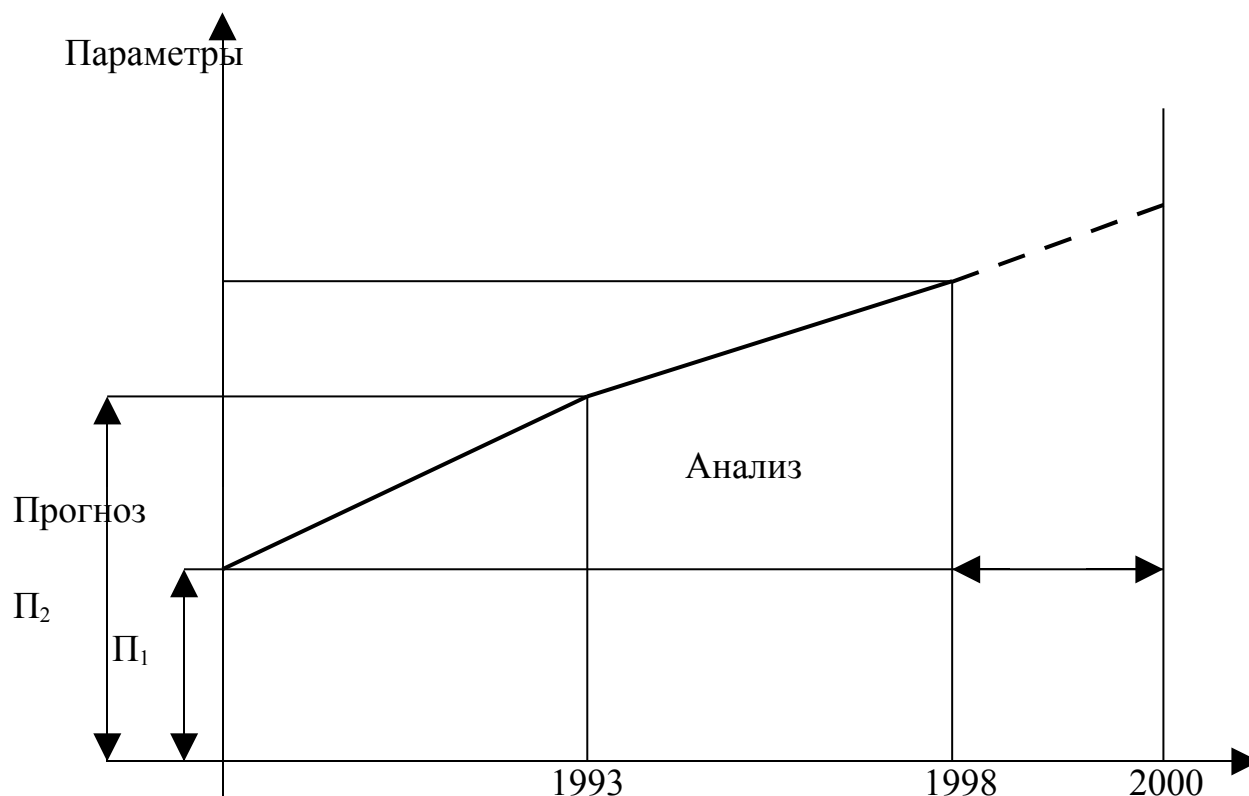
Благодаря интеграционному подходу достигается согласованность перечисленных параметров-показателей по стадиям жизненного цикла объекта.

Интеграция по вертикали достигается на основе объединения юридически самостоятельных мелких фирм для обеспечения новых конкурентных преимуществ за счет создания мощных научно-исследовательских баз, сложного оборудования.

Интеграция дает фирме дополнительные возможности повысить качество выпуск. Продукции, улучшить взаимодействие элементов управления в результате расширения сотрудничества по горизонтали независимых организаций, учреждений, фирм, выполняющих различные услуги, по принципу: ты помогаешь мне – я тебе.

7. Динамический подход.

При применении динамического подхода объекта управления рассматривается в диалектическом развитии, в причинно-следственных связях и соподчиненности, проводится ретроспективный анализ поведения аналогичных объектов (например за 10 лет) и прогноз его развития.



Пример определения периодов ретроспективного анализа и прогноза

8. Процессный подход.

Предусматривает изучение рациональной последовательности реализации функций менеджмента.

Стратегический маркетинг – комплекс работ по формированию стратегии фирмы на основе стратегической сегментации рынка, прогнозирования стратегии повышения качества товаров, ресурсосбережения, развития производства и нормативов конкурентоспособности, нацеленных на сохранение или достижение конкурентных преимуществ фирмы и стабильное получение достаточной прибыли. Нормативы конкурентоспособности товаров материализуются в сфере производства, а реализуются в прибыли на стадии тактического маркетинга как комплекса работ по тактической сегментации рынка, рекламе стимулированию сбыта товаров. Функции тактического маркетинга выполняются на стадии производства.

Планирование – функция менеджмента, комплекс работ по анализу ситуации и факторов внешней среды, прогнозированию, оптимизации, оценке альтернативных вариантов достижения целей, выбору наилучшего варианта плана. Планы могут быть стратегическими, тактическими и оперативными.

Цикл (колесо функций менеджмента (управления))

Координация – центральная функция менеджмента по установлению связей, организации взаимодействия и согласованности работы компонентов системы, оперативной диспетчеризации выполнения планов и заданий. Выполняется, как правило, менеджерами.

9. Оптимизационный подход.

Заключается в переходе от качественных оценок к количественным при помощи инженерных расчетов, математических и статических методов, экспертных оценок, систем баллов. **Управлять можно цифрами, а не словами.** Весьма важно применять наиболее точные методы анализа, прогнозирования и оптимизации управленческого решения. Лучше сегодня потратить ед. валюты на повышение точности прогнозов, чем завтра терять тысячи из-за некачественного управленческого решения.

Оптимизационный подход обеспечивается путем установления зависимостей между технико-организационными и экономическими показателями, изучения механизмов действия закона масштаба и закона экономии времени, закона взаимосвязей затрат в сферах производства и потребления, зависимостей между показателями качества товара и затратами в сфере его производства и др.

10. Директивный подход.

Сущность его заключается в регламентации функций, прав, обязанностей, нормативов качества, затрат, продолжительности процессов, элементов системы менеджмента в нормативных актах (приказы, стандарты, инструкции и т.п.).

Директивный подход опирается на:

1. систему законодательных актов страны и региона;
2. систему нормативно-директивных и методических (обязательных к применению) документов фирмы и вышестоящей организации;
3. систему планов, программ, заданий;
4. систему оперативного руководства (власти), граничащую с психологическими аспектами.

11. Поведенческий подход.

Целью его является оказание помощи работнику в осознании своих возможностей, творческих способностей на основе применения концепций поведенческих наук к построению и управлению фирмой. Повышение эффективности за счет повышения эффективности её человеческих ресурсов.

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения целей фирмы и личных целей. (метод вознаграждения и наказания).

12. Ситуационный подход.

Данный подход основывается на том, что пригодность различных методов управления определяется конкретной ситуацией. Центральным моментом ситуационного подхода является ситуация, т.е. конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время.

Поскольку в центре внимания оказывается ситуация, ситуационный подход подчеркивает значимость «ситуационного мышления». Используя этот подход, руководители могут лучше понять, какие меры будут в большей степени способствовать достижению целей в конкретной ситуации. Поэтому самым эффективным ме-

тодом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации, максимально адаптирован к ней, хотя действует множество факторов как в самой организации, так и вне ее.*

Основной постулат: **альтернативность** достижения одной и той же цели во время принятия и реализации управленческого решения, учете непредвиденных обстоятельств.

Конкретные ситуации могут изменяться по следующим принципам:

1. содержанию – технические, экономические, политические, организационные, психологические и др.;
2. виду управленческого решения во времени – стратегические, тактические, оперативные;
3. ресурсам и способам обеспечения реализации управленческих решений;
4. методам реализации управленческих решений.

При ситуационном подходе менеджеры пытаются увязать конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно. Они акцентируют внимание на ситуационных различиях между организациями и внутри самих организаций, пытаются определить, каковы значимые переменные ситуации и как они влияют на эффективность организации. Методология ситуационного подхода может быть представлена в виде пошагового процесса:

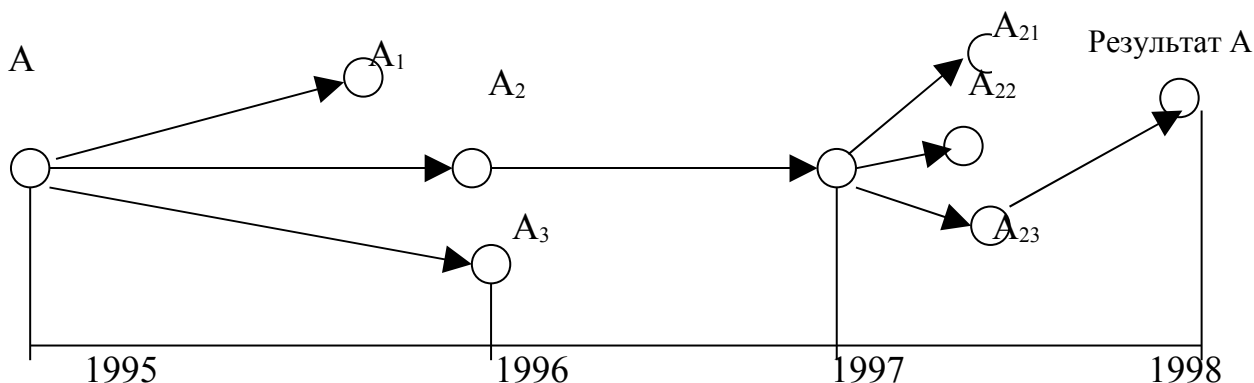
1. руководитель должен быть знаком со средствами профессионального управления, которые убедили в своей эффективности. Это требует понимания процесса управления, индивидуального и группового поведения, системного анализа, методов планирования и контроля и количественных методов принятия решений.
2. Каждая из управленческих концепций и методик имеет свои преимущества и недостатки. Руководитель должен уметь предвидеть как положительные, так и отрицательные вероятные последствия применения конкретной методики.
3. Руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию. Необходимо уметь правильно определить, какие факторы являются наиболее значимыми в данной ситуации и какой вероятный эффект может повлечь за собой изменение одной или нескольких переменных.
4. Руководитель должен уметь увязывать конкретные мероприятия, приемы, которые вызвали бы наименьший отрицательный эффект и имели бы меньше всего недостатков, с конкретными ситуациями, тем самым обеспечивая достижение целей организации наиболее рациональным способом.

Так называемые ситуационные переменные можно разделить на внешние (экономика, политика, технология, поставщики, потребители, конкуренты и т.д.) и внутренние - структура, культура, ресурсы.

При ситуационном подходе к управлению прежде всего рассматривается сама ситуация, ее проблематичность. Это требует :

- 1) правильной интерпретации ситуации;
- 2) знания управленческих концепций и методик;

- 3) опыта управленческой деятельности;
- 4) умения предвидеть возможные последствия управленческих действий;
- 5) умение увязать конкретные действия с конкретной ситуацией.



$A_1=A_2=A_3$ – альтернативные варианты достижения цели для конкретных ситуаций.

Схема применения ситуационного подхода к повышению качества товара

Системный подход.

Системный подход – это подход, при котором любая система (объект) рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов (компонентов), имеющая выход (цель), вход (ресурсы), связь с внешней средой, обратную связь. /Фатхутдинов, Стратегический менеджмент, 14с./. Это наиболее сложный подход.



Системный подход к управлению характеризуется одновременным комплексным всесторонним рассмотрением предмета изучения, будь то предмет (изделие, фирма, работник) или информация.

Основные свойства систем:

целостность – формирование качественно новых свойств целого через совокупное функционирование разнородных и взаимосвязанных компонентов;

взаимозависимость и взаимодействие системы и внешней среды;

структурность;

иерархичность - свойство, проявляющееся при структуризации и декомпозиции целей; при рассмотрении каждого компонента системы как подсистемы (части целого);

множественность описания системы в силу ее сложности, невозможности познания всех параметров и свойств системы, необходимости изучения ее отдельных сторон (аспектов);

непрерывность функционирования и эволюции, т.к. система существует, пока функционирует;

целенаправленность – построение дерева целей; дерева показателей и др.;

альтернативность путей функционирования и развития – в зависимости от конкретных параметров ситуации;

приоритет качества – качеству экосистемы, товаров и услуг, инфраструктуры, качеству жизни и т.д.;

приоритет интересов системы более широкого(глобального) уровня перед интересами ее компонентов;

надежность – бесперебойность ее функционирования, сохраняемость параметров системы; устойчивость финансового состояния; перспективность социальной, финансовой, инновационной и др. политик; безотказность, долговечность, ремонтпригодность, сохраняемость свойств качества системы в течение запланированного срока.

21. Основные категории менеджмента (объект, субъект, функции, виды, методы, принципы менеджмента).

Категории менеджмента – это наиболее общие и фундаментальные понятия, отражающие существенные свойства и устойчивые отношения в процессах управления организации./Казанцев 8/.

Основные категории менеджмента – это объект, субъект, функции, виды, методы и принципы.

Объектом менеджмента, его основополагающей категорией является организация, как сознательно координированная для достижения установленных целей сообщество людей.

Субъекты менеджмента – руководители различного уровня, занимающие постоянную должность в области и наделенные полномочиями в области принятия решения в определенных сферах деятельности.

Характеристику объектов менеджмента проводят с позиции трех аспектов: вида объекта; функциональных областей и уровней объекта/казанцев/.

При этом различают следующие виды объекта управления:

- операция;
- проект;
- система.

Функциональные области деятельности объекта:

- маркетинг;
- производство;
- финансы;
- кадры;
- НИОКР.

Уровни объекта управления:

- рабочее место;
- участок;
- цех;
- производство;
- предприятие;
- объединение.

Виды менеджмента – специальные области управленческой деятельности, связанные с решением определенных задач менеджмента.

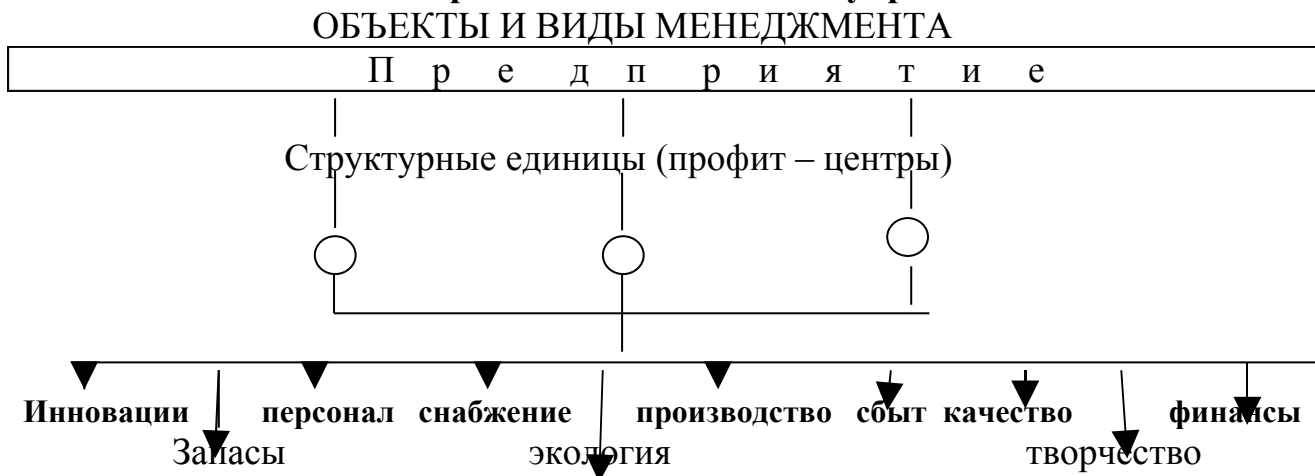
Общий или генеральный менеджмент – заключается в управлении деятельностью организации в целом или ее самостоятельных хозяйственных звеньев (профит-центров).

Функциональный (специальный) менеджмент заключается в управлении определенными сферами деятельности организации или ее звеньев (управление маркетингом, инновациями, персоналом)

В любой организации общий и функциональный менеджмент (генералисты и специалисты) существуют в органическом единстве, составляя целостную систему

менеджмента. Их отношение и сочетание определяют преобладающий тип формальной структуры организации.

Виды менеджмента определяются объектами управления в компании:



Административный менеджмент – это разработка и принятие управленческих решений, распределение заданий между исполнителями и контроль их выполнения.

Рыночный менеджмент (маркетинг) – изучение и формирование (с помощью рекламы стимулирование сбыта, потребительского спроса, выдача соответствующих ориентиров, научно-техническим и сбытовым службам).

Инновационный (ИТ) менеджмент – это организация и управление исследованиями, разработкой, освоением и распределением нововведений в соответствии с перспективными целями, ИТ потенциалом организации и результатами маркетинговых исследований.

Производственный менеджмент – это организация и управление поставками материальных ресурсов, производством и его подготовкой с целью соблюдения установленной технологии и требований к качеству продукции.

Менеджмент персонала (морально – этический) – это организация подбора, обучения, расстановки, оценки и стимулирования персонала, а также создание благоприятного климата в коллективе.

Экологический менеджмент – организация предупреждения, недопущения и установления последствий вредных воздействий производства на окружающую среду.

Маркетинг стратегический – это маркетинг взаимоотношений и рыночных сетей.

Инвестиционный менеджмент – это деятельность по выявлению наиболее приоритетных направлений вложения капитала или покупки собственности для извлечения доходов и др. выгод на основе финансовых расчетов эффективности проектов.

Творческий (креативный) менеджмент – это деятельность, основанная на стремлении реализовать опыт, знания, идеи, по средствам организации НИОКР, производства, маркетинга, а также в управлении.

Стратегический менеджмент – это обоснование и выбор перспективных целей и развития предприятия, повышение его конкурентоспособности, закрепление

целей в долгосрочных планах, разработка целевых программ, обеспечивающих достижение намеченных целей.

Антикризисное управление – деятельность по выявлению основных причин кризисных ситуаций в ходе функционирования хозяйственного субъекта, рисков, определяемых этими причинами и возможностей устранения или минимизации их воздействия с целью восстановления высоких темпов производства и развития на основе:

- А) внедрения новых технологий;
- Б) анализа деятельности всех структурных подразделений;
- В) обновление основного капитала предприятия./Антикризисное управление. под ред. Ряховской/.

По признаку содержания различают менеджмент:

1. Нормативный – предусматривающий разработку и реализацию философии организации, т.е. миссию ее предпринимательской политики, определение позиции организации в конкурсной нише рынка и формирование общих стратегических намерений.
2. Стратегический – предполагает выработку набора стратегий, их распределение во времени, формирование потенциала успеха организации и обеспечение стратегического контроля за их реализацией.
3. Оперативный менеджмент – предусматривает разработку тактических и оперативных мер, направленных на практическую реализацию принятых стратегий развития организации.

Функции менеджмента определяют устойчивый состав специфических видов деятельности управленческой деятельности, характеризующихся однородностью целей, действий или объектов их приложения.

Различают общие функции менеджмента (формирование целей, нормирование, прогнозирование, планирование, организация, координация, учет контроль, анализ).

Технологические функции (решение, коммуникация, регулирующие воздействия).

Социально-психологические функции (делегирование, мотивация).

Исходя из функционального деления работы по управлению, выделяют следующие виды менеджмента: административный, производственный, кадровый, креативный, экологический, научно-технический, антикризисный, маркетинг рыночный, стратегический маркетинг, логистика и т.д.

Методы управления: административные, экономические, социально-психологические.

Методы менеджмента – способы осуществления управленческой деятельности, применяемые для постановки и достижения ее целей./Саломатин,69с/.

Методы менеджмента служат целям практического управления, предоставляя в его распоряжение систему правил, приемов и подходов, сокращающих затраты времени и других ресурсов на целеполагание и целереализацию. С другой стороны применение системы методов для выявления и решения новых проблем управления

позволяет отследить тенденции их протекания и выработать наилучшие пути их решения.

Основу системы методов, используемых в управлении, составляет общенаучная методология, которая предусматривает системный и комплексный подходы к решению проблем, а также применение таких методов, как моделирование, экспериментирование, конкретно-исторический подход, экономико-математические и социологические измерения и т.д. Специфика управления накладывает свой отпечаток на формы, масштабы и результативность применения общенаучных методов.

Методы управления разнообразны и классифицируются по трем основным направлениям:

1. методы управления функциональными подсистемами;
2. методы выполнения функций менеджмента;
3. методы принятия управленческих решений.

Методы управления функциональными подсистемами связаны со структурой организации, в которой имеется функциональное разделение управленческого труда/Саломатин/ по таким видам работ, как маркетинг, производство, финансы, инновации, персонал и т.д.

Методы управления, применяемые в различных функциональных подсистемах организации, связаны с выполнением функций менеджмента, которые составляют содержание процесса управления. Несмотря на специфичность каждой подсистемы, в ней обязательно осуществляются такие виды деятельности как нормирование, прогнозирование, планирование, организовывание, координация, контроль, мотивация, учет, анализ. Этот подход лежит в основе другого направления классификации методов управления. С этой позиции деление методов управления, различающихся способами воздействия на людей, проводят по следующим основным группам:

- экономические;
- административные (организационно-распорядительные);
- социально-психологические;
- правовые методы.

Административные методы базируются на власти, дисциплине, взысканиях и известен как метод «кну́та».

Экономические методы основываются на правильном использовании экономических законов производства и по способам воздействия известны как метод «пряника».

Социально-психологические методы базируются на способах мотивации и морального воздействия на людей и известны как методы убеждения.

Правовые методы создают основу для реализации вышеперечисленных, с правовой точкой зрения.

Методы управления являются важным элементом теории, которые обеспечивают реализацию этих видов деятельности, поэтому искусство руководителя состоит в правильном выборе методов для решения проблем с позиции внешней и внутренней среды.

И, наконец, третья группа – методы принятия управленческих решений. Это направление базируется на представлении процесса управления как совокупности процессов разрешения проблем. В этой группе выделяют следующие методы:

- методы постановки проблем;
- методы решения проблем;
- методы организации выполнения принятых решений.

Принципы управления – основные правила, которые должны соблюдаться управленческими работниками при принятии различного рода решений в определенных условиях и на соответствующих уровнях.

Основополагающие принципы менеджмента /Кохно П.А., Микрюков В.А., Комаров С.Е. Менеджмент/:

- 1) принцип хамелеона: « Чтобы сохранить работу, работник или управляющий должен приспособливаться к обстановке»;
- 2) необходимость управлять всеми функциями организации;
- 3) разделение управления на три уровня;
- 4) повышение эффективности.

Принципы администрирования:

1. разделение труда
2. власть и ответственность
3. дисциплина
4. единоначалие
5. единство руководства
6. подчиненность личных интересов общим
7. вознаграждение персонала
8. централизация
9. скалярная цель – это влияния власти
10. порядок, который понимается как место для каждого и каждому свое место
11. справедливость
12. стабильность рабочего места для персонала
13. инициатива
14. корпоративный дух.

Менеджмент – это творчество, основанное на следующих принципах:

1. принцип единоначалия;
2. принцип мотивации;
3. принцип лидерства;
4. принцип научности;
5. принцип ответственности;
6. принцип правильного подбора и расстановки кадров;
7. принцип экономичности;
8. принцип обеспечения обратной связи.

22. Конфликты в организациях: сущность, виды, природа, влияние на результаты работы персонала. Способы разрешения конфликтных ситуаций в коллективе.

1. Сущность конфликта, инцидента, конфликтной ситуации.
2. Процессуальные характеристики конфликта.
3. Функции конфликтов.
4. Причины конфликтов.
5. Методы разрешения конфликтов.

1. Как и почему возникают конфликты? Какие существуют конфликты? Всегда ли конфликт свидетельствует о возникновении кризисной ситуации? Как разрешаются конфликты? Влияют ли конфликты на отношения между людьми? Всегда ли конфликт является нежелательным? Есть ли взаимосвязь между конфликтом и кризисом? Почему и как возникают конфликты в организации? Как использовать механизмы разрешения конфликтов в управлении организациями?

Известно, что организация – это сложная система со множеством взаимосвязей (и социальных взаимосвязей). Это своего рода организм, который живет и развивается по своим законам.

Взаимоотношения между различными частями организации характеризуется сочетанием сотрудничества и конкуренции, т.е. люди (или группы людей) в процессе своей трудовой деятельности испытывают зависимость друг от друга и в то же время преследуют собственную выгоду.

Существование и развитие всякой организации связано с постоянным возникновением и разрешением противоречий в борьбе различных сил как внутри, так и вне ее. Иногда противоречия принимают такой острый характер, что переходят в конфликт.

Конфликт – это: 1) столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или более людей; 2) противоречия, возникающие между людьми в процессе совместной трудовой деятельности из-за непонимания или противоположных интересов, отсутствие согласия между двумя и более сторонами.

Всегда ли конфликт нежелателен? Способен ли он принести пользу?

Современный менеджмент признает, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но и желательны.

Конфликтная ситуация – накопившееся противоречие, содержащее истинную причину конфликта.

В каждой конфликтной ситуации есть объект, субъект и инцидент.

Инцидент – стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта.

Предпосылками любого конфликта являются так называемые конфликтогены (слова, действия, бездействия, которые приводят к конфликтам).

Считается, что во многих ситуациях конфликт помогает увидеть разнообразие точек зрения, большее число проблем, альтернатив их решения и т.д. здесь речь идет о сотрудничестве, при котором руководители и подчиненные имеют возмож-

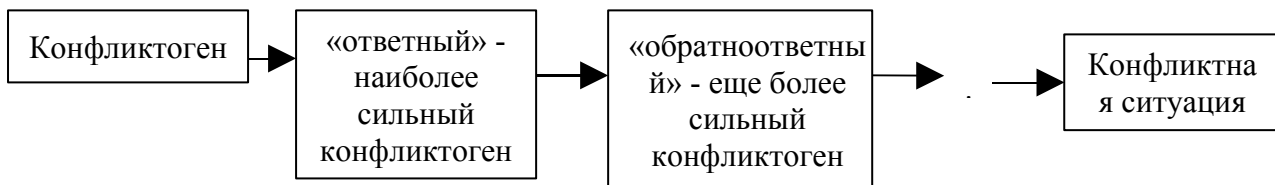
ность высказать свое мнение. В итоге дискуссия приводит к выработке взаимовыгодного и наиболее правильного решения (при условии, что стороны не возражают против дискуссии (выяснения отношений) и желают не устраниваться от проблемы, а решить ее). Подобное столкновение мнений тоже является конфликтом, но не разрушительным (деструктивным), а созидательным (конструктивным).

Конфликт не всегда можно с уверенностью определить как конструктивный или деструктивный. Он может выполнять как позитивную, так и негативную функцию, иметь положительные и отрицательные последствия в зависимости от того, насколько внимательно относятся к конфликтам руководители и насколько умело им управляют.

Многое зависит от формы конфликтогена и, конечно, его силы, направленности и преследуемых целей.

Эскалация конфликта – разрастание его.

Схема возникновения конфликта, с точки зрения возникновения эскалации, может быть представлена следующим образом:



Конфликт может развиваться по двум вариантам:

I. Конфликтная ситуация + Инцидент → Конфликт

II. Конфликтная ситуация + ... + Конфликтная ситуация → Конфликт

Различают следующие виды конфликтов:

1) По степени проявления:

- открытые;
- скрытые (люди терпят друг друга, но при возникновении инцидента происходит взрыв чувств, переходящий в открытый конфликт).

2) По продолжительности:

- кратковременные;
- затяжные (до 5 лет).

3) По интенсивности проявления:

- интенсивные;
- вялотекущие.

4) По статусному отношению:

- горизонтальные;
- вертикальные.

5) По целям:

- предметные;
- беспредметные (беспричинные).

6) По сфере деятельности:

- политические;
- организационные;
- семейные;

- национальные.
- 7) Конфликты на уровне социальных отношений:
- забастовки;
 - революции;
 - саботажи;
 - бойкоты.

Наиболее опасным негативным последствием конфликта является его затягивание и нагнетание в организации таких взаимоотношений, которые в сочетании с другими факторами (экономическими, политическими и т.д.) могут привести к возникновению кризисной ситуации. Сам кризис провоцирует конфликты, т.к. нарушает динамическое равновесие в организации. Таким образом конфликт может спровоцировать кризис, которые создает почву для конфликтов.

2. Процессуальные характеристики конфликта.

Конфликт – это не стандартное столкновение, а процесс, протекающий во времени и пространстве.

Понимание процесса конфликта позволяет осознанно им управлять.

Процесс конфликта состоит из четырех стадий:

I. Стадия возникновения конфликтной ситуации

При этом интересы сторон выступают в соответствии друг с другом, но открытого столкновения еще нет.

Конфликтная ситуация может складываться объективно, т.е. помимо воли и желания будущих противоборствующих сторон, а может быть создана или намеренно спровоцирована одной из сторон (или обеими сторонами).

Главная черта этой ситуации – предмет конфликта (основное противоречие). Внешними чертами этой стадии является напряжение в отношениях между сотрудниками, неадекватные ситуации, негативные проявления и т.д.

Под влиянием объективных и субъективных факторов конфликтная ситуация может исчезнуть, трансформироваться в другую форму или перерасти в открытый конфликт.

II. Стадия возникновения инцидента.

На этой стадии происходит какое-либо событие, которое является поводом для «взрыва» и столкновения субъектов конфликта.

Инцидент может возникнуть случайно или целенаправленно; может быть объективным или субъективным (т.е. существующий только в воображении конфликтующих сторон).

III. Стадия кризиса в отношениях.

Ситуация, обостренная инцидентом, перерастает в конфликт. Наступает кризис в отношениях. Он может проявляться в открытой или скрытой форме.

IV. Стадия завершения конфликта.

Конфликт каким-то образом разрешается. Хотя завершение конфликта не всегда однозначно. Он может быть исчерпан в случае примирения или выхода одной из сторон, а также в ходе вмешательства третьих сил.

Другое проявление завершения конфликта – это его затягивание и, следовательно, появление множества отрицательных последствий, в том числе – новых конфликтных ситуаций.

Внутри каждой стадии конфликт может развиваться в конструктивном или деструктивном направлении.

Если руководитель вмешивается в конфликт на начальной стадии его развития, то вероятность его разрешения достигает 90%, на стадии кризиса в отношениях – только 5%.

Процесс развития конфликта.

Согласно другим классификациям различают четыре основных типа конфликтов.

- 1) Внутриличностный (с самим собой). Как пример выхода из подобного конфликта – раздвоение личности, когда в одних ситуациях человек владеет собой, положителен и понятен обществом, а в других ситуациях, когда по тем или иным причинам человек не владеет собой, он с точки зрения общества опасен, отрицателен и т.д.
- 2) Межличностный (самый распространенный). Противоположные интересы, несопоставимые характеры, темпераменты.
- 3) Между личностью и группой (ученый и общество).
- 4) Межгрупповой конфликт (между партиями, слоями населения). Конфликты, которые часто перерастают в революции.

3. Функции конфликтов.

Каждый конфликт несет в себе либо какой-то позитив, либо какой-то негатив, т.е. последствие.

Положительные последствия конфликта, которые могут способствовать успешной работе организации и улучшить ее социально-психологический климат.

Отрицательные последствия – те, которые могут серьезно осложнить ситуацию в организации. Более того, можно утверждать, что существует необходимый минимум конфликтности в рабочих группах, который способствует поддержанию определенного тона социальной активности.

Функции конфликтов в организации.

Негативные функции деструктивного конфликта	Позитивные функции конструктивного конфликта
<ol style="list-style-type: none">1. появление дополнительных материальных затрат и потерь:<ul style="list-style-type: none">– отвлечение сотрудников от основной работы;– снижение производительности труда;– увольнение «обиженных»;2. формирование противоборствующих группировок;3. ухудшение социально-психологического климата в коллективе;4. уменьшение степени сотрудничества между работниками;5. большие материальные затраты и стрессы, ведущие к уменьшению работоспособности.	<ol style="list-style-type: none">1. стимулирование к изменению и развитию организации и отдельных сотрудников;2. разрядка напряженности между конфликтующими сторонами:<ul style="list-style-type: none">▪ разнообразие мнений при принятии решений;▪ удовлетворенность работников от того, что их мнение удовлетворено;▪ уменьшение трудности при реализации совместно принятых решений;▪ предрасположенность к дальнейшему сотрудничеству;▪ улучшение морального состояния работников и усиление их трудовой мотивации;▪ сплоченность коллектива организации при противоборстве с внешним врагом.

4. Причины конфликтов.

Конфликты могут быть порождены:

Во-первых, трудовым процессом.

Во-вторых, психологическими особенностями человеческих взаимоотношений.

В-третьих, своеобразием членов коллектива.

1. Конфликты, порождаемые трудовым процессом, могут классифицироваться следующим образом:

а) конфликты по установлению и достижению целей.

- Недостаточная согласованность и противоречивость (установление и достижение) целей отдельных работников, групп и целых подразделений. Если организация трудового процесса по каким-то причинам препятствует достижению целей индивидов или рабочих групп (выполнению производственных заданий, получению высокой заработной платы, продвижению по служебной лестнице и др.), то она создает причину для конфликта.
- Несовпадение целей. Например, служба сбыта настаивает, т.к. это способствует повышению конкурентоспособности и увеличивает объем сбыта. А цели производственных подразделений, выраженные в категориях «затраты - эффективность», выполнить легче, если номенклатура продукции будет менее разнообразна.

- Различия в способах достижения цели. Например, задача закрепления в организации квалифицированных работников может иметь несколько вариантов решения.
- б) конфликты в процессе распределения и выполнения должностных полномочий и задач.
 - Работник или группа работников зависит от другого работника или других групп (конвейер).
 - Нечеткое разграничение прав и обязанностей. Например, перенос вертикальных проблем на горизонтальный уровень. Поломка оборудования, несвоевременное обеспечение материалами, инструментами приводят к конфликтам между работниками.
 - Невыполнение функциональных обязанностей в паре «руководство - подчиненные». Например, руководитель не обеспечивает ритмичность работы участием, из-за чего снижается заработная плата работников, что ведет к конфликтам. Рабочие безответственно относятся к производственным потерям.
- в) конфликты, связанные с распределением ресурсов.
- г) конфликты, обусловленные качеством коммуникаций (неточная передача информации).

2. Конфликты, вызванные психологическими особенностями человеческих отношений.

а) неблагоприятная психологическая атмосфера в коллективе, например, противостояние группировок, культурные, этнические различия сотрудников, действия руководства.

б) плохая психологическая коммуникация (работники не понимают, не учитывают намерения, состояние друг друга, не считаются с интересами коллег).

в) симпатии и антипатии работников, ведущие либо к совместности, либо наоборот.

3. Причины конфликтов, которые провоцируются в личном своеобразии членов коллектива.

Они могут заключаться в:

- 1) стиле и манере поведения, в жизненном опыте (человек может быть всем недоволен, и со всеми конфликтовать из-за возраста).
- 2) в чувствах и эмоциональности (очень медлительный и очень быстрый человек обычно не находят общего языка и постоянно конфликтуют).
- 3) в восприятии жизненных ценностей (психологический феномен) человек думает, что у других все лучше, отсюда обида и зависть, приводящие к конфликтам.

Субъективные факторы:

- 1) индивидуальные различия между людьми;
- 2) деструктивные поведенческие реакции (грубость, превосходство, оскорбления и т.д.);
- 3) ситуативные – временное психологическое состояние (усталость, перенапряжение);
- 4) специфические конфликтные черты личности (человек во всем видит недостатки, пессимист, склонен к агрессии).

5. Методы разрешения конфликтов.

Высказываются три точки зрения на конфликт: конфликт вреден (главная цель менеджера – устранить его); конфликт нежелателен (побочный эффект организации, недостаток); конфликт необходим, как развивающий фактор.

Способы устранения конфликтов:

- I. Педагогический – беседа, совет, просьба, убеждение, разъяснение (методы воспитательного воздействия).
- II. Административный – силовое разрешение конфликта:
 - 1) подавление интересов конфликтующих;
 - 2) перевод на другую работу, различные варианты разъединения;
 - 3) по приговору (приказ, решение суда, комиссии и т.д.).

Отдельно выделяют несколько основных способов разрешения межличностных конфликтов:

1. избегание, отклонение, отказ от дискуссии, от высказывания своего мнения.
2. принуждение, сопротивление – предполагает восприятие ситуации как победы или поражения. Занятие жесткой позиции и проявления непримиримости (заставить принять свою точку зрения).
3. сглаживание, уступчивость (не стоит сориться в одной лодке и раскачивать ее).
4. компромисс, сотрудничество – принятие такого решения, которое удовлетворили бы обе конфликтующие стороны.

23. Классификация стилей управления, ориентированных на задачу и на человек. Оценка критериев «забота о людях», «забота о производстве».

Авторы этой классификации построили таблицу, включающую пять основных стилей руководства.

Таблица имеет два критерия:

1. забота о людях
2. забота о производстве

Забота о людях включает степень личного уважения в процессе достижения цели, поддержание самоуважения работников, ответственность, основанную больше на доверии, чем на послушании, поддержание хороших условий труда и удовлетворительных межличностных отношений. Блейк и Мутон различают четыре основных резко отличающихся один от другого стиля. При стиле I руководители очень мало заботятся о людях и производстве, минимально заняты на работе. Фактически они отказались от своей работы и только проводят время или просто передают информацию от своих руководителей подчиненным. На другом полюсе находятся руководители стиля II, которые проявляют в своих действиях самую высокую преданность, как людям, так и производству. Они являются настоящими «командирами», которые способны совместить производственные нужды предприятия с потребностями отдельных лиц.

Стиль III характеризуется тем, что руководители очень мало заботятся о производстве, а заботятся только о людях. Они создают окружение, где вы расслаблены, дружны и счастливы, и никто не заботится о том, чтобы приложить скоординированные усилия для достижения целей предприятия. На другом полюсе находятся руководители IV, которые заботятся только об эффективности работы и мало или совсем не заботятся о людях. Руководители стиля V проявляют сбалансированное отношение и к людям, и к производству. Они добиваются обеспечения нормального и среднего уровня производства. Подобная таблица – удобный и полезный способ классификации стилей управления. Но таблица не раскрывает, почему руководитель придерживается того или иного стиля. Причина может заключаться в личности лидера, в его окружении, в различных ситуационных факторах, которые влияют на то, как действуют руководители.

Стили руководства

значительная	III. Управление посредством проявления внимания к запросам людей, что ведет к созданию дружеской обстановки, на работу не обращается никакое внимание.		II. Работа выполняется сознательно самостоятельно, понимаются общие задачи организации при полном доверии и уважении к людям.
Забота о людях		V. Достигаются хорошие показатели в работе путем поддержания равновесия между потребностями производства и людей.	
незначительная	I. Незначительное внимание как к производству, так и к людям, моральный дух коллектива невысок.		IV. Высокие показатели в работе являются следствием хорошей организации. человеческий фактор играет незначительную роль.
	незначительная	Забота о производстве	значительная

Ситуационный подход. Странники этого подхода признают, что существует взаимосвязь между группой и руководителем. Люди имеют тенденцию следовать за такими лидерами, в которых они видят средство достижения собственных личных желаний. Руководитель, следовательно, является человеком, который признает эти желания и удовлетворяет их либо осуществляет программы, которые направлены на удовлетворение этих желаний.

Согласно теории Фидлера, руководители становятся лидерами не только в силу свойств личности, но и в силу различных ситуационных факторов и взаимосвязи между лидерами и ситуацией.

На основе своих исследований Фидлер обнаружил три критические величины ситуаций, которые влияют на самый эффективный стиль руководства.

1. Влияние должности дает возможность руководителю делать так, чтобы члены группы подчинились его распоряжениям. Как указывает Фидлер, руководитель, имеющий большие полномочия по должности, может гораздо легче вести за собой, чем тот, кто не обладает такими полномочиями.

2. Структура задачи. Под этим критерием Фидлер подразумевал ту степень четкости, с которой задачи могут быть описаны. Там, где задачи ясны, качество их выполнения можно легче проконтролировать.
3. Взаимоотношения между руководителем и членами группы Фидлер считал самым важным, так как влияние должности и структура задачи могут зависеть от предприятия, а взаимоотношения зависят от того, насколько члены доверяют руководителю и готовы следовать за ним.

В своих исследованиях Фидлер ориентировался на два основных стиля руководства. Первый стиль ориентирован на задание. Руководитель получает удовлетворение от выполнения задания. Второй стиль ориентирован на установление хороших межличностных отношений и на достижение видного личного положения. Чтобы определить стиль руководства и установить, ориентирован ли руководитель больше на выполнение задания или на людей, Фидлер использовал метод тестирования. Он основывал свои исследования на двух подсчетах:

1. подсчет наименее желательных сотрудников (НЖС) – оценки производились людьми в группе и касались тех, с кем они меньше всего хотели бы вместе работать;
2. подсчет предполагаемого сходства между личностями (ПС) – оценки основывались на том, что людям больше нравится работать с теми, кого они считают почти такими же, как и они сами.

В своих исследованиях с использованием этого метода Фидлер обнаружил, что люди, которые высоко оценивают своих коллег, прежде всего сами получают удовлетворение от хороших межличностных отношений. Люди, которые в своих коллегах находят большое сходство с собой, также довольно высоко оценивают их.

Исследования Фидлера свидетельствуют, что не существует ничего автоматического или «хорошего» не в стиле, направленном на достижение цели, не в стиле, ориентированном на получение удовлетворения людьми.

Пол Херси и Кен Бланшар разработали ситуационную теорию лидерства, которую назвали теорией жизненного цикла, согласно которой самые эффективные стили лидерства зависят от «зрелости исполнителей». В данном случае зрелость определяется возрастом. Зрелость отдельных лиц и групп подразумевает способность нести ответственность за свое поведение, желание достигнуть поставленной цели, а также образование и опыт в отношении конкретной задачи, которую необходимо выполнить. В зависимости от выполняемой задачи отдельные лица и группы проявляют различный «уровень зрелости». Следовательно, руководитель может менять свое поведение в зависимости от относительной зрелости лица или группы. Согласно этой теории выделяют четыре стиля поведения в управлении.

1. Стиль, требующий, чтобы руководитель имел высокую степень ориентированности на задачу и малую – на человеческие отношения. Этот стиль называется «давать указания». Он приемлем для подчиненных с низким уровнем зрелости, т.к. подчиненные либо не хотят, либо не способны отвечать за конкретную задачу. Им требуется жесткая регламентация и строгий контроль.
2. Стиль, ориентированный в одинаковой степени на задачу и на отношения. Исполнители обладают средним уровнем зрелости, а руководитель выбирает поведение, ориентированное на задачу, дает конкретные инструкции по ее выполне-

нию. В то же время руководитель поддерживает их желание выполнять задание под свою ответственность.

3. Стилль, ориентирующий на умеренно высокую зрелость исполнителей. В этой ситуации подчиненные могут, но не хотят отвечать за выполнение задания. Руководитель выбирает поведение, ориентированное на человеческие отношения, на участие подчиненных в принятии решений, т.к. подчиненные знают, что и как надо выполнять. Им не требуется конкретных указаний. В данной ситуации руководители могут повысить мотивацию и причастность своих подчиненных к принятию решений.
4. Стилль, ориентирующий на высокую степень зрелости подчиненных. В этой ситуации подчиненные могут и хотят нести ответственность. Здесь более всего подходит стилль делегирования, а поведение руководителя может сочетать низкую степень ориентированности на задачу и на человеческие отношения. Руководитель позволяет подчиненным действовать самим: им не нужны ни поддержка, ни указания. Модель жизненного цикла рекомендует гибкий адаптированный стилль руководства.

Чтобы выполнять свои сложные и ответственные функции, менеджеры должны иметь специальные знания и обладать способностью использовать их повседневной работе по управлению предприятием. Требования к их профессиональной компетенции можно условно подразделить на две группы. Первую составляют знания и умения (искусство) выполнять профессиональную работу в такой специальной области как менеджмент. Они включают:

- умение обосновывать и принимать решения в ситуациях, для которых характерны высокая динамичность и неопределенность;
- высокую информированность (информация – это знание) по вопросам развития отрасли, в которой работает предприятие: состояние исследований, техники, технологии, конкуренция, динамика спроса на продукцию и услуги и т.д.;
- знакомство с опытом менеджмента на других предприятиях и в разных отраслях;
- способность управлять ресурсами, планировать и прогнозировать работу предприятия, владение способами повышения эффективности управления;
- умение использовать современную информационную технологию, средства коммуникации и связи.

Эти и многие другие знания и умения приобретаются в процессе изучения управленческой науки, ее законов, принципов, методов, средств работы с информацией. Сама наука, отвечая на растущие требования практики, выдвигает и разрабатывает все новые идеи и тенденции управления, то обучение менеджменту приобретает непрерывный характер. Менеджер, работающий профессионально, обязательно использует те достижения науки в области процессов, методов, форм управленческой деятельности, которые повышают эффективность хозяйствования.

Вторая группа требований к профессиональной компетенции менеджеров связана с их способностью работать с людьми и управлять самими собой. В процессе выполнения своих функций менеджеры взаимодействуют с широким кругом лиц – коллегами, подчиненными, руководителями, высшими администраторами, акционерами, потребителями, поставщиками и другими людьми и организациями, прямо или косвенно связанными

ми с деятельностью данной организации. Чтобы работать с людьми, столь резко различающимися по своему статусу и интересам, менеджер должен иметь много специфических личностных качеств, которые усиливают доверие и уважение со стороны тех, с кем они вступают в контакт. Это, прежде всего:

- высокое чувство долга и преданность делу;
- честность в отношениях с людьми и доверие к партнерам;
- умение четко выражать свои мысли и убеждать;
- уважительное и заботливое отношение к людям вне зависимости от их положения в иерархии предприятия;
- способность быстро восстанавливать свои физические и душевные силы и критически оценивать собственную деятельность. От ошибок в работе не застрахованы даже самые опытные и квалифицированные менеджеры, но настоящие профессионалы вырабатывают в себе способность сохранять при этом спокойствие, ясность мышления и работать над исправлением положения, а не искать виновных.

До недавнего времени считалось, что перечисленными личностными чертами люди награждаются либо от природы, либо они приобретают их в процессе многолетней работы, методом проб и ошибок. Однако последние достижения науки (в том числе социологии и психологии и др.) позволяют изучать природу человеческих взаимоотношений и искусство управления людьми на серьезной научной основе, не полагаясь только на собственный опыт.

24. Подходы к управлению на основе выделения различных школ менеджмента

1. Управление до 1900 г.
2. Основные школы управления – общая характеристика.
3. Школа научного управления.
4. Школа человеческих отношений.
5. Школа поведенческих наук.
6. Подход с точки зрения количественных методов.

1. Управление до 1900 года.

Первые, зачаточные формы упорядочения и организации совместного труда существовали на стадии первобытно-общинного строя. Управление осуществлялось сообща, всеми членами рода общины. Около 7-9 тыс. лет до н.э. в государствах Ближнего Востока произошел переход от присваивающегося хозяйства (сбор плодов, охота, рыбная ловля...) к новой форме выживания через самостоятельное производство продуктов. Этот переход стал точкой отсчета в упорядочении и накоплении знаний в сфере управления. Многие авторы /Саломатин, 12с./ считают, что за начало развития управленческой науки можно считать зарождение письменности в древнем Шумере. Об этом свидетельствуют глиняные таблички, найденные на территории Шумера (третье тысячелетие до н.э.). В этот период сформировался особый слой – жрецов - бизнесменов, связанных с торговыми операциями. Этот период был признан первой управленческой революцией - религиозно-коммерческой./Кабушкин Н.И. Основы ММ/.

Вторая управленческая революция датируется 1760 г. до н.э. и связана с деятельностью царя Хаммурапи, издавшего свод законов управления государством для регулирования всего многообразия отношений между различными слоями населения.

Третья управленческая революция 682-605 гг. до н.э. связывается с деятельностью Навуходоносора второго и была направлена на соединение государственных методов управления с контролем за этой деятельностью в сфере производства и строительства.

Четвертая управленческая революция (17-18 вв.) и связана с зарождением капитализма и началом индустриального прогресса европейской цивилизации. Главным революционным преобразованием этого периода в области менеджмента было отделение его от собственности и зарождение профессионального менеджмента.

Пятая управленческая революция имела место в конце 19 начала 20 вв. Ее часто называют бюрократической, поскольку теоретической платформой преобразований в области управления была концепция бюрократии, позволившая сформировать крупные иерархические структуры менеджмента, осуществить разделение труда, ввести нормы и стандарты, установить должностные обязанности и ответственность менеджеров.

Далее выделяется период, называемый индустриальным (1776 – 1890гг.). Наибольшая заслуга в развитии представлений о государственном управлении в этот период принадлежит экономисту и философу А. Смитю. Он является не только представителем классической политической экономии, но и специалистом в области управления, поскольку провел анализ различных форм разделения труда, дал характеристику обязанностей государя и государства.

Большая заслуга в формировании многих сложившихся к настоящему времени научных направлений и школ менеджмента принадлежит английскому социалисту Р. Оуэну. Его позиция гуманизации управления производством, признание необходимости обучения, улучшения условий труда и быта работников актуальна и в настоящее время.

Создание и использование вычислительной техники в сфере управления позволило поставить управление на новый уровень развития. Английский математик Ч. Беббидж (1833г) разработал проект «аналитической машины» – прообраз современной цифровой вычислительной техники, использование которой позволило более оперативно принимать управленческие решения.

Следующий период (постиндустриальный) характеризуется систематизацией научно-практических знаний (1856 – 1960гг).

2. Основные школы управления – общая характеристика.

Наука об управлении развивается непрерывно. Появляются новые направления, течения, школы. Преобразуется, совершенствуется научный аппарат. Нередко прежний объект исследования вызывает появление новых точек зрения, либо предпочтение идей, считавшихся в прошлом нерациональными. Так, ориентиры менеджеров изменились с потребностей организации на изучение способов управления.

Период, начиная с 60-70 гг. до нашего времени, получил название информационной (инновационной) эпохи. Он характеризуется быстрой сменой товаров на рынке, ускорением НТП, доступностью технологий, ужесточением борьбы за ресурсы, рынки.

В целом развитие науки об управлении можно представить следующим образом:

1. Школа научного управления (1885-1920гг);
2. Административная (классическая) школа (1920-1950гг);
3. Школа человеческих отношений (1930-1950гг);
4. Школа поведенческих наук – бихевиоризм (1950г – по настоящее время);
5. Школа науки управления (1950г- по настоящее время).

К нач. 20 в. появляются первые работы, в которых была предпринята попытка научного обобщения, накопленного опыта и формирование основной науки менеджмента. Все эти работы стали ответом на потребности промышленного развития, которое все больше приобретало такие черты как: массовое производство и массовый сбыт, ориентация на рынке большой емкости и крупномасштабной организацией в форме мощной корпорации АО.

Предприятия гиганты испытывали острую необходимость в рационализации производства и труда, в четкой и взаимосвязанной работе всех подразделений и служб, менеджеров и исполнителей в соответствии с научно-обоснованными принципами, нормами и стандартами.

Работа ФР. Тейлора «Принципы научного управления» отразила механистический взгляд на понимание организации и роли человека в ней.

Работы ФР. Гильбрета «Азбука научной организации труда», «Изучение движений» были нацелены на создание более целесообразных условий производства и труда, применение приспособлений и инструментов.

Г. Эмерсон работа «12 принципов производительности» стала считаться классической по рационализации производства.

Работа А.Файоля «Общественное и промышленное администрирование» имела важное практическое значение, поскольку разработанные в ней принципы администрирования позволяли решать чисто практические проблемы предприятия и др. работы.

Исследования Элтона Мэйо были нацелены на создание благоприятного климата в коллективе для повышения производительности труда.

Работы Френча, Белла акцентируют внимание на существование в любой организации формальных и неформальных связей, которые имеют свои преимущества и недостатки с позиции успешного функционирования организации.

Работы Бернарда, Месконаа, Мак Грегора, А. Маслоу были нацелены на установление баланса между интересами собственников капитала и менеджеров с интересами рабочих.

Вклад различных направлений в развитие менеджмента

Научные школы	Вклад в развитие управления
Школа научного управления	Использование научного анализа для определения лучших способ выполнения задачи. Отбор работников с позиции их опыта и способностей к выполнению поставленных задач. Обеспечение рабочих мест (работников) необходимыми ресурсами. Использование стимулирования для лучшего раскрытия способностей работников и повышения производительности их труда. Разделение плановой, организационной работы от производственной.
Классическая школа управления	Развитие принципов управления. Формулировка и описание функций управления. Применение систематизированного подхода к управлению всей организацией.
Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук	Использование приемов управления к решению проблем межличностного характера для повышения степени удовлетворенности работников своим трудом и повышения производительности. Применение накопленного опыта в сфере управления с целью наиболее полного раскрытия и использования способностей персонала, обеспечения роста потенциала организации.
Школа науки	Применение в управлении количественных методов, моде-

управления	лей для более полного учета факторов, влияющих на решение проблемных вопросов (разработки стратегий, определения тактики, выявления сильных и слабых сторон организации, угроз и возможностей ее деятельности).
------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3. Школа научного управления.

Основоположником школы научного управления считается Фредерик Тейлор. Учение Тейлора базируется на механистическом понимании человека, его места в организации. Он ставил перед собой задачу повышения производительности труда, видел ее решение в рационализации трудовых операций на базе научной организации осуществления рабочим своей деятельности.

Он разработал и внедрил систему организационных мер:

1. хронометраж – измерение каждой операции технологического процесса во времени и установление оптимальной продолжительности их протекания;
2. инструкционные карточки;
3. методы переобучения рабочих;
4. плановое бюро;
5. сбор социальной информации;
6. новую структуру функционального администрирования.

Все эти организационные меры способны гарантировать рабочему, что повышение им производительности труда не будет уничтожено произвольно администрацией через понижение расценок.

Тейлор 1856-1915 гг. «Основные принципы научного управления» Тейлора состоят в следующем:

1. разработка оптимальных методов осуществления работы на базе научного изучения затрат времени, движений, усилий;
2. абсолютное следование разработанным стандартам;
3. подбор, обучение и расстановка рабочих на те места, где они могут дать наибольшую пользу;
4. оплата по результатам труда;
5. использование функциональных менеджеров;
6. поддержание дружеских отношений между рабочими и менеджерами.

Ф. Гильбрет считается последователем Тейлора. Он разрабатывал наилучший метод выполнения работ и определил условия, необходимые для этого: целесообразное устройство рабочего места, рациональные способы подачи материалов, необходимые приспособления, инструкции, инструменты и т.д.

Работа Г. Эмерсона «12 принципов производительности» имела большой успех в 20-30 гг, считается классической работой по рационализации производства и базируется на следующих принципах:

1. точно поставленная цель;
2. здравый смысл;
3. компетентная консультация;
4. дисциплина;

5. справедливое отношения к персоналу;
6. оперативный, надежный, постоянный, полный, точный учет;
7. диспетчирование;
8. нормы и расписание;
9. нормализация условий;
10. нормирование операций;
11. написанные стандартные инструкции;
12. вознаграждения за производительный труд.

Анри Файоль внес вклад в разработку научного управления, главным образом, формированием общих принципов администрирования:

1. разделение труда;
2. авторитет руководителя;
3. единство распорядительства;
4. подчинение частных интересов общим;
5. принцип вознаграждения;
6. принцип централизации.

Кроме того, он предложил формализовать расписание работы управляющих в организации, выделив для них характер, виды деятельности (функции): планирование, организовывание, руководство, координация, контроль.

4. Школа человеческих отношений.

Основатель данного направления – Элтон Мэйо.

Суть концепции состоит в том, что сама работа, производственный процесс имеют для рабочего меньшее значение, чем его социальное и психологическое положение на производстве.

Э. Мэйо была произведена серия экспериментов в период с 1927 по 1932 год по изучению причин низкой производительности и текучести кадров. Результаты экспериментов показали, что поведение человека на работе и результаты его труда принципиально зависят от того, в каких социальных условиях он находится на работе, а также от того, какие отношения существуют между рабочими и руководителями (менеджерами).

В отличие от Тейлора Мэйо не считал, что рабочий ленив по своей природе. Он утверждал, что если создать соответствующие условия и установить определенные отношения в коллективе, человек будет трудиться с энтузиазмом и интересом. Мэйо был убежден, что менеджеры должны иметь доверительные отношения с рабочими и обеспечивать благоприятные взаимоотношения в коллективе.

Один из основателей школы человеческих отношений Ф. Ротлисберген дал определение неформальной структуры как совокупности норм, неофициальных правил, ценностей, убеждений, а также сети различных внутренних связей в группе и между группами, центров влияния и коммуникаций.

Другие ученые У. Френч и Ч. Белл сравнивали организацию с айсбергом, подводная часть которого несет в себе элементы неформальной структуры, а верхняя часть является формальной системой. Так они подчеркивали приоритет «социального человека» в производственном процессе и приоритет социально-психологических методов в управлении.

5. Школа поведенческих наук.

Основоположником данного подхода считается У. Бернанд, опубликовавший в 1938г работу «Функции администратора».

Цель, которую ставили перед собой исследователи школы, также состояла в повышении эффективности работы организации за счет повышения ее человеческих ресурсов.

Менеджеры должны смотреть на рабочих не только сквозь призму своих экономических интересов, но и с учетом социальных условий, с точки зрения общественного признания их заслуг и т.д.

Огромный вклад в развитие данной школы внес А. Маслоу, разработавший теорию потребностей, известную как «пирамида потребностей».

Потребность – это ощущение человеком какой-либо физиологической или психологической недостаточности.

А. Маслоу утверждал, что пирамида работает от низших потребностей к высшим, т.е. переход к более высокому уровню потребностей происходит только через удовлетворение потребностей низшего уровня.

Конкретное противопоставление научного управления и бихевиористских тенденций нашло отражение в так называемых теориях X и Y, разработанных Дугласом Мак Грегором. В соответствии с его концепцией существуют два типа управления, как два типа рабочих.

Теория X предполагает жесткое принуждение для управления людьми.

Теория Y предполагает это выполнение работ через простую потребность в труде.

6. Подход с точки зрения количественных методов.

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.

После ее создания переменным задается количественные значения, что позволяет объективно сравнить и описать каждую переменную и отношения между ними.