https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ –
МСХА имени К.А. ТИМИРЯЗЕВА
ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ АПК

А.Г. Ибрагимов, М.А. Романюк, М.А. Сухарникова,
Н.В. Чекмарева, Н.Г. Платоновский

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Учебное пособие

Москва
РГАУ-МСХА имени К.А. Тимирязева
2023

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

УДК 005 : 005.4
ББК 65.стд 1-21 : 65. стд 1-211
О-75
DOI 10.26897/978-5-9675-2009-9-2023-221

ISBN 978-5-9675-2009-9

Рецензенты:

Котеев С.В., к.э. *наук, ученый секретарь ВИАПИ имени А.А. Никонова - филиала ФГБНУ ФНЦ ВНИИЭСХ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации*

Мухаметзянов Р.Р., *к.э. наук, доцент кафедры политической экономии и мировой экономики РГАУ-МСХА имени К.А Тимирязева*

О-75 **Ибрагимов, А.Г.** Основы менеджмента: учебное пособие / М. А. Романюк, М. А. Сухарникова, Н. В. Чекмарева, Н. Г. Платоновский ; Российский государственный аграрный университет – МСХА имени К.А. Тимирязева. – Москва : РГАУ-МСХА имени К.А. Тимирязева, 2023. - 221 с. – Текст : электронный.

Учебное пособие написано в соответствии с требованиями государственного образовательного стандарта. Основное внимание в нем уделено рассмотрению менеджмента как вида деятельности и системы управления, методологии менеджмента, разработке управленческих решений, функциям менеджмента и формам его организации, проблемам взаимодействия людей в организации, развитию менеджмента в прошлом и настоящем. Учебное пособие послужит хорошей основой для дальнейшего изучения специальных курсов - производственного, инновационного, стратегического, социального менеджмента, управления персоналом.

Предназначено для студентов экономических специальностей, изучающих дисциплины «Менеджмент».

Рекомендовано к изданию учебно-методической комиссией института экономики и управления АПК РГАУ- МСХА имени К.А. Тимирязева, протокол № 1 от 28 августа 2023 г.

Ibragimov, A.G. Fundamentals of Management: textbook / M. A. Romanyuk, M. A. Sukharnikova, N. V. Chekmareva, N. G. Platonovsky ; Russian State Agrarian University – Moscow Agricultural Academy named after K.A. Timiryazev. – Moscow : RGAU-MSHA named after K.A. Timiryazev, 2023. - 218 p. – Text : electronic.

The textbook is written in accordance with the requirements of the state educational standard. The main attention is paid to the consideration of management as an activity and management system, management methodology, development of management decisions, management functions and forms of its organization, problems of interaction of people in the organization, management development in the past and present. The textbook will serve as a good basis for further study of special courses - industrial, innovative, strategic, social management, personnel management.

It is intended for students of economic specialties studying the disciplines of "Management".

© Ибрагимов А. Г., 2023
© ФГБОУ ВО РГАУ-МСХА имени К.А. Тимирязева, 2023

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 4
ЛЕКЦИЯ 1. ВВЕДЕНИЕ В КУРС МЕНЕДЖМЕНТА. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА 5
ЛЕКЦИЯ 2. РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТА 32
ЛЕКЦИЯ 3. ЗАКОНЫ, ПРИНЦИПЫ И ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА 50
ЛЕКЦИЯ 4. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ МЕНЕДЖМЕНТА 69
ЛЕКЦИЯ 5. ЭЛЕМЕНТЫ ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ 79
ЛЕКЦИЯ 6. МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА 85
ЛЕКЦИЯ 7. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ 97
ЛЕКЦИЯ 8. СТИЛЬ РУКОВОДСТВА 111
ЛЕКЦИЯ 9. ЛИЧНОСТЬ, ВЛАСТЬ И АВТОРИТЕТ МЕНЕДЖЕРА 121
ЛЕКЦИЯ 10. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ 137
ЛЕКЦИЯ 11. УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРОЙ И ИМИДЖЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ И ОРГАНИЗАЦИЙ 148
ЛЕКЦИЯ 12. ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА 196
ЛЕКЦИЯ 13. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ 203

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

ВВЕДЕНИЕ

Данное учебное пособие предназначено для изучения дисциплины «Основы менеджмента» бакалаврами по направлению 38.03.01 Экономика, 38.03.02 Менеджмент, специалистами по направлению 38.05.01 Экономическая безопасность.

Учебное пособие состоит из конспекта лекций по дисциплине «Основы менеджмента». В учебное пособие вошли темы по развитию научной дисциплины, функциям и методам управления, разработке и принятию управленческих решений, управлению персоналом, стилям руководства и теориям лидерства. Данное учебное пособие достаточно универсально и может быть предложено для изучения не только на профильных экономических направлениях подготовки, но и для студентов технологических, инженерных и других специальностях.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

ЛЕКЦИЯ 1. ВВЕДЕНИЕ В КУРС МЕНЕДЖМЕНТА. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА.

Учебные цели

1. Сущность менеджмента.
2. Содержание понятия менеджмента
3. Цели и задачи менеджмента.
4. Характерные черты и стадии менеджмента.
5. Менеджер и его функции.
6. Содержание понятий «предпринимательства», «бизнес», предпринимательская структура».

1. Сущность менеджмента

Менеджмент - это самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение в рыночных условиях, намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента.

Менеджмент - управление в условиях рынка, рыночной экономики означает:

• ориентацию фирмы на спрос и потребности рынка, на запросы конкретных потребителей и организацию производства тех видов продукции, которые пользуются спросом и могут принести фирме намечаемую прибыль;

• постоянное стремление к повышению эффективности производства, к получению оптимальных результатов с меньшими затратами;

• хозяйственную самостоятельность, обеспечивающую свободу принятия решений тем, кто несет ответственность за конечные результаты деятельности фирмы или ее подразделений;

• постоянную корректировку целей и программ в зависимости от состояния рынка;

• выявление конечного результата деятельности фирмы или ее хозяйственно самостоятельных подразделений на рынке в процессе обмена;

• необходимость использования современной информационной базы с компьютерной техникой для многовариантных расчетов при принятии обоснованных и оптимальных решений.

Термины «менеджмент», «менеджер» прочно вошли в наш словарный обиход, заменив прежние «управление», «управленческая деятельность», «руководитель», «директор».

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 в 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.

Термин «менеджмент» (management) американского происхождения и не переводится на другой язык дословно. В англоязычных странах он употребляется довольно свободно и в различных значениях, но всегда применительно к управлению хозяйственной деятельностью, тогда как для других значений используются другие слова. Например, для обозначения управления в неживой природе употребляется термин «control»; для государственного или общественного управления –«government administration» или «public administration». Иногда к слову «management» добавляется слово «business» (business management), что подчеркивает его принадлежность к хозяйственной сфере деятельности. Мы в дальнейшем будем применять термин «управление» в том же значении, что и «менеджмент».

Рассматривая суть понятия «менеджмент», важно уточнить некоторые входящие в его определение положения.

Менеджмент как самостоятельный вид профессиональной деятельности предполагает, что менеджер независим от собственности на капитал фирмы, в которой он работает. Он может владеть акциями фирмы, а может и не иметь их, работая по найму на должности менеджера. Труд менеджера - это производительный труд, возникающий в условиях комбинирования высокотехнологичного производства с высоким уровнем специализации работников. Обеспечивая связь и единство всего производственного процесса, менеджмент объединяет работников различных специальностей: инженеров, проектировщиков, маркетологов, экономистов, статистиков, психологов, плановиков, бухгалтеров и др., работающих под руководством менеджера, управляющего предприятием, производственным отделением или фирмой в целом.

Термин «менеджер» обозначает принадлежность конкретного лица к профессиональной деятельности в качестве управляющего фирмы независимо от уровня управления, а также от профессиональной подготовки и практического опыта работы. Профессиональный менеджмент как самостоятельный вид деятельности предполагает наличие в качестве субъекта этой деятельности специалиста-менеджера и в качестве объекта - хозяйственную деятельность фирмы в целом или ее конкретную сферу (производство, сбыт, финансы, НИОКР и др.).

Возросшие требования к управлению обусловлены увеличением размеров предприятия, сложностью технологии, необходимостью владения управленческими навыками. В современных условиях все решения по финансовым, организационным и экономическим вопросам подготавливаются и вырабатываются профессионалами в области организации управления,

которые осуществляют также наблюдение и контроль за выполнением принятых решений.

Под хозяйственной деятельностью в определении менеджмента понимается деятельность фирмы:

• в любой отрасли экономики: промышленности, торговле, строительстве, транспорте, банковском деле, страховом деле и др.;

• в любой сфере деятельности фирмы: НИОКР, производство, сбыт, финансы, если она направлена на получение прибыли как конечного результата или предпринимательского дохода в зависимости от конкретных целей деятельности фирмы.

Таким образом, «менеджмент» относится только к тем категориям фирм или предприятий, которые осуществляют свою деятельность в целях получения прибыли (предпринимательского дохода) независимо от характера такой деятельности. Менеджмент охватывает не только деятельность промышленных фирм, но также и банков, страховых обществ, туристических агентств, гостиниц, транспортных компаний и других хозяйственных единиц, выступающих на рынке как самостоятельные экономические субъекты.

Содержанием хозяйственной деятельности фирмы является обеспечение процесса производства всеми необходимыми ресурсами и организация технологического цикла в целом: внедрение результатов НИОКР в производство; разработка и совершенствование технологии производства; обеспечение требуемого уровня качества продукции: осуществление коммерческих операций; проведение операций товародвижения; осуществление всех видов расчетов; обеспечение технического обслуживания продукции; материально-техническое снабжение процесса производства; обеспечение финансовыми ресурсами; обеспечение персоналом.

Хозяйственная деятельность фирмы требует такого стиля работы, в основе которого лежит постоянный поиск новых возможностей, умение привлекать и использовать для решения поставленных задач ресурсы из самых разнообразных источников, добиваясь повышения эффективности производства.

Изменения в содержании хозяйственной деятельности фирмы связаны прежде всего с изменениями в характере собственности и с процессами «делегирования» (предоставления) права собственности многочисленным индивидуальным собственникам или коллективам собственников.

Определение целей деятельности фирмы на ближайшую и дальнюю перспективы (management by objectives) - это главное в менеджменте. Управление путем постановки целей осуществляется с учетом оценки потенциальных возможностей фирмы и ее обеспеченности соответствующими ресурсами. Различают цели общие и специфические. Общие цели отражают концепцию развития фирмы в целом, специфические разрабатываются в рамках общих целей по основным видам деятельности фирмы.

Рациональное использование материальных и трудовых ресурсов предполагает достижение целей при минимуме затрат и максимуме

эффективности, что осуществляется в процессе управления, когда группа сотрудничающих людей (работников фирмы) направляет свои действия на достижение общих целей на основе соответствующей мотивации их труда.

Менеджмент имеет свой собственный экономический механизм, который направлен на решение конкретных проблем взаимодействия в реализации социально-экономических, технологических, социально-психологических задач, возникающих в процессе хозяйственной деятельности. Экономический механизм менеджмента объективно обусловлен осуществлением хозяйственной деятельности фирмы в рыночных условиях, когда результаты управленческой и хозяйственной деятельности получают оценку на рынке в процессе обмена.

Экономический механизм менеджмента состоит из трех блоков:

- внутрифирменное управление (табл. 1);
- управление производством (табл. 2);
- управление персоналом (табл. 3).

Таблица 1

Принципиальная схема внутрифирменного управления

Принципы	**Функции**	**Экономические методы**
Централизация	1. Маркетинг	Коммерческий расчет
Децентрализация	2. Планирование	Внутрифирменный расчет
Сочетание централизации и децентрализации	3. Организация	Цены и механизм ценообразования
Ориентация на долгосрочные цели развития	4. Контроль	
Демократизация: участие работников в высшем звене управления	5. Мотивация	

Таблица 2

Принципиальная схема управления производством

Инновационный менеджмент	Регулирование и обеспечение процесса производства	Обеспечение сбыта	Организационные структуры управления развитием производства
Проведение НИОКР	Планирование процесса производства, разработка ассортиментной политики	Разработка сбытовой политики	Функциональная
Научно-техническая политика	Повышение качества и конкурентоспособности продукции		Матричная структура
Разработка и внедрение новой продукции	Технологическое обеспечение	Выбор каналов и методов сбыта	Линейно - функциональная
Организация научно-технической деятельности	Обеспечение производства материально-техническими ресурсами	Организация сбыта	Проблемно-целевое управление

	Повышение эффективности производства		Программно-целевое управление

Таблица 3

Принципиальная схема управления персоналом

Разработка и проведение кадровой политики	Оплата и стимулирование труда	Групповое управление, взаимоотношения в коллективе и с профсоюзами	Социально-психологические аспекты управления
Принципы подбора и расстановки персонала	Формы оплаты труда	Вовлечение работников в управление на низовом уровне	
Условия найма и увольнения	Пути повышения производительности труда	Рабочие бригады и их функции	Мотивация труда работников и творческая инициатива
Обучение и повышение квалификации	Поощрительные системы оплаты труда	Взаимоотношения в коллективе	Организационная культура фирмы
Оценка персонала и его деятельности		Взаимоотношения с профсоюзами	Влияние управления персоналом на деятельность фирмы и ее организацию

2. Содержание понятия «менеджмент»

Содержание понятия «менеджмент» можно рассматривать как науку и практику управления, как организацию управления фирмой и как процесс принятия управленческих решений. Под научными основами управления понимается система научных знаний, которая составляет теоретическую базу практики управления обеспечивает практику менеджмента научными рекомендациями. Наука об управлении получила развитие в трудах отечественных ученых - Д.М. Гвишиани, Г.Х. Попова, А.В. Попова, А.Г. Аганбегяна, К).П. Васильева, А.И. Анчишкина и в трудах зарубежных авторов - А. Файоля, П. Друкера, М.Х. Мескона, Х. Вольфганга, И. Ансоффа и др.

Первый этап методологии научного управления составляет анализ содержания работы и определение ее основных компонентов. Затем обосновывалась необходимость систематического использования стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности труда и росте объема производства.

Авторы работ по научному управлению выдвинули и обосновали следующие научные положения:

- использование научного анализа для определения наилучших способов достижения целей и решения конкретных задач;

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

- важность отбора работников, наиболее подходящих для выполнения конкретных задач, и обеспечение их обучения;
- необходимость обеспечения работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения задач.

В зарубежной науке управления сложились четыре важнейшие концепции, которые внесли существенный вклад в развитие современной теории и практики управления. Это концепции:

- научного управления;
- административного управления;
- управления с позиций психологии и человеческих отношений;
- управления с позиций науки о поведении.

В современных условиях существуют три научных подхода к управлению:

- подход к управлению как к процессу;
- системный подход;
- ситуационный подход.

Концепция научного управления получила развитие в США с начала XX в. Ее основоположником стал Ф. Тейлор, книгу которого "Принципы научного управления" считают началом признания менеджмента наукой и самостоятельной областью исследования.

Ф. Тейлор считал менеджмент истинной наукой, покоящейся на фундаменте точных законов, правил, принципов отделения планирования от фактического выполнения самой работы. Ф. Тейлор сформулировал важный вывод о том, что работа по управлению - это определенная специальность и что организация в целом выигрывает, если каждая группа работников сосредоточится на том, что она делает успешнее всего.

Благодаря разработке концепции научного управления, менеджмент был признан самостоятельной областью научных исследований и было доказано, что методы, используемые в науке и технике, могут быть эффективно использованы в практике деятельности организаций для достижения намеченных целей.

Авторы концепции научного управления посвящали свои исследования в основном проблемам управления производством и, в частности, вопросам повышения эффективности производства.

Концепция административного управления направлена на разработку общих проблем и принципов управления организацией в целом. В рамках этой концепции в 20-е годы было сформулировано понятие организационной структуры фирмы как системы взаимосвязей, имеющей определенную иерархию (принцип иерархичности). При этом организация рассматривалась как замкнутая система, улучшение функционирования которой обеспечивается внутрифирменной рационализацией деятельности без учета влияния внешней среды. Появилось понимание того, что организацией можно управлять

систематизировано, чтобы более эффективно достигать целей. Эта концепция получила также название классической теории управления.

Согласно концепции одного из представителей классической теории управления Анри Файоля, «управлять - это значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, согласовывать, контролировать». Это высказывание ученого относится к 1923 г., когда теория управления только начинала развиваться. А. Файоль рассматривал управление (в его терминологии - администрирование) как совокупность принципов, правил, приемов, направленных на осуществление предпринимательской деятельности наиболее эффективно, оптимально используя ресурсы и возможности фирмы. Главный вклад А. Файоля в теорию управления в том, что он рассматривал управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, таких, как планирование, организация, контроль. Ему принадлежит также разработка принципов построения структуры организации и управления производством.

Концепция управления с позиций психологии и человеческих отношений впервые определила менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц». Исследования, проведенные американским психологом Абрахамом Маслоу, показали, что мотивами поступков людей являются не экономические силы, как считали сторонники концепции научного управления, а различные потребности, которые не могут быть удовлетворены в денежном выражении. Речь шла о том, что производительность труда рабочих могла повышаться не столько в связи с увеличением заработной платы, сколько в результате изменения отношений между рабочими и менеджерами, повышения удовлетворенности рабочих своим трудом и отношениями в коллективе. Эта концепция, получившая наибольшее распространение в 30- 50-е годы, основана на важнейшем положении о том, что применение приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности работников результатами своего труда составляет основу повышения его производительности. Современная зарубежная наука управления представлена самыми различными течениями, школами, направлениями, концепциями, которые часто несовместимы друг с другом. В ней отсутствуют внутреннее единство, логическая связь. Но все эти направления, концепции, взгляды отличает стремление соединить научное исследование организационно-технических проблем управления отдельными предприятиями с решением коренных проблем рыночной системы хозяйствования: достижения стабильности экономического развития, преодоления социально-экономических конфликтов. Отсюда стремление повысить практическую значимость теоретических исследований в области менеджмента, переориентировать теорию управления в направлении практики управленческой деятельности, в области разработки принципов, дающих возможность практически решать в определенных условиях организационные проблемы. Ориентация теоретических исследований на область управления производством и другими сферами деятельности на уровне отдельных фирм

была и остается основополагающей тенденцией развития зарубежной теории управления.

На современном этапе важнейшее значение в теории управления приобретают проблемы взаимодействия с внешней средой, учета изменений внешней среды в деятельности отдельных компаний, ориентации предприятия в сложившихся условиях.

Суть концепции адаптации, или стратегии приспособления, состоит в том, что в реальной хозяйственной жизни стратегия фирмы - это всегда комбинация наиболее выгодных курсов действий с учетом факторов внешней среды, т.е. это стратегия маневрирования в распределении и перераспределении производства и товаров между предприятиями, расположенными в разных странах, в зависимости от уровня издержек производства, стоимости рабочей силы, темпов экономического роста, политической стабильности страны.

Концепция глобальной стратегии направлена на оптимизацию деятельности фирмы. В ней акцентируется внимание на необходимость выработки единой стратегии, направленной на оптимизацию деятельности всей корпорации, а не ее отдельных частей. Существуют разные направления этой концепции:

- теория множественности целей, когда глобальная стратегия направлена на реализацию многих целей и отрицается максимизация, прибыли в качестве главной цели;
- признается, что оптимизация деятельности осуществляется в целях максимизации прибыли;
- оптимизация деятельности направлена на получение максимальной прибыли в результате лучшего приспособления организационной структуры к изменяющимся условиям (децентрализация, координация);
- оптимизация деятельности осуществляется путем совершенствования основных функций управления, в частности, планирования (долгосрочного).

Концепция целевой ориентации утверждает, что должна доминировать роль целеполагания в процессах планирования, организации, контроля, мотивации.

Концепция управления с позиций науки о поведении - это современная теория, получившая развитие в 60-е годы. Ее основное кредо - повышение эффективности организации в результате повышения эффективности ее человеческих ресурсов. Отсюда - исследование различных аспектов социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационной структуры, коммуникации в организациях, лидерства, изменение содержания работы и качества трудовой жизни. Основной целью этой концепции является стремление оказать помощь работнику в создании своих собственных возможностей на основе применения положений поведенческих наук к построению и управлению организациями.

Таким образом, все многочисленные концепции менеджмента направлены на совершенствование стратегии отдельных предприятий с целью получения намечаемых прибылей.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

В основе менеджмента как концепции рыночного управления лежит объективная тенденция к обобществлению производства, в результате которого у крупнейших фирм появилась возможность воздействовать на рынок, осуществляя его раздел, влиять на характер и механизм экономических отношений, регулирующих связи между рынком и производителем.

Менеджмент как концепция рыночного управления направлен на совершенствование организации управления деятельностью отдельных предприятий. В этой концепции больше, чем в других, отражается связь отдельных предприятий с рыночными отношениями, а точнее, с проблемой регулирования рыночных отношений. Здесь обосновывается необходимость в той или иной форме регулировать процессы развития, управлять ими, а не полагаться полностью на рынок, стихийно регулирующий экономические процессы.

Придавая важное значение регулированию рыночных отношений, теоретики менеджмента особый упор делают на необходимость приспособления фирмы к требованиям рынка по каждому конкретному продукту, выпускаемому фирмой. Поэтому организационно-технический аспект этой теории направлен на так называемое «планирование продукта», которое охватывает систему мероприятий по изучению рынка конкретного товара, составлению программ и прогнозов, разработку и внедрение на рынок нового товара, по активизации спроса на товары и получению высокой прибыли от его реализации.

Установление и регулирование рыночных отношений основано на экономической силе и научно-производственном потенциале их участников. Каждая фирма стремится не только сохранить свою долю на рынке, но и увеличить ее, потеснить конкурентов, вытеснить их с рынка, разорив либо подчинив своему влиянию и контролю.

Таким образом, эта концепция менеджмента не только дает теоретическое обоснование необходимости регулирования рынка в современных условиях, но и служит источником практических рекомендаций по разработке новых форм и методов организации хозяйственной деятельности фирм.

Менеджмент реализуется в практической деятельности фирм как система управления.

Следовательно, менеджмент регулируется законами развития рыночной системы хозяйствования и направлен на гибкое приспособление производственно-сбытовой деятельности фирмы к изменяющимся рыночным условиям.

Менеджмент как наука управления разрабатывает средства и методы, которые способствовали бы наиболее эффективному достижению целей организаций, повышению производительности труда и рентабельности производства исходя из сложившихся условий во внутренней и внешней среде. Отсюда появление и развитие в современных условиях новых подходов к управлению, ориентированных на решение проблем управления в крупных

промышленных фирмах, международных по сфере деятельности - транснациональных корпорациях.

Подход к управлению как к процессу определяет управление как процесс, в котором деятельность, направленная на достижение целей организации, рассматривается не как единовременное действие, а как серия непрерывных взаимосвязанных действий - функций управления. Разные авторы предлагают различные перечни функций. Оптимальный набор включает: планирование, организацию, распорядительство (командование), мотивацию, руководство, координацию, контроль, коммуникацию, исследование, оценку, принятие решений, подбор персонала, представительство и ведение переговоров или заключение сделок.

Системный подход предполагает, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, таких, как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

Ситуационный подход предполагает, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Поскольку существует обилие факторов как в самой организации, так и в окружающей среде, не существует и единого лучшего способа управления организацией. Самым эффективным в конкретной ситуации становится метод, наиболее соответствующий данной ситуации. Ситуационный подход внес большой вклад в теорию управления, поскольку содержит конкретные рекомендации по применению научных положений к практике управления в зависимости от сложившейся ситуации и условий. Под ситуацией понимается конкретный набор обстоятельств, которые оказывают воздействие на функционирование организации в данное время. Используя ситуационный подход (ситуационное мышление), управляющие могут понять, какие методы и средства будут наилучшим образом способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации.

Ситуационный подход предполагает определение основных внутренних и внешних факторов, которые воздействуют на функционирование организации. Для практических целей менеджеры рассматривают только те факторы, которые оказывают влияние в каждой конкретной ситуации.

Задача менеджмента как науки управления состоит в повышении практической значимости исследований, ориентации их на разработку принципов и методов, дающих возможность практически решать в тех или иных условиях проблемы функционирования организации.

Менеджмент как организация управления фирмой

В современных условиях широко распространено мнение ученых о том, что процесс управления есть искусство, суть которого состоит в применении науки (основ организационного знания в области управления) к реальностям ситуации, а,следовательно, к практике. Осуществляет любые виды предпринимательской деятельности, направленной на получение прибыли (предпринимательского дохода). Содержание менеджмента, таким образом,

состоит в достижении фирмой определенных результатов в ходе предпринимательской деятельности.

Цели всякой организации предполагают преобразование ресурсов (капитал, материалы, технология, информация, трудовые ресурсы) для достижения конечных результатов. Для их реализации необходимо осуществление различных видов деятельности - функций.

В зависимости от конкретных функций организация делится на подразделения, выполняющие возложенные на них задачи по реализации специфических целей. Подразделения (отделы, службы, отделения) представляют собой группы людей, деятельность которых сознательно направляется и координируется для достижения общей цели. Здесь речь идет об управлении организацией.

Менеджмент как организация (орган) управления. Обычно под организацией понимается структура (состав), в рамках которой проводятся сознательно координируемые мероприятия, направленные на достижение общих целей. Организация - это своего рода анатомия предприятия, управление - это его физиология, или организация - статика дела, управление - его динамика. Поскольку само по себе управление тоже имеет определенную структуру, то наряду с организацией и управлением можно говорить об организации как органе, субъекте управления и об управлении организацией, рассматриваемой как объект управления. В обоих случаях для таких понятий применяется термин «менеджмент».

Под органом управления часто понимают руководство, которое представляет фирму и действует от ее имени.

Менеджмент как различные уровни аппарата управления. Крупная фирма обычно имеет в своем аппарате три уровня, каждый из которых в названии на английском языке содержит слово «менеджмент»:

Top management - высшее звено управления, высшее руководство.

Middle management - среднее звено управления.

Lover management - низовое звено управления.

Менеджмент как организация работы людей, сотрудников, коллектива для достижения намеченной цели наиболее рациональным способом. Предполагается, что управление персоналом необходимо строить с таким расчетом, чтобы оно соответствовало потребностям сотрудников и позволяло активизировать их работу, повышать производительность труда и, следовательно, эффективность производства.

Менеджмент как система управления, в которой фирма или ее подразделение выступают как управляемый объект. При изучении фирм как объектов управления первостепенное значение имеют взаимные связи между более мелкими объектами (подразделениями), из которых они состоят. Совокупность объектов, рассматриваемых как единое целое, называют системой.

Система управления должна располагать материальными, финансовыми, трудовыми и другими ресурсами, обеспечивающими реализацию

управленческих воздействий. Управленческие воздействия поступают в исполнительные органы как изнутри управляемого объекта, так и извне, т.е. из внешней среды. Наличие информации о внешней среде и выводы о ее влиянии на систему управления повышают эффективность системы, поскольку позволяют своевременно вносить коррективы в процесс управления и приспосабливаться к изменениям внешней среды - рыночных условий и системы их регулирования.

Основной оценкой эффективности и качества управления служит степень достижения поставленных целей как на текущий период, так и на средне- и долгосрочную перспективу.

Менеджмент как управление любой организацией: государственным учреждением, в армии, в церкви, в непредпринимательских корпорациях, т.е. независимо от целей их деятельности. В США хотя непредпринимательские корпорации и отвечают по своим обязательствам своим капиталом, однако цель их деятельности состоит не в получении прибыли, а в выполнении конкретно определенных функций (например, школы, больницы, библиотеки). И хотя ныне считается, что государственные и публичные организации должны использовать принципы и методы менеджмента, многие специалисты руководство такими организациями к менеджменту не относят.

Менеджмент как процесс принятия управленческих решений

Любая ситуация, возникающая в процессе, является задачей для руководителя – менеджера и требует от него принятия решений и, в частности, в отношении изменения целей и программы действий. Это касается всех уровней управления. Управляемый объект (фирма или ее хозяйственно самостоятельные подразделения), как уже говорилось выше, имеет внешнюю среду - рыночные отношения, к состоянию которой он должен приспосабливаться на основе обратной связи. Всякое управленческое решение - это результат обратной связи с рынком и другими элементами внешней среды.

Управленческие решения принимаются на основе информации, получаемой и обрабатываемой в процессе подготовки решений. Принятое управленческое решение конкретизируется для исполнителей и контроля за выполнением. Иначе говоря, управленческое решение должно содержать ответ на вопрос - как реализовать принятое решение и как проконтролировать его исполнение.

Принятие решения - прерогатива менеджеров всех уровней, имеющих соответствующие полномочия. Менеджер рассматривает принимаемое решение с точки зрения лиц, отвечающих за доведение решений до исполнителей, и лиц, обеспечивающих контроль исполнения. Это заставляет менеджера не только выбирать меры воздействия и средства контроля, но и рассматривать варианты решений в отношении их практической осуществимости в данной конкретной обстановке.

Анализ информации и принятие на ее основе управленческих решений составляют технологию менеджмента. Иерархия в системе управления решает проблемы передачи ответственности на более низкие уровни управления,

централизации и децентрализации процесса принятия решений и самой организации управления.

Процесс функционирования системы управления включает работу по ее совершенствованию и рационализации, поскольку современный менеджмент основан на рациональных способах принятия решений.

Каждый аспект подхода к менеджменту как к системе управления требует ее изучения в статике и динамике; в рамках глобальной локальной деятельности; на текущий момент и на перспективу. А это отражается на формулировке целей, методов воздействия для их достижения, на организационной структуре управления, на функционировании фирмы как управляемого объекта.

3. Цели и задачи менеджмента

Конечная цель менеджмента состоит в обеспечении прибыльности, или доходности, в деятельности фирмы путем рациональной организации производственного процесса, включая управление производством и развитие технико-технологической базы, а также эффективное использование кадрового потенциала при одновременном повышении квалификации, творческой активности и лояльности каждого работника.

Прибыльность фирмы свидетельствует об эффективности ее производственно-сбытовой деятельности, которая достигается путем минимизации затрат (расходов на сырье, материалы, энергию, оплату труда, финансирование) и максимизации доходов от результатов производства - выпуска продукции и услуг.

Менеджмент призван создавать условия для успешного функционирования фирмы исходя из того, что прибыль - не причина существования фирмы, а результат ее деятельности, который в конечном итоге определяется рынком. Прибыль создает определенные гарантии дальнейшему функционированию фирмы, поскольку только прибыль и ее накопление на предприятии в виде различных резервных фондов позволяют ограничивать и преодолевать риски, связанные с реализацией товаров на рынке. Ситуация на рынке, как известно, постоянно меняется, происходят изменения в положении на рынке конкурентов, в условиях и формах финансирования, состоянии хозяйственной конъюнктуры в отрасли или в стране в целом, в условиях торговли на мировых товарных рынках. Отсюда постоянное наличие риска. Целью менеджмента в этих условиях является постоянное преодоление риска или рисковых ситуаций не только в настоящем, но и в будущем, для чего требуются определенные резервные денежные средства и предоставление менеджерам определенной степени свободы и самостоятельности в хозяйственной деятельности в целях быстрого реагирования и адаптации к изменяющимся условиям.

Важнейшей задачей менеджмента является организация производства товаров и услуг с учетом потребностей потребителей, на основе имеющихся

материальных и людских ресурсов и обеспечение рентабельности деятельности предприятия и его стабильного положения на рынке.

В связи с этим в задачи менеджмента входит:

• обеспечение автоматизации производства и переход к использованию работников, обладающих высокой квалификацией;

• стимулирование работы сотрудников фирмы путем создания для них лучших условий труда и установления более высокой заработной платы;

• постоянный контроль за эффективностью деятельности фирмы, координация работы всех подразделений фирмы;

• постоянный поиск и освоение новых рынков.

К задачам, решаемым в менеджменте, относятся также

• определение конкретных целей развития фирмы;

• выявление приоритетности целей, их очередности и последовательности решения;

• разработка стратегии развития фирмы - хозяйственных задач и путей их решения;

• выработка системы мероприятий для решения намечаемых проблем на различные временные периоды;

• определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения;

• установление контроля за выполнением поставленных задач.

Выполнение задач менеджмента по регулированию, организации, координации и контролю за производственным процессом и достижение намеченных целей получают оценку на рынке.

Задачи управления непрерывно усложняются по мере роста масштабов производства, требующего обеспечения все возрастающими объемами ресурсов - материальных, финансовых, трудовых и др.

4. Характерные черты и стадии менеджмента

Характерные для менеджмента черты включают **экономический, социально-психологический, правовой и организационно-технический аспекты.**

Содержание **экономического аспекта** составляет управление процессом производства, в ходе которого достигается координация материальных и трудовых ресурсов, необходимых для эффективного достижения целей.

Социально-психологические аспекты характеризуют деятельность особой группы лиц по организации и руководству усилиями всего персонала фирмы для достижения* поставленных целей. Сюда относится система власти, посредством которой регулируются отношения между руководителем и подчиненными, а также социальная функция, в которой отражаются культура общества, его традиции, ценности и обычаи.

Правовой аспект менеджмента отражает структуру государственных, политических и экономических институтов, проводимую ими политику и определяемое ими законодательство. Важнейшее значение имеют положения торгового права по вопросам создания фирм, заключения контрактов, промышленной собственности, а также государственное регулирование

бизнеса, включающее антитрестовское законодательство, налоговую политику, торгово-политические средства и др.

Организационно-технический аспект менеджмента включает рациональную оценку ситуации и систематический отбор целей и задач, последовательную разработку стратегии для достижения этих задач, упорядочение требуемых ресурсов, рациональное проектирование, организацию, руководство и контроль за действиями, необходимыми для достижения избранных целей, мотивацию и вознаграждение людей, осуществляющих эту работу.

Менеджмент в зависимости от видов и последовательности деятельности можно разделить **на три стадии:** стратегическое управление; оперативное управление; контроль.

• Стратегическое управление включает:

- выработку цели менеджмента;

- прогнозирование как предвидение результатов развития, совершающегося под действием существующих факторов;

- перспективное планирование как систему мер, необходимых для преодоления отклонения прогнозируемых итогов от установленной цели.

• Оперативное управление включает деятельность по реализации вышеуказанных мер, которая подразделяется на:

- организацию как создание нужной структуры и необходимых ресурсов;
- руководство как распорядительство (мотивация) в условиях созданной структуры.

• Контроль включает анализ достигнутых результатов (обратная связь) и выступает как исходный пункт нового цикла управления.

Эффективный менеджмент предполагает единство всех видов и стадий процесса управления как единство экономического, организационно-технического и социально-психологического аспектов управления.

5. Менеджер и его функции

В современном понимании менеджер - это руководитель или управляющий, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями в области принятия решений по конкретным видам деятельности фирмы, функционирующей в рыночных условиях. Предполагается, что принимаемые менеджером решения являются обоснованными и вырабатываются на базе использования новейших методов управления: многовариантных расчетов с помощью компьютерной техники.

Термин «менеджер» имеет довольно широкое распространение и употребляется применительно:

- к организатору конкретных видов работ в рамках отдельных подразделений или программно-целевых групп;

- к руководителю предприятия в целом или его подразделений (управлений, отделений, отделов);

- к руководителю по отношению к подчиненным;

- к администратору любого уровня управления, организующего работу в соответствии с современными методами.

Свойственные рынку риск и неопределенность ситуации требуют от менеджеров самостоятельности и ответственности за принимаемые решения, способствуют поиску оптимальных организационных и научно-технических решений относительно нововведений.

К менеджеру любого уровня предъявляются высокие требования, в частности, следующие:

- наличие общих знаний в области управления предприятием;
- компетентность в вопросах технологии производства в той отрасли, к которой относится фирма по виду и характеру деятельности;
- владение навыками не только администрирования, но и предпринимательства, умение владеть ситуацией на рынках, проявлять инициативу и активно перераспределять ресурсы фирмы в наиболее выгодных сферах применения;
- принятие обоснованных и компетентных решений на основе согласования с нижестоящими руководителями и работниками и распределение участия каждого в их исполнении;
- наличие практического опыта и знаний в области анализа экономической ситуации на основных рынках или их сегментах, на которых уже работает или намеревается работать;
- умение анализировать деятельность и действия фирм-конкурентов;
- умение предвидеть тенденции развития хозяйственной конъюнктуры, особенности спроса, мер государственного регулирования экономики в своей стране и в других странах, на рынках которых фирма стремится усилить либо удержать свои позиции.

И все же важнейшим требованием к менеджеру любого уровня является умение управлять людьми. Сюда относятся:

- знание в совершенстве своих прямых подчиненных, их способностей и возможностей выполнения конкретной поручаемой им работы;
- знание условий, связывающих предприятие и работников; защита интересов тех и других на справедливой основе;
- устранение неспособных с целью удержания единства и правильности функционирования фирмы.

Руководитель, как пишет А. Файоль, должен устранить или предложить устранение всякого функционера, ставшего по какой-либо причине не способным выполнять возложенные на него задачи. Это требование долга всегда сложное, часто тягостное. Эта обязанность взывает к высшим нравственным качествам начальника и, в частности, к известному гражданскому мужеству, которое подчас труднее проявить, чем военную храбрость.

Рыночная экономика вызывает потребность в управляющих, которые относятся к делу творчески, хорошо информированы, умеют наилучшим

образом использовать ресурсы и обеспечивать эффективность функционирования фирмы.

Каждый менеджер и прежде всего руководитель высшего звена управления должны понимать, что их фирма осуществляет свою деятельность в рыночных условиях и целиком зависит от рынка.

Фирма, существующая благодаря работе своих сотрудников, должна проявлять заботу об удовлетворении жизненных потребностей не только клиентов-потребителей, но и своих собственных работников.

6. Содержание понятий «предпринимательство», «бизнес», «предпринимательская структура»

Предпринимательство (entrepreneurship, предпринимательская деятельность) - это основной вид самостоятельной хозяйственной деятельности (производственной или коммерческой), осуществляемой физическими и юридическими лицами, именуемыми предпринимателями, от своего имени и на свой риск на постоянной основе. Эта деятельность направлена на достижение намеченного результата (получение прибыли или предпринимательского дохода), путем наилучшего использования капитала и ресурсов, экономически обособленными субъектами рыночного хозяйства, несущими полную имущественную ответственность за результаты своей деятельности и подчиняющимися правовым нормам (законодательству) страны регистрации.

Рассмотрим все составляющие этого понятия.

Предпринимательство как особый вид деятельности предполагает наличие у субъектов этой деятельности определенного образа мышления, особого стиля и типа хозяйственного поведения. Это проявляется в особом творческом отношении к делу, свободном проявлении инициативы, постоянном стремлении к новаторству, поиску нетрадиционных решений и возможностей, расширению масштабов и сферы деятельности и, что особо, важно, постоянной готовности к риску и изысканию способов его преодоления. Важнейшая задача предпринимательской деятельности состоит в обеспечении эффективного функционирования фирмы или деятельности индивидуального предпринимателя, что предполагает ориентацию на инновации и создание инновационной среды, умение привлекать и использовать для решения поставленных задач ресурсы из самых разнообразных источников.

Предпринимательство как самостоятельная деятельность предполагает свободу и самостоятельность субъектов этой деятельности в различных направлениях:

- выбор вида и сферы предпринимательской деятельности;
- выбор направлений и методов деятельности;
- принятие хозяйственных решений и выбор средств их реализации;
- формирование производственных программ, выбор источников финансирования, поставщиков продукции и услуг, источников получения трудовых ресурсов;

- выбор каналов и методов сбыта;
- установление систем и размеров оплаты труда и других видов доходов лиц, работающих по найму;
- установление уровня цен и тарифов на продукцию и услуги;
- распоряжение прибылью (доходами) от предпринимательской деятельности, остающейся после уплаты налогов и внесения других обязательных платежей.

Предпринимательство как хозяйственная деятельность предполагает организацию и управление хозяйственным процессом независимо от вида и сферы деятельности фирмы или индивидуального предпринимательства. Хозяйственная деятельность может охватывать следующие виды: инновационную, производственно-сбытовую, торгово-посредническую, консультационную, инжиниринговую, патентно-лицензионную и др., включая торговлю ценными бумагами. Сфера хозяйственной деятельности включает как внутрифирменные отношения, так и отношения с другими участниками рыночного хозяйства - финансовые, правовые, расчетные, связанные с товародвижением, страхованием, хранением, арендой товаров, рекламой продукции и услуг и др.

Предпринимательская деятельность осуществляется физическими и юридическими лицами. **Физические лица** - это индивидуальные предприниматели, правовое положение которых регулируется соответствующими законами, по которым они наделяются правоспособностью и дееспособностью: способностью к совершению юридических актов (заключению сделок); к наделению правами и обязанностями; к несению имущественной и другой ответственности.

Юридическое лицо - это носитель имущественных прав и обязанностей. Оно выступает в хозяйственном обороте от своего имени; существует независимо от лиц, входящих в его состав; несет самостоятельную имущественную ответственность по обязательствам, в которые оно вступает. Имущество юридического лица обособляется от личного имущества его членов.

Предпринимательская деятельность физических лиц относится к индивидуальной (частной) предпринимательской деятельности. Предпринимательская деятельность юридических лиц относится к коллективному предпринимательству.

Обе формы предпринимательской деятельности основаны как на собственности капитала и имущества, принадлежащего субъектам предпринимательской деятельности, так и на финансовых средствах, привлекаемых со стороны. В той и другой форме предпринимательской деятельности может применяться и не применяться наемный труд работников.

Индивидуальный предприниматель может быть собственником капитала, вложенного в конкретное имущество, обладая правом владения, пользования и распоряжения этим имуществом, т.е. выступать в качестве единоличного владельца и управляющего имуществом, которое он вкладывает в организацию

хозяйственного процесса (пускает в оборот), привлекая для этого необходимые ресурсы (материально-технические, трудовые и др.).

Индивидуальный предприниматель как физическое лицо может не иметь собственного капитала и имущества, а привлечь заемные средства и арендованное имущество для организации хозяйственной деятельности, конечным результатом которой будет получение предпринимательского дохода и прибыли.

Индивидуальное предпринимательство предполагает наличие у физического лица предпосылок для организации хозяйственной деятельности, которой он может управлять самостоятельно либо нанять управляющего.

Индивидуальная предпринимательская деятельность получила широкое распространение в современных условиях в новых отраслях, связанных с высокой технологией и новаторскими идеями, где в качестве физических лиц выступают инженеры, конструкторы, обладающие патентами и имеющие финансовые средства на организацию и внедрение их в производство. Обычно индивидуальный предприниматель имеет гораздо больше свободы действий, чем менеджер в крупной фирме, в особенности в выборе направлений и сферы деятельности.

Предприниматель осуществляет хозяйственную деятельность от своего имени и на свой риск. Предприниматель (entrepreneur) – это лицо, которое вкладывает собственные средства в организацию дела и принимает на себя личный риск, связанный с его результатами. Осуществляя хозяйственные связи с другими участниками рыночных отношений, предприниматель выступает стороной договора (сделки). Он может предоставить право подписания контрактов от своего имени или от имени фирмы, которую он возглавляет, конкретному представителю (управляющему) и установить пределы таких полномочий.

Действуя на свой страх и риск, предприниматель принимает на себя всю полноту ответственности за конечные результаты деятельности - как индивидуальной, так и коллективной. Он несет имущественную ответственность за результаты хозяйственной деятельности как физическое лицо или как представитель юридического лица.

Предприниматель имеет право:

• создавать для своей деятельности любые виды фирм (предприятий);

• приобретать имущество и имущественные права у других фирм;

• участвовать своим имуществом в деятельности других экономических субъектов рыночных отношений;

• использовать по соглашению сторон имущество физических и юридических лиц на условиях аренды, подряда и др.;

• нанимать и увольнять работников на условиях контракта или других условиях;

• открывать на свое имя или на имя фирмы счета в банке для хранения денежных средств, осуществления всех видов расчетных, кредитных и кассовых операций;

• получать неограниченный по размерам личный доход от индивидуальной предпринимательской деятельности.

Предприниматель должен обладать:

- профессиональным знанием сферы деятельности;
- наличием определенных управленческих знаний и опыта производственно-сбытовой и маркетинговой деятельности;
- умением правильно оценивать свои возможности и положение на рынке, привлекаемые ресурсы и финансовые средства;
- экономическим мышлением, компетентностью, деловой культурой, наличием практического опыта и навыков;
- умением организовать производство и действовать на свой страх и риск ради достижения цели и получения прибыли; *
- умением анализировать и использовать рыночные возможности, новаторские идеи.

Предприниматели организуют свое дело и действуют ради собственной выгоды или выгоды фирмы (организации), которую они представляют. Поэтому предпринимательской деятельности свойственны самые сильные хозяйственные мотивации.

В высокотехнологичных отраслях собственное дело обычно связывается с конкретными научно-техническими идеями, поскольку предприниматели хорошо разбираются в технологиях создания продуктов, в большинстве случаев уникальных.

Предпринимательская деятельность осуществляется на постоянной основе, а не на основе единичных или разовых сделок. Здесь речь идет о систематической, стабильной, организованной хозяйственной деятельности, имеющей целевую направленность в виде конечного результата с ориентацией на дальнейшее развитие и расширение. А это предполагает успешное решение организационных и финансовых проблем и рост прибыли; активное выявление новых технологических, ресурсных и других возможностей, способных обеспечить эффективное функционирование и стабильное развитие фирмы; стремление включиться в новую сферу деятельности с целью повышения рентабельности производства и сбыта фирмы в целом.

Предпринимательская деятельность направлена на достижение коммерческого успеха: получение прибыли или предпринимательского дохода, что обусловлено рыночными условиями хозяйствования и связано исключительно с рыночной структурой экономики, в которой такая деятельность реализуется. Большая часть чистого предпринимательского дохода или прибыли направляется не на личное потребление, а вкладывается в дальнейшее развитие наиболее перспективных направлений хозяйственной деятельности.

Предпринимательская деятельность направлена на наилучшее использование капитала: собственности и другого имущества, а также финансовых, материально-технических, трудовых ресурсов. Предприниматель выступает как владелец, пользователь и распорядитель собственности, что

охватывает совокупность действий его как субъекта собственности, необходимых для осуществления реального процесса в его периодической повторяемости, а именно:

• возможность свободно и самостоятельно принимать решения, т.е. осуществлять владение в его реальном проявлении;

• координация всех видов деятельности и всех участников процесса производства - т.е. правомочие;

• организация производства и сбыта, расходование денежных средств, предоставление и получение имущества в аренду и др. - распоряжение в конкретном выражении.

Собственник, обладающий правом владения, пользования и распоряжения имуществом, которое он сам использует в качестве средств производства для выпуска определенной продукции и получения предпринимательского дохода, превращается в управляющего, а отношения собственности - в управленческие отношения. Когда происходит отделение управления от собственности на средства производства и произведенные продукты, когда для управления процессом производства нанимаются профессионалы-управленцы (менеджеры), управление приобретает характер относительно самостоятельного от субъекта собственности правомочия лиц или органов (подразделений фирм), занятых выполнением присущих управлению функций».

Таким образом, суть предпринимательства состоит в том, чтобы в условиях неопределенности рынка находить возможности наилучшего использования собственности в виде капитала, имущества, патентных прав и других ресурсов и добиваться реализации этих возможностей в практическую деятельность.

Предпринимательство предполагает наличие экономически обособленных субъектов рыночного хозяйства, которые вступают между собой в правовые, юридические, финансовые и другие отношения. Таких субъектов именуют партнерами, контрагентами, сторонами в сделке и пр. Экономическая обособленность означает их хозяйственную самостоятельность и имущественную ответственность за результаты деятельности.

Из экономически обособленных субъектов рыночного хозяйства складывается фирменная структура рынка - отраслевого, национального, мирового.

На рынке происходит постоянно поляризация соотношения крупных и малых фирм, ведется конкурентная борьба, в результате которой одни фирмы разоряются, другие образуются или поглощают разорившихся конкурентов или контрагентов. В результате фирменная структура рынка меняется, и каждая фирма стремится занять на нем определенное место в зависимости от доли рынка. В современных условиях децентрализация управления в крупных фирмах приводит к появлению в их структуре большого числа подразделений, выступающих на рынке в качестве самостоятельных экономически обособленных субъектов, которые наделены хозяйственной и часто

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

юридической самостоятельностью, однако действуют согласно и в русле общей глобальной политики головной (материнской) фирмы. В связи с этим следует иметь в виду, что структуру современного рынка в любой стране определяют крупные фирмы, которые поддерживают устойчивое положение экономики и обеспечивают высокий уровень конкурентоспособности продукции на мировом рынке.

Предпринимательство предполагает несение субъектом предпринимательской деятельности имущественной ответственности за результаты хозяйственной деятельности. Предприниматель, осуществляющий свою деятельность без образования юридического лица, отвечает по обязательствам, связанным с этой деятельностью, всем своим имуществом, за исключением того имущества, на которое в соответствии с законодательством страны не может быть обращено взыскание.

Предприниматель, осуществляющий свою деятельность в качестве юридического лица, несет имущественную ответственность в зависимости от правового положения фирмы: либо всем своим капиталом и личным имуществом, либо только капиталом.

Предпринимательство предполагает персональную экономическую, а не коллективную административную ответственность за результаты работы.

Предприниматель обязан:

• заключать договоры (контракты) по найму с работниками и, в необходимых случаях, с профсоюзами;

• осуществлять оплату труда работников, работающих по найму, в соответствии с условиями договоров;

• обеспечивать надлежащее качество производимых товаров (работ, услуг);

• соблюдать законные требования и права потребителей;

• обеспечивать работникам надлежащие условия труда;

• вносить в страховые и пенсионные фонды отчисления по страхованию и обеспечению лиц, работающих по найму;

• осуществлять меры по обеспечению экологической безопасности, технике безопасности.

Правовые нормы предпринимательской деятельности включают также порядок прекращения деятельности фирмы или индивидуального предпринимателя (порядок ликвидации), который предусматривает и случаи, когда предпринимательская деятельность прекращается судом или в результате банкротства, нарушения законодательства и пр. В любом случае определяются порядок и сроки прекращения предпринимательской деятельности.

В содержание понятия «предпринимательство» входит такое понятие, как «бизнес».

Бизнес (business) - это дело, деловая активность, направленные на решение задач, связанных в конечном итоге с осуществлением на рынке операций обмена товарами и услугами между экономическими субъектами

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

рынка с использованием сложившихся в рыночной практике форм и методов конкретной деятельности.

Бизнес делается ради получения дохода (прибыли) от результатов деятельности в самых различных сферах - производстве и торговле товарами и услугами, банковском деле и страховом деле, при проведении транспортных, арендных и многих других операций как видов деятельности.

Субъектами в бизнесе могут выступать свободные в своих действиях на рынке единоличные собственники капитала - физические лица, а также собственники и совладельцы капитала фирм, выступающих как юридические лица. В качестве субъектов в бизнесе могут выступать и заемщики капитала, получившие займы или кредиты в банке для ведения хозяйственной деятельности. Важно, чтобы субъект в бизнесе имел в своем распоряжении капитал, поступающий в оборот. Такой капитал может поступать в оборот не обязательно в денежной форме, он может предоставляться и в товарной форме, а также в форме услуг. Субъектами в бизнесе могут выступать также и непредпринимательские организации, и учреждения, совершающие коммерческие сделки эпизодически в товарной или денежной форме.

Все субъекты бизнеса несут ответственность по результатам деятельности согласно законодательству своей страны в соответствии с правовым положением лица или фирмы (капиталом и личным имуществом или только капиталом).

Бизнес всегда предполагает совершение в конечном итоге коммерческих операций по обмену товарами или услугами, результатом которых может быть получение прибыли или несение убытка.

Бизнес - понятие более широкое, чем предпринимательская деятельность, поскольку к бизнесу относится совершение любых единичных разовых коммерческих сделок в любой сфере деятельности, направленных на получение дохода (прибыли). Субъект в бизнесе именуется бизнесменом (businessman) или коммерсантом.

Практически во всех национальных системах права существуют особые правила деятельности коммерсантов как самостоятельных предпринимателей, осуществляющих сделки ради получения дохода (прибыли).

Статус коммерсанта признается по закону за лицом, деятельность которого характеризуется следующими признаками: заключение сделок и осуществление иных хозяйственных операций в виде предпринимательства; осуществление предпринимательской деятельности от своего имени, т.е. в качестве самостоятельного экономического субъекта рыночных отношений.

В качестве коммерсантов выступают как индивидуальные предприниматели, так и объединения предпринимателей. К индивидуальным коммерсантам относятся физические лица, которые, будучи собственниками предприятия, действуют как отдельные предприниматели. Сфера их деятельности обычно распространяется на те области хозяйства, где не требуется вложения крупных капиталов (мелкое производство и торговля, обслуживание, торговое посредничество).

Объединения предпринимателей (фирмы) действуют в разных правовых формах и выступают как юридические лица. Коммерсанты ведут хозяйственную деятельность профессионально, специализируясь на конкретных видах деятельности: приобретение и продажа товаров и ценных бумаг, осуществление страховых, транспортных, банковских, торгово-посреднических и других операций. К коммерсантам относятся также владельцы небольших промышленных предприятий, предприятий сельского и лесного хозяйства.

Условием признания за лицом статуса коммерсанта является его деятельность в качестве самостоятельного предпринимателя, собственника имущества, выступающего в хозяйственном обороте от своего имени независимо от сферы его хозяйственной деятельности - производственной, сельскохозяйственной, транспортной, банковской и т.д.

Законодательство обычно устанавливает для коммерсантов ряд обязанностей, относящихся к организационно-правовым условиям их деятельности:

• публикация сведений в форме регистрации в торговом реестре;

• приобретение разрешения (патента, лицензии, франшизы) на ведение хозяйственной деятельности с уплатой установленного налога;

• ведение торговых (бухгалтерских) книг;

• открытие собственного банковского счета;

• выступление в хозяйственном обороте под определенным фирменным наименованием.

Ввиду широкой трактовки торговых сделок в законодательстве многих стран сферой деятельности коммерсанта является как обращение товаров, так и производство. Это означает, что они охватывают весь круг хозяйственно-экономических отношений:

• торговые сделки, вытекающие из производственной деятельности промышленных, сельскохозяйственных, строительных, жилищно-коммунальных, издательских, зрелищных и иных предприятий;

• сделки торговых, банковских и иных предприятий, относящихся к обращению товаров и денег;

• сделки транспортных, страховых, транспортно-экспедиторских предприятий; предприятий, занимающихся страхованием, хранением и другими операциями, связанными с товародвижением;

• сделки по обеспечению промышленной и торговой деятельности разного рода услугами: инжиниринговыми, арендными, консультационными и др.

Выделение в особую категорию участников хозяйственного оборота предпринимателей, именуемых коммерсантами, деятельность которых подчиняется во многом специальному правовому режиму торгового права, имеет следующие цели:

- придание предпринимательской деятельности публичного характера путем соблюдения правил регистрации коммерсантов в торговых реестрах,

опубликования результатов хозяйственной деятельности (публичной отчетности) при одновременной правовой защите их банковских, промышленных и коммерческих секретов;

- закрепление специального регулирования отношений по кредитованию в хозяйственном обороте, играющих важную роль в предпринимательской деятельности. К сделкам по кредитованию, относящимся к коммерческим, предъявляются особо строгие требования, направленные на то, чтобы предоставить кредитору предпринимателя определенные гарантии получения платежа. В частности, согласно правилам, коммерсант обязан заявить о прекращении платежей в течение установленного срока; соблюдать процедуру взыскания платежей в случае его банкротства; уплачивать повышенный процент при просрочке платежей; нести солидарную ответственность в случае банкротства партнера;

- создание условий, обеспечивающих быстроту осуществления коммерческих сделок и разрешения возникающих по ним споров.

В менеджменте широко используется такое понятие, как «предпринимательская структура». Под предпринимательской структурой понимается состав субъектов рыночных отношений, к числу которых относятся только те организационно-хозяйственные единицы, целью деятельности которых является получение прибыли (предпринимательского дохода) как конечного результата деятельности.

Беря за основу классификации цель деятельности субъекта рыночных отношений, можно выделить четыре категории экономических субъектов: фирмы, банки, страховые и трастовые компании, инвестиционные структуры. При этом фирмы мы относим к основным субъектам предпринимательской деятельности, а банки, страховые и трастовые компании, инвестиционные структуры - к обслуживающим сферу предпринимательской деятельности, которая охватывает как национальные рынки, так и мировой рынок.

Под фирмой понимается любая организационно-хозяйственная единица, осуществляющая предпринимательскую деятельность в области промышленности, торговли, строительства, транспорта, преследующая коммерческие цели и пользующаяся правами юридического лица. Для обозначения фирмы в менеджменте часто используется термин «организация».

Каждая фирма как организационно-хозяйственная единица имеет в своем составе одно или несколько предприятий, специализирующихся на конкретных видах деятельности (в производстве товаров и услуг), и функциональные подразделения, осуществляющие управленческую деятельность.

Под предприятием понимается производственно-хозяйственная единица, представляющая собой совокупность материальных и людских ресурсов, определенным образом организованная для достижения конкретно поставленных целей.

В законодательстве большинства стран предприятие не рассматривается как самостоятельный субъект права, за ним не признается характер хозяйственного образования, обладающего обособленным имуществом,

собственным балансом и пользующегося правами юридического лица. Предприятие рассматривается как определенный имущественный комплекс, включающий материальные и нематериальные элементы и являющийся объектом права. Этот имущественный комплекс принадлежит предпринимателю (индивидуальному или объединению предпринимателей), который управляет данным имуществом.

В состав материально-денежных элементов предприятия входят:

- помещения - производственные здания, магазины, административные помещения;
- товары - сырье, топливо, полуфабрикаты, готовые изделия;
- наличные денежные средства - кассовая наличность;
- права промышленной собственности - права на изобретения, промышленные образцы, товарные знаки, ноу-хау, фирменное наименование;
- приобретенные авторские, лицензионные, арендные и другие права;
- денежные требования и долги, включая полученные займы и кредиты.

К нематериальным элементам относятся: постоянные деловые связи, положение на рынке, приобретенная репутация, клиентура, что объединяется понятием «гудвилл» («goodwill»).

В качестве объекта права предприятие оценивается как определенным образом обособленное в хозяйственном обороте имущество, выделяемое из остального имущества предпринимателя. Предприятие выступает в качестве объекта права собственности и совершаемых с ним юридических сделок как единое целое, т.е. как единый целостный предмет сделки купли-продажи, аренды, залога (при получении кредита).

Хотя предприятие и не признается в качестве юридического лица, оно, тем не менее, наделяется некоторыми элементами правосубъектности. Так, предприятие может иметь собственное наименование (фирму) и быть зарегистрированным в торговом реестре в качестве самостоятельного предприятия либо филиала другого предприятия того же предпринимателя.

На предприятии ведется бухгалтерский учет и составляется баланс. Если предприниматель выступает как индивидуальный, то бухгалтерский учет не затрагивает его личного имущества. На предприятиях, принадлежащих объединению предпринимателей, такого различия не делается.

Несмотря на заинтересованность предпринимателей считать предприятие юридическим лицом, чтобы ограничить свою ответственность по обязательствам, возникающим в процессе функционирования, только его активами, а не всем своим имуществом, законодательство и судебная практика не признают за предприятием самостоятельную правосубъектность и полную обособленность к остальному имуществу предпринимателя.

Таким образом, предприниматель полностью отвечает по долгам и становится кредитором по обязательствам предприятия. Имущество предприятия, как и личное имущество предпринимателя, используется полностью для удовлетворения требований кредиторов предпринимателя. В

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

случае объявления несостоятельности предпринимателя все его имущество идет на погашение долга.

Предприятия осуществляют технологический процесс производства как средство преобразования материально-технических и людских ресурсов в продукты и услуги.

Фирма может иметь одно или множество производственных предприятий, каждое из которых специализировано на выпуске закрепленной за ним номенклатуры изделий. Между предприятиями устанавливаются производственные взаимосвязи по линии кооперирования или вертикальной интеграции (последовательной поставки сырья, полуфабрикатов). В том и другом случае речь идет о технологическом разделении труда внутри фирмы. В крупных фирмах, предприятия которых расположены не только в своей стране, но и в широком круге зарубежных стран, речь идет о международном технологическом разделении труда на внутрифирменном уровне.

В управленческом процессе производственная деятельность предприятий в рамках фирмы подлежит координации, планированию, организации и контролю либо из единого центра, либо на конкретном управленческом уровне.

В фирменной структуре крупных промышленных фирм предприятия могут входить в производственные отделения (divisions) или в филиалы (branches), которые обладают хозяйственной самостоятельностью и представляют собой самостоятельное организационно-хозяйственное звено, осуществляющее свою деятельность на условиях коммерческого и внутрифирменного расчета.

Вопросы для самопроверки

1. Каковы причины возникновения менеджмента?
2. Дайте определения менеджмента!
3. Раскройте сущность понятие менеджмента!
4. Назовите основные цели и задачи менеджмента!
5. Охарактеризуйте характерные черты менеджмента!
6. Какие стадии различают в менеджменте?
7. Как Вы понимаете сущность менеджера?
8. Перечислите задачи менеджера и связанные с этим профессиональные компетенции менеджера!
9. Объясните суть предпринимательской деятельности!
10. Что такое предпринимательская структура?
11. Раскройте суть понятие бизнеса и бизнесмена!

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

ЛЕКЦИЯ 2. РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТА

Учебные цели:

1. Основные этапы развития менеджмента.
2. Основные школы управления.
3. Развитие менеджмента в России.
4. Сравнительный анализ моделей менеджмента

1. Основные этапы развития менеджмента

Рассматривая развитие теории и практики управления, выделяют несколько исторических периодов:

I период - древний период. Наиболее длительным был первый период развития управления - начиная с 9-7 тыс. лет до н.э. примерно до ХУШ в. Прежде чем выделиться в самостоятельную область знаний, человечество тысячелетиями по крупицам накапливало опыт управления.

Первые, самые простые, зачаточные формы упорядочения и организации совместного труда существовали на стадии первобытнообщинного строя. В это время управление осуществлялось сообща, всеми членами рода, племени или общины. Старейшины и вожди родов и племен олицетворяли собой руководящее начало всех видов деятельности того периода.

Примерно в 9-7 тысячелетии до н.э. в ряде мест Ближнего Востока произошел переход от присваивающего хозяйства (охоты, сбора плодов и т.п.) к принципиально новой форме получения продуктов - их производству (производящая экономика). Переход к производящей экономике и стал точкой отсчета в зарождении менеджмента, вехой в накоплении людьми определенных знаний в области управления.

В Древнем Египте был накоплен богатый опыт управления государственным хозяйством. В этот период (3000 - 2800 гг. до н.э.) сформировался достаточно развитый для того времени государственный управленческий аппарат и его обслуживающая прослойка (чиновники-писцы и пр.).

Одним из первых, кто дал характеристику управления как особой сферы деятельности, был Сократ (470-399 гг. до н.э.). Он проанализировал различные формы управления, на основе чего провозгласил принцип универсальности управления.

Платон (428-348 гг. до н.э.) дал классификацию форм государственного управления, сделал попытки разграничить функции органов управления.

Александр Македонский (356-323 гг. до н.э.) развил теорию и практику управления войсками.

Приведенные материалы не охватывают всех событий и дат, которые так или иначе характеризуют процесс накопления знаний в области управления, однако данный обзор позволяет 8 в какой-то мере составить представление о том, на что обращалось внимание на самых ранних стадиях развития древнего искусства и новейшей науки - менеджмента.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

II период - индустриальный период (1776-1890). Наибольшая заслуга в развитии представлений о государственном управлении в этот период принадлежит А. Смиту. Он является не только представителем классической политической экономии, но и специалистом в области управления, так как сделал анализ различных форм разделения труда, дал характеристику обязанностей государя и государства.

Большое влияние на формирование многих сформировавшихся к настоящему времени научных направлений и школ менеджмента оказало учение Р. Оуэна. Его идеи гуманизации управления производством, а также признание необходимости обучения, улучшения условий труда и быта рабочих актуальны и сегодня.

Первый переворот в теории и практике управления связан с созданием и использованием вычислительной техники. В 1833 г. английский математик Ч. Беббидж разработал проект «аналитической машины» - прообраз современной цифровой вычислительной техники, с помощью которой уже тогда управленческие решения принимались более оперативно.

III период - период систематизации (1856-1960). Наука об управлении находится в постоянном движении. Формируются новые направления, школы, течения, изменяется и совершенствуется научный аппарат, наконец, меняются сами исследователи и их взгляды. С течением времени менеджеры изменяли ориентиры от потребностей своей конкретной организации на изучение сил управления, действующих в их окружении. Некоторые из них решали свои управленческие проблемы теми способами, которые, казалось, срабатывали и в прошлые периоды. Другие исследователи искали более систематизированные подходы к управлению. Их индивидуальные успехи и провалы могут дать ценные уроки для сегодняшних менеджеров.

В сущности, то, что мы сегодня называем менеджментом, зародилось во времена промышленной революции в XIX в. Возникновение фабрики как первичного типа производства и необходимость обеспечения работой больших групп людей означали, что индивидуальные владельцы больше не могли наблюдать за деятельностью всех работников. Для этих целей обучали лучших работников - обучали для того, чтобы они могли представлять интересы владельца на рабочих местах. Это и были первые менеджеры.

Самые первые исследования в области менеджмента были сделаны классической школой.

Первых менеджеров в основном волновал вопрос об эффективности производства (технический подход). Свою деятельность они сосредоточивали на адаптации рабочих. В этих целях разрабатывался дизайн рабочих мест, изучались затраты времени на различные операции и т.п.

Большинство исследователей того времени полагали, что менеджмент - это искусство. Такое понимание менеджмента связано с тем, что не все работники по своим параметрам подходят для руководящей должности. Имеются определенные черты характера и навыки, которые свойственны всем преуспевающим менеджерам. Поэтому многие исследователи приняли подход

при изучении личности с точки зрения характера. Т.е. если установить черты характера, свойственные менеджеру, то можно найти людей, которые обладают такими качествами.

Результаты этих исследований показали, что определить параметры по чертам характера невозможно, что даже такая вещь, как ум, в некоторых случаях может не иметь в менеджменте первостепенного значения. В итоге было установлено, что концепция черт характеров просто не срабатывает. В связи с этим и возник вопрос: есть ли наука менеджмент?

Первый этап развития менеджмента. Первый крупный шаг к рассмотрению менеджмента как науки был сделан Френком Тейлором (1856-1915), который возглавил движение научного управления. Он заинтересовался не эффективностью человека, а эффективностью деятельности организации, что и положило начало развитию школы научного управления. Благодаря разработке концепции научного управления менеджмент был признан самостоятельной областью научных исследований. В своих работах «Управление фабрикой» (1903) и «Принципы научного менеджмента» (1911) Ф. Тейлор разработал ряд методов научной организации труда, основанных на изучении движений рабочего с помощью хронометража, стандартизации приемов и орудий труда. Его основополагающие принципы управления состоят в следующем: если я могу на научной основе отобрать людей, на научной основе их подготовить, предоставить им некоторые стимулы и соединить воедино работу и человека, тогда я смогу получить совокупную производительность, превышающую вклад, сделанный индивидуальной рабочей силой. Главная заслуга Ф.Тейлора состоит в том, что он, как основатель школы «научного управления», разработал методологические основы нормирования труда, стандартизировал рабочие операции, внедрил в практику научные подходы подбора, расстановки и стимулирования труда рабочих.

Тейлор рассматривал управление как искусство знать точно, что предстоит сделать и как это сделать самым лучшим и дешевым способом.

Тейлор сформулировал следующие функции, элементы и принципы научного менеджмента (рис. 1 – 3).

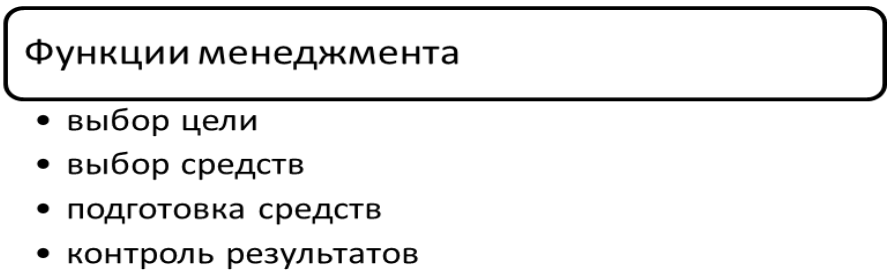

Рисунок 1. Функции менеджмента (по Ф. Тейлору)

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике



Рисунок 2. Элементы менеджмента (по Ф. Тейлору)

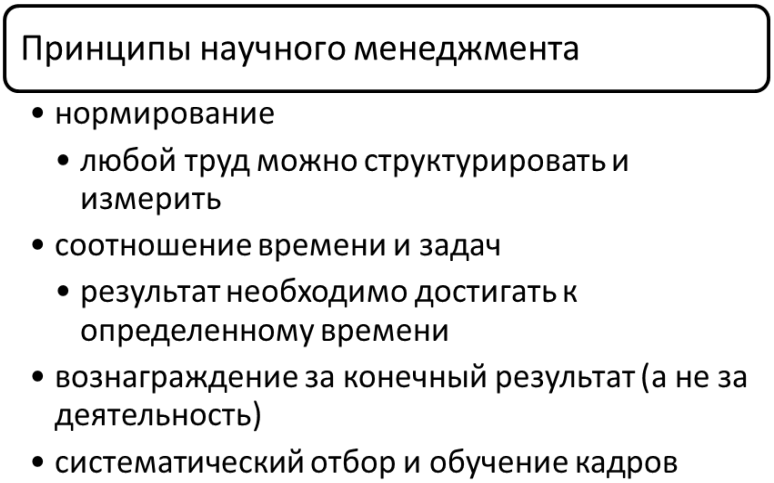

Рисунок 3. Принципы менеджмента (по Ф. Тейлору)

Становление науки об управлении также связывается с именами Френка и Лилиан Джилбертов. Они провели исследования в области трудовых движений, усовершенствовали хронометражные методики, а также разработали научные принципы организации рабочего места.

Таким образом, к 1916 г. сформировалось целое направление в исследованиях: первая научная школа, получившая несколько названий, - «научного менеджмента», «классическая», «традиционная».

Разновидностью классической школы управления является «административная школа». Она занималась изучением вопросов роли и функций менеджера. Считалось, что, как только определялась суть работы управляющего, легко можно было выявить наиболее эффективные методы руководства.

Одним из пионеров разработки этой идеи был Анри Файоль (1841-1925). Он разделил весь процесс управления на пять основных функций, которые мы до сих пор используем в управлении организацией: это планирование, организация, подбор и расстановка кадров, руководство (мотивация) и контроль.

В своей книге «Общее и промышленное управление» (1916 г.) Файоль разбил все операции на предприятии на группы (рис.4):

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

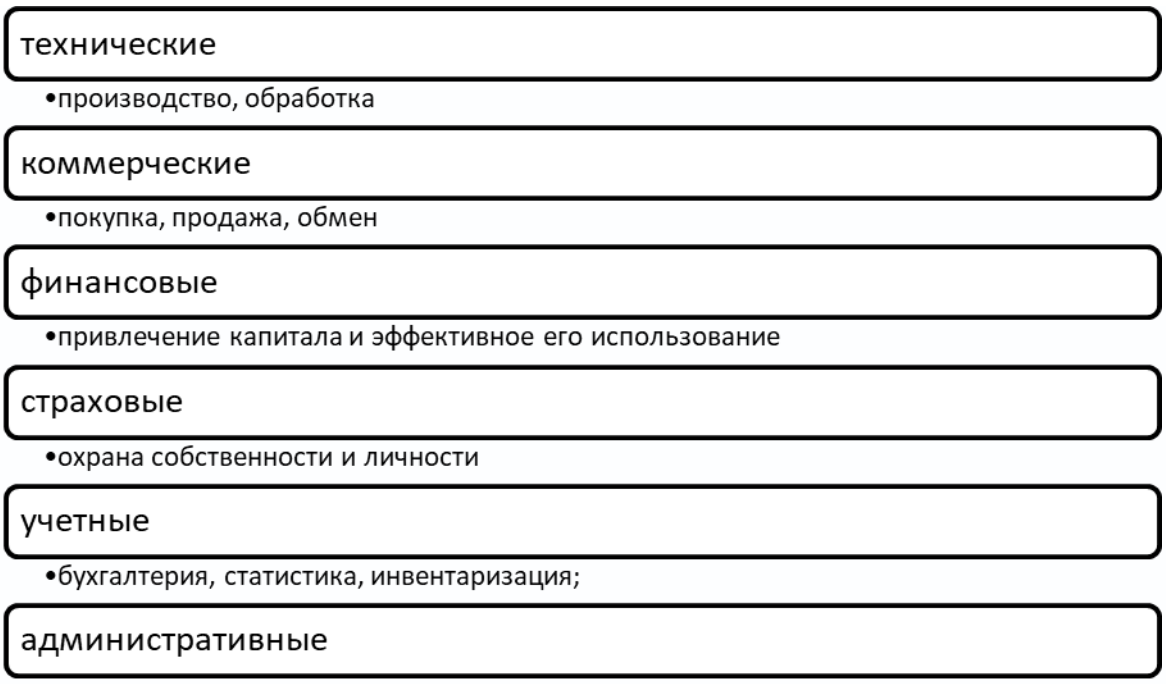

Рисунок 4. Группы операций (по А. Файолю)

Файоль определил относительную важность операций (рисунок 5) для персонала и предприятия (табл. 4)

Таблица 4

Относительная важность операций для персонала и предприятия

Категория персонала, группа предприятий	Значимость операции, %					
	технической	коммерческой	финансовой	страховой	учетной	административной
Персонал						
Рабочий	85	-	-	5	5	5
Мастер	60	5	-	10	10	15
Начальник цеха	45	5	-	10	15	25
Начальник службы	30	10	5	10	10	35
Директор	15	15	10	10	10	40
Предприятие						
Малое	40	20	10	5	10	15
Небольшое	30	15	10	10	10	25
Среднее	25	15	10	10	10	30
Крупное	15	15	10	10	10	40
Объединение	8	8	8	8	8	60

На базе учения А. Файоля в 20-е гг. XX века было сформулировано понятие организационной структуры фирмы, элементы которой представляют систему взаимосвязей, серию непрерывных взаимосвязанных действий - функций управления. Разработанные А. Файолем принципы управленияследует признать самостоятельным результатом науки управления,

«администрирования» (отсюда и название «административная школа»). Не случайно американцы называют француза А. Файоля отцом менеджмента.

Суть разработанных им принципов управления сводится к следующему: разделение труда; авторитет и ответственность власти; дисциплина; единство руководства; единство распорядительства; подчинение частного интереса общему; вознаграждение за труд; баланс между централизацией и децентрализацией; координация менеджеров одного уровня; порядок; справедливость; доброта и порядочность; устойчивость персонала; инициатива.

Из других представителей «административной школы» можно выделить М. Блюмфидца, разработавшего концепцию «менеджмент персонала», или управление рабочей силой (1917), и Макса Вебера, предложившего концепцию «рациональной бюрократии» (1921). Он дал характеристику идеальных типов господства и выдвинул положение, согласно которому бюрократия - порядок, устанавливаемый правилами, является самой эффективной формой человеческой организации (рис. 5).

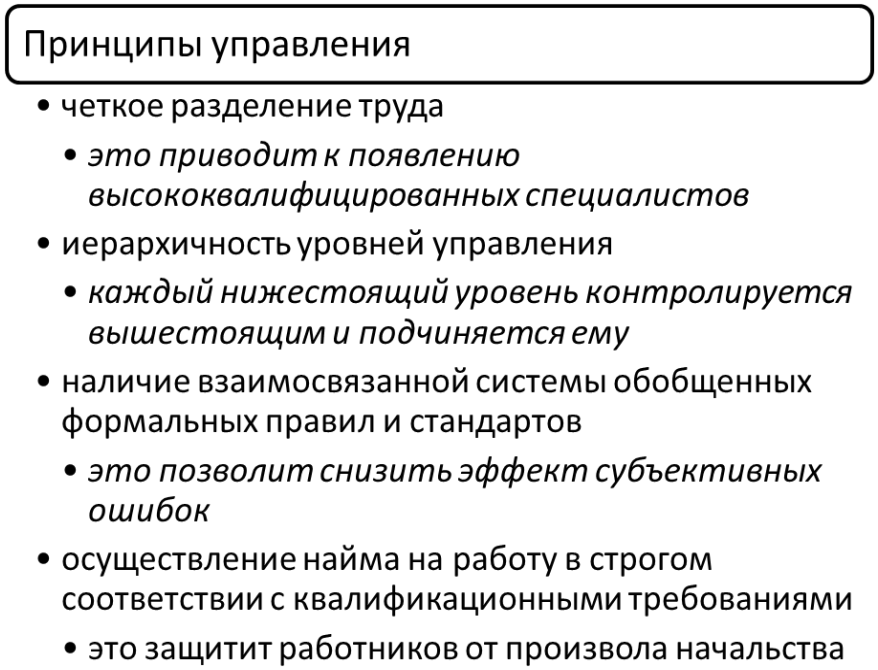

Рисунок 5. Принципы управления (по М. Веберу)

Основная черта «классической школы» (научной и административной) заключается в том, что существует только один способ достижения эффективности производства. Поэтому цель классических менеджеров состояла в том, чтобы обнаружить этот совершенный и единственно приемлемый метод управления.

«Классическая школа» - один из первых камней в фундаменте мировой управленческой науки. Однако это не единственное течение в развитии управленческой мысли (рисунок 6).

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm



Рисунок 6. Первый этап развития менеджмента

Второй этап развития менеджмента. Определенный прорыв в области менеджмента, ознаменовавшийся появлением «школы человеческих отношений» (поведенческой школы), был сделан на рубеже 30-х гг. XX века. В ее основу положены достижения психологии и социологии (наук о человеческом поведении). Поэтому в рамках этого учения в процессе управления предлагалось сосредоточивать основное внимание на работнике, а не на его задании.

В начале XX в. ученые, изучающие поведение человека в трудовом процессе, были заинтересованы в повышении производительности труда не менее, чем любой из «классических» менеджеров. Они понимали, что, сосредоточив внимание на рабочем, смогут лучше стимулировать его труд. Предполагалось, что люди являются живыми машинами и что в основе управления должна лежать забота об отдельном работнике.

Роберт Оуэн был реформатором менеджмента в том смысле, что он первым обратил внимание на людей. Его идея состоит в том, что фирма много времени тратит на уход за станками и машинами (смазка, ремонт и пр.) и мало заботится о людях. Поэтому вполне разумно тратить такое же время и на «уход» за людьми (живой машиной). Это внимание и забота о них, обеспечение благоприятных условий для отдыха и т. п. Тогда, вероятнее всего, «ремонт» людей не потребуется.

Родоначальником «школы человеческих отношений» принято считать Элтона Мэйо. Он обнаружил, что группа рабочих - это социальная система, в которой есть собственные системы контроля. Определенным образом

воздействуя на такую систему, можно улучшить, как считал тогда Э. Мэйо, результаты труда.

Выводы Э.Мейо:

– человек – «социальное животное»;

– жесткая иерархия подчиненности, формализация организационных процессов не совместимы с природой человека;

– решение проблемы человека – дело бизнесменов.

В результате движение «человеческих отношений» стало противовесом всему научному движению. Это связано с тем, что акцент в движении «человеческих отношений» делался на заботе о людях, а в движении научного управления - на заботе о производстве. Идея состоит в том, что простое проявление положительного внимания к людям оказывает очень большое влияние на производительность труда. Т.е. речь идет о повышении эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов.

Из других ученых этого направления можно выделить Мари Паркер Фоллет, проанализировавшую стили руководства и разработавшую теорию лидерства.

Поведение человека в производственной среде изучали Д. Карнеш, М. Смолл, М.А. Робер, М. Вудкок, Д. Френсис и др. Из советских ученых (1920-е гг., СССР) следует отметить труды А.К. Гастева: «Рабочий, который управляет станком, есть директор предприятия, которое известно под именем станка (машины, орудия)».

Третий этап развития менеджмента:

Большой вклад в развитие школы «человеческих отношений» был сделан в 40-60-е гг., когда учеными-бихевиористами (от англ. behaviour - поведение) было разработано несколько теорий мотивации.

Одной из них является иерархическая теория потребностей Абрахама Маслоу.

Он предложил следующую классификацию потребностей личности:

1) физиологические;

2) в безопасности своего существования;

3) социальные (принадлежность к коллективу, общение, внимание к себе, забота о других и пр.);

4) престижные (авторитет, служебный статус, чувство собственного достоинства, самоуважение);

5) в самовыражении, полном использовании своих возможностей, достижении целей и личном росте.

Не менее популярно в школе «человеческих отношений» и учение Дэвида Макгрегора (1960). В основе его теории X и Y лежат следующие характеристики работников:

Теория X - средний индивидуум туповат, стремится увильнуть от труда, поэтому его необходимо постоянно принуждать, понукать, контролировать и направлять. Человек такой категории предпочитает, чтобы им руководили, стремится избегать ответственности, беспокоится лишь о собственной безопасности;

Теория Y- люди не являются от природы пассивными. Они стали такими в результате работы в организации. У данной категории работников затраты физического и умственного труда так же естественны и необходимы, как игры на отдыхе. Такой человек не только принимает на себя ответственность, но и стремится к ней. Он не нуждается в контроле со стороны, так как способен сам себя контролировать.

Модифицированный вариант учения Д. Макгрегора представлен Р.Блейком в виде управленческой решетки.

Кроме перечисленных третий этап развития менеджмента связан с именем Пола Дюпон, который отмечал, что для успешного развития бизнеса необходимо ориентироваться на потребителя, а любое предприятие рассматривать как открытую, а не замкнутую систему. Идея менеджмента бизнеса – ориентация на получение максимальной прибыли и гибкость в удовлетворении потребностей покупателя.

Существует два подхода к процессу менеджмента бизнеса.

Первый подход, функциональный, состоит в разделении управленческих функций, к которым относятся планирование, принятие управленческого решения, организация, укомплектование штата, эффективная коммуникация, стимулирование, руководство, контроль.

Второй подход, ролевой, являющийся более современным, фокусируется на управленческих ролях. Управленческие функции являются результатом того, ради чего осуществляется менеджмент, а роли представляют собой средства для достижения этих результатов. В 1970-е гг. исследователь Генри Минцбергвыделил десять управленческих ролей топ-менеджера (табл. 5).

Любой бизнес при использовании и функционального, и ролевого подхода будет успешным, если бизнес концентрирует свое внимание на поиске и развитии кадров, которые:

– обладают восемью основными качествами (характер, инициатива, желание служить людям, интеллект, осведомленность и понимание, предусмотрительность, предвидение, гибкость);

– стратегически мыслят;

– руководят бизнесом с учетом социальных изменений;

– могут помочь бизнесу справиться с правительственным регулированием;

– эффективно управляют человеческими ресурсами.

Таблица 5

Управленческие роли топ-менеджера

Категория	Роль	Характер роли
Межличностные роли	1. номинальный начальник	Символ юридической власти, выполняющий определенные церемониальные обязанности
	2. Лидер	Стимулирует подчиненных на достижение цели
	3. Связник	Служит звеном в цепи обмена
Информационные роли	4. Нервный центр	Собирает несистематизированную информацию, принимает все типы информации
	5. Распространитель	Передает отобранную информацию подчиненным
	6. Представитель	Передает отобранную информацию во внешний мир
Решающие роли	7. Предприниматель	Проектирует и начинает изменения внутри организации
	8. Ликвидатор нарушений	Принимает корректирующие меры в нестандартных ситуациях
	9. Распределитель средств	Решает, кто должен получить ресурсы
	10. Посредник	Участвует в переговорах в другими сторонами

– стратегически мыслят;

– руководят бизнесом с учетом социальных изменений;

– могут помочь бизнесу справиться с правительственным регулированием;

– эффективно управляют человеческими ресурсами.

Современный, четвертый, этап развития менеджмента – социальный менеджмент – связан с именем *П. Драккера.* Идея этапа – каждое предприятие, помимо получения прибыли, должно определить меру социальной ответственности перед обществом.

Аргументы «за» и «против» социальной ответственности:

Аргументы *«за»*

• благоприятные для бизнеса долгосрочные перспективы в форме социальной устойчивости общества, формирования нужного имиджа фирмы и получения прибыли в долгосрочной перспективе;

• изменение потребностей и ожиданий широкой публики на основе участия бизнеса в решении социальных проблем;

• моральное обязательство ответственного поведения, сложившееся в культуре данной страны;

• наличие ресурсов для оказания помощи в решении социальных проблем.

Аргументы *«против»*

• нарушение принципа максимизации прибыли и ответственности перед коллективом по материальной и нематериальной поддержке и обеспечению своих сотрудников;

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

• расходы на социальные вопросы составляют издержки фирмы и переносятся на потребителей в форме повышения цен, способствуя проигрышу в конкурентной борьбе;

• недостаток умения решать социальные проблемы, так как персонал фирмы не подготовлен к таким действиям;

• недостаточный уровень отчетности широкой публике, невозможность с точки зрения общества проанализировать показатели социального участия каждой фирмы.

В табл. 6 приведен примерный перечень социальных мероприятий, проведение которых возможно для фирмы.

Следует отметить, что для России характерны богатые традиции благотворительности и меценатства, которые в настоящее время активно возрождаются.

Таблица 6

Социальная ответственность фирмы

Направления социальной ответственности	Виды социальной ответственности
Окружающая среда	Контроль за загрязнением, восстановление или защита среды; Сохранение природных богатств Замкнутый цикл переработки Программы энергообеспечения
Здравоохранение	Забота о здоровье и безопасности работников фирмы Финансирование программы лечения алкоголизма и наркомании
Развитие личности работников	Общеобразовательные программы Повышение квалификации Делегирование полномочий Групповое принятие управленческого решения по стратегическому развитию фирмы Продвижение по служебной лестнице Развитие индивидуума, владеющего социокультурными технологиями Забота о качестве жизни работника
Образование и культура	Финансирование программ образования и культуры Развитие стратегического ресурса фирмы Самосовершенствование и самоутверждение Развитие целостного образа мышления
Участие в жизни общества	Высокое качество выпускаемой продукции Финансирование социальных проектов Реализация основных концепций развития гармоничного общества Высокий уровень управленческой культуры руководителей трех уровней управления

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

Современный этап развития менеджмента рассматривают как «тихую управленческую революцию», когда осуществляется переход от рационалистической парадигмы к неформальной (табл. 7).

Таблица 7

Рационалистическая и неформальная парадигмы

Рациональная парадигма	Неформальная парадигма
I. Основа теории	
Снижение издержек Рост производительности труда Эффективное использование всех ресурсов Рациональная организация производства	Самореализующийся человек Фирма – живой организм Постоянный учет меняющихся условий внешней среды Ориентация на потребителя
II. Фирма – «закрытая система»	II. Фирма – «открытая система»
Цели и задачи на длительный срок Контроль всей деятельности Четкое выполнение заданий сверху Функциональный принцип организационных структур	Готовность к риску Ориентация на новые творческие возможности Адаптация во внешней среде Динамическое изменение во времени и в пространстве

Неформальную парадигму сегодня используют в двух модификациях:

–как маркетинговую (сочетание наук управления и маркетинга);

–как информационную (акцент на информационное обеспечение труда).

Воплощением маркетинговой и информационной неформальной парадигмы стало стратегическое управление, которое предполагает дополнение планирования потенциала фирмы планированием ее стратегии на основе прогнозов будущего состояния внешней среды. Изменение ситуации вызывает изменение стратегии. Предусматриваются специальные меры для уменьшения сопротивления переменам.

IV период - информационный период (I960 г. по настоящее время). Более поздние теории управления разработаны в основном представителями количественной школы, часто называемой управленческой. Появление данной школы - следствие применения математики и компьютеров в управлении. Ее представители рассматривают управление как логический процесс, который может быть выражен математически. В 60-е гг.начинается широкая разработка концепций управления, опирающихся на использование математического аппарата, с помощью которого достигается интеграция математического анализа и субъективных решений менеджеров.

Формализация ряда управленческих функций, сочетание труда, человека и ЭВМ потребовали пересмотра структурных элементов организации (служб учета, маркетинга и т.п.). Появились такие новые элементы внутрифирменного планирования, как имитационное моделирование решений, методы анализа в условиях неопределенности, математическое обеспечение оценки многоцелевых управленческих решений.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

В современных условиях математические методы используются практически во всех направлениях управленческой науки. Исследование управления как процесса привело к широкому распространению системных методов анализа. Так называемый системный подход в менеджменте был связан с применением общей теории систем для решения управленческих задач. Он предполагает, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимосвязанных элементов, таких как люди, структура, задачи, технология, ресурсы.

Главная идея системной теории состоит в том, что ни одно действие не предпринимается в изоляции от других. Каждое решение имеет последствия для всей системы. Системный подход в управлении позволяет избежать ситуаций, когда решение в одной области превращается в проблему для другой.

На базе системного подхода разрабатывались задачи управления в нескольких направлениях. Так возникла теория непредвиденных ситуаций. Суть ее состоит в том, что каждая ситуация, в которой оказывается менеджер, может быть сходной с другими ситуациями. Однако ей будут присущи уникальные свойства. Задача менеджера в этой ситуации состоит в том, чтобы проанализировать все факторы в отдельности и выявить наиболее сильные зависимости (корреляции).

В 70-е гг. XX века появилась идея открытой системы. Организация как открытая система имеет тенденцию приспосабливаться к весьма многообразной внутренней среде. Такая система не является самообеспечивающейся, она зависит от энергии,информации и материалов, поступающих извне. Она имеет способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде.

Таким образом, следуя теории систем, можно предположить, что любая формальная организация должна иметь систему функционализации (т.е. различные формы структурного деления); систему результативных и эффективных стимулов, побуждающих людей вносить вклад в групповые действия; систему власти; систему логического принятия решений.

С точки зрения экономики организации наиболее существенные в научно-методическом плане результаты были получены в рамках ситуационного подхода. Суть ситуационного подхода состоит в том, что формы, методы, системы, стили управления должны существенно варьироваться в зависимости от сложившейся ситуации, т.е. центральное место должна занимать ситуация. Это конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время. Другими словами, суть рекомендаций по теории системного подхода состоит в требовании решать текущую, конкретную организационно-управленческую проблему в зависимости от целей организации и сложившихся конкретных условий, в которых эта цель должна быть достигнута. Т.е. пригодность различных методов управления определяется ситуацией.

Ситуационный подход внес большой вклад в развитие теории управления. Он содержит конкретные рекомендации, касающиеся применения

научных положений к практике управления в зависимости от сложившейся ситуации и условий внешней и внутренней среды организации. Используя ситуационный подход, менеджеры могут понять, какие методы и средства будут наилучшим образом способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации.

Итак, подведем итоги.

В теории менеджмента принято выделять следующие научные школы (табл. 8).

Таблица 8

Научные школы и подходы менеджмента

Вклад направления	Представители
Школа научного управления (1885-1920 гг.)	
Использование анализа для определения лучших способов решения задач Обеспечение работников ресурсами Систематическое использование материального стимулирования Отбор работников и их обучение	Ф. Тейлор Ф. Гилбрет Г. Гант
Административная школа управления (1920-1950 гг.)	
Развитие принципов управления Развитие функций управления Систематизированный подход к управлению всей организации	А. Файоль
Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук (1930-1950 гг.)	
Использование приемов управления межличностными отношениями Применение наук о человеческом поведении	М. Фоллет Э.Мэйо Ф. Херцберг
Количественный метод (с 1950 г. по настоящее время)	
Разработка и применение математических моделей в управлении Развитие количественных методов в принятии решений	С. Форрестр Э. Райф С. Саймон
Процессный подход (с 1920 г. по настоящее время)	
Рассмотрение управления как процесса, т.е. серии непрерывных взаимосвязанных действий (функций управления)	Ф. Тейлор Р. Черчмен В. Вудворт
Системный подход (с 1950 г. по настоящее время)	
Рассмотрение организации как некоторой целостности, состоящей из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит вклад в развитие целого	А. Слоан П. Дюпон Р. Скотт
Ситуационный подход (с 1906 г. по настоящее время)	
Увязка конкретных приемов м концепций управления с определенными конкретными ситуациями для достижения целей организации наиболее эффективными способами	П. Дракер У. Марч Р. Томпчон

2. Развитие менеджмента в России

Начиная с XVII в., вопросам управления в России уделялось серьезное внимание. Заметный след в истории России и улучшении ее системы управления оставили известный русский экономист А.Л. Ордин-Нащокин, А.П. Волынский (кабинет-министр с 1738 г. по 1740 г.), В.Н. Татищев (главный управляющий горных заводов в Сибирской и Казанской губерниях (с 1730 г. по

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

1740 г.) и выдающийся русский ученый М.В. Ломоносов. Велики заслуги в реформировании системы управления России П.А. Столыпина. С 1906 г. он совмещал две должности - министра внутренних дел и премьер-министра. Столыпин занимался совершенствованием местного самоуправления. Построение социализма в СССР потребовало создания новой общественной организации управления социалистическим производством.

В первые годы Советской власти получают большую известность труды таких ученых, как А.А. Богданов, А.К. Гастев, О.А. Ерманский, П.М. Керженцев, Н.А. Амосов.

Известный советский ученый А.К. Гастев занимался вопросами совершенствования теории и практики организации труда. Им сформулирована и обоснована концепция, получившая название «трудовые установки». Внедрением методики трудовых установок в практическую деятельность занимался Центральный институт труда (ЦИТ), созданный осенью 1920 г. при ВЦСПС. Важнейшее место в осуществлении методики трудовых движений отводилось инструктажу.

Недостатком концепции трудовых установок. Гастева является слабая разработка самой методики трудовых установок, выбор слишком узкой базы исследования, ориентация на индивидуальность рабочего.

Важная роль в развитии научной организации труда и управления в СССР принадлежит видному экономисту О.А. Ерманскому, который внес значительный вклад в создание теории социалистической рационализации. Концепция Ерманского была подвергнута резкой критике, но несмотря на критику, вклад Ерманского в развитие теории и практики организации труда значителен. Им обобщен большой практический материал хозяйственного строительства в СССР.

Проблемы научной организации труда получили широкое освещение в трудах П.М. Керженцева. Керженцев распространил понимание научной организации труда на все сферы человеческой деятельности.

Особого внимания заслуживает дискуссия, развернувшаяся по проблемам развития научной организации труда и управления в СССР в период подготовки ко II Всесоюзной конференции по НОТ. За несколько недель до конференции были опубликованы две платформы по НОТ. Одна - от группы «Семнадцати» во главе с Керженцевым, другая - от ЦИТ во главе с Гастевым. Полемика между двумя течениями закончилась созданием центральной платформы, принятой на II Всесоюзной конференции по НОТ, в которую вошли положительные моменты обеих дискутировавших платформ.

Крупный вклад в развитие теоретических основ социалистической организации производственных процессов был внесен О.И. Непорентом. Все операции он классифицировал по признаку их сочетания в производственном процессе на три вида: последовательное, параллельное и параллельно-последовательное, показал их влияние на длительность производственного цикла.

В 30-е гг. была проделана большая научная и практическая работа по созданию науки об организации производства, труда и управления, результатом которой был выход в свет первого советского учебника по организации производства. В эти же годы было положено начало формированию системы подготовки кадров с высшим и средним специальным экономическим образованием для предприятий и органов управления. Кроме того, была введена новая для того времени специальность - инженер-экономист отраслевого профиля, которая вскоре стала ведущей среди экономических специальностей.

В годы Великой Отечественной войны система управления промышленностью, сложившаяся в предшествующие годы, не претерпела принципиальных изменений. Основным принципом управления продолжал оставаться хозрасчет при усилении административно-командных методов руководства. Научная работа велась по проблемам внутризаводского планирования и диспетчерования.

В послевоенный период времени возобновилась научная и практическая работа в области организации и управления производством. Вместе с тем, имело место сокращение исследований в области управления производством. К концу 50-х гг. тематика исследований по проблемам организации и управления предприятиями начала постепенно расширяться.

Начиная с 1957 г. был осуществлен переход к управлению промышленностью и строительством по территориальному принципу через Советы народного хозяйства (совнархозы) экономических административных районов. Главным назначением совнархозов было пресечение ведомственных тенденций в развитии промышленности.

К этому же времени относится рождение такой важной самостоятельной ветви экономики, как экономическая кибернетика, тесно связанной с использованием на практике экономико-математических методов. Создание этой науки в нашей стране осуществлялось под руководством академиков А.И. Берга и В.М. Глушкова. Кибернетика сыграла важную роль в развитии теории управления производством.

Дискуссия, развернувшаяся в стране в период с 1962 по 1965 гг., по вопросам совершенствования системы и методов управления народным хозяйством, предшествовала проведению хозяйственной реформы.

Период времени, начиная с 1965 г. по настоящее время, характеризуется проведением в стране трех реформ, направленных на совершенствование системы управления народным хозяйством. К ним относятся:

1. Реформа системы управления экономикой 1965 г.
2. Реформа системы управления 1979 г.
3. Ускорение социально-экономического развития (1986 г.) и переход к рыночным отношениям (с 1991 г. и по настоящее время).

В связи с произошедшими серьезными изменениями в политической системе управления, в стране развернулась дискуссия о механизме перехода к

рынку. Специальная комиссии, возглавляемая академиком А. Г. Аганбегяном, предложила три альтернативных варианта перехода к рыночным отношениям:

- внесение отдельных элементов рынка в существующую командно-административную систему управления;
- быстрый переход к рынку без какого-либо государственного регулирования;
- создание системы управления на основе регулируемой рыночной экономики. Этот вариант совершенствования системы управления соответствовал предложениям правительства.

Другая комиссия под руководством академика С. Шаталина подготовила программу, получившую название «500 дней», в которой был намечен целый комплекс мероприятий, необходимых для перехода к регулируемому рынку. Эта программа многими учеными рассматривалась как «шоковая терапия».

По итогам дискуссии был принят компромиссный вариант перехода от плановой системы управления к регулируемому рынку. В его основу была положена программа «500 дней», основной целью которой было полное разрушение административно-командной системы управления. С ноября 1991 г. начался процесс формирования рыночных отношений в России.

Однако, несмотря на принятые меры, не удалось приостановить развала экономики России. Социально-экономическая ситуация в стране продолжает ухудшаться. Было принято много ошибочных решений. Одной из причин сложившегося положения является начатая с 1992 г. политика невмешательства правительства в экономику регионов и импортно-экспортные операции. Неуправляемого рынка нет ни в одной развитой стране мира. Рынок требует управления, руководства, регулирования со стороны государства.

В настоящее время в России наблюдается разбалансированность всего механизма управления страной. Отечественный менеджер в своей практической деятельности сталкивается с такими проблемами, которые совсем незнакомы западному менеджеру. Поэтому в создавшихся условиях особое значение приобретает получение нового знания по искусству управления.

4. Сравнительный анализ моделей менеджмента

Эволюция теории и практики менеджмента проявилась в многообразных направлениях. Начало «тихой управленческой революции» совпало с вступлением общества в информационную стадию. На смену старому, традиционному направлению в менеджменте, нашедшему свое отражение в так называемой американской модели, и относительно новому, поведенческому, нашедшему отражение в японской модели менеджмента, приходит неформальное направление, которое принято характеризовать как обновленческое, эмпирическое или маркетинговое, индивидуалистическое, «информационное».

Многое из опыта в области менеджмента других стран могло бы быть полезным и в российской практике. Сравним две, наиболее признанные, модели менеджмента (табл. 9).

Таблица 2.6

Японская и американская модели менеджмента

Японская модель менеджмент	Американская модель менеджмента
Управленческие решения принимаются коллективно на основе единогласия	Индивидуальный характер принятия решений
Коллективная ответственность	Индивидуальная ответственность
Нестандартная, гибкая структура	Строго формализованная структура управления
Неформальная организация контроля	Четко формализованная процедура контроля
Коллективный контроль	Индивидуальный контроль руководителя
Замедленная оценка работы и служебный рост	Быстрая оценка результата труда, ускоренное продвижение по службе
Основное качество руководителя – умение осуществлять координацию действий и контроль	Главные качества руководителя – профессионализм и инициатива
Ориентация управления на группу	Ориентация управления на отдельную личность
Оценка управления по достижении гармонии в коллективе и по коллективному результату	Оценка управления по индивидуальному результату
Личные неформальные отношения с подчиненными	Формальные отношения с подчиненными
Продвижение по службе по старшинству и стажу работы	Деловая карьера обуславливается личными результатами
Подготовка руководителей универсального типа	Подготовка узкоспециализированных руководителей
Оплата труда по показателям работы группы, служебному стажу и т.д.	Оплата труда по индивидуальными достижениям
Долгосрочная занятость руководителя в фирме	Найм на работу на короткий период

Вопросы для самопроверки

1. Дайте характеристику и выделите отличительные особенности первого (древнего) периода развития менеджмента.
2. Опишите некоторые различия между организациями древности и современными организациями.
3. В чем особенность управления второго (индустриального) периода в развитии менеджмента?
4. Определите различия между периодами и выделите особенности третьего периода развития менеджмента.
5. В чем суть школы научного управления?
6. В чем заслуга Ф.Тейлора в развитии менеджмента как науки?
7. Выявите отличия «административной школы» управления от научной.
8. Раскройте суть школы "человеческих отношений".
9. Назовите особенности развития менеджмента в четвертом, информационном, периоде.
10. Обсудите методологию системного и ситуационного подходов.
11. Охарактеризуйте особенности развития менеджмента в России.

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

ЛЕКЦИЯ 3. ЗАКОНЫ, ПРИНЦИПЫ И ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Учебные цели

1. Законы и закономерности менеджмента
2. Принципы менеджмента
3. Функции менеджмента

Управление –это подлинная наука, опирающаяся на точно определенные законы, правила и принципы.
Ф. Тейлор

1. Законы менеджмента

По сравнению с другими видами труда в организации управленческий труд имеет ряд специфических особенностей:

–представляет собой умственный труд, состоящий из трех видов деятельности: организационно-административной и воспитательной, аналитической и конструктивной, информационно-технической;

– участвует в создании материальных благ и оказании услуг опосредованно, через труд других работников;

– предмет труда – информация;

– средство труда – организационная и вычислительная техника;

– результат труда – управленческое решение.

Специфические особенности менеджмента, т.е. творчества менеджеров, основаны на определенных законах (табл. 10).

Таблица 10

Законы управления

Законы управления	Содержание
I. Законы, свойственные управлению в целом	Согласование интересов Сочетание государственного регулирования экономики с хозяйственной самостоятельностью предприятий Организация управления Участие трудового коллектива в управлении предприятием
II. Законы, присущие всем сторонам управления	Закон спроса и предложения Закон конкуренции и антимонопольное законодательство Закон убывающей доходности Закон экономии времени Закон зависимости между ценой и предложением
III. Законы, присущие отдельным сторонам, подсистемам управления и их элементам	Изменение значимости функций управления Сокращение числа уровней управления Концентрация функций управления Распространенность контроля
IV. Законы, открытые кибернетикой	Обратная связь Оптимизация Единство управления и информации

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

2. Принципы менеджмента

Специфические особенности менеджмента, т.е. творчества менеджеров, реализуются с помощью определенных принципов.

Принципы управления организацией определяет требования к системе, структуре и организации процесса управления. То есть управление организацией осуществляется посредством основных исходных положений и правил.

Принципы управления можно представить, как основополагающие идеи, закономерности и правила поведения руководителей по осуществлению управленческих функций.

Принципы – это правила, нормы, предписания к действию.

Различают две группы принципов менеджмента:

1. Общие принципы управления. Они имеют универсальный характер и распространяют своё действие на все сферы управления и отрасли экономики. К ним относятся:

1) Принцип применимости – менеджмент разрабатывает своего рода руководство к действию для всех работающих в фирме сотрудников;
2) Принцип системности – менеджмент охватывает всю систему с учетом внешних и внутренних взаимосвязей, взаимозависимостей и открытости собственной структуры или системы в целом;
3) Принцип многофункциональности – менеджмент охватывает различные аспекты деятельности: материальные (ресурсы, услуги), функциональные (организация труда), смысловые (достижение конечной цели).
4) Принцип интеграции – внутри системы должны интегрироваться различные способы отношений и взгляды сотрудников, а вне фирмы может происходит разделение на свои миры;
5) Принцип ориентации на ценности – менеджмент включен в общественный окружающий мир с определенными представлениями о таких ценностях, как гостеприимство, честные услуги, выгодное соотношение цен и услуги и т. п.

Все это необходимо не только учитывать, но и строит свою деятельность, неукоснительно соблюдая названные общие принципы.

2. Частные принципы управления. Имеют локальный характер и регулируют лишь отдельные управленческие процессы, отрасли, организации и подразделения. Каждая отрасль экономики или отдельная организация самостоятельно вырабатывают собственные принципы управления соответствия с устоявшимся традициями, культурой, исторически сложившимися требованиями и т. п. К ним относятся:

1) Принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении. Проблема сочетания централизации и децентрализации в менеджменте состоит в оптимальном распределении (делегировании) полномочий при принятии управленческих решений. Принцип

сочетания централизации и децентрализации предполагают необходимость умелого использования единоначалия и коллегиальности в управлении.

2) Принцип научной обоснованности управлении. Основное содержание этого принципа заключается в требовании, чтобы все управленческие действия осуществлялись на базе применения научных методов и подходов.

3) Принцип плановости. Заключается в установлении основных направлений и пропорций развития организации в перспективе. Планированием пронизаны (в виде текущих и перспективных планов) все звенья организации. План рассматривается как комплекс экономических и социальных задач, которые предстоит решить в будущем.

4) Принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности предполагает, что каждый подчиненный должен выполнять возложенные на него задачи и периодически отчитываться за их выполнение.

5) Принцип частной автономии и свободы предполагает, что все инициативы исходят от свободно действующих экономических субъектов, выполняющих управленческие функции по своему желанию в рамках действующего законодательства,

6) Принцип иерархичности и обратной связи заключается в создании многоступенчатой структуры управления, при которой первичные (нижний уровень) звенья управляются своими же органами, находящимися под контролем органов руководства следующего уровня, а те в свою очередь подчиняются и контролируются органами следующего уровня.Постоянный контроль за деятельностью всех звеньев организации осуществляется на основе обратной связи.

7) Принцип мотивации. Суть мотивации такова: чем тщательнее менеджеры осуществляют систему поощрений и наказаний, рассматривают ее с учетом непредвиденных обстоятельств, интегрируют по элементам организации, тем эффективнее будет программа мотиваций.

8) Принцип демократизация управления. Это участие в управление организацией всех сотрудников. Форма такого участия различны:

а) долевая оплата труда; б) денежные средства, вложенные в акции;

в) единое административное управление; г) коллегиальное принятие управленческих решений и т. п.

9) Принцип государственной законности. Согласно этому принципу системы менеджмента, организационно- правовая форма фирмы должна отвечать требованиям государственного (федерального, национального) законодательства.

10) Принцип органической целостности объекта и субъекта управления предполагает управление как процесс воздействия субъектов управления на объект управления. Они должны составлять единую комплексную систему, имеющую выход, обратная связь и связь с внешней средой.

11) Принцип устойчивости и мобильности системы управления предполагает, что при изменении внешней и внутренней среды организации

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

система менеджмента не должна претерпевать коренный изменений. Устойчивость определяется прежде всего качеством стратегических планов и оперативностью управления, приспосабливаемостью системы менеджмента прежде всего к изменениям во внешней среде. Одновременно с устойчивостью управленческий процесс должен быть мобильным, т.е. максимально полно учитывать изменения и требования потребителей продукции и услуг.

Рыночная концепция менеджмента потребовала пересмотра принципов менеджмента. Были сформулированы новые принципы, относящиеся к неформальной модели менеджмента:

- лояльность к работающим;
- ответственность – обязательное условие успешного менеджмента;
- атмосфера в фирме, способствующая раскрытию способностей сотрудников;
- своевременная реакция на изменения окружающей среды;
- установление долевого участия каждого сотрудника в общих результатах;
- методы работы с людьми, обеспечивающие их удовлетворенность собственным трудом;
- коммуникации, пронизывающие фирму по горизонтали и по вертикали;
- непосредственное участие менеджеров в деятельности групп на всех этапах как условие согласованной работы;
- честность и доверие к людям;
- умение менеджера слушать всех, с кем он сталкивается в своей работе;
- этика бизнеса – золотое правило менеджмента;
- качество личной работы и ее постоянное совершенствование;
- опора на фундаментальные основы менеджмента: качество, затраты, сервис, нововведения, контроль ресурсов, персонал.

3. Функции менеджмента

Специфические особенности менеджмента, т.е. творчества менеджеров, реализуются с помощью определенных функций.

Функции – виды деятельности, с помощью которых субъект управления (руководитель, аппарат по руководству предприятием) воздействует на управляемый объект (трудовой коллектив).

Функции управления бывают:

• *общие* – часть управленческого цикла, характеризующаяся регулярным видом деятельности;

• *конкретные* – определяются по принадлежности к конкретной стадии производственного процесса;

• *специальные* – подфункция конкретной функции.

При этом объективно необходимые функции – это:

- организационно-техническая (согласование и координирование деятельности в процессе производства);
- социально-экономическая (контроль за трудом, использованием машин и механизмов).

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

Любое предприятие рассматривается как сложная система, для которой необходимо определить состав функций управления и учесть следующие факторы:

• ресурсы: материальные, трудовые, финансовые, оборудование, здания, сооружения, информация, производственная технология, продукт;

• содержание процесса управления: планирование, организация, регулирование, контроль, учет;

• цикл принятия управленческого решения: подготовка, утверждение, внедрение, оценка;

• стадии жизненного цикла продукта.

Для достижения некоторой цели необходимо реализовать содержание процесса управления (вариантов здесь может быть 1×5), ресурсное обеспечение (1×8), цикл принятия решения (пусть возможных вариантов 2). Тогда необходимо 1×5x8×2 – 80 функций.

В примере представлен вариант подхода к формированию полного набора управленческих решений при функциональной структуризации целей предприятия.

Содержание общих функций менеджмента

Современный подход к изучению процесса менеджмента бизнесом состоит в разделении управленческих функций. Первоначальный перечень пяти функций А. Файоля (рис. 7) расширен сегодня до семи (рис. 7).

Все эти функции должны рассматриваться с позиций комплексного подхода.

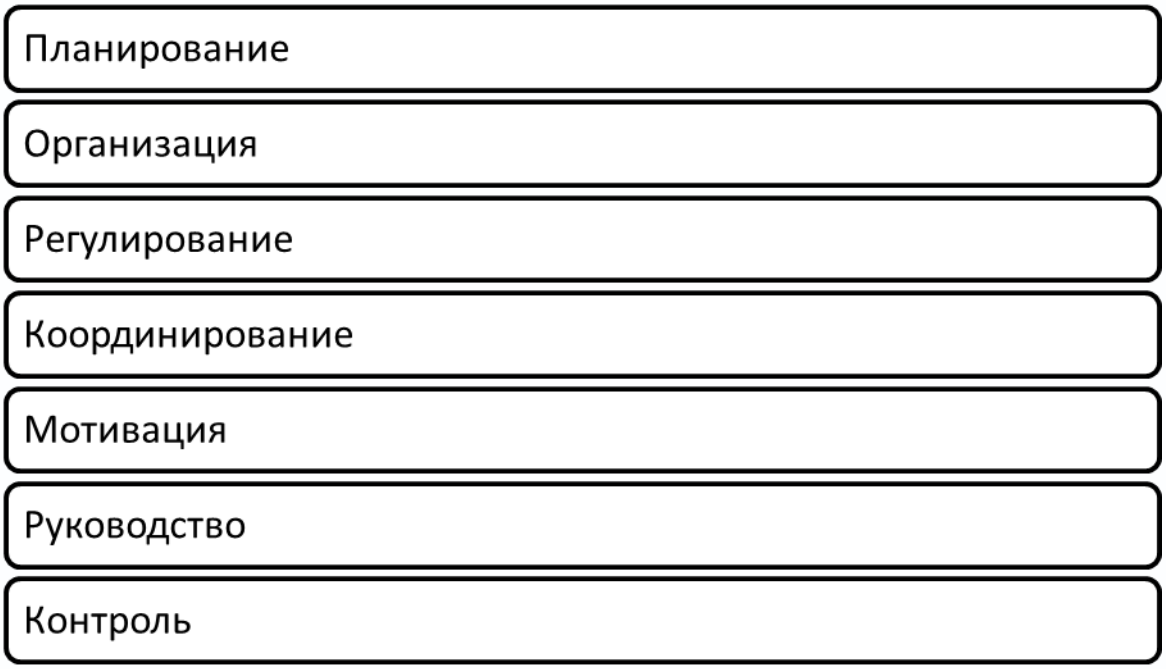

Рисунок 7. Современный универсальный подход к эффективному менеджменту

Планирование

Планирование – управленческая деятельность, отражаемая в планах и фиксирующая будущее состояние объекта менеджмента в текущие моменты времени.

Содержание планирования как функции менеджмента состоит в обоснованном определении основных направлений и пропорций развития производства с учетом материальных источников его обеспечения и спроса на рынке.

Задачи планирования:

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

В табл. 12 приводятся характеристики принципов современного планирования.

Необходимость планирования состоит в определении:

- конечных и промежуточных целей;
- задач, решение которых необходимо для достижения целей;
- средств и способов решения задач;
- требуемых ресурсов, их источников и способов распределения.

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 менеджера.

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* решать, *какие ресурсы* нужно *выделить* на решение каждой задачи.

По форме планирование может быть:

• *перспективным (стратегическим):* определение главных целей деятельности на период более 5 лет;

• *среднесрочным:* выбор средств для выполнения целей на период от 1 до 5 лет;

• *текущим (оперативным):* программа использования ресурсов на период до 1 года с детализацией по месяцам.

Таблица 12

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

Характер планирования во многом зависит от типа предприятия (табл. 13).

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Таблица 13

Характер планирования

Фактор сравнения	Тип предприятия	
	Специализированное	Диверсифицированное
Назначение	Формирование стратегии и структуры	Координация деятельности производственных отделений
Разработка плана	Централизованно, в основном силами планового отдела	Децентрализовано, преимущественно в отделениях
Ключевые вопросы	Конкуренция, совершенствование продукта, объем производства	Разработка новых продуктов, номенклатуры
Временной период	5 лет	3 года
Контроль	Прямой, с высшим руководством	Финансовые показатели

Принцип планирования в современном менеджменте: от будущего к настоящему, а не от прошлого к будущему (рис. 8).

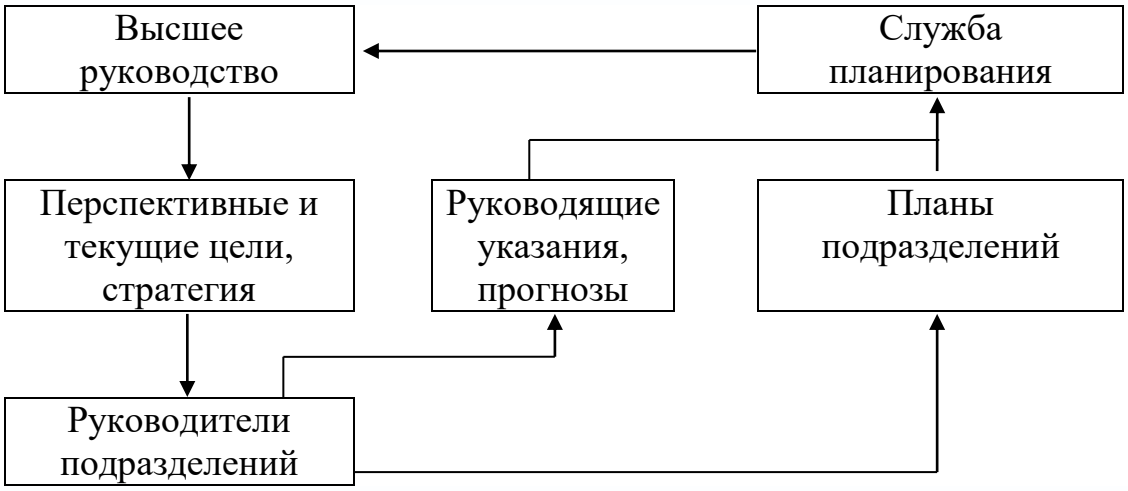

Рисунок 8. Общая схема планирования

Таблица 14

Сравнительная характеристика стратегического и оперативного планирования

Признаки сравнения	Стратегическое планирование	Оперативное планирование
Уровень менеджмента	Преимущественно высший	Все уровни с акцентом на средний
Вид проблем	Слабо структурированные, качественные	Хорошо структурированные, количественные
Неопределенность	Высокая степень	Низкая степень

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

Сущность планирования	• Ориентация на инновации • Стратегическая адаптация к внешней среде • Соблюдение правила «делать эффективные вещи»	• Ориентация на интеграцию • Координация внутренней среды • Соблюдение правила: «вещи делать правильно»
Целевой критерий	Создание потенциала успеха	Реализация потенциала успеха
Время планирования	Акцент на долгосрочное, частично кратко- и среднесрочное планирование	Акцент на краткосрочное и среднесрочное планирование
Единица планирования	Стратегические хозяйственные единицы	Все функциональные области все сотрудники
Степень детализации	Укрупненная обработка	Детальная проработка
Исходная информация	Политика организации, внешняя среда	Основная и функциональная стратегии организации, внутренняя среда
Форма организации планирования	Централизованная (руководство)	Децентрализованная (централизованное регулирование)

Результат планирования – определение оптимального использования возможностей предприятия и предотвращение ошибочных действий, ведущих к снижению эффективности его работы.

Наиболее различаются перспективное и текущее планирование (табл. 14).

Организация

Организация – управленческая деятельность, посредством которой система управления приспосабливается для выполнения задач, поставленных на этапе планирования.

Содержание организации как функции менеджмента состоит в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями предприятия, определении порядка и условий функционирования предприятия (рис. 9).



Рисунок 9. Принципы функции организации

Организация как функция менеджмента реализуется через:

• *административно-оперативное управление:*

– определение структуры предприятия;

– распределение функций между подразделениями;

– установление ответственности (предоставление прав) между работниками аппарата управления;

• *оперативное управление:*

– периодическое или непрерывное сравнение фактических результатов с плановыми;

– корректировка результатов.

Формы организации производственных процессов – это концентрация, специализация, комбинирование, кооперирование:

концентрация – процесс сосредоточения производства на более крупных предприятиях, производствах, в регионах;

специализация – выделение особого (специализированного) вида производства и создание нового производственного процесса, подразделения;

комбинирование – производство продукта ведется из готовой продукции предыдущего передела или отходов производства других переделов;

кооперирование – установление производственных связей между производителями на основе их специализации.

Таблица 15

Основные принципы рациональной организации производственных процессов

Принципы	Определение	Внимание на производственный процесс
Непрерывность	Требование движения предметов труда, при котором каждая последующая операция начинается сразу после окончания предшествующей	Сокращение потерь рабочего времени, обеспечение минимальной длительности производственного цикла
Параллельность	Требование одновременности выполнения отдельных операций и частей производственного процесса, обеспечиваемое за счет совмещения или перекрытия их длительностей	Сокращение межоперационных потерь рабочего времени, минимизация длительности производственно цикла
Прямоточность	Пространственное сближение рабочих мест и однонаправленность движения предметов труда от начальной до конечной операции	Сокращение транспортных перерывов, минимизация длительности производственного цикла
Ритмичность	Периодическая повторяемость определенных процессов и их частей через строго установленные промежутки времени, чередование	Повышение производительности труда, уровня использования производственной мощности предприятия

	производственных процессов и их частей в заданной последовательности	
Пропорциональность	Согласованность всех элементов производственного процесса по производительности и производственной мощности	Снижение потерь рабочего времени, простоя оборудования, уменьшение незавершенного производства

Организация управления обеспечивает создание наиболее благоприятных условий для достижения поставленных целей в установленный период времени при минимальных затратах производственных ресурсов.

Особое значение функция организации приобретает в случаях, когда при выполнении принятых решений действия отдельных исполнителей выходят за рамки нормативных актов, утвержденных инструкций, методик и требуют оперативной организации работы.

Регулирование

Регулирование – управленческая деятельность, направленная на ликвидацию отклонений от заданного режима функционирования и приведение объекта управления в требуемое состояние.

Содержание регулирования как функции менеджмента состоит в перераспределении материально-технических и финансовых ресурсов, оперативном управлении ходом производственного процесса (рис. 10).

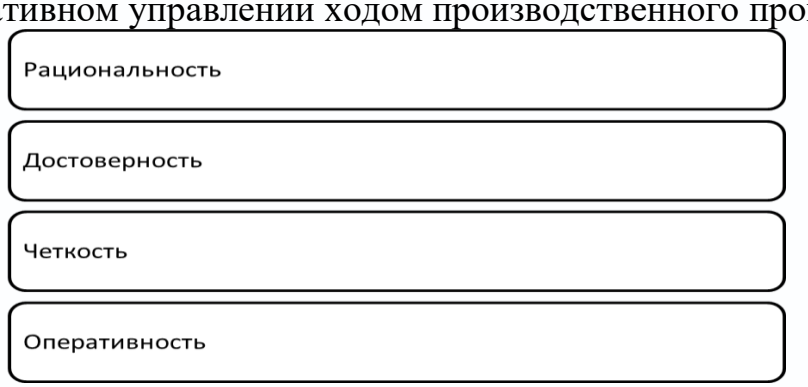

Рисунок 10. Принципы функции регулирования

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

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

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

• *реактивное* – осуществляется, когда не достигнуты стандарты. Направлено на сглаживание отклонений от стандартов;

• *упреждающее* – проблема рассматривается как потенциальная возможность. Направлено на улучшение деятельности или извлечение наибольшей выгоды из представившихся возможностей.

Процесс оперативного регулирования включает следующие этапы:

– информационную подготовку для принятия решения;

– разработку и принятие решений (формирование альтернативных вариантов, установление сроков выполнения, выбор исполнителей, обработка дополнительной информации, утверждение варианта решения, выделение ресурсов для его реализации);

– реализацию решения и контроль его исполнения (необходимо организационное обеспечение решения, т.е. наличие ресурсов в распоряжении ответственных лиц, а также инструктивных материалов; информационное обеспечение, дающее возможность проводить согласованные действия всем исполнителям).

Регулирование хода производства должно отвечать следующим требованиям:

- опираться на четкую организацию оперативного планирования производства, непосредственным продолжением которого оно является;
- предполагать непрерывность контроля и наблюдения за ходом производства;
- осуществлять обязательное быстрое и четкое выполнение распоряжений руководства;
- базироваться на четкой ответственности и преемственности оперативного руководства производством.

Функция регулирования в процессе управления производством выполняет роль гибкого инструмента, с помощью которого ход производства непрерывно вводится в строгие рамки, предусмотренные планом (рис. 11).

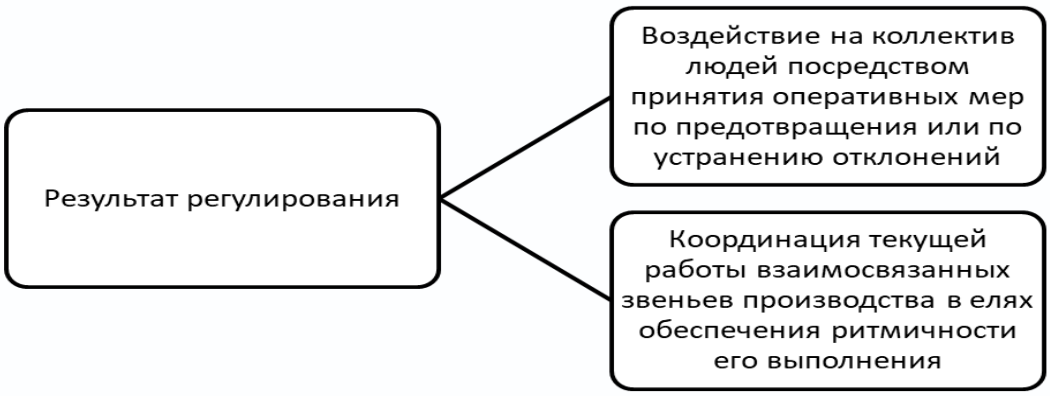

Рисунок 11. Результат регулирования

Координация

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

Координация – управленческая деятельность, обеспечивающая согласованность работы различных производственных и функциональных подразделений предприятия в процессе выполнения плановых заданий.

Содержание координации как функции менеджмента состоит в том, чтобы своевременно принять меры по обеспечению равномерного хода производства и устранению «узких мест» из-за рассогласования в сроках поставки материалов, технологического оснащения.

Эффективным средством достижения скоординированной работы подразделений является проведение совещаний менеджеров, на которых осуществляется согласование их деятельности по обслуживанию, материальному обеспечению производства.

Оперативная координация работ состоит из *этапов:*

– выяснение причин отклонений от плановых заданий;

– определение состава дополнительных работ и производственных заданий для их выполнения;

– определение резервов, выделяемых предприятием для выполнения дополнительных работ;

– уточнение распределения обязанностей и ответственности между менеджерами различных уровней управления, призванным устранять возникшие отклонения в ходе производства.

Мотивация

Мотивация – процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения определенных целей; воздействие на факторы результативности работы менеджеров, специалистов и на основе ее оценки использование соответствующих побудительных мотивов.

Сущность мотивации как функции менеджмента состоит в том, чтобы персонал предприятия выполнял работу в соответствии с делегированными ему правами и обязанностями и сообразуясь с принятыми управленческими решениями.

В зависимости от целей *теории мотивации* можно разделить на *три* большие *группы:*

• *содержательные,* цель которых – установить потребности работников и определить оптимальное для них соотношение внутреннего и внешнего вознаграждения;

• *процессуальные,* цель которых – установить вероятность наступления ожидаемого от работника результата при мотивирующей роли различных потребностей и возможной различной степени их удовлетворения;

• *параллельные,* цель которых – определить, какие виды деятельности удовлетворяют параллельно низшие и высшие потребности человека, и какие отдельно каждую группу потребностей, и создать на этой базе оптимальную систему стимулирования труда с материальными и нематериальными составляющими.

Для успешной мотивации сотрудников руководителю необходимо предоставить им возможность удовлетворения определенных активных

потребностей для творческого выполнения производственных задач, распределенных дифференцированно, с учетом индивидуальных особенностей каждого работника. Этот процесс будет сопровождаться повышением преданности интересам организации и производительности труда. При этом каждый человек должен рассматриваться не в качестве орудия для достижения целей, а как личность, требующая к себе бережного отношения и индивидуального подхода. Итак, работа в значительной мере должна соответствовать интересам и способностям работника.

Анализ отечественных и западных теорий мотивации приведен в разделе 6 настоящего учебного пособия.

Руководство

Руководство – управленческая деятельность, обеспечивающая нормальное протекание производственных и управленческих процессов.

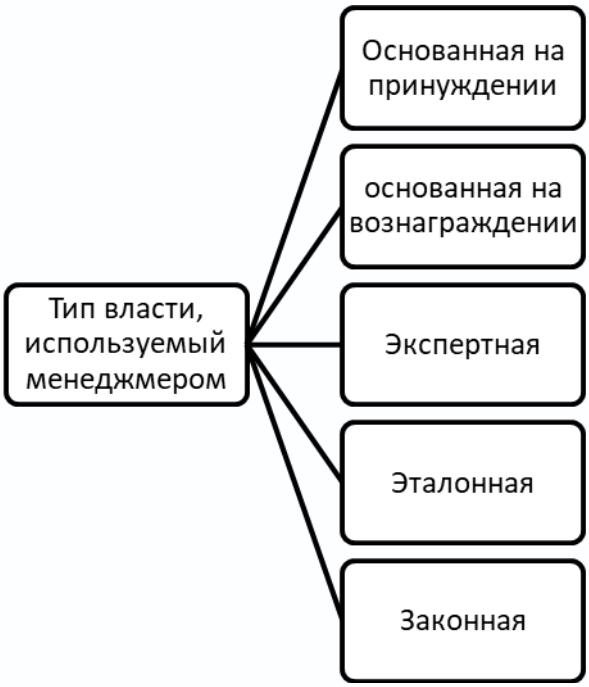

Рисунок 12. Типы власти

Содержание руководства как функции менеджмента состоит в том, что руководитель влияет на других так, что его идею не только принимают, но и начинают внедрять. Для этого руководителю нужна власть – возможность влиять на поведение других людей.

Эффективному менеджеру власть необходима, но эффективный менеджер никогда не будет проявлять свою власть в приказной манере, ожидая беспрекословного подчинения.

Власть – это возможность влиять на поведение других (рис. 3.6).

Влияние – это поведение одного человека, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого человека.

Существуют *две формы* влияния, которые могут побудить исполнителя к более активному сотрудничеству:

- убеждение;

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

- участие сотрудников в управлении.

Для эффективного использования влияния менеджеру необходимо выполнять ряд условий:

• потребность, к которой аппелируют, должна быть актуальной;

• человек, на которого влияют, должен рассматривать влияние как источник удовлетворения или неудовлетворения (в той или иной степени) какой-то потребности;

• человек, на которого влияют, должен ожидать с достаточно высокой вероятностью, что исполнение задания приведет к удовлетворению или неудовлетворению его потребности;

• человек, на которого влияют, должен верить, что его усилия имеют хороший шанс оправдать ожидания руководителя.

Особенно эффективным является влияние лидера, признанного коллективом. Применительно к управлению *лидерство – это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации.*

Контроль

Контроль, учет, анализ – система наблюдений и проверки соответствия процесса функционирования объекта управления принятым управленческим решениям.

Контроль – управленческая деятельность, фиксирующая состояние объекта управления в заданные моменты времени.

Содержание контроля как функции менеджмента заключается в своевременном обнаружении возникающих в ходе производственно-хозяйственной деятельности объектов управления проблем (отклонений от плановых заданий, нормативов, стандартов) и изменений внешней среды (рис. 13).

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

Задачи контроля:

- сбор и систематизация информации о фактическом состоянии деятельности и ее результатах (функция – учет);

- оценка состояния и значимости полученных результатов деятельности, выявление отклонений от стандартов – плановых заданий, нормативов (функция – оценка);

- анализ причин отклонений и дестабилизирующих факторов, влияющих на результаты деятельности (функция – анализ);

- прогнозирование последствий сложившейся ситуации и обоснование необходимости принятия корректирующих воздействий.

Значение контроля:

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

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

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

Процесс контроля включает:

- установку стандартов, выработку критериев оценки;
- изменение фактических результатов;
- принятие необходимых корректирующих действий.

По *форме осуществления* контроль может быть:

- внутренним – система контроля организуется предприятием самостоятельно;
- внешним – контроль со стороны внешних контрольных органов, вышестоящей организации, государственных органов и т.д.

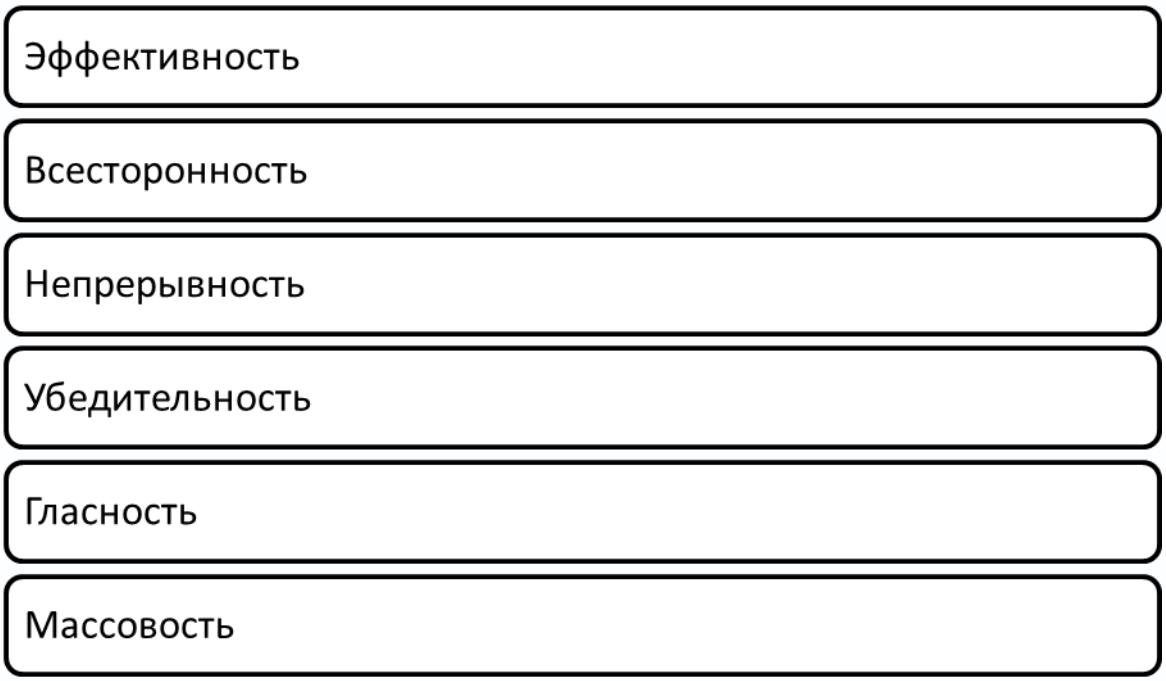

Рисунок 13. Принципы функции контроля

В табл. 3.7 приводятся характеристики основных видов контроля.

Эффективная система контроля характеризуется:

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

Учет – управленческая деятельность по финансированию состояния объекта управления с начального до конкретного момента времени.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

Содержание учета как функции менеджмента состоит в учете выполнения производственной программы, наличии материальных и финансовых ресурсов и т.д.

По виду учет делится на:

• *оперативный* – текущее управление определенными видами хозяйственной деятельности или отдельными операциями;

• *финансовый* (бухгалтерский) – информация о кругообороте всех средств и ресурсов в процессе хозяйственной деятельности предприятия;

• *статистический* – дополняет предыдущие виды учета информацией о процессах, не имеющих стоимостной оценки; может быть сплошным и выборочным.

Таблица 16

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 – своевременное выявление отклонений, препятствующих 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	Нацелен на текущий учет, анализ осуществляемых процессов и имеет своей задачей обеспечение выполнения принятых плановых заданий. Объектами выступают тематические и производственные задания; сроки проведения работ; качество работ; предусмотренные планом ресурсы, связанные с деятельностью затраты предприятия
Финансовый	Ориентирован на конечные экономические результаты деятельности организации и проводится на разных уровнях управления в соответствии с принятой организационной структурой. Объектами являются показатели: прибыль, издержки, объемы производства и продаж, инвестиции и эффективность их использования, обеспеченность финансовыми средствами и финансовое состояние организации (платежеспособность и ликвидность)
Административный	Распространяется на процессы деятельности и управления ими, имеет иерархическую структуру. Объекты контроля: производственно-хозяйственный процесс в целом и его отдельные части, плановые задания, сроки поставок, ситуация в коллективах

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

	исполнителей, выполнение производственной программы и всех видов планов организации
Полный	Строится как целостная система, постоянно функционирующая в принятой организационной структуре
Выборочный	Организуется как разовое мероприятие, имеющее целевой характер: проверка качества продукции, соблюдение нормативных требований, научно-технического уровня продукции и т.п.

Анализ *– управленческая деятельность, обеспечивающая выявление причин отклонения желаемого состояния системы от фактического и осуществляющая разработку мероприятий по устранению выявленных недостатков.*

Содержание анализа как функции менеджмента состоит в изучении выполнения производственной программы, эффективности использования материальных и финансовых ресурсов.

Цели экономического анализа

- определить эффективность производственно-сбытовой деятельности предприятия;
- выявить направления деятельности на текущий и перспективный периоды.

Анализ может быть **внешним и внутренним.**

Внешний характеризует:

- имущественное состояние предприятия;
- финансовую устойчивость;
- платежеспособность;
- рентабельность деятельности;
- привлечение источников капитала;
- отношения предприятия с внешней средой.

Внутренний характеризует:

- формирование прибыли;
- структуру себестоимости;
- ценовую политику;
- себестоимость по видам продукции;
- характер ответственности должностных лиц.

Конкретные функции менеджмента

Конкретные функции менеджмента - это узко специализированные виды управленческой деятельности по управлению конкретными объектами, организациями. Также можно охарактеризовать как часть общей функции управления, содержащая сравнительно однородный состав задач управления и обосабливаемая в интересах специализации управленческого труда и повышения на этой основе эффективности управления. Она более обособлены, представляют собой самостоятельные области профессиональной деятельности.

Состав **конкретных функций** управления в системе управления компаний определяет **состав функциональных органов** управления.

На основе анализа конкретных функций формируют структуру управления, осуществляют подбор и расстановку кадров, разрабатывают системы информации, организации делопроизводства.

Конкретные функции менеджмента позволяет чётко определить, что, кому и когда делать.

Для выполнения той или иной конкретной функции создаются структурные подразделения (службы, отделы, сектора).

Выполнение конкретных функций в комплексе составляет процесс управления организацией (предприятием).

Специальные функции менеджмента есть подфункции конкретной функции, ориентированная на достижение определённой цели деятельности, то есть на достижение установленных стратегических программой (планом) конечных результатов деятельности по соответствующей конкретной стратегии (направлению деятельности).

Специальные функции

Состав специальных функций, принадлежащих к различным конкретным функциям (органам управления) но ориентированных на одну и ту же цель, определяет зоны ответственности функциональных органов управления на достижение данной цели.

Вопросы для самопроверки

1. В чем сущность и взаимосвязь функций управления?
2. Какова роль планирования в управлении?
3. Опишите принципы и технику планирования.
4. В чем отличие функции организации от функции планирования?
5. Назовите и охарактеризуйте принципы, которыми руководствуются в процессе выполнения функции организации.
6. Дайте определение и опишите суть мотивации как функции управления.
7. В чем разница между содержательными и процессуальными теориями мотивации?
8. В чем суть теории ожидания и справедливости?
9. Назовите отличительные особенности (преимущества и недостатки по сравнению с другими теориями мотивации) модели Портера-Лоулера.
10. Какова роль контроля в управлении?
11. Какие виды контроля Вы знаете? Опишите их.
12. Дайте определение и характеристику принципов управления.

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

ЛЕКЦИЯ 4. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Учебные цели

1. Понятие организационной структуры менеджмента
2. Требования, предъявляемые к организационной структуры управления
3. Фактору, влияющие на формирование организационной структуры управления
4. Методы разработки организационной структуры управления
5. Виды организационной структуры управления

1. Понятие организационной структуры менеджмента

Организационная структура менеджмента – упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие предприятия и организации как единого целого. Она отражает форму разделения, кооперации и партнерства в управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей.

Организационная структура менеджмента отвечает на вопрос, кто кому подчинён.

Основными понятиями организационных структур менеджмента являются звенья, уровни и связи (отношения).

В качестве звеньев могут выступать как отдельные работники, так и службы или органы аппарата управления.

Уровень в структуры менеджмента складывается из совокупности звеньев.

Связи (отношения) между элементами структуры управления поддерживается благодаря иерархическим и партнёрским связям.

В структуре управления организацией различаются линейные и функциональные связи.

Линейные связи эта связи по поводу принятия и реализации управленческих решений и движения информации между линейными руководителями.

Линейные руководители эти лица, полностью отвечающие за деятельности организации или её структурных подразделений.

Функциональные связи сопрягаются с теми или иными функциями менеджмента.

Между составляющими организационной структуры управления существуют сложные отношения взаимозависимости.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

2. Требования, предъявляемые к организационной структуре управления (ОСУ)

К структуре управления предъявляется множество требований, отражающих ее ключевое значение в процессе управления. Формальные требования, предъявляемые к организационной структуре:

1) Научность – при формировании ОСУ необходимо применять научные методы анализа и проектирования;

2) Оптимальность – между звеньями и ступенями управления на всех уровнях устанавливаются рациональные связи при наименьшем числе ступеней управления, и ей присущи компактность, стройность, простота;

3) Оперативность – за время от приятия решения до его исполнения у управляемой системе не успели произойти необратимые отрицательные изменения, делающие ненужной реализацию принятых решений;

4) Надёжность – структура аппарата управления должна гарантировать достоверность передачи информации;

5) Экономичность – нужный эффект от управления достигался при минимальных затратах на управленческий аппарат;

6) Гибкость – способность изменяться в соответствии с изменениями внешней среды;

7) Устойчивость – стабильность её основных свойств при различных внешних воздействиях.

Они учитываются в **принципах формирования организационной структуры управления**, разработке которых было посвящено немало работ отечественных и зарубежных ученых. **Главные из этих принципов могут быть сформулированы следующим образом:**

1. Организационная структура управления прежде всего должна отражать цели и задачи организации.

2. Следует предусматривать оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными работниками, обеспечивающее творческий характер работы и нормальную нагрузку, а также надлежащую специализацию.

3. Формирование структуры управления надлежит связывать с определением полномочий и ответственности каждого работника и органа управления, с установлением системы вертикальных и горизонтальных связей между ними.

4. Между функциями и обязанностями, с одной стороны, и полномочиями и ответственностью, с другой - необходимо поддерживать соответствие, нарушение которого приводит к дисфункции системы управления в целом.

5. Организационная структура управления призвана быть адекватной социально-культурной среде организации, оказывающей существенное влияние на решения относительно уровня централизации и децентрализации, распределения полномочий и ответственности, степени самостоятельности и масштабов контроля руководителей. Это означает, что копирование структуры

управления, успешно функционирующей в других социально-культурных условиях, не гарантирует желаемого результата.

Главная тенденция эволюции организационных структур состоит в том, что каждая последующая структура становится более простой и гибкой по сравнению с ранее действовавшими. При этом называются следующие **десять требований и характеристик формирования эффективных структур управления**:

1. Сокращение размеров подразделений и укомплектование их более квалифицированным персоналом.
2. Уменьшение числа уровней управления.
3. Групповая организация труда как основа новой структуры управления.
4. Максимальная степень удовлетворения потребностей рынка.
5. Нацеленность работника на реализацию своих способностей.
6. Создание центров прибыли (бизнес-центров).
7. Быстрая реакция на изменения.
8. Совершенствование горизонтальных связей внутри предприятия.
9. Развитие информационных технологий.
10. Безупречное качество продукции и ориентация на прочные связи с потребителем.

3. Факторы, влияющие на формирование организационной структуры управления

На *формирование структуры управления* влияют несколько групп факторов:

1) Отраслевая принадлежность, особенности отрасли и подотрасли;
2) Объём производства;
3) Характер и особенности производственного процесса, уровень его механизации и автоматизации, применяемые технологии и т.д.;
4) Специфика отношений предприятия с другими занимающимися, в частности, материально-техническим снабжением и другими видами деятельности;
5) Регион и рассредоточение производства, состояние внешней среды;
6) Изменения организационных форм, в которых функционируют предприятия;
7) Разделение труда и функции управления;
8) Социальный характер коллектива;
9) Психологическая совместимость;
10) Конфликтные ситуации;
11) Межличностные связи и отношения и др.

4. Методы разработки ОСУ

Разработка организационных структур управления может осуществляться различными методами:

1) Метод аналогии – основан на распространении опыта предприятий с рациональной организационной структурой управления;

2) Метод структуризации целей и задач управления – позволяет сформировать систему целей для достижения главной цели предприятия называемой миссией;

3) Метод экспертно-аналитическое моделирование – предполагает формирование определённых критериев и показателей оценки оптимальности и эффективности организационных структур управления, нормы управляемости, количества звеньев и уровней. Группа экспертов, используя эту систему оценок, на основе анализа различных вариантов ОСУ делает свое заключение о целесообразности и применимости той или иной модели ОСУ;

4) Метод, основанный на проектировании потоков информации, складывающихся в системах управления, предполагает, что потребность в информации возникает именно там, где принимается соответствующее управленческое решение

Связь организационной структуры управления со стадиями жизненного цикла организаций

- На стадии зарождения управляет, сам предприниматель;
- На стадии роста происходить функциональное разделение труда менеджеров;
- На стадии зрелости превалирует тенденция к децентрализации;
- На стадии спада разрабатываются меры по совершенствованию управленческой структуры;
- На стадии прекращения деятельности структура управления организацией или полностью разрушается, или реорганизуется

5. Виды организационной структуры управления

Разнообразие организационных структур управления связано с различиями в области деятельности, характере и сложности выпускаемых продуктов, размерах, степени дифференциации и территориальном расположении предприятий.

1. **Линейная структура управления –** построена на основе вертикальной иерархии управления и базирующейся на строгой подчиненности низшего звена управления высшему;

2. **Функциональной структуры управления –** это процесс деления организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет чётко определённую, конкретную задачу и обязанности;

3. **Линейно-функциональная структура управления –** разделение прав и ответственности дробится между разными органами, руководящими техническими разработками, закупкой сырья и материалов, производством, сбытом и т. д.;

4. **Дивизиональные структуры управления** – построение организации по линейно-функциональному принципу происходит с группировкой по видам управления. К тому же типу относятся структуры, которые сформированы либо по продуктовыми, либо по территориальному признаку;

5. **Проектные структуры управления** – это временная организация, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи (разработки проекта и его реализации).

1. Линейная структура управления – характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель-единоначальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления.

При линейном управлении каждое звено и каждый подчиненный имеют одного руководителя, через которого по одному единовременному каналу проходят все команды управления. В этом случае управленческие звенья несут ответственность за результаты всей деятельности управляемых объектов. Речь идет о пообъектном выделении руководителей, каждый из которых выполняет все виды работ, разрабатывает и принимает решения, связанные с управлением данным объектом.

В линейной структуре система управления организацией компонуется по производственному признаку с учетом степени концентрации производства, технологических особенностей, ассортимента выпускаемой продукции и т.п.

Линейная структура управления является логически более стройной и формально определенной, но вместе с тем и менее гибкой. Каждый из руководителей обладает всей полнотой власти, но относительно небольшими возможностями решения функциональных проблем, требующих узких, специальных знаний.

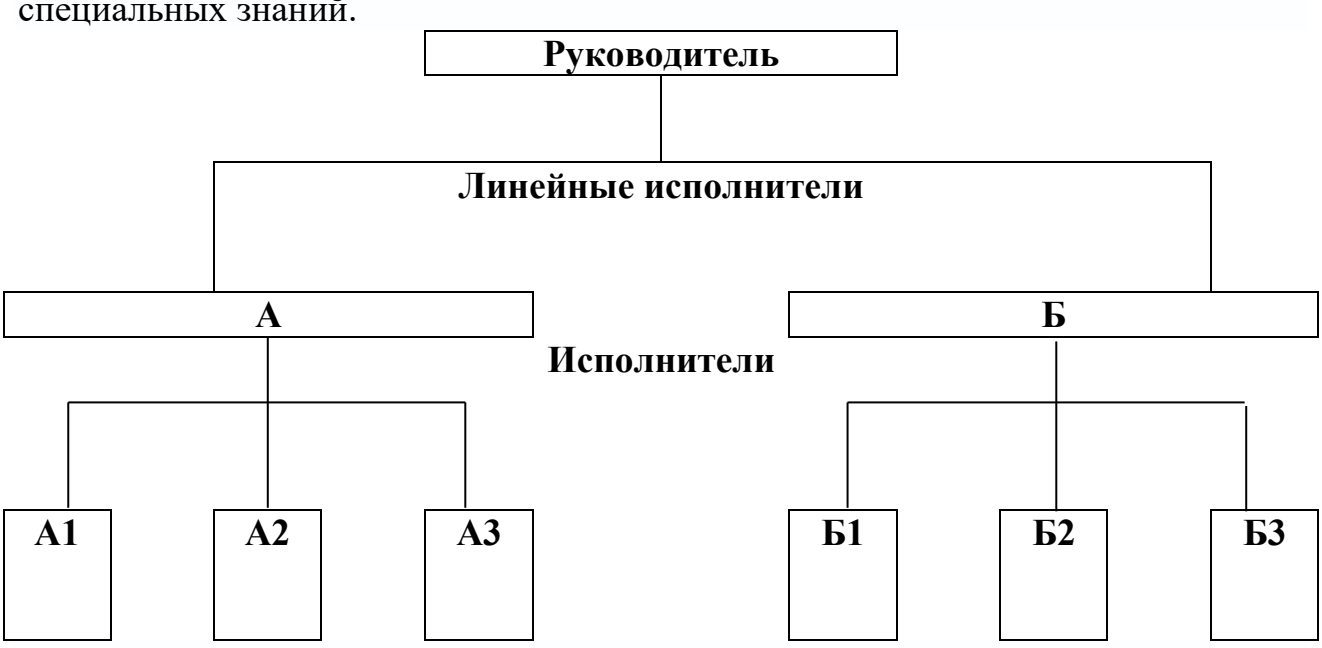

Рисунок 14. Линейная структура управления

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

2. Функциональная структура предполагает, что каждый орган управления специализирован на выполнении отдельных функций на всех уровнях управления.

Выполнение указаний каждого функционального органа в пределах его компетенции обязательно для производственных подразделений. Решения по общим вопросам принимаются коллегиально. Функциональная специализация аппарата управления значительно повышает его эффективность, так как вместо универсальных менеджеров, которые должны разбираться во всех функциях, появляется штаб высококвалифицированных специалистов.

Структура нацелена на выполнение постоянно повторяющихся рутинных задач, не требующих оперативного принятия решений. Используются в управлении организациями с массовым или крупносерийным типом производства, а также при хозяйственном механизме затратного типа, когда производство наименее восприимчиво к НТП.

Область применения:

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



Рисунок 15. Функциональная структура управления

Разновидностью функциональной структуры является **линейно-функциональная структура.**

3. Линейно-функциональная структура строится на сочетании линейного руководства и специализированных функциональных блоков

Линейно-функциональная структура обеспечивает такое разделение управленческого труда, при котором линейные звенья управления призваны командовать, а функциональные - консультировать, помогать в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов.

Организации подобного типа сыграли очень важную роль в период перехода от аграрной ориентации общества к индустриальной.

В настоящее время линейно-функциональная структура управления применяется в сельскохозяйственных предприятиях и в большинстве других средних по размерам организаций.



Рисунок 15. Линейно-функциональная структура управления

4. Дивизиональная организационная структура управления основана на диверсификации деятельности компании, предусматривает автономию (полную или частичную) рыночно ориентированных организационных звеньев от головного офиса компании. Организация разбивается на департаменты, каждый из которых оперирует на отдельном целевом рынке, причем департаментам предоставляется значительная автономия от центрального офиса компании.

Дивизиональная структура естественна для:

1. компаний с широкой номенклатурой продукции;
2. компаний, ориентированных на несколько групп клиентов с кардинально различающимися потребительскими предпочтениями;
3. фирм, действующих в нескольких странах или регионах.

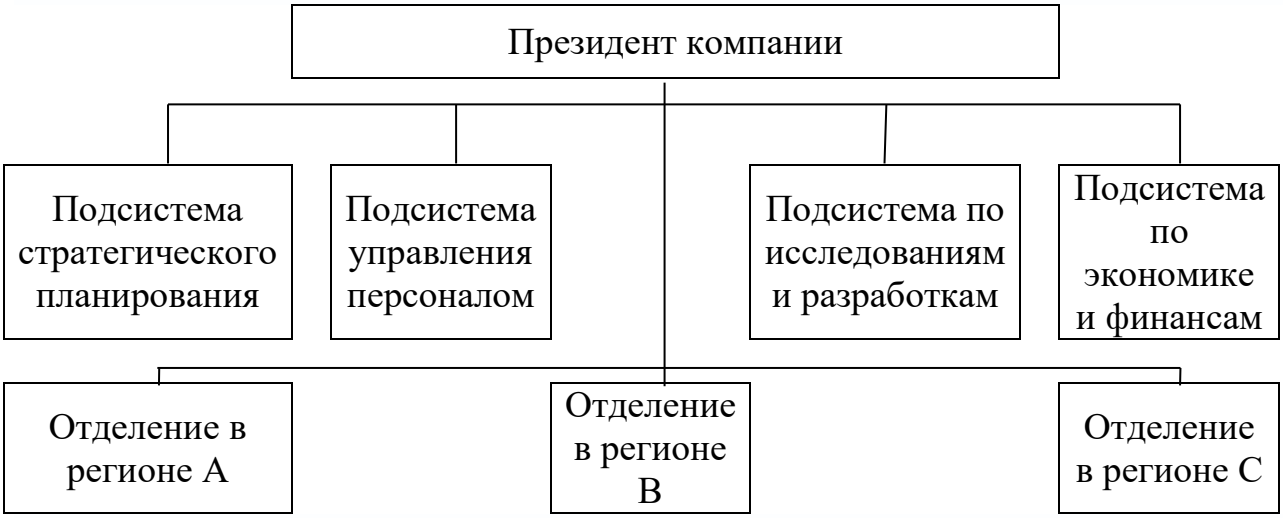

Рисунок 16. Дивизиональная структура управления

5. Проектная структура – эта временная структура, создаваемая для решения конкретной задачи.

Основным принципом построения структуры является *концепция проекта*, под которым понимается любое целенаправленное изменение в системе, например, освоение и производство нового изделия, внедрение новых технологий, строительство объектов и т. д.

Смысл проектной структуры управления состоит в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников разных профессий для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества и в рамках, выделенных для этой цели материальных, финансовых и трудовых ресурсов.

После завершения работ по проекту структура распадается, а персонал переходит в новую проектную структуру или возвращается на свою постоянную должность (при контрактной работе – увольняется).

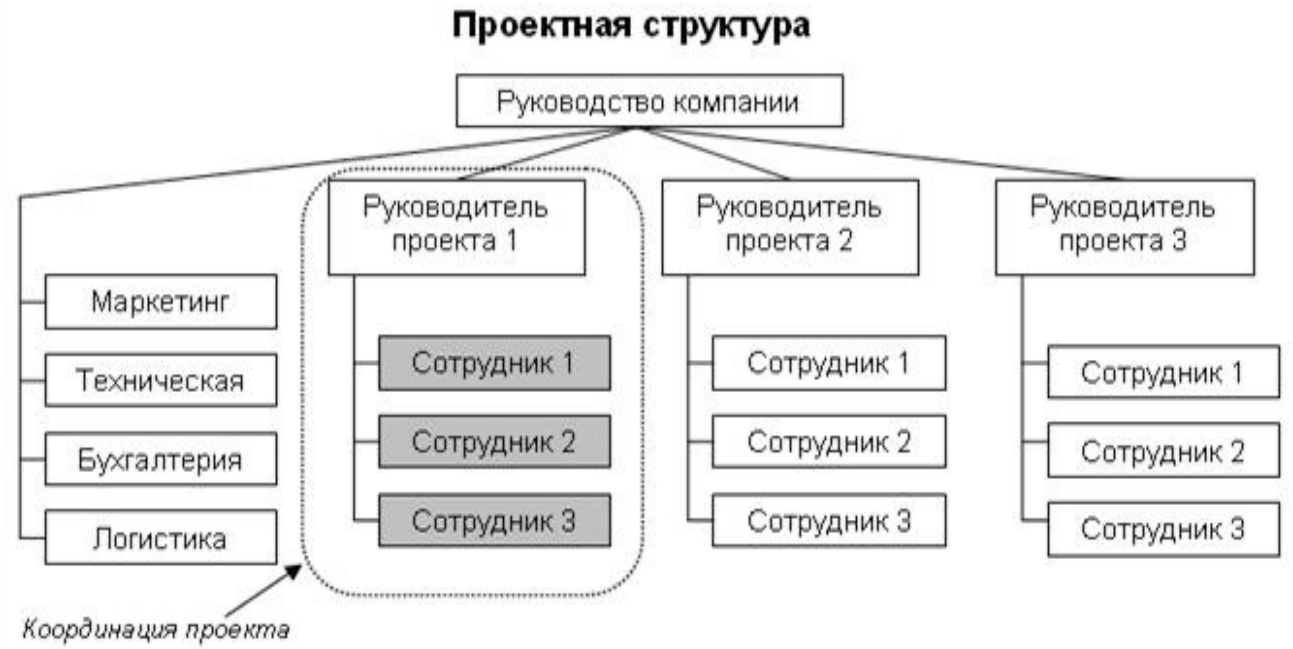

Рисунок 17. Проектная организационная структура.

Вопросы для самопроверки

1. Назовите и поясните элементы организационной структуры организации.
2. Какие организационные типы структур наиболее распространены в рыночной экономике? Опишите их.
3. Какие основные типы организационных структур наиболее широко используются в экономике республики в настоящее время и почему?
4. В чем отличия, преимущества и недостатки линейной структуры управления?
5. Назовите особенности построения, преимущества и недостатки функциональной структуры управления.
6. Дайте характеристику линейно-функциональной структуры управления.
7. Назовите особенности формирования матричной структуры упавления. Опишите их преимущества и недостатки.
8. Дайте характеристику первого этапа проектирования оргструктуры управления (анализ оргструктур).
9. Опишите методы проектирования оргструктур управления (второй этап проектирования).
10. Какие задачи решаются в процессе проектирования оргструктур управления?
11. Опишите требования и принципы, положенные в основу проектирования оргструктур.
12. В чем суть третьего этапа проектирования оргструктур? (Оценка эффективности оргструктур.)

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

ЛЕКЦИЯ 5. ЭЛЕМЕНТЫ ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ

Учебные цели

1. Понятие организации
2. Формальная и неформальная организация
3. Горизонтальное и вертикальное разделение труда
4. Сущность управленческой деятельности
5. Уровни управления
6. Субъект и объект управления

1. Понятие организации

Для эффективного функционирования менеджмента должна быть создана **организация,** в которой осуществляется деятельность менеджеров.

Из всего многообразия определений понятия «организация» можно выделить следующие:

1. Организация как процесс, посредством которого создается и сохраняется структура управляемой либо управляющей системы
2. Организация как совокупность (система) взаимоотношений, прав, обязанностей, целей, ролей, видов деятельности, которые имеют место в процессе совместного труда
3. Организация как группа людей с общими целями.

Чтобы считаться организацией, трудовое формирование должно отвечать следующим обязательным требованиям:

1. Наличие не менее двух людей, которые считают себя частью этой группы
2. Наличие по крайней мере одной общественно полезной цели (т.е. желаемого конечного состояния и результата), которую принимают как общую все члены данной группы
3. Наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

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

Выделяют 5 основных фаз развития организации:

1. **Рождение организации –** для нее характерна определение главной цели
2. **Детство и юность:** главная цель – кратковременная прибыль и ускоренный рост
3. **Зрелость: главная цель –** систематический, сбалансированный рост и формирование индивидуального имиджа
4. **Старение организации:** главная цель: сохранить достигнутые результаты

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

5. **Возрождение организации:** главная цель: обеспечении оживления по всем функциям

Все организации отличаются друг от друга по различным аспектам, но имеются общие характеристики:

1. **Ресурсы.** Целью всякой организации является наличие и преобразование ресурсов, которые используется ею для достижения ее тактических и стратегических целей. Основные ресурсы – люди (трудовые ресурсы), основные и оборотные средства, технология и информации
2. **Зависимость от внешней и внутренней среды.** Ни одно организация не может функционировать изолированно, вне зависимости от внешних ориентиров

2. Формальная и неформальная организация

Формальная группа. Группа людей, созданные по воле руководства для достижения целей организации, называется формальными группами (организациями).

Формальные (официальные) отношения регламентируются соответствующими инструментами, приказами, распоряжениями.

Неформальная группа. Стихийно образовавшаяся группа людей, вступивших в регулярное взаимодействие для достижения определенных целей (цели), признается неформальной группой (организацией)

Отношения между членами такой группы формируются на основе личных симпатий.

Причины, побуждающие вступать людей в неформальные отношения:

1. Чувство принадлежности
2. Взаимопомощь
3. Защита
4. Общение
5. Симпатия

Признаки, характеризующие неформальные организации:

1) Социальный контроль,
2) Сопротивление перемены,
3) Неформальные лидеры

3. Горизонтальное и вертикальное разделение труда

1. Горизонтальное разделение труда – это качественная и количественная дифференциация и специализация трудовой деятельности. По сути это разделение всей работы на составляющие компоненты, т.е. расчленение общего производственного процесса на частное, непрерывное обособление различных видов трудовой деятельности со специализацией производства и исполнителей.

По горизонтали труд разделяется, как правило, по функциональному, товарно-отраслевому и квалификационному признаком:

а) функциональное разделение труда – это специализации работников по видам деятельности,

б) разделение труда по товарно-отраслевому признаку - сфере торговли специализация по продажу по определенному товару,

в) квалификационное разделение труда основывается на том, что при определенной видов трудовой деятельности исходя из сложности работ и необходимости для их выполнении квалификации.

2. Вертикальное разделение труда. Поскольку работа в организации разделяется по составляющие части, кто-то должен координировать работу группы для того, чтобы она была успешной. В данном случае на первый план выступает обособление функции управления, суть которой состоит в целенаправленном координировании и интеграции деятельности всех элементов организации**.**

В такой работе всегда присутствуют 2 момента:

а) интеллектуальный (подготовка и принятие) решений,

б) волевой – поведение их в жизни.

В укрупненном плане вертикальное разделение труда осуществляется по следующим направлением:

1) Общее руководство – выработка и проведение в жизнь главных, перспективных направлений деятельности организации;

2) Технологическое руководство - разработка и внедрение прогрессивных технологий. Это рационализация производственных процессов на основе внедрения современных методов управления, комплексной механизации и автоматизации производства;

3) Экономическое руководство – стратегическое и тактическое планирование, анализ экономической деятельности, внедрение хозрасчета и обеспечение ее рентабельной работы;

4) Оперативное управление – составление и доведение до микроколлективов и отдельных исполнителей оперативных планов, расстановка исполнителей по рабочим местам, их инструктирование,организация систематического контроля за ходом производственного процесса;

5) **Управление персоналом –** подбор, расстановка и развитие трудовых ресурсов организации.

4. Сущность управленческой деятельности

Управленческий труд – это вид общественного труда, основной задачей которого является обеспечение целенаправленной, скоординированной деятельности как отдельных участников совместного трудового процесса, так и трудовых коллективов в целом.

Можно выделить следующие специфические особенности управленческого труда:

1) Умственный труд работников аппарата управления, состоящий из трех видов деятельности:

а) организационно-административная и воспитательная работа (прием и передача информации, доведение решений до исполнителей, контроль исполнения;

б) аналитическая и конструктивная работа – восприятие информации и подготовка соответствующих решений;

в) информационно-техническая работа – документационные, учебные, вычислительные и формально-логические операции;

2) Участие в создании материальных благ не прямо, а опосредованно (косвенно, через труд других лиц);

3) Предмет труда – информации;

4) Средства труда – организационная и вычислительная техника;

5) Результат труда – управленческие решения.

В зависимости от функциональной роли в процессе управления организацией выделяют:

1) **Руководители.** Они принимают решения по важнейшим вопросам деятельности организации, направляют и координируют работу низших звеньев;

2) **Специалисты –** выполняют функции по подготовке и реализации управленческих решений. В их деятельности сочетаются функции управления и исполнения;

3) **Вспомогательный персонал** (технические исполнители) осуществляется информационное обслуживание аппарата управления.

5. УРОВНИ УПРАВЛЕНИЯ

Несмотря на то, что все руководители организации выполняют управленческие действия, нельзя сказать, что все они занимаются одним и тем же видом трудовой деятельности. Отдельным руководителям приходится затрачивать время на координирование работы других руководителей (которые в свою очередь координируют работу менеджеров более низкого уровня и т. д.) до уровня руководителя, который координирует работу неуправленческого персонала – людей, физически производящих продукцию или оказывающих услуги. Такое вертикальное развёртывания разделения труда образует уровни управления.

Различают 3 уровни управления (рис.18):

1. Институциональный уровень – управление высшего звена
2. Управленческий уровень – управление среднего звена
3. Технический уровень - управление низового звена



Рисунок 18. Пирамида управления

1. Высший уровень управления организацией может быть представлен председателем Совета директоров, президентом, вице- президентом, правлением. Эта группа управленческих работников обеспечивает интересы и потребности владельцев акции, вырабатывает политику организации и способствует её практической реализации. В связи с этим в высшем руководстве можно выделить два подуровня:

а) полномочное управление;

б) общее руководство. Организационная функция, отвечающая за эффективность деятельности организации в целом. Сюда относится разработка позиции организации в конкурентной борьбе, обеспечивающей ее скоординированное продвижение к цели данного этапа. Возможность и способность действовать таким образом, чтобы оптимизировать достижение целей организации ближайшего и последующего этапов.

2. Руководители среднего уровня управления обеспечивают реализацию политики функционирования, разработанной высшим руководством и отвечают за доведение более детальных заданий до подразделений и отделов, а также за их выполнение.

3. Низовой уровень управления представлен младшими начальниками. Это руководители, находящиеся непосредственно над рабочими и другими работниками - не руководителями. Это мастера, бригадиры, контролёры и другие администраторы, ответственные за доведение конкретных заданий до непосредственных исполнителей.

6. Объект и субъект управления

Процесс управления предполагает наличие управляемого объекта и управляющего субъекта. Это значит, что **любая организация представляет собой единство двух подсистем управления:**

1) Управляемая подсистема (объект управления);
2) Управляющая подсистема (субъект управления).

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Под объектом управления следует понимать отдельную структуру организации, либо организацию в целом, на которую направлено управляющее действие.

Субъект управления – орган либо лицо, осуществляющее управляющее действие.

В связи с этим одно и та же структура организации может быть и объектом, и субъектом управления (например, руководители среднего и низового уровня).

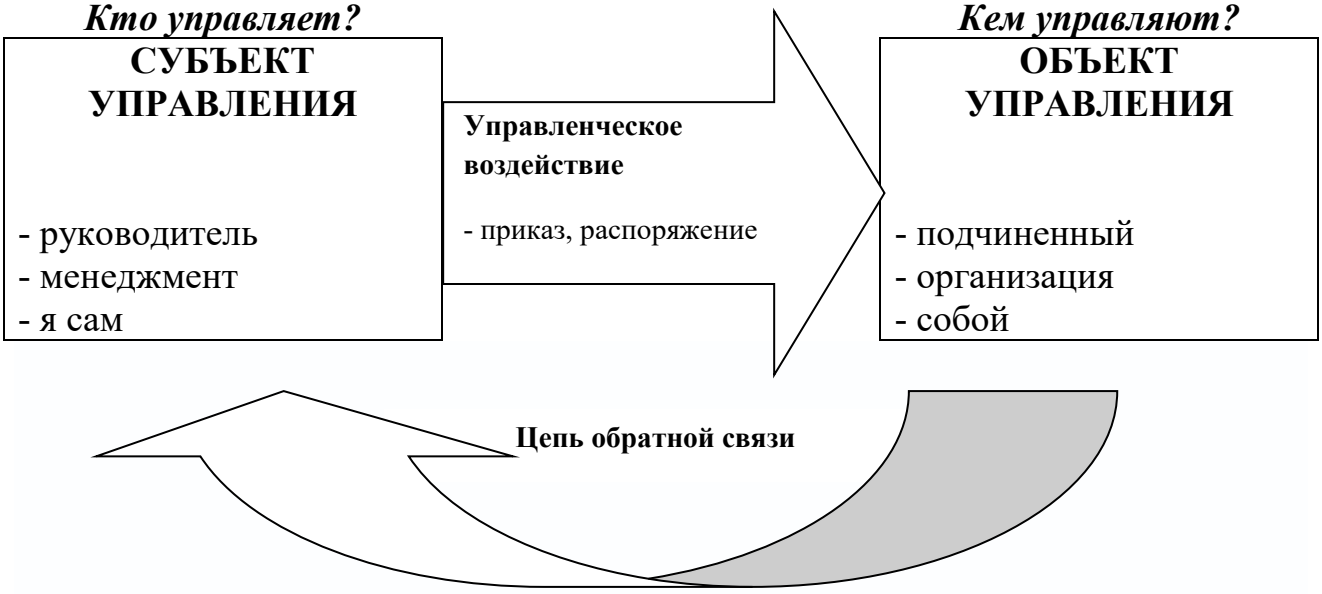

Рисунок 19. Система управления

Вопросы для самопроверки

1. Что включает в себя понятие "менеджмент" и почему необходимо управление?
2. Назовите и поясните элементы организации и процесса управления.
3. В чем суть концепции жизненного цикла организации? Назовите и дайте характеристику основных фаз в жизни организации.
4. Назовите и охарактеризуйте слагаемые организации (ресурсы, зависимость от внешней среды, разделение труда, подразделения и необходимость управления).
5. Дайте характеристику факторов внешней среды организации.
6. Опишите параметры внутренней среды организации.
7. В чем суть неформальной организации?
8. Оказывает ли неформальная организация воздействие на развитие формальной организации? Если «да», то раскройте механизм такого воздействия.
9. Определите различия между горизонтальным и вертикальным разделением труда.
10. В чем отличие управленческого труда от других видов трудовой деятельности?
11. Выявите и опишите различия управленческой деятельности по трем уровням управления.
12. Дайте характеристику объекта и субъекта управления.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

ЛЕКЦИЯ 6. МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Учебные цели

1. Сущность методов менеджмента, их характеристика.
2. Экономические методы менеджмента.
3. Административно-правовые методы менеджмента.
4. Социально-психологические методы менеджмента.

1. Сущность методов менеджмента, их характеристика

Менеджмент – это творчество, основанное на применении методов.

Методы менеджмента – это совокупность способов и приемов влияния на коллектив и отдельных работников с целью выполнения миссии и достижение целей организации.

Методы менеджмента выполняют следующие функции:

1. Исследование проблем функционирования организации.
2. Управление организацией.

Общие методы проведения исследований:

1) Эксперимент;
2) Тестирование, анкетирование, интервью;
3) Моделирование;
4) Изучение документации организации.

Метод менеджмента – способ, приемы воздействия на управляемый объект для достижения поставленной цели. Особенности этого воздействия различают методы менеджмента.

Различают следующие методы менеджмента (воздействия):

1. Экономические методы.
2. Административно-правовые методы.
3. Социально-психологические методы.

Все методы менеджмента направлены на социальную потребность человека – признание, уважение, самоутверждение.

Высшей потребностью является познавательная – самовыражение, свобода, развитие личности.

При выборе метода менеджмента необходимо учитывать:

а) скорость достижения цели;
б) вероятность достижения цели;
в) отношения подчинения;
г) личность управляемого;
д) личность управляющего;
е) экономическая самостоятельность;
ж) климат в коллективе.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Таблица 17

Методы менеджмента

Параметр	Метод		
	экономический	административно-правовой	социально-психологический
Основа использования	Экономические законы и экономические интересы	Законы государственности и права, правовые интересы	Законы социально-психологического развития, социальные интересы
Орудия воздействия	Экономические формы	Административно-правовые и организационные формы	Социально-психологические факторы
Объекты соблюдения	Экономическая среда	Организационно-правовая среда	Благоприятный социально-психологический климат
Место в рыночной экономике	Исходный и основополагающий метод	Вспомогательный метод	Обеспечивающий и основополагающий метод
Главная нагрузка в аппарате управления	Экономические службы	Руководитель с аппаратом управления и контроля	Общественные организации и руководитель

3. Экономические методы менеджмента

Экономические методы менеджмента – *комплекс способов и приемов управления, основанный на использовании экономических законов, интересов и системы взаимосвязанных экономических показателей, норм и нормативов.*

Экономические методы соответствуют социально-экономической природе предприятия и являются средством развития производства и обмена на рыночной основе.

Приоритет экономических методов в рыночных условиях объясняется тем, что отношения управления определяются в первую очередь экономическими отношениями и в конечном итоге сводятся к управлению интересами через интересы и посредством интересов.

Отличительная черта современного этапа развития экономических методов менеджмента – их направленность на поощрение деятельности предприятия в зависимости от его эффективности, экономии ресурсов (табл. 18).

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

Таблица 18

Экономические методы менеджмента

Группа методов	Составляющие группы методов
1. Методы, регулируемые федеральными и региональными органами (относятся к экономическим факторам внешней среды системы менеджмента, параметры которой не определяются предприятием)	Налоговая система страны Налоговая система региона Кредитно-финансовый механизм страны Кредитно-финансовый механизм региона
2. Методы, регулируемые предприятием (вышестоящей организацией)	Экономические нормативы функционирования предприятия Система материального поощрения работников Система ответственности за качество и эффективность работы Применение научных подходов к менеджменту

К экономическим нормативам функционирования предприятия относятся:

- удельный вес конкурентоспособной продукции по конкретным рынкам;
- нормы рентабельности по конкретным видам продукции;
- оборачиваемость оборотных средств;
- производительность труда;
- капиталоотдача инвестиций;
- фондовооруженность труда;
- удельный вес основных рабочих в общей численности работающих фирмы;
- уровень автоматизации производства и управления и др.

Эти нормативы должны разрабатываться на основе результатов маркетинговых исследований, анализа и прогнозирования важнейших показателей качества и ресурсоемкости продукции предприятия и конкурентов, организационно-технического уровня производства. **Экономические нормативы** включаются в бизнес-план и попадают в функциональную подсистему системы менеджмента.

Ниже рассмотрены некоторые экономические методы менеджмента, используемые на предприятии:

1) Коммерческий расчет

Коммерческий расчет синтезирует в себе как функции менеджмента, так и экономические рычаги, инструменты, и направлен на соизмерение затрат и результатов, обеспечение прибыльности производства.

Коммерческий расчет связан с целями предприятия в области:

– распределения инвестиций;
– размещения производства;
– развития технологий;
– кадровой политики;

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

– обеспечения рентабельности и сбыта;
– финансирования и кредитования;
– структуры капитала и т.д.

В рамках коммерческого расчета в силу предоставления оперативной самостоятельности отдельным подразделениям на предприятии возник и развивается внутрифирменный расчет – система взаимоотношений внутри предприятия (табл. 19)

Таблица 19

Коммерческий и внутрифирменный расчет

Коммерческий расчет	Внутрифирменный расчет
1. Предполагается ведение расчетов между различными собственниками внутри предприятия	1. Осуществляется в рамках собственности единого подразделения
2. Цены отражают реальный процесс производства	2. Цены устанавливаются исходя из общей ценовой политики предприятия

Хозяйственные отношения между отдельными подразделениями строятся на основе трансфертных цен, которые отражают переход продукта в границах собственности предприятия. В этом случае продукт является лишь по форме товаром, не будучи им по существу. Такие цены устанавливаются в рамках той политики ценообразования, которую проводит руководство. Отношения в рамках внутрифирменного расчета основаны на минимизации затрат на всех промежуточных стадиях производства конечного продукта. Правовые отношения между подразделениями определяют ответственность за качество и количество продукции, сроки поставки.

В отличие от хозяйственного расчета, который нацелен на выполнение плана, даже если оно достигалось и не меньшими затратами, коммерческий расчет предполагает обязательное получение прибыли и достаточный для продолжения хозяйствования уровень рентабельности. В противном случае предприятие разоряется и подлежит ликвидации как неэффективное.

2) Цены и ценообразование

Центральное место среди рычагов экономического механизма предприятия принадлежит ценам и ценообразованию.

В современных условиях наиболее распространен метод ценообразования по принципу «полных издержек», предполагающий установление уровня цены с учетом издержек производства плюс целевая норма прибыли.

Особенность метода: величина издержек рассчитывается не на реальный объем производства в тот или иной период, а на заданный объем продукции, исчисленный при стандартном или среднем уровне загрузки производственных мощностей (70 – 80%) с учетом необходимого обновления продукции и возможности появления в отрасли новых конкурентов. Так предприятие учитывает колебания рыночного спроса.

Необходимо знать структуру цены, что позволит судить о реальных экономических результатах деятельности предприятия в целом и его отдельных

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

подразделений, о конкурентоспособности продукции и стабильности получаемой прибыли.

3) Финансирование

Важнейший инструмент финансовой политики – обеспечение всех подразделений необходимыми финансовыми ресурсами.

Формирование финансовых ресурсов происходит за счет:

– собственных и приравненных средств (прибыль, амортизационные отчисления, выручка от реализации выбывшего имущества);

– мобилизации на финансовом рынке средств (продажа ценных бумаг, кредитные инвестиции);

– средств, поступающих в порядке перераспределения (страховое возмещение, дивиденды и проценты по ценным бумагам других эмитентов, бюджетные субсидии и т.д.).

4) Кредитование

С реформой банковской системы, развитием сети коммерческих банков возрастающую роль играет перераспределение кредитных ресурсов через кредитный рынок, в связи с чем кредитное перераспределение децентрализуется все в большей мере.

С развитием фондового рынка роль кредита как источника увеличения собственных средств предприятий расширяется: формирование доходов осуществляется в числе прочих источников за счет процентов по депозитам, доходов по акциям, облигациям и другим ценным бумагам.

Кредит способствует улучшению состояния потребительского рынка.

5) Налоговая система

Российские предприятия уплачивают разные виды налогов, причем одни из них за счет валового дохода, другие – непосредственно из прибыли.

Существует установленная законодательством очередность платежей: сначала из доходов уплачиваются косвенные налоги (налог на собственность, акцизы); затем – все имущественные налоги (на имущество предприятия, земельный, транспортный и др.) и пошлины и, наконец, остальные налоги, главным среди которых является налог на прибыль.

6) Страхование

Страхование охватывает сферу перераспределительных отношений.

Функции страхования:

- рисковая;
- предупредительная;
- сберегательная;
- контрольная.

Виды страхования различаются в зависимости от объекта страхования (табл. 20).

Таблица 20

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

Виды и объекты страхования

Вид страхования	Объект страхования
Имущественное	Материальные ценности
Социальное	Уровень доходов граждан
Личное	Жизнь, здоровье и трудоспособность граждан
Страхование собственности	Обязанность страхователей выполнять договорные условия по поставкам продукции, погашению задолженности кредиторам или возмещению материального или иного ущерба, если он был нанесен другим лицам
Страхование предпринимательских рисков	Риск неполучения прибыли или образования убытка

7) Маркетинг

Маркетинг – инструмент, направленный на изучение и учет спроса и требований рынка для более обоснованной ориентации производственной деятельности предприятий на выпуск конкурентоспособной продукции в заранее установленных объемах, отвечающей определенным технико-экономическим характеристикам. Итак, маркетинг – инструмент регулирования производства и сбыта, а значит, и рыночных отношений. Смысл действия этого механизма: потребитель диктует свои условия на рынке, требования к конкретному продукту по количеству и качеству, а производитель к ним приспосабливается, но не пассивно, а активно, путем формирования, в свою очередь, определенных потребностей.

3. Административно-правовые методы менеджмента

Административно-правовые методы менеджмента – совокупность средств юридического (правового и административного) воздействия на отношения людей в процессе производства.

Административно-правовые методы опираются на следующие системы:

• систему законодательных актов страны и региона – федеральные (государственные) законы, указы, постановления, государственные стандарты, положения, инструкции, методики и другие документы, утвержденные федеральными органами для обязательного применения на территории страны. Глобальная цель этой системы – повышение качества жизни населения;

• систему нормативно-директивных и методических документов предприятия и вышестоящей организации, обязательных к применению.

К ним относятся: стандарты, методики, положения, инструкции и подобные документы долговременного использования, а также приказы, распоряжения, указания, утвержденные руководством предприятия (вышестоящей организации) и действующие только на предприятии. Обязательные атрибуты нормативно-директивных документов – цель документа, основание для разработки, место данной цели, ссылки на научные

подходы и принципы, которые должны соблюдаться при решении цели, потребитель информации, нормы и правила их использования, возможный круг исполнителей, требования к качеству работ, экономии ресурсов, санкции, источники информации;

• систему планов, программ, заданий, так как их срыв может нарушить стабильность работы всего коллектива;

• систему оперативного руководства (власти). Данная система включает:

– *распоряжения:* руководитель в устной или письменной форме указывает подчиненному, что тот должен (не должен) совершать в определенных условиях;

– *популяризацию:* способ реализации власти, когда акцент переносится с прямых указаний на инициативы, в которых руководитель проявляет активность. Приказы и наказания используются лишь в крайнем случае;

– *делегирование полномочий:* работнику доверяется самостоятельное решение задачи и возлагается функциональная ответственность. Руководитель сохраняет за собой ответственность за общее руководство, которое не может быть делегировано;

– *участие в управлении:* руководитель привлекает сотрудников к решению текущих вопросов, предоставив им все необходимые полномочия и возложив на них ответственность. Целесообразно использовать там, где люди могут и желают самостоятельно работать.

Административно-правовые методы менеджмента представляют собой:

- организационное воздействие (регламентирование и нормирование);
- распорядительное воздействие;
- организационно-распорядительное воздействие.

Общая схема осуществления административно-правовых методов менеджмента представлена на рис. 20.

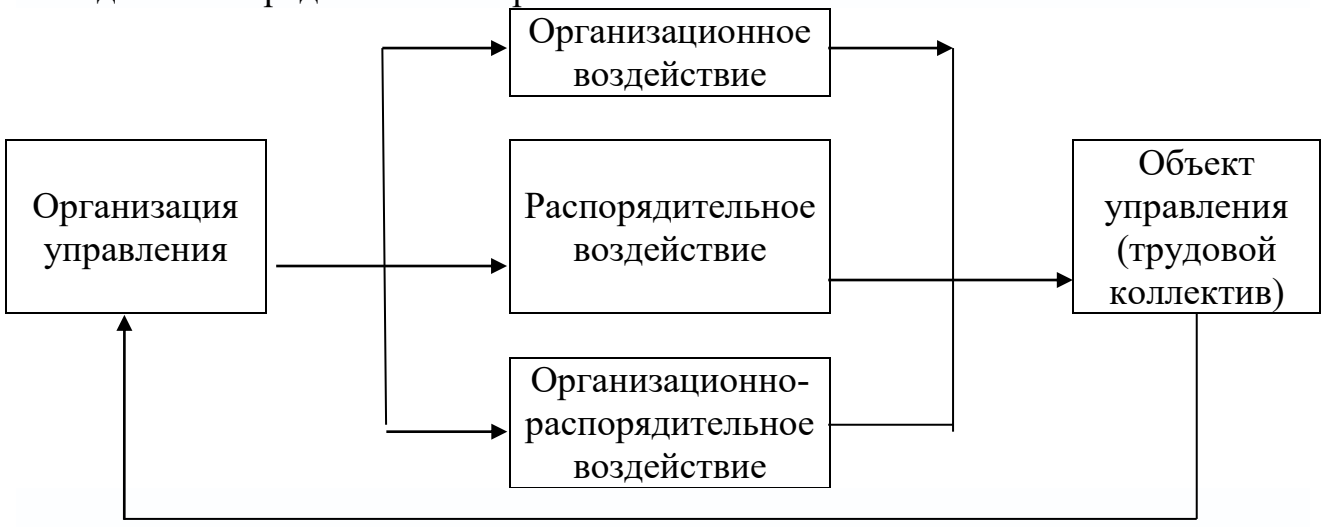

Рисунок 20. Общая схема осуществления административно-правовых методов менеджмента

Административное воздействие определяется объемом полномочий, которым наделен руководитель. Передача части полномочий подчиненным – способ усиления власти менеджера (рис. 21).

Цели административного воздействия:

- регламентация границ деятельности подчиненных руководителю работников;
- постановка задач исполнителям;
- контроль за выполнением задач.

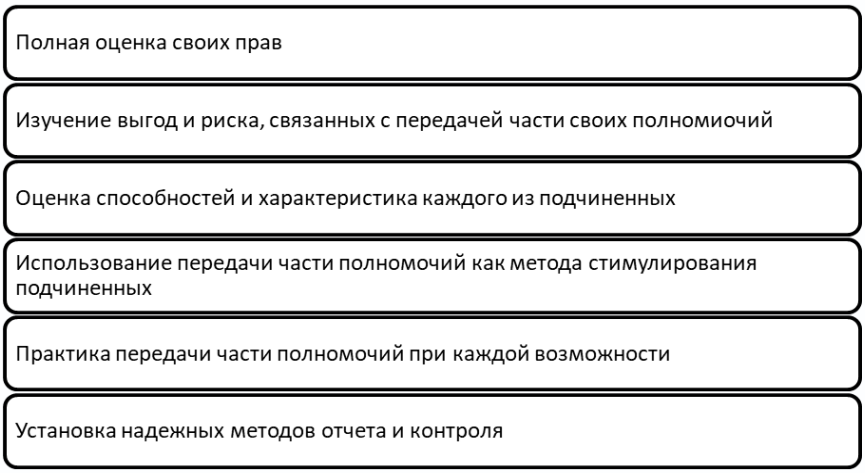

Рисунок 21. Правила эффективного делегирования полномочий



Рисунок 22. Характеристика организационного воздействия

Действенность организационного воздействия зависит от четкости составления должностных инструкций, правильности установленных норм и нормативов (рис. 23).

Действенность ***распорядительного воздействия*** зависит от степени полноты и своевременности информации об объекте управления (рис. 23).

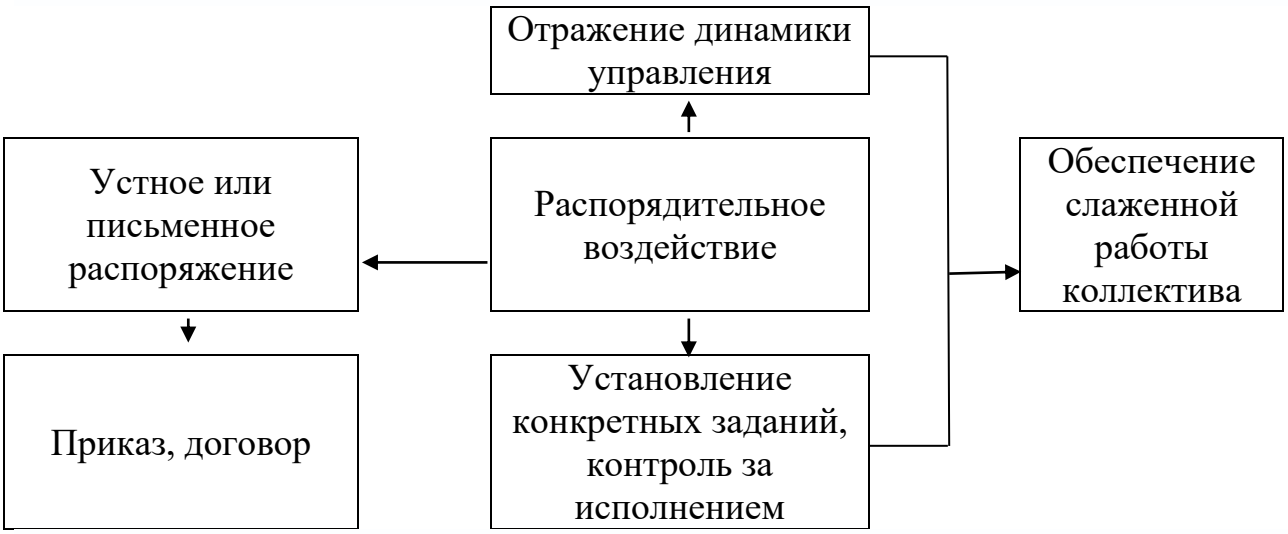

Рисунок 23. Характеристика распорядительного воздействия

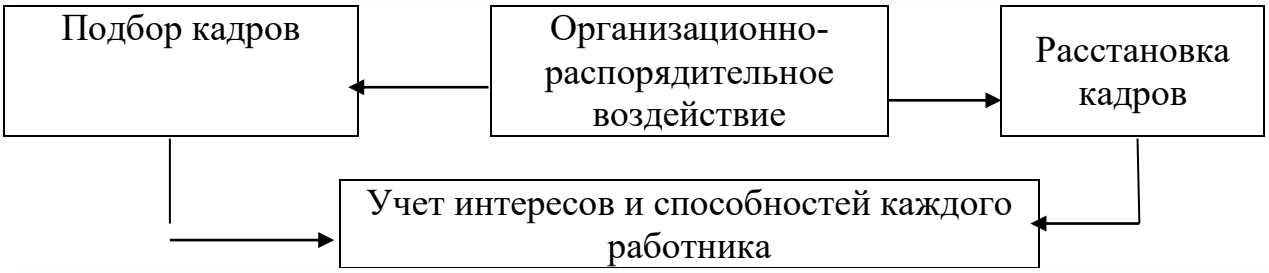

Рисунок 24. Характеристика организационно-распорядительного воздействия

Особую роль играет организационно-распределительное воздействие (рис. 6.5).

Итак, административно-правовые методы прямо воздействуют на объем управления, определяя его ближайшие задачи и сроки выполнения, давая однозначное решение ситуаций, принимая форму указаний и распоряжений, обязательных для выполнения.

4. Социально-психологические методы менеджмента

Успех любого дела определяется тем, насколько активно и сознательно участвуют в нем люди. Вот почему обеспечивающими и основополагающими для руководителя являются социально-психологические методы менеджмента, направленные на управление социально-психологическими процессами в коллективе по достижению поставленной цели при условии сохранения здоровья работников и благоприятного морально-психологического климата в коллективе, соблюдения законодательства и требований нормативных актов (табл. 5.5).

В основе использования социально-психологических методов менеджмента лежат социальные отношения, возникающие в процессе производства и влияющие на конечный результат деятельности предприятия.

Из социологических исследований известно, что производственные коллективы успешно решают свои задачи, если имеется благоприятный «социальный климат» между членами коллектива, между руководителями и коллективом.

Опыт зарубежных стран показывает, что отношения партнерства более эффективны, чем отношения, основанные на административном принуждении. Имущественное неравенство может быть любым, но на работе все сотрудники должны чувствовать себя партнерами.

Нарастание социальных противоречий становится препятствием росту производительности труда и уровня жизни.

Социальные методы управления разнообразны (рис. 24).

Обязательными условиями создания благоприятного социального климата являются добровольность, равноправие, ответственность, самоограничение и взаимные уступки как между руководителями и коллективом, так и внутри трудового коллектива.

Таблица 21

Общая характеристика социально-психологических методов

Признаки	Содержание
Объект управления	Экологичность выпускаемой продукции или выполняемой услуги и окружающей природной среды; характер, психические, антропометрические и психофизиологические особенности работника; эргономичность рабочего места и производственного помещений; система подбора, расстановки, подготовки и переподготовки кадров; организация рабочего места; система стимулирования труда работников; морально-психологический климат в коллективе; условия отдыха работников; инфраструктура региона
Функции управления	Анализ нор и нормативов социально-психологических процессов; выявление узких мест и недостатков; формулирование проблемы; планирование улучшения норм и нормативов социально-психологических процессов; организация выполнения планов; учет и контроль выполнения норм и нормативов; мотивация улучшения показателей социально-психологических процессов; регулирование

	процессов
Методы управления	Мониторинг окружающей природной среды; технические измерения социально-психологических параметров объектов управления; анкетирование; наблюдения; хронометраж, фотография рабочего дня, метод моментных наблюдения процессов; макетирование (физическое моделирование); телефонный опрос; проведение опытных и экспериментальных работ; математико-статистические методы исследования; экономико-математические методы моделирования процессов

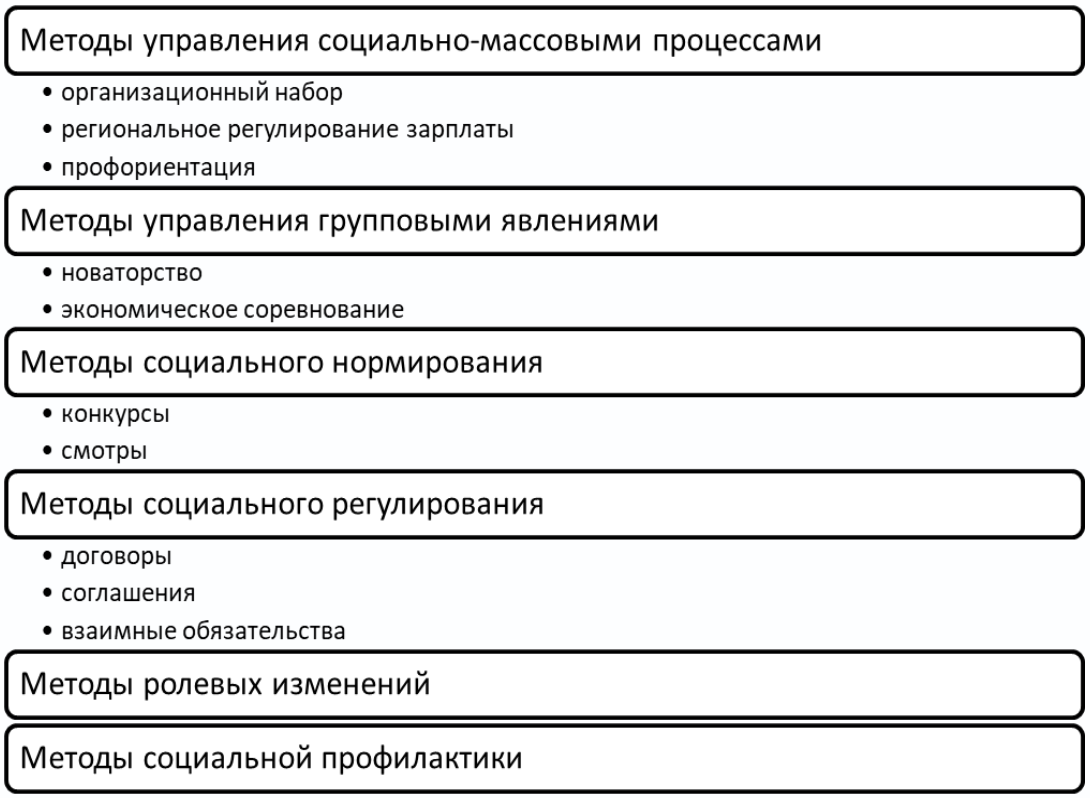

Рисунок 24. Социальные методы управления

Отношения управления выступают как психологические взаимоотношения людей. Управление психологическими процессами предполагает учет психологии коллектива, менеджера, управления, взаимоотношений людей.

Исследования показывают, что результат производства во многом предопределяется решением вопросов подбора кадров, влиянием на психику работника с целью повышения производительности труда, формированием «нового» работника.

Психологические методы управления представлены на рис. 25.

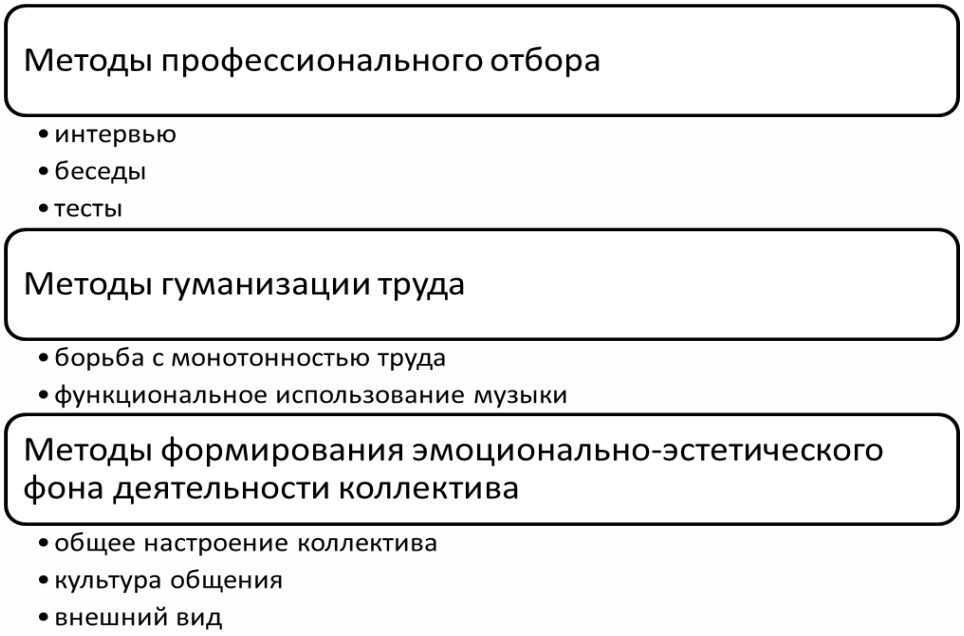

Рисунок 25. Психологические методы управления

Социально-психологические методы направлены на решение следующих задач:

- повышение производственной и творческой активности членов трудового коллектива;
- формирование благоприятного социально-психологического климата;
- эффективное использование различных форм морального поощрения;
- воздействие на групповое самосознание коллектива.

Вопросы для самопроверки

1. В чем отличие методов управления от функций и принципов управления?
2. Дайте характеристику организационно-административных методов управления!
3. В чем суть организационно-административных методов управления и их отличие от экономических?
4. Охарактеризуйте социально-психологические методы управления.
5. Как Вы понимаете самоуправление?

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

ЛЕКЦИЯ 7. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

Учебные цели

1. Сущность управленческих решений, их характеристика
2. Виды управленческих решений
3. Требования, предъявляемые к управленческому решению
4. Информационное обеспечение управленческих решений
5. Методы принятия решений
6. Условия эффективности управленческих решений
7. Организация и контроль выполнения решений

1. Сущность управленческих решений, их характеристика

В организационных структурах управления процессы принятия решений реализуются постоянно.

Управленческие решения принимаются в ситуациях:

• возникновения новых условий, обстоятельств, нарушающих нормальный режим функционирования организации с целью возврата ее на оптимальный уровень;

• необходимости сохранения неизменными созданные условия, если режим функционирования организации оптимален;

• необходимости перевода организации на новый режим функционирования, обусловленный новыми целями.

Принятие управленческого решения предполагает действия, направленные:

– на восстановление контроля за ходом событий;

– корректировку нормативов оценки деловой информации в соответствии с обстановкой;

– использование открывшихся возможностей

Управленческие решения принимаются на всех уровнях иерархической структуры предприятия. При этом определяются цели, формы деятельности, ресурсы, возможности, трудности и пути их преодоления. Все эти моменты формируются в виде управленческого решения.

Управленческое решение *– творческое, волевое действие субъекта менеджмента на основе знания объективных законов функционирования управляемой подсистемы, анализа информации о ее состоянии, состоящее в выборе цели, программы и способов деятельности коллектива по разрешению проблемы.*

Для управленческого решения характерны:

• целенаправленность;

• волевой характер;

• директивность;

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

• конкретность.

Проблема – ситуация, характеризующаяся таким различием между желаемым и существующим состоянием управляемой подсистемы, которое препятствует ее развитию и нормальному функционированию.

Констатация возникновения проблемы и ее описание заключаются в следующем:

• конкретизация содержания проблемы;

• локализация места возникновения проблемы;

• определение момента возникновения проблемы;

• установление тенденций развития проблемы от момента возникновения до констатации;

• определение необходимости осуществления действий по устранению проблемы до выяснения причин ее возникновения.

Основные способы распределения причин возникновения проблемы:

• выявление изменений в объекте управления и внешней среде, предшествующих возникновения проблемы;

• выявление объектов, аналогичных рассматриваемому, где подобная проблема не возникла, и установление различий в объектах;

• построение причинно-следственной диаграммы;

• составление карты мнений.

Проблемы могут быть вызваны следующими факторами:

• неверные принципы, на которых базируется деятельность предприятия;

• завышенные или заниженные критерии;

• ошибки, допущенные при осуществлении текущей деятельности;

• непредвиденные обстоятельства.

Основные условия обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения:

– применение к разработке управленческого решения научных подходов менеджмента;

– изучение влияния экономических законов на эффективность управленческого решения;

– снабжение лица, принимающего решение, качественной информацией;

– применение методов функционально-стоимостного анализа, прогнозирования, моделирования и экономического обоснования каждого решения;

– структуризация проблемы и построение дерева целей;

– обеспечение сопоставимости вариантов решений;

– обеспечение многовариантности решений;

– правовая обоснованность принимаемого решения;

– автоматизация процесса сбора и обработки информации, процесса разработки и реализации решений;

– разработка и функционирование системы ответственности и мотивации качественного и эффективного решения;

– наличие механизма реализации решения.

2. Виды управленческих решений

Отражая многогранность и сложность взаимодействия объективных и субъективных факторов, действующих в производственных системах, управленческие решения отличаются многообразием форм. Классификация управленческих решений позволяет систематизировать информацию и ситуации (рис. 26).

Обычно в принятии управленческого решения присутствуют в различной степени три момента: интуиция, суждение и рациональность.

Способ принятия управленческого решения, основанный только на суждении, не очень надежен, так как здравый смысл встречается достаточно редко, хотя метод является достаточно дешевым и быстрым.

Суждение очень часто невозможно соотнести с ситуацией, которая прежде имела место, а менеджер стремится действовать так, как действовал раньше в другой ситуации, а потому рискует упустить хороший результат в новой ситуации, сознательно или бессознательно отказываясь от ее детального анализа.

Интуитивные решения основаны на ощущении того, что выбор человека правилен. Характерны для оперативного управления.

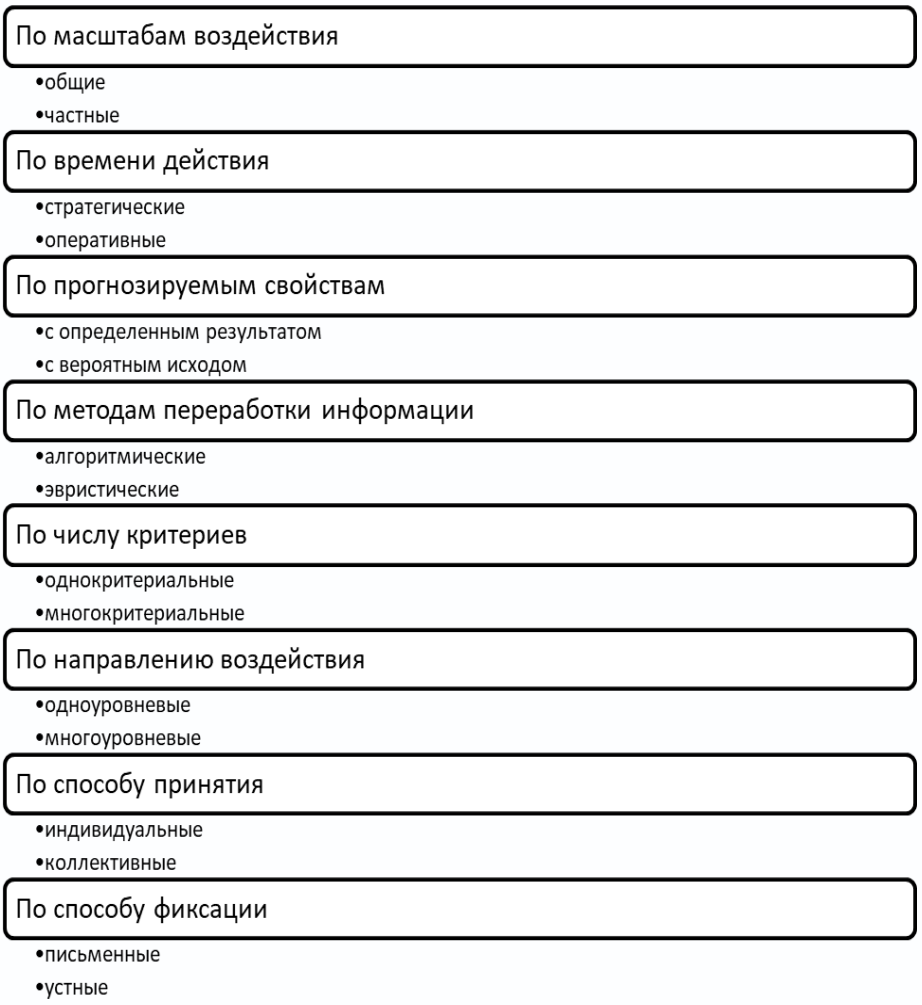

Рисунок 26. Классификация управленческих решений

В основе *решений, основанных на суждении,* лежат знания, осмысленный опыт прошлого и здравый смысл. Характерны для оперативного управления.

Рациональные решения основаны на методах экономического анализа, обоснования и оптимизации. Характерны для стратегического и тактического управления.

Менеджер, ориентирующийся только на интуицию, становится заложником случайности, и его шансы на правильный выбор решения не очень высоки.

Управленческие решения принимаются людьми, а потому их характер во многом зависит от личности менеджера, непосредственно участвующего в их разработке.

Уравновешенные решения принимает менеджер, внимательно и критически относящийся к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке.

Импульсивные решения характерны для менеджера, который легко генерирует самые разнообразные идеи в неограниченном количестве, но не в состоянии их как следует проверить, уточнить, оценить.

Инертные решения – результат осторожного поиска менеджера. В них уточняющие и контролирующие действия преобладают над генерированием идей, где трудно обнаружить оригинальность, новаторство, блеск.

Если менеджер не нуждается в тщательном обосновании своих гипотез, уверен в себе, то может не испугаться любых трудностей и принять *рискованные решения.*

Осторожные решения появляются тогда, когда менеджер тщательно оценивает все варианты, критично подходит к делу. Решения не отличаются новизной и оригинальностью.

3. Требования, предъявляемые к управленческому решению

Принимаемое менеджером управленческое решение должно отвечать следующим требованиям:

- быть научно обоснованным, компетентным;
- приниматься на основе достоверной, полной и своевременной информации с анализом и оценкой возможных альтернатив;
- быть непротиворечивым;
- иметь ясную направленность и адресность;
- отличаться своевременностью и быстродействием;
- обладать точностью и ясностью;
- быть контролируемым;
- иметь комплексный характер;
- обладать полномочностью;
- быть экономичным и эффективным.

Процесс подготовки и реализации управленческого решения предусматривает выполнение в определенной последовательности целого ряда работ, включающих фазу принятия и фазу реализации управленческого решения (рис. 28).

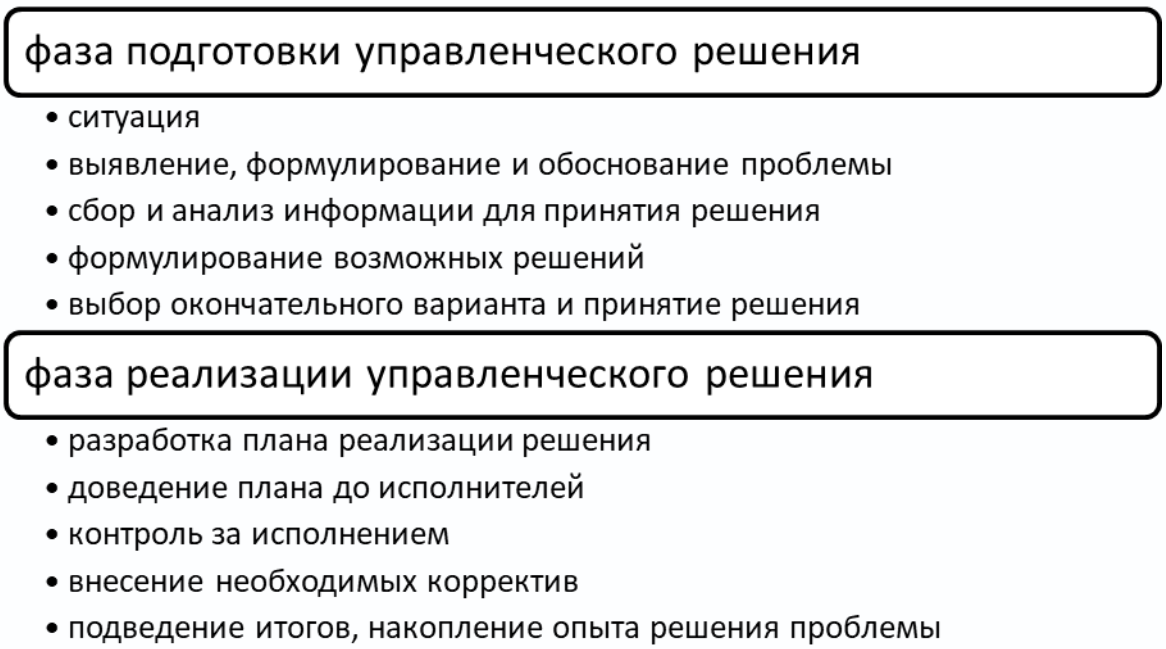

Рисунок 28. Алгоритм подготовки и реализации управленческих решений

При разработке управленческого решения очень важно правильно выбрать ***критерии*** – *показатели, характеризующие варианты решений и используемые для оценки и выбора.*

Очень важно при этом определить вес (значимость) критерия – количественное выражение относительной важности каждого используемого для оценки и выбора критерия в сравнении с остальными критериями.

Действенность принимаемого менеджером управленческого решения существенно зависит от правильного выбора степени участия подчиненных в принятии и осуществлении решения. При этом возможно, как полное неучастие подчиненных (решение принимается менеджером единолично), так и совместная с менеджером выработка, и принятие решения (коллективное решение).

Основные факторы выбора степени участия – квалификация подчиненных, их добросовестность и ответственность.

В системе принятия управленческих решений выделяют управленческую операцию и управленческую процедуру.

Управленческая операция – *технологически нерасчленимый процесс обработки управленческой информации, поступающей в данное структурное подразделение* (рис. 29).

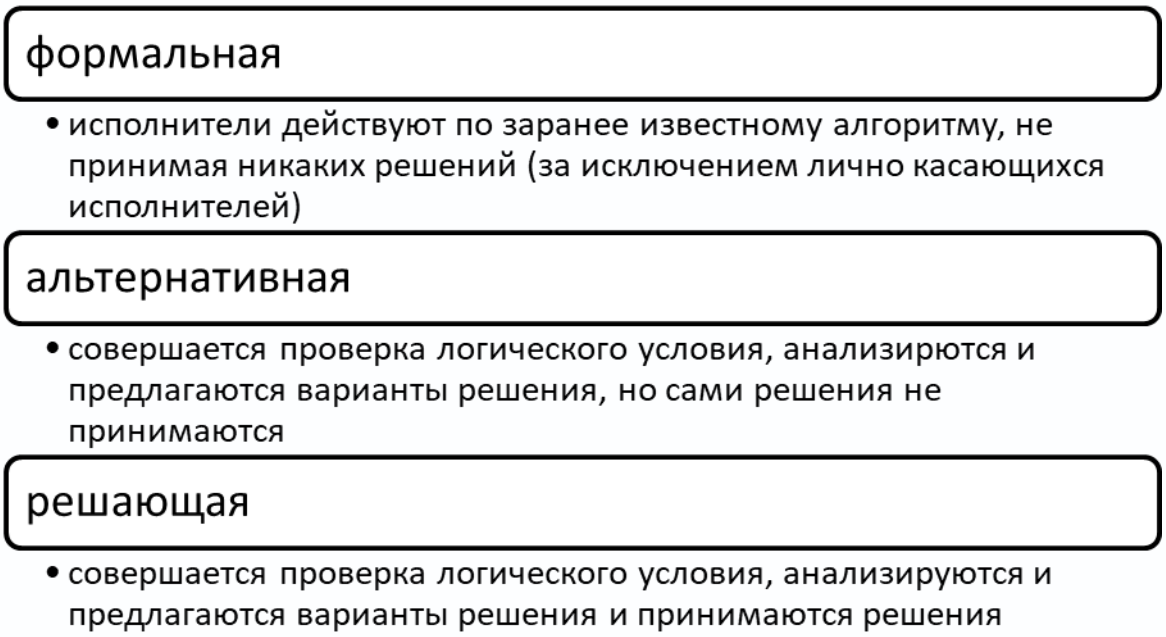

Рисунок 29. Управленческая операция

Управленческая процедура *– комплекс взаимосвязанных в определенном порядке управленческих операций и документов, направленных на достижение фиксированной цели* (рис. 30).

Сложность и взаимозависимость технических, организационных, социально-экономических и других аспектов управления привели к необходимости разработки специальных методов, облегчающих обоснование и выбор управленческих решений в условиях неопределенности.

Для устранения неопределенности, причиной которой является наличие многих критериев, используют опыт, интуицию лица, принимающего решения.

Под неопределенностью понимается неполнота или неточность информации об условиях реализации решения, в том числе связанных с ними затратах и результатах. Неопределенность, связанная с возможностью возникновения в ходе реализации решения неблагоприятных ситуаций и последствий, характеризуется понятием риска.

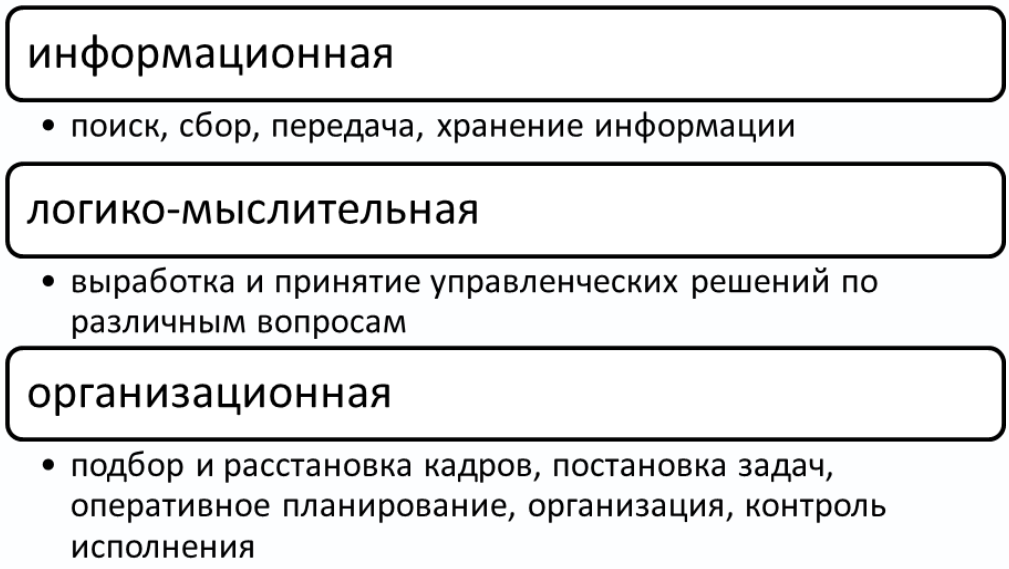

Рисунок 30. Управленческая процедура

4. Информационное обеспечение управленческих решений

Ценность и своевременность управленческого решения в огромной степени зависят от способности менеджера в нужный момент произвести сбор, анализ и толкование информации.

Таблица 22

Стадии управления и потребность в информации

Стадии управления	Потребность в информации
1. Выявление проблем и возможностей, установление критериев	Контроль деятельности. Отображение изменившихся условия и новых возможностей
2. Точное определение проблем и возможностей	Оценка факторов, влияющих на результаты, прогнозы, оценки
3. Принятие решения	Прогнозирование результатов для разработки альтернативных вариантов деятельности
4. Исполнение	-
5. Контроль исполнения	Оценка деятельности

Информационное обеспечение – одна из важнейших обеспечивающих функций, качество которой является определяющим фактором обоснованности принимаемого решения и эффективности функционирования системы менеджмента. В динамике информационное обеспечение как процесс входит в понятие «коммуникация».

Коммуникация – процесс обмена информацией между двумя и более людьми.

Цели коммуникаций:

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

• обеспечение эффективного обмена информацией между объектом и субъектом менеджмента;

• совершенствование межличностных отношений в процессе обмена информацией;

• создание информационных каналов для обмена информацией между отдельными сотрудниками и группами, для координации их задач и действий;

• регулирование и рационализация информационных потоков.

В зависимости от способа обмена информацией различают:

• межличностные, или организационные, коммуникации на основе устного общения (рис. 31);

• коммуникации на основе письменного обмена информацией. Особую роль играют неформальные коммуникации. Наличие неформальных коммуникаций связано со стремлением работников знать ту информацию, которую они не могут получить с помощью формальных организационных коммуникаций.

Информация, передаваемая по каналам неформальных коммуникаций, прежде всего относится к новым мерам наказаний, изменениям в структуре организации, конфликтам в руководстве организации и т.д. Система неформальных коммуникаций способна создавать слухи, что может отрицательно сказаться на эффективности коммуникаций.

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

– зарождение идеи или отбор информации;
– выбор канала передачи информации;
– передача сообщения;
– интерпретация сообщения.

В процессе коммуникаций выделяют четыре базовых элемента:

– отправитель;
– сообщение;
– канал или средство передачи информации;
– получатель.

Коммуникация считается успешной, если получатель информации понимает ее содержание адекватно тому смыслу, который в нее вкладывает отправитель (менеджер).

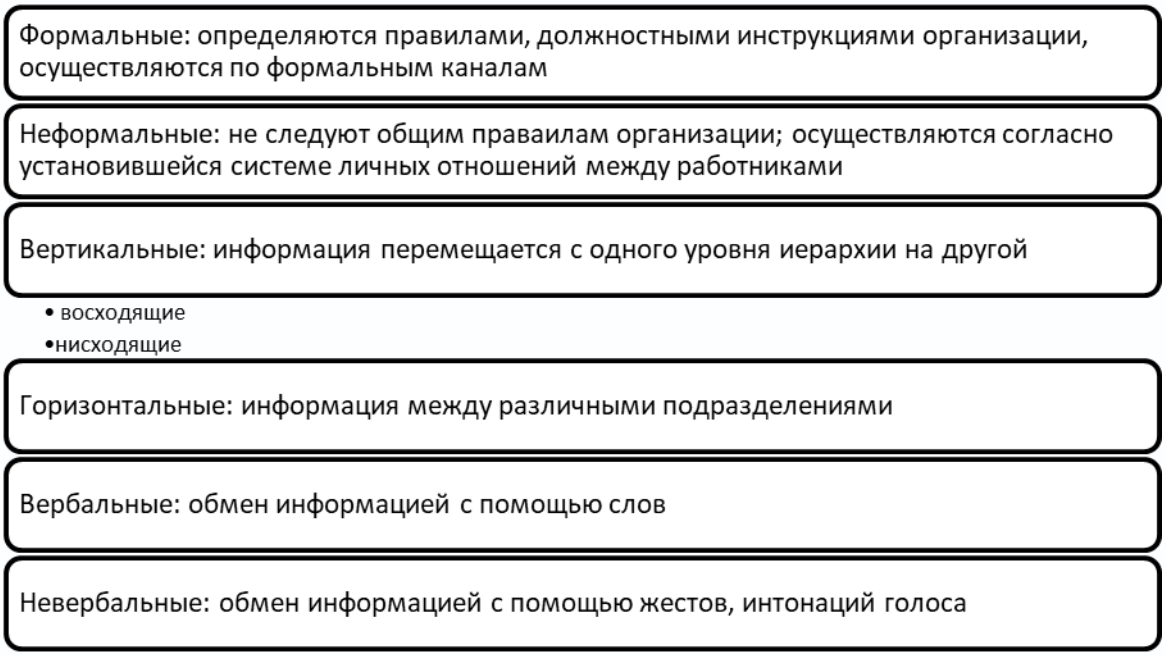

Рисунок 31. Межличностные коммуникации

Все, что потенциально позволяет снизить степень неопределенности, должно считаться информацией. Информация – это факты, оценки, прогнозы, обобщение связи, слухи и т.д.

Основные требования к качеству информации:

• комплексность информационной системы;
• своевременность;
• достоверность (с определенной вероятностью);
• достаточность;
• надежность;
• адресность;
• правовая корректность;
• многократность использования;
• высокая скорость отбора, обработки и передачи;
• возможность кодирования;
• актуальность.

Сегодня информация рассматривается как глобальный процесс, связанный с кардинальными изменениями структуры и характера мирового экономического и социального развития, с переходом к новым поколениям наукоемких технологий, системам техники и материалов и новым видам информационного обмена, решающим образом меняющих характер труда и условия жизни человека.

Информатизация – объединенный и закономерный этап, через который в той или иной форме должно пройти каждое общество, вступившее на путь интенсивного развития.

Можно выделить два этапа информатизации в XXI в.

Первый этап информатизации включает решение следующих главных проблем:

• подготовка, ведение, корректировка правовых и хозяйственных норм, обеспечивающих функционирование информации в качестве товара, с учетом общепризнанных в мировой практике норм;

• формулирование и введение базовых стандартов, регламентирующих форму представления, способы обработки и передачи информации (протоколы обмена, интерфейсы и т.д.) с учетом международных стандартов аналогичного назначения;

• обеспечение компьютерной грамотности и информационной культуры населения; перестройка учебного процесса и развитие сети переподготовки кадров с широким привлечением международных учебных центров;

• создание и развитие основных компонентов инфраструктуры информатизации: общегосударственной системы передачи данных, государственной системы баз данных, единой автоматизированной системы средств связи;

• разработка и начало формирования рынка информационных продуктов и услуг, участвующего в мировом разделении труда;

• использование экономических механизмов централизованного планирования, индикативного управления и свободного рынка с целью обеспечения приоритетного развития производства материалов нового поколения, микроэлектроники и радиоэлектроники.

На ***втором этапе*** развития информатизации можно ставить следующие задачи:

• удовлетворение потребности всех сфер социально-экономического развития в использовании распределенных баз данных;

• осуществление полного взаимодействия общегосударственных информационных инфраструктур через международные сети связи с базами данных и знаний;

• осуществление масштабного применения интегрированных систем обработки информации;

• использование систем массового информационного обслуживания населения через электронную почту и Интернет;

• создание конкурентоспособных интеллектуальных производств информационных продуктов и услуг;

• развитие фундаментальных исследований в области искусственного интеллекта, предусматривающее решение многих проблем;

• создание высокопроизводительных вычислительных средств с нетрадиционной архитектурой (многопроцессорные, нейтронные, оптические, молекулярные и т.п.);

• развитие фундаментальных работ в кооперации с международными научными центрами, создание открытых «научных парков» в области создания систем искусственного интеллекта;

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

• активное использование информационных мультимедийных технологий в открытом образовании.

В практике менеджмента используется ***техника управления,*** представляющая собой взаимоувязанный комплекс технических средств, предназначенный для механизации и автоматизации информационных процессов в системе управления организацией с целью выработки рациональных решений.

Выделяют средства сбора и регистрации, передачи, ввода, накопления, обработки, вывода, отображения и размножения информации.

Средства сбора и регистрации информации осуществляют фиксацию первичной информации в месте ее возникновения на документальный или машинный носитель (ленты, диски) с одновременным получением машинного документа на печатающем устройстве или дисплее (мониторе).

Средства передачи информации осуществляют передачу информации от источника сообщения до получателя по каналам почтовой, телефонной, телеграфной, мобильной, оптической, радио- или космической связи на значительное расстояние. Они позволяют существенно сократить время и скорость передачи информации по сравнению с курьерской и почтовой связью.

Средства ввода-вывода информации предназначены для ввода исходных данных в ЭВМ с голоса человека, ручных документов, магнитоносителей и экранов дисплеев, а также для вывода результативной информации в виде речевой информации, машинных документов на бумаге, экране дисплеев или тех же магнитоносителях.

Средства накопления информации предназначены для хранения документальной информации или систематизированной закодированной информации на машинных носителях со стирающейся записью.

Средства обработки информации производят арифметические и логические операции над входной информацией по заранее составленным человеком программам. Программа обработки может изменяться и совершенствоваться, за исключением программы обработки информации в калькуляторах, в которых она жестко определена конструкцией машины.

Средства отображения информации осуществляют представление алфавитно-цифровой и графической информации на мнемосхеме, экране дисплея или в виде чертежа на графопостроителе. Отображение информации производится по командам ЭВМ или с автономного накопителя на магнитных дисках.

Средства размножения информации производят изготовление копий документов и чертежей с возможным изменением их геометрических размеров. Средства предусматривают размножение информации с использованием специальных свето-, фото- и термочувствительных бумаги или пленки.

5. Методы принятия решений

Все методы принятия управленческих решений можно объединить в 3 группы:

1. **Неформальные (эвристические) методы принятия решений.** Это совокупность логических приемов и методики выбора оптимальных решений руководителем путем теоретического сравнения альтернатив с учетом накопленного опыта. В большей части неформальные методы базируются на интуиции менеджера.
2. **Коллективные методы обсуждения и принятия решений.** Основным моментом в процессе коллективной работы над реализацией управленческих решений является определение круга лиц, участников данной процедуры. Чаще всего это временный коллектив, в состав которого включаются, как правило, и руководители, и исполнители.
3. **Коллективные формы групповой работы:** заседание, совещание, работа в комиссии. Наиболее распространен такой метод коллективной подготовки управленческих решений, как «мозговой штурм», или «мозговая атака» (совместное генерирование новых идей и последующее принятие решений).
4. **Количественные методы принятия решений.** В их основе лежит научно-практический подход, предполагающий выбор оптимальных решений путем обработки (с помощью ЭВМ и ЭММ) больших массивов информации

6. Условия эффективности управленческих решений

Чтобы управленческое решение было эффективным, должны учитываться ряд факторов:

1. Иерархия в принятии решений – делегирование полномочий по принятию решения ближе к тому уровню, на котором имеется больше необходимой информации и который непосредственно участвует в реализации принятого решения.
2. Использование целевых межфункциональных групп, в которых члены, входящие в их состав, отбираются из различных подразделений и уровней организации.
3. Использование непосредственных (прямых) горизонтальных связей при принятии решений. В данном случае (особенно на начальной стадии процесса принятия решения) сбор и обработка информации осуществляют без обращения к вышестоящему руководству. Такой подход способствует принятию решений в более короткие сроки, повышению ответственности за выполнение принятых решений.
4. Централизация руководства при принятии решения. Процесс принятия решения должен находиться в руках одного (общего) руководителя.

Решения считается эффективным, если оно отвечает требованиям, вытекающим из решаемой ситуации и целей организации:

1) Решение должно быть эффективным, т.е. наиболее полно обеспечивать достижение поставленной организацией цели.

2) Решение должно быть экономичным, т.е. обеспечивать достижение поставленной цели с наименьшими затратами.

3) Своевременность решения. Речь идет о своевременности не только принятия решения, но и достижение целей.

4) Обоснованность решения. Исполнители должны быть убеждены, что решение обоснованно.

5) Решение должно быть реально осуществимым, т.е. нельзя принимать нереальные, абстрактные решения.

В достижении эффективности решений особую роль играют методы доведения принятых решений до исполнителей. Доведение решений до исполнителей начинается обычно с расчленения альтернативы на групповые и индивидуальные задания и подбора исполнителей. В результате каждый сотрудник получает конкретное задание, которое находится в прямой зависимости от его служебных обязанностей и целого ряда других объективных и субъективных факторов. В связи с этим выделяют 4 основные причины невыполнения решений:

1) Решения недостаточно четко сформулировано менеджером.

2) Решения было ясно и четко сформулировано, однако исполнитель его плохо уяснил.

3) Решения было ясно и четко сформулировано, и исполнитель его хорошо уяснил, но у него не было необходимых условий и средств для его выполнения.

4) Решения было ясно и четко сформулировано, исполнитель его хорошо уяснил и имел всё необходимые условия и средств для его выполнения, но у него не было внутреннего согласия с вариантом решения, предложенным менеджером.

7. Организация и контроль выполнения решений

Организация выполнения решений – это специфическая деятельность руководителя, завершающего управленческий цикл. Организацию выполнения решений также нужно организовывать. Исполнители должны получить четкую информацию о том, кто, где, когда и какими средствами должен осуществлять действия, соответствующие принятому решению.

Одним из механизмов, обеспечивающих успешное выполнение решений, является установление и структуризация коммуникаций в фирме. Задача состоит в оптимальном построении структуры коммуникаций управленческих работников и исполнителей.

Можно выделить наиболее часто встречающиеся в организации коммуникации:

1) Цепочная коммуникация. При цепочной структуре коммуникаций решение, передаваемое с одной конца на другой, становится известно всем исполнителям и всеми обсуждается.

2) Многосвязная коммуникация. В многосвязной структуре коммуникаций все её участники связаны между собой. Её отличает достаточная устойчивость и скорость передачи информации.

3) Звездная коммуникация. В звездной структуре коммуникаций ярко выражен «коммутатор» – руководитель», через которого передаются все задачи. Все связи замыкаются на нём.

4) Иерархическая структура коммуникация. Характерна ярко выраженные командные отношения. Промежуточные ступени одновременно является и подчиненными, и командными.

Организация исполнения решений немыслима без контроля. Контроль исполнения решений является заключительный (завершающей) стадией управленческого цикла. Они принимают форму обратной связи, посредством которой можно получить информацию об исполнении решения, достижении организацией поставленных целей.

Главное назначение контроля состоит в своевременном обнаружении возможных отклонений, а также своевременное принятие мер по их ликвидации.

Целесообразно выделить и другие функции, которые решаются с помощью контроля исполнения:

1. Диагностическая функция – главная, ведущая функция контроля. Кто бы ни проверял, какие бы задачи ни ставились, в любом случае сначала нужно четко представить себе подлинное состояние дел, т.е. поставить диагноз.
2. Функции обратной связи. Без функции обратной связи, поступающей руководителю о ходе выполнения поставленных задач, он по сути, выпускает из рук бразды правления, лишается возможности оказывать влияние на ход работы.
3. Ориентирующая функции контроля, проявляется в том, что те вопросы, которые чаще контролируются начальником, как бы сами собой приобретает особые значение в сознании исполнителей, направляют их усилия в первую очередь на объект повышенного внимания руководителя.
4. Стимулирующая функция близка к ориентирующей, но с ней не совпадает. Если ориентирующая функция контроля при умелом руководстве держит в поле зрения работы, то стимулирующая функция нацелена на выполнение и вовлечение в процесс труда всех неиспользованных резервов человеческого фактора.
5. Корректирующая функция связана с теми уточнениями, которые вносятся в решения на основе материалов контроля

В практике управления организацией применяются 3 основные разновидности контроля:

1. **Предварительный –** предшествует принятию окончательного решения. Его цель – дать более глубокое обоснование принимаемому решению.
2. **Текущий –** с его помощью вносятся коррективы в процесс исполнения принятых решений.
3. **Последующей –** служит для проверки эффективности принятия.

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Организационно управленческие решения оформляют в виде приказа или распоряжения, после чего они приобретает силу закона.

Вопросы для повторения

1. Что Вы понимаете под управленческим решением?
2. Назовите основные стадии процесса подготовки и принятия управленческих решений.
3. Дайте классификацию и охарактеризуйте виды управленческих решений.
4. Чем отличаются решения, принимаемые в условиях определенности и риска?
5. Объясните различия между запрограммированными и незапрограммированными решениями.
6. Дайте характеристику процесса принятия управленческих решений.
7. Приведите общую классификацию методов принятия управленческих решений.
8. В чем индивидуальность стилей принятия решений?
9. Назовите факторы эффективности принимаемых решений.
10. Назовите требования, предъявляемые к управленческим решениям.
11. Как Вы понимаете процедуру организации исполнения управленческих решений?
12. Для чего нужен контроль за выполнением решения?

ЛЕКЦИЯ 8. СТИЛЬ РУКОВОДСТВА

Учебные цели

1. Понятие и характеристика стилей руководства
2. Управленческая решетка ГРИД
3. Дополнительные стили управления
4. Элементы управления (поведенческие элементы)

1. Понятие и характеристика стилей руководства

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

Более полное определение стиля руководства - относительно устойчивая система способов, методов и форм практической деятельности менеджера.

Кроме того, под стилем управления понимают манеру и способ поведения менеджера в процессе подготовки и реализации управленческих решений.

Все определения стиля управления сводятся к совокупности характерных для менеджера приемов и способов решения задач управления, т.е. *стиль* - это система постоянно применяемых методов руководства.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

Как видно, стиль и метод руководства существуют в определенном единстве. Стиль представляет собой форму реализации методов руководства, принятую данным менеджером в соответствии с его личными, субъективно-психологическими характеристиками.

Каждому из сложившихся методов руководства адекватен вполне определенный стиль управления. Это значит, что каждый метод для своей реализации нуждается в личностях, обладающих вполне определенными качествами. Кроме того, метод управления является более подвижным и чувствительным к новым потребностям в сфере управленческих отношений, чем стиль руководства.

Стиль как явление производного порядка в определенной мере отстает от развития и совершенствования методов управления и в связи с этим может вступать с ним в противоречие. Вследствие определенной автономизации стиль руководства в качестве отражения устаревших методов управления может привносить в них новые, более прогрессивные элементы.

Единство методов и стиля руководства состоит в том, что стиль служит формой реализации метода. Менеджер с присущим только ему стилем руководства в своей деятельности может использовать различные методы управления (экономические, организационно-административные, социально-психологические).

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

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

Впервые вопрос о стилях руководства был рассмотрен К. Левиным, который выделил авторитарный, демократический и анархический стили. Данный подход и положен автором в основу классификации стилей руководства.

Для авторитарного (автократического) стиля характерна централизация власти в руках одного руководителя, требующего, чтобы о всех делах докладывали только ему.

Стилю присущи ставка на администрирование и ограниченные контакты с подчиненными. Такой менеджер единолично принимает (или отменяет) решения, не давая возможности проявить инициативу подчиненным, категоричен, часто резок с людьми. Всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, наставляет, но никогда не просит. Иными словами, основное содержание его управленческой деятельности состоит из приказов и команд.

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

Руководитель становится автократом тогда, когда он по своим качествам стоит ниже людей, которыми руководит, или если его подчиненные имеют слишком низкую общую и профессиональную культуру.

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

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

Демократичный менеджер при проведении деловых совещаний размещается, как правило, в середине группы. Это создает непринужденную обстановку при обсуждении проблем развития организации.

Как видно, приемы и способы воздействия на подчиненных у автократа и демократа существенно разнятся (табл. 23).

Таблица 23

Сравнительная характеристика авторитарного и демократического стилей руководства

Характеристика	*Стиль руководства*	
	Авторитарный (директивный)	*демократический*
«Кредо», принцип	Руководитель – повелитель; руководимый - подчиненный	Руководитель – координатор; руководимый - партнер
Авторитет	По должности (формальный)	По работе (реальный)
Степень организованности	Детальная организация исполнения работ	Гибкие организационные рамки исполнения работ
Вид решения	Единоличные решения	Коллегиальные решения
Вид распоряжений	Приказ	Просьба
Делегирование полномочий	Делегируются только	Делегируется общая задача и

	исполнительские задачи и ответственность за них	общая ответственность
Вид контроля	Контроль исполнения	Контроль результата

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

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

Мягкость в обращении с людьми мешает ему приобрести реальный авторитет, поскольку отдельные сотрудники требуют от него поблажек, которые он и делает, боясь испортить с ними взаимоотношения. Следствием этого может, быть панибратство, а «дистанция» руководителя со своими подчиненными на работе крайне незначительна. Руководитель либерального стиля не проявляет сколько-нибудь выраженных организаторских способностей, слабо контролирует и регулирует действия подчиненных и, как следствие, его управленческая деятельность нерезультативна.

Типичные технологии принятия управленческих решений:

1) менеджер единолично принимает решение и извещает о нем («чистый автократ»);

2) менеджер «внушает» решение;

3) менеджер высказывает свои мысли, идеи и предлагает задавать вопросы;

4) менеджер предлагает пробное решение в качестве опытного образца (модели) для решения;

5) менеджер раскрывает суть проблемы, дает указания, оценивает предложения, принимает решения («чистый», демократ);

6) менеджер устанавливает ограничения и просит сотрудников принять решение;

7) менеджер позволяет подчиненным действовать без ограничений, установленных руководством «свыше» («чистое невмешательство»).

Исследования эффективности различных стилей управления, проводимые немецкими учеными в течение трех лет, выявили зависимость между результатами труда и стилем руководства: самые высокие результаты у коллектива, где преобладает демократический стиль руководства, и самые низкие - где либеральный и авторитарный. В ходе исследований изучались производительность труда, психологический климат, текучесть кадров и прибыль.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

Следует иметь в виду, что каждый из указанных стилей «в чистом виде» встречается очень редко. Гибкость руководителя и заключается в том, чтобы использовать преимущества каждого стиля и применять его в зависимости от особенностей ситуации. На этом положении основана управленческая решетка (сетка менеджмента), предложенная Р. Блейком и Дж. Моутоном.

2. Управленческая решетка ГРИД

В управленческой решетке наглядно представлены различные способы реализации полномочий руководителем. Действия руководителя осуществляются в двух основных измерениях (рис. 32):

1) забота о производстве (ось X) - стремление к получению положительных производственных результатов;

2) забота о людях (ось Y) - стремление руководителя к достижению конечных результатов на основе доверия и уважения работников, симпатии друг к другу, понимания и поддержки. Это создание благоприятных условий труда, ходатайство о повышении зарплаты, премирование и т.п.

Взаимосвязь измерений для определения типов управления схематически может быть представлена в виде таблицы с 9-балльной оценкой (1 балл - низшая степень измерения, 9 баллов - высшая).

Каждый тип руководства базируется на собственной системе допущений в отношении способов использования власти и полномочий в интересах объединения людей в рамках трудового коллектива. Из всей совокупности типов руководства можно выбрать пять, которые характеризуются индивидуальными свойствами поведения руководителей:

• 9.1 - максимальная забота об эффективности производства (9 баллов) сочетается с минимальной заботой о подчиненных (1 балл). Руководитель типа 9.1 отдает приоритет максимизации производственных результатов, диктуя подчиненным, что и как они должны делать;

• 1.9 - минимальная забота о производстве (1 балл) сочетается с максимальной заботой о людях (9 баллов). Основное внимание уделяется сохранению дружеских отношений между работниками, пусть даже и за счет производственных показателей;

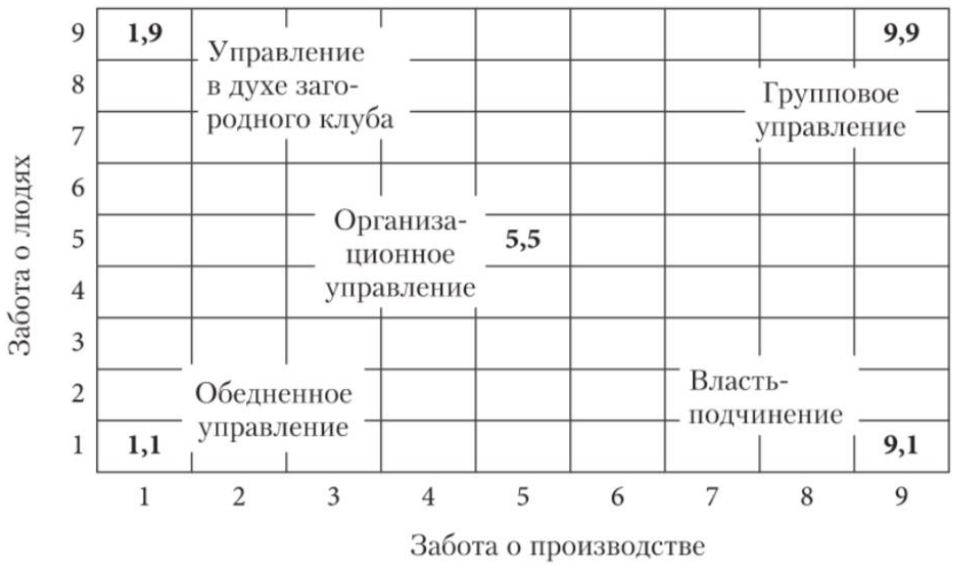

Рис.32. Таблица для определения типов управления

• 1.1 - минимальная забота и о производстве, и о нуждах работников. Руководитель данного типа принимает лица минимальные усилия, которые требуются для того, чтобы сохранить свое место в организации;

• 5.5 - это теория руководителя с философией «золотой середины». В ее основе лежит система допущений, обеспечивающих мирное сосуществование руководителя и подчиненных;

• 9.9 - высокий уровень заботы о производстве сочетается с высоким уровнем заботы о людях. В действиях руководителя типа 9.9 преобладают демократические приемы и способы решения производственных и личных задач.

Согласно системе, Р. Блейка и Дж. Моутона названные типы управления являются основными.

3. Дополнительные стили управления

Однако в управленческой практике выделяются еще три дополнительных типа управления. Их рассматривают как сочетание описанных выше пяти «чистых» типов.

Патернализм (материализм) - это сочетание высокого уровня заботы о производстве с высоким уровнем заботы о людях, однако он носит не интеграционный характер, а дополняющий. Приоритет отдается исполнительности.

Оппортунизм - сочетание всех подходов к управлению, которые способны укрепить положение руководителя или дать ему определенные личные преимущества.

Фасадизм - стремление показать внешнюю сторону («фасад») в наиболее привлекательном свете, без какого - либо внимания тому, что в действительности находится за ней.

Основные и вспомогательные типы управления. Имея в виду, что стиль работы, принятый руководителем, может быть постоянным в каких-то ситуациях, необходимо учитывать, что при изменении ситуации возможна

адаптация и корректировка способа воздействия на подчиненных. Речь идет о том, что большинство руководителей помимо основной модели поведения имеют и вспомогательную модель либо несколько моделей. Характер вспомогательной модели поведения руководителей очевиден в том случае, если невозможно реализовать основной стиль руководства. Иными словами, вспомогательная Модель управления - это такая манера поведения, к которой менеджер прибегает в стрессовой или конфликтной ситуации, выйти из которой традиционными средствами невозможно. Связь между основными и вспомогательными моделями управления можно проследить на примере того, как руководитель справляется с «непослушным» работником. Так, для начала он пытается «вразумить» его по типу 9.9. Если это не срабатывает, руководитель занимает более жесткую позицию 9.1. Наконец, если результат не достигнут, руководитель снимает свои претензии в духе 1.1.

4. Элементы управления (поведенческие элементы)

Характер управления во многом определяет успех или неудачу в деятельности организации. Несмотря на то что управление представляет собой сложный процесс, его можно описать, выделив основные элементы. К их числу относятся инициативность, информированность, защита своего мнения, принятие решений, разрешение конфликтных ситуаций, критический анализ.

Все шесть элементов имеют важное значение с точки зрения обеспечения эффективного управления, так как ни один из элементов не может компенсировать отсутствие или избыток любого другого.

Каждый элемент (поведенческое действие руководителя) характеризует (аттестует) шесть высказываний типа A, B, C, D, E, F

Данные высказывания играют определенную роль при описании управления как процесса взаимодействия людей при решении различных вопросов деятельности организации.

Рассмотрим это на конкретных примерах.

Поведенческие (бихевиористские) элементы

1. Инициативность - проявляется во всех случаях, когда усилия руководителя направлены на конкретную деятельность или на то, чтобы начать работу, которой до сих пор не занимались, изменить направление и характер усилий подчиненных. Т.е. руководитель может проявлять инициативу или избегать ее проявления в условиях, когда другие ждут от него конкретных действий.

A. Я затрачиваю ровно столько усилий, сколько требует ситуация.

B. Я предпринимаю такие действия, которые помогают другим и поддерживают их.

C. Я стремлюсь поддерживать равномерный темп деятельности.

D. Я побуждаю себя и подчиненных к более энергичным действиям.

E. Я придаю важное значение преданности подчиненных и всячески поощряю тех, кто одобряет мою инициативность.

F. Я предпринимаю энергичные усилия, и другие с энтузиазмом меня поддерживают.

2. Информированность - позволяет руководителю получать доступ к фактам, данным или другим источникам информации. Суть состоит в том, что одни руководители фактору информированности придают основное значение, а другие -второстепенное.

A. Я обхожусь теми фактами, которые получаю от подчиненных.

B. Я ищу те факты и убеждения, которые свидетельствуют, что все в порядке. В связи с этим я не склонен «бросать вызов» другим.

C. Я воспринимаю происходящее как само собой разумеющееся. Проверяю полученную информацию в случае возникновения видимых разногласий.

D. Я исследую факты и убеждения с тем, чтобы проконтролировать любую ситуацию и гарантировать себя от ошибок подчиненных.

E. Я перепроверяю информацию, полученную от других, и морально поощряю подчиненных, когда могу проконтролировать их позицию.

F. Я собираю информацию и проверяю ее истинность. Я поощряю подчиненных, высказывающих собственную точку зрения, всегда внимательно выслушиваю их. Всегда анализирую информацию и стремлюсь найти истину.

3. Защита своего мнения - предполагает занятие определенной позиции. Один тип руководителя может иметь сильное убеждение, но считает при этом опасным отстаивать ту или иную точку зрения; другой избегает отстаивать свои взгляды вследствие отсутствия убеждений или их слабости; третий может смело принять ту или иную точку зрения, чтобы встать в оппозицию или получить какое-либо преимущество.

A. Я руководствуюсь собственными представлениями, однако всегда откликаюсь, когда меня об этом просят. Я избегаю занимать чью-либо сторону и стараюсь не раскрывать своих мнений и представлений.

B. Я учитываю мнения, отношения и представления других, хотя и не без оговорок.

C. Я выражаю мнения и представления, не делая окончательных выводов, и воспринимаю взгляды других критически.

D. Я защищаю свое мнение, хотя это и связано с отрицанием взглядов других людей.

E. Я придерживаюсь сильных убеждений, но позволяю высказывать свои взгляды другим с тем, чтобы быть более объективным.

F. Я считаю важным высказывать свое мнение. Откликаюсь на здравые суждения, изменяя при этом свою точку зрения.

4. Разрешение конфликтных ситуаций - в зависимости от способа разрешения конфликтных ситуаций конфликты могут играть роль факторов, порождающих «разрушение» либо способствующих развитию творческих и консервативных начал. Руководитель, способный разрешить конфликтную ситуацию, вызывает к себе уважение, неспособный вызывает снижение его авторитета у подчиненных.

A. Я сохраняю «авторитет», стремлюсь к невмешательству в конфликт.

B. Я избегаю конфликтных ситуаций, но, когда они все же возникают, я «сглаживаю» острые углы во имя единства коллектива.

C. Если конфликт возникает, то я занимаю позицию, устраивающую конфликтующих.

D. Пытаюсь пресечь конфликт либо доказать преимущество моей точки зрения.

E. В конфликтной ситуации я прекращаю споры и дискуссии, но выражаю благодарность подчиненным за то, что они высказали свои мнения.

F. При возникновении конфликта я пытаюсь определить причины, породившие его, и устранить источник конфликта.

5. Принятие решении - эффективность управленческого труда зависит от типа управления через процессы принятия решений. Решение может приниматься единолично руководителем либо такое право предоставляется другим членам коллектива, т.е. осуществляется коллективная работа в процессе подготовки, принятия и реализации управленческих решений.

A. Я представляю право другим принимать решения и принимаю как должное все последствия этого.

B. Я стремлюсь к эффективным решениям, с которыми согласны все остальные.

C. Я стремлюсь к эффективным решениям, с которыми согласны все остальные.

D. Я придаю важное значение самостоятельному принятию решений и редко поддаюсь влиянию других.

E. Последнее слово я оставляю за собой и искренне стремлюсь к тому, чтобы мои решения были приемлемы для других.

F. Я придаю важное значение принятию грамотных решений, добиваясь при этом понимания и одобрения решений подчиненными.

6. Критический анализ - совокупность методов, приемов изучения (исследования) и решения проблем. Речь идет прежде всего о выявлении альтернативных возможностей повышения эффективности управленческого труда. Это изучение предшествующего опыта, критического анализа явлений и процессов. На основе анализа строится обратная связь в системе руководитель-подчиненный.

A. Я избегаю обратной связи.

B. При получении положительных результатов я поощряю подчиненных, но избегаю отрицательной связи.

C. Я даю неформальные или косвенные оценки информации в отношении совершенствования работы, поступающей через контур обратной связи.

D. Я привлекаю внимание подчиненных к недостаткам или неспособности справиться с тем или иным заданием.

E. Я реагирую на результаты деятельности подчиненных и рассчитываю на то, что они будут реагировать на мои замечания.

F. Я поощряю двустороннюю обратную связь в интересах повышения эффективности функциональной деятельности.

Рассмотренные шесть типов управления (A, B, C. Д, E, F), которые представлены нами в виде высказываний, вытекают из определенных посылок, связанных с представлениями о путях решения производственных и личностных задач. Как видно, все поведенческие действия руководителя «укладываются» в некую систему допущений. Однако, какими бы ни были эти допущения, они становятся частью мировоззрения руководителя и управляют его поведением. Эти допущения - предмет теории личного управления.

Без допущений и представлений поведение руководителя становится произвольным, лишенным цели, в нем трудно найти рациональный смысл, его трудно прогнозировать.

Следует иметь в виду, что для эффективного управления необходим весьма ограниченный круг допущений. Для руководителя важно принять систему собственных допущений. Понимая свои представления и допущения о содержании управления, мы можем уяснить себе характер влияния нашего поведения на усилия подчиненных и коллег по работе. Осознав глубину и характер собственных допущений, мы можем подвергнуть их анализу и выделить положительные и отрицательные последствия наших поступков. ГРИД помогает руководителю понять совокупность допущений, которыми они пользуются в управленческой деятельности.

Вопросы для самопроверки

1. Как Вы понимаете стиль руководства?
2. Выявите сходства и различия в стиле и методах руководства
3. Почему стиль руководства - явление строго индивидуальное?
4. Дайте характеристику авторитарного стиля руководства.
5. Опишите особенности демократического и либерального стилей.
6. Сравните различные стили в рамках управленческой решетки ГРИД.
7. Почему стиль, ориентированный на человека, не всегда оказывается эффективным?
8. Почему один и тот же стиль руководства не подходит для всех организаций?
9. Дайте характеристику поведенческих элементов менеджера.
10. Охарактеризуйте поведение менеджера типа 9.1, 1.9. 5.5, 1.1. 9.9.
11. Дайте характеристику дополнительных стилей руководства.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

ЛЕКЦИЯ 9. ЛИЧНОСТЬ, ВЛАСТЬ И АВТОРИТЕТ МЕНЕДЖЕРА

Учебные цели

1. Требования к менеджеру
2. Власть и личное влияние
3. Авторитет менеджера

1. Требования к менеджеру

Практика показывает, что одни руководители умело ведут людей за собой, успешно преодолевая возникающие трудности, другие же в подобных условиях вызывают лишь недоверие со стороны подчиненных и терпят неудачу. Неумение убедить, мотивировать действия подчиненных, наконец, повлиять на человека, чтобы он захотел выполнить решение, которое принял менеджер, - свидетельство того, что у лидера нет полного набора качеств, необходимых менеджеру.

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

Чтобы подчиненные шли за своим лидером, он должен понимать своих последователей, а они - понимать окружающий мир и ситуацию, в которой оказались. Поскольку и люди, и ситуации постоянно меняются, менеджер должен быть достаточно гибким, чтобы приспособиться к непрекращающимся переменам. Понимание ситуации и знание того, как управлять человеческими ресурсами, - важнейшие компоненты эффективного руководства.

Все это свидетельствует о том, что управленческая работа относится к числу таких видов человеческой деятельности, которые требуют специфических личностных качеств, делающих конкретную личность профессионально пригодной к управленческой деятельности.

В бывшем СССР при подборе управленческих кадров руководствовались четырьмя основными требованиями: политическая грамотность, моральная устойчивость, компетентность, организаторские способности

Для сравнения приведем квалификационные требования к личности менеджера в Великобритании:

1) понимание природы управленческих процессов, знание основных видов организационных структур управления, функциональных обязанностей и стилей работы, владение способами увеличения эффективности управления;

2) способность разбираться в современной информационной технологии и средствах коммуникации, необходимых для управленческого персонала;

3) ораторские способности и умение выражать мысли;

4) владение искусством управления людьми, подбора и подготовки кадров, регулирования отношений среди подчиненных;

5) способность налаживать отношения между фирмой и ее клиентами, управлять ресурсами, планировать и прогнозировать их деятельность;

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

6) способность к самооценке собственной деятельности, умение делать правильные выводы и повышать квалификацию;

7) умение оценивать не только знания, но и проявлять навыки на практике.

Среди государственных служащих США все менеджеры категоризируются по восемнадцати рангам: с 1-го по 8-й - низший персонал (конторские работники, машинистки); с 9-го по 12-й - руководящий состав низшего звена; с 13-го по 15-й - руководители среднего звена (в госучреждениях их называют уже менеджерами); с 16-го по 18-й - высшее профессиональное руководство (министры и их заместители, начальники управлений).

Исследование, проведенное Институтом Гэллаппа, показало что, несмотря на управленческий ранг, имеется определенное сочетание параметров-требований, гарантирующих успех в работе любого менеджера. В частности, в системе управления США выделяется пять основных требований:

1) здравый смысл;

2) знание дела;

3) уверенность в своих силах;

4) высокий общий уровень развития;

5) способность доводить начатое дело до конца.

Определенный интерес в этой связи представляет концепция ограничений. Идея состоит в том, что все менеджеры имеют возможности развивать и повышать эффективность своей работы. Однако присутствуют такие области, в которых они, мягко говоря, не компетентны. Такие действия менеджера и трактуются как ограничения. Выявив такие ограничения, можно сосредоточить внимание на тех факторах, которые препятствуют полной реализации всех личных возможностей менеджера.

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

1 Неумение управлять собой. Каждый менеджер должен научиться управлять собой и общаться с самим собой как с уникальным и бесценным ресурсом. Те руководители, которые не умеют управлять собой (правильно «разряжаться», бороться с конфликтами и стрессами, эффективно использовать время, энергию и навыки) ограничены неспособностью управлять собой.

2. Размытые личные ценности. Менеджеры должны ежедневно принимать великое множество решений, базирующихся на личных ценностях и принципах. Если личные ценности не ясны для себя и окружающих, то они будут восприниматься в искаженном виде. В результате эффективность принятия и реализации управленческих решений снизится. Поэтому менеджеры, у которых не определены собственные основные принципы и ценности, ограничены размытостью личных ценностей.

3. Неясные личные цели. Есть менеджеры, которым не хватает ясности в своих личных целях, но есть и такие, кто проявляет в своей жизни

необыкновенную собранность и сосредоточенность. Почему так происходит? Дело в том, что одни хорошо знают, чего они хотят, а другие нет.

Менеджер, не способный определить свои цели, не может достичь успеха в управленческой деятельности и ограничен нечеткостью личных целей.

4.Заторможенное личное развитие. Способность к саморазвитию характеризуется не только постоянной учебой, но и умением внедрить в практику полученные знания.

Для менеджера важно получить признание, а для этого нужно постоянно работать над собственным ростом. Отсутствие признания потенциала менеджера - это главное ограничение. Руководители, для которых характерно остановленное саморазвитие, часто избегают острых ситуаций, не развивают имеющиеся (скрытые) способности.

5. Неумение решать проблемы (принимать решения) Особый талант менеджера - это способность быстро и правильно принимать решения. Решение проблем никогда не бывает простым делом, но соответствующие навыки могут быть в значительной степени развиты.

Менеджер, страдающий таким ограничением, как недостаточность навыка решения проблемы, постоянно позволяет себе оставлять нерешенные вопросы на завтра. В результате накапливается большой круг проблем, которые руководитель решить уже не в состоянии.

6. Отсутствие творчества в работе. Можно привести великое множество примеров, когда тот или иной менеджер проявляет творческий (нестандартный) подход в своей деятельности. Это качество особенно необходимо современным менеджерам, когда повсеместно ведутся поиски путей эффективного перехода к рыночной экономике.

Творчество в управлении всегда ценилось очень высоко. Творческая личность подготовлена к работе в условиях неопределенности. Менеджеры, использующие в своей деятельности ситуационный (непредвиденный) подход, способны играть много ролей, своевременно корректировать свои действия в зависимости от сложившейся ситуации.

Для достижения стратегических целей организации они могут порвать с традициями, использовать новаторские идеи, идти на оправданный риск. В свою очередь менеджер, обладающий относительно низкой изобретательностью, редко выдвигает новые идеи, не способен заставить других творчески мыслить и использовать новые подходы в работе. Руководитель, не желающий экспериментировать, рисковать или сохранять творческий подход в работе, ограничен недостатком творческого подхода.

7. Неумение влиять на людей. Ключевую роль в вопросах влиятельности играет личный фактор. На многих людей производит впечатление властность, манера держаться, невербальные формы влияния (жесты, внешний вид и т.п.).

Руководители, имеющие склонности к высокой влиятельности, одеваются соответствующим случаю образом, имеют убедительный внешний вид, ясно излагают свои мысли, уверены в себе, дают четкие указания.

Менеджеры, имеющие низкую влиятельность, часто обвиняют других в том, что последние к ним не прислушиваются, а равные с ними по положению не считают их достаточно влиятельными. Руководитель, который недостаточно настойчив, не имеет взаимопонимания с окружающими, с неразвитым умением выражать себя, ограничен неумением влиять на окружающих.

8. Непонимание специфики управленческого труда. Основная мысль этого ограничения сводится к тому, чтобы менеджер добивался результатов не личным трудом, а через труд других лиц. До тех пор, пока руководители не оценят эффективность того, как они управляют другими людьми, высоких результатов в деятельности организации им не добиться. Поэтому менеджеры, недостаточно понимающие мотивацию работников, ограничены недостаточным пониманием сути управленческого труда.

9. Низкие организаторские способности (неспособность руководить). Речь идет о способности менеджера «наряжать» энергией членов коллектива, умении оптимально организовать трудовой процесс. Аритмия трудового процесса и неэффективность применяемых методов работы приводят к тому, что люди чувствуют себя неуверенными в завтрашнем дне, не получают удовлетворенности от трудовой деятельности и соответственно работают ниже своих возможностей. В данном случае мало кто признает вклад руководителя, поэтому моральное состояние коллектива быстро ухудшается. Менеджер, не умеющий добиваться практических результатов от своих подчиненных, ограничен недостатком способности руководить.

10. Неумение обучать. Каждый руководитель должен заботиться о повышении компетентности тех, кем он руководит. Хороший руководитель выступает, кроме всего прочего, и в роли учителя. Повышение квалификации, в какой бы форме оно ни проводилось - важнейший элемент управленческой эффективности. Поэтому менеджер, которому не хватает способности и терпения помогать развитию других, ограничен умением обучать.

11 Неумение формировать коллектив. Среди устойчивых групп людей, объединенных по признаку определенной совместно выполняемой деятельности, важнейшая роль принадлежит трудовому коллективу.

Признаки трудового коллектива:

- общность интересов всех его членов;
- единая общественно полезная и личностно значимая цель;
- совместная деятельность по достижению этой цели;
- определенная организационная структура коллектива;
- наличие отношений руководства и подчинения;
- формальные и неформальные отношения.

Формирование коллектива - процесс сложный и противоречивый. Это прежде всего связано с тем, что коренные интересы и цели его членов имеют различия и противоречия (часто личные цели и интересы вступают в противоречие с целями организации) Поэтому в зависимости от степени единства индивидуальных целей и установок группы можно говорить о степени коллективности, или степени социальной зрелости трудового коллектива. От

степени такой зрелости зависит характер и содержание управленческой деятельности менеджера. Руководителю необходимо иметь в виду, что в своем формировании и развитии трудовой коллектив проходит три основных этапа**.**

На первом этапе, когда коллектив только создан, происходит взаимное знакомство его членов. Руководителю важно присмотреться к людям и попытаться определить наиболее влиятельных и авторитетных работников с тем, чтобы привлечь их на свою сторону и правильно расставить в коллективе. На этом этапе руководитель выступает как «внешняя сила» по отношению к коллективу. Большинство требований исходит от него и через него.

На втором этапе завершается взаимное знакомство и изучение членов коллектива. Происходит дружеское сближение людей в соответствии с их интересами и склонностями. В общих чертах складывается неофициальная структура коллектива, образуется актив, может образоваться и пассив. Возможно, при определенных условиях будет образована и группа дезорганизаторов.

Руководителю необходимо тщательно проанализировать причины возникновения такой группы и индивидуальные мотивы, по которым в нее попали те или иные работники Характерная особенность данного этапа состоит в том, что руководитель может управлять коллективом и предъявлять к нему требования не только лично, но и через неформальных лидеров.

На третьем этапе сознательность и активность работников достигают приблизительно одинаково высокого уровня, подчиненные хорошо понимают своего руководителя и без административного нажима выполняют свои обязанности. Руководитель и неформальные лидеры уже не вступают по отношению к остальным членам коллектива как «внешняя сила», поэтому их требования воспринимаются как естественные и понятные для всех членов коллектива. Характерная черта данного этапа - достижение гармонического сочетания групповых (организации) и личных интересов.

Вполне очевидно, что коллектив в своем развитии одни этапы может проходить быстрее, другие медленнее. Бывают случаи, когда он «застревает» на одном из этапов и даже распадается. Распадение коллектива происходит, когда менеджер не обладает достаточными навыками руководства, исповедует антиколлективные взгляды, подбирает неподходящих сотрудников, не умеет распределять обязанности и терпимо относится к плохим межгрупповым отношениям.

Когда руководителю не удается превратить группу в квалифицированный и результативный коллектив, говорят, что такого менеджера ограничивает низкое умение формировать группу.

Таким образом, рыночная экономика требует от менеджера:

- способности управлять собой;
- разумных личных ценностей;
- четких личных целей; постоянного личного роста (развития);
- навыков решать проблемы;
- изобретательности и способности к инновациям;

- способности влиять на окружающих;
- знания современных управленческих подходов;
- способности обучать подчиненных;
- способности формировать и развивать трудовой коллектив.

2. Власть и личное влияние

Обладать властью - значит уметь оказывать влияние на людей, изменять поведение и отношение человека или группы людей. У одних людей власти очень много, у других ее нет совсем. Иногда кажется, что некоторые люди не могут получить столько власти, сколько им надо, поэтому они борются за то, чтобы ее обрести, и еще ожесточеннее борются за то, чтобы удержать то, что имеют.

Таким образом, власть и манипулирование ею являются задачами управления. И считаться с этим должны и руководители и подчиненные. Многим кажется, что обладание властью - это прерогатива только руководителя и подразумевает возможность навязывать свою волю независимо от чувств, желаний и способностей подчиненного. Однако сейчас признается, что влияние и власть в равной мере зависят от личности, на которую оказывается влияние, а также от ситуации и способности руководителя.

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

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

И менеджеры и подчиненные должны четко понимать, В какой мере делегируется власть, чтобы избежать недопонимания и неудач.

Для менеджера трудно делегировать ответственность и власть, когда они важны для него самого. Ответственность делегируется конкретным областям (например, финансам). В данном случае властные функции выполняются по отношению не к финансам (управлять финансами), а к плановикам-финансистам, которые должны хорошо выполнять свою работу (тот, кто управляет финансами, лучше знает, как это делать, нежели менеджер). Менеджер должен постоянно находиться в мозговом центре, знать, в каком направлении движется вся организация. Власть используется для того, чтобы

следить за тем, чтобы все члены организации не только опускали «весла в воду», но и гребли в одном направлении.

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

Руководитель имеет власть над подчиненными, однако в некоторых ситуациях и подчиненные имеют власть над руководителем, так как последний зависит от них по таким вопросам, как необходимая для принятия решений информация, неформальные контакты с людьми в других подразделениях и т.п. Отсюда следует, что руководитель должен понимать и учитывать тот факт, что, поскольку подчиненные тоже часто обладают властью, использование им в одностороннем порядке своей власти в полном объеме может вызвать у подчиненных такую реакцию, когда они захотят продемонстрировать свою собственную власть. Поэтому следует поддерживать разумный баланс власти: достаточный для достижения целей организации, но не вызывающий у подчиненных отрицательных реакций (рис. 33).

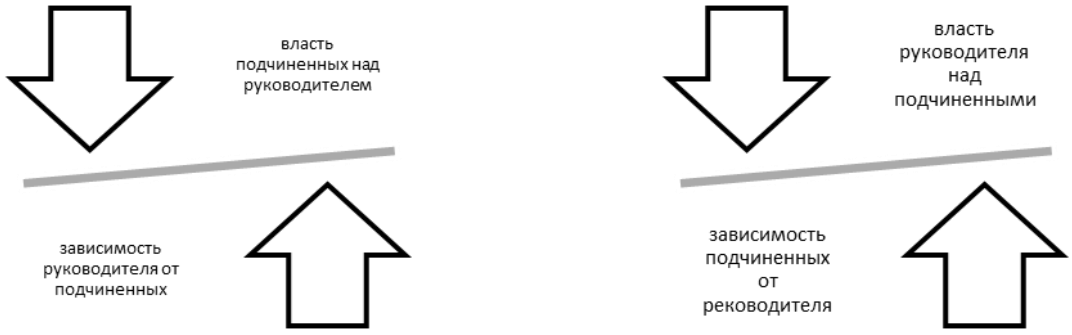

Рисунок 33. Балансирование власти руководителей и подчиненных.

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

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

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

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

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

Влияние - это поведение одного индивида, которое вносит изменение в поведение другого. Выделяется две большие группы управленческого влияния - эмоциональное и рассудочное.

В группе эмоциональных средств влияния основное место занимает «заражение» и подражание.

Заражение – самый древний способ влияния на людей. Он характеризуется практически автоматикой, неосознанной передачей эмоционального состояния одного человека другому. Используя механизм заражения, менеджер может значительно повысить сплоченность коллектива, мобилизовать его на выполнение целей организации.

Подражание - это усвоение действий, поступков, манеры поведения и даже способа мышления других лиц. Если «заражение» характеризуется передачей эмоционального состояния, то осознанное подражание представляет собой способ заимствования того лучшего, что есть у других.

Подражанию легко поддаются впечатлительные и слабовольные люди, а также лица с недостаточно развитым самостоятельным мышлением. Зная это, важно выяснить, кто служит для них «эталоном» для подражания и в соответствии с этим осуществлять управленческие действия.

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

Внушение - это воздействие, основанное на некритическом восприятии того, что внушение как способ влияния на подчиненных является бездоказательным и неаргументированным. Поэтому эффект воздействия достигается за счет личных качеств менеджера: его признание, авторитет, престиж и т.п. Чем они выше, тем эффективнее внушение.

Внушение является односторонним воздействием: активен, как правило, внушающий, а тот, кому внушают, - пассивен Многие менеджеры успешно влияют на людей с помощью внушения. Особенно большой эффект внушения достигается, если подчиненный возбужден и срочно ищет выход из создавшегося положения. В этот момент он готов следовать любому совету руководителя. В данном случае внушение проявляется больше как убеждение.

Убеждение - эффективная передача своей точки зрения Руководитель, который влияет путем убеждения, не говорит исполнителю, что надо делать, - он «продает» подчиненному то, что нужно сделать. Для эффективного убеждения используются различные приемы.

Как эффективно использовать влияние путем убеждения?

1. Постарайтесь точно определить потребности слушателя и апеллируйте к этим потребностям.

2. Начинайте разговор с такой мысли, которая обязательно придется по душе слушателю.

3. Постарайтесь создать образ, вызывающий большое доверие и ощущение надежности.

4. Просите немного больше, чем Вам на самом деле нужно или хочется (для убедительности приходится иногда делать уступки, а если с самого начала Вы будете просить больше. Вы, по-видимому, получите именно столько, сколько Вам действительно нужно). Этот метод может сработать и против Вас, если Вы запросите слишком много.

5. Говорите, сообразуясь с интересами слушателей, а не со своими собственными. Частое повторение слова «Вы» поможет слушателю понять, какое отношение к его или ее потребностям имеет то, что Вы влияющий, хотите, чтобы он сделал.

6. Если высказываете несколько точек зрения, постарайтесь изложить последние аргументы, ибо, услышанные последними, они имеют наибольший шанс повлиять на аудиторию.

Как видно, убеждение, осуществляемое в словесной форме, опирается на рассуждения и логику, а воздействие на чувства и эмоции играет вспомогательную роль. Если внушение носит одностороннюю направленность, то при убеждении активны обе стороны. При этом ведущую роль играет убеждение.

Процесс убеждения представляет собой явную или скрытую дискуссию, цель которой состоит в достижении единства мнений или компромисса. В процессе убеждения рекомендуется использовать такие «усиливающие» аргументы, как:

- аргумент к традиции;
- аргумент к большинству;
- аргумент к авторитетной личности;
- аргумент к личности того, кто убеждает;
- аргумент к мировому опыту;
- аргумент психологического феномена (чувство обиды, зависти, «я лучше всех» и т.п.).

Слабые стороны убеждения - это медленное воздействие и неопределенность.

Просьба - способ влияния на подчиненного, основанный на добровольных, побуждающих, непринудительных мотивах.

Прибегая к просьбе, менеджер пытается взывать к лучшей из сторон натуры другого человека Положительный результат достигается в случае, если между руководителем и подчиненным существуют хорошие отношения.

Угроза - запугивание, обещание причинить подчиненному зло. Они основаны на том допущении, что страх иногда является достаточным мотивом, чтобы побудить человека выполнять поручения, с которыми он внутренне не согласен. Как правило, угрозы срабатывают на короткое время (пока подчиненный находится в «зоне страха», т.е. боится руководителя). Угроза вызывает борьбу между двумя личностями, и здесь проигравшим всегда будет тот, кто вынашивает мысль победить в будущем (никому не хочется быть постоянно проигравшим).

Подкуп - склонение на свою сторону, расположение в свою пользу подчиненного любыми средствами. Т.е. руководитель может предоставить своему подчиненному какие-либо преимущества, если он определенным образом изменит свое поведение. В некоторых случаях подкуп - это честный подход, предоставляющий подчиненному дополнительные вознаграждения за дополнительные усилия, например: «Поработай сегодня сверх нормы и завтра можно будет уйти с работы пораньше».

Приказ - официальное распоряжение властных органов. Исключается альтернатива, поскольку приказ не обсуждают, а выполняют. И если приказ не выполнен, за этим, как правило, следуют негативные последствия.

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

1. «Подавление» собеседника выдержкой и спокойствием. Если в разговоре с Вами собеседник нервничает и повышает голос, отвечайте на его бурные «атаки» ровным, спокойным и, главное, доброжелательным тоном (иногда с легкой иронией) - и Вы скоро увидите, как Ваш собеседник перейдет на нормальный и спокойный тон, при котором гораздо легче решать все вопросы и проблемы.

Не теряйте душевного равновесия из-за мелочей. («Не позволяйте мухе выбить вас из седла» Д. Карнеги.)

2 Концентрированное внимание на одном из подчиненных Заставьте себя сосредоточить свое внимание на ком-нибудь из Ваших подчиненных, желательно на том, кто занимает самую низшую должность. Понаблюдайте за ним, постарайтесь представить себе, что он думает, какие у него заботы, интересы, желания, поинтересуйтесь его судьбой - и Вы неожиданно для себя почувствуете живой интерес к этому человеку. И тогда Вам будет легко общаться с ним на неформальной основе, вскоре Вы обнаружите доверие со стороны этого человека. Но самое главное - Вы почувствуете моральную удовлетворенность самим собой

3. «Насилие» над собственным мнением Заставьте себя в подчиненном, которого Вы почему-то недолюбливаете или даже терпеть не можете, найти какие-то положительные качества. Постарайтесь убедить себя, что Вы до сих пор имели ошибочное мнение о нем, даже если для этого у Вас самые веские основания. Если Вы этого достигнете, у Вас будет взаимопонимание с этим человеком

4. Неожиданное решение. Чего обычно ожидает подчиненный? Наказания. А как относится руководитель к недобросовестному, неисполнительному или отстающему работнику? Конечно же, с неприязнью и недоверием. Эти ответы являются аксиомами. Откажитесь от них. Особенно в

тех случаях, если подчиненный смирился с положением «неудачника» и не ждет от Вас доброго слова, не говоря уже о доверии. Окажите ему временное предпочтение перед другими. Дайте ему ответственное поручение. Сделайте это гласно, высказав уверенность в том, что он его выполнит.

Большой воспитательный заряд несут такие решения, которые окрыляют подчиненного. К таким решениям прибегал Макаренко: он доверял материальные ценности тому, кому, казалось бы, никак нельзя доверять, - бывшему вору. Но предпринимать такое рискованное мероприятия можно лишь тогда, когда Вы сумеете затронуть душу человека таким доверием, которое превосходит страх риска.

5. Авансированная похвала. Дав подчиненному задание и не будучи уверенным в его выполнении, можно похвалить подчиненного, сказав, что никому другому Вы не можете поручить столь ответственное задание. Через некоторое время Вы убедитесь, что Ваша похвала авансом попала в цель: подчиненный будет старателен.

6. «Поставьте себя на мое место». Нет, пожалуй, более простого приема, чем этот. Самый простой, человечески доступный способ проникновенного доказательства своей правоты - это принудить собеседника, выразившего в чем-либо несогласие с Вами, стать на ваше место в качестве официального лица или в качестве порядочного, честного человека. Тогда, спорящий быстро поймет, что решить в его пользу вопрос либо невозможно (в связи с ограниченными правовыми компетенциями руководителя), либо противоправно, безнравственно.

Здесь особое место играет рефлексия - размышление (рассуждение) за другого человека, способность мысленно поставить себя в психологическую ситуацию другого человека, думать как бы за него, рассуждать «с его точки зрения», решать, став на его место, задавая себе ситуации, будучи на его месте. Способность рефлексировать в себе образ мыслей, суждения других людей - показатель высокой культуры мышления руководителя.

Одни менеджеры с легкостью и удовольствием применяют в управленческой деятельности различные способы положительного влияния на подчиненных, другие это делают с большим трудом, а третьим часто сделать просто не удается, что в определенной мере связано с темпераментом и характером личности менеджера.

Характеристика основных видов темперамента. Выделяют следующие типы темперамента: сангвинистический, холерический, флегматический и меланхолический

Сангвиник. Надежен в любой работе, кроме монотонной, однообразной и медлительной. Ему по душе живая, подвижная работа, требующая смекалки и находчивости. Целеустремлен и поэтому настойчиво и терпеливо добивается своей цели. Врабатывается сравнительно быстро, работает ритмично. Неудачи и ошибки его не расстраивают. Предпочитает самостоятельность и свободу действий.

В отношениях с сангвиником нельзя злоупотреблять длительными поучениями и тщательным объяснением задач. Наиболее эффективно - спокойное и корректное к нему отношение.

Холерик. Проявляет излишнюю поспешность, недослушав объяснение, задает вопросы, стремится все схватить «на лету». В работе бывает очень старателен и увлечен, но, допустив несколько ошибок и встретив препятствия, может «остыть». При выполнении ответственных заданий у него может возникнуть повышенная напряженность и обостриться чувство ответственности. Поэтому в нем нужно побуждать и укреплять уверенность в успехе, не допуская излишней самоуверенности

Наиболее продуктивен холерик на цикличных работах, когда максимальное напряжение сил сменяется более спокойным периодом. Врабатываемость быстрая, но ритм работы неравномерный.

Для ярко выраженного холерика свойственно плохое самообладание. И здесь спокойствие и выдержка «охлаждают» холерика. Его неровное поведение нужно подвергать корректной, но строгой критической оценке.

Флегматик. Наиболее подходит работа, в которой нет быстрых, разнообразных движений, темп работы средний

Сильные стороны - усидчивость, выдержка, умение долго сохранять значительное напряжение. Готовится к работе обстоятельно и тщательно, врабатывается сравнительно долго.

Наиболее успешно справляется с монотонной, однообразной работой, настойчив. В обычной обстановке флегматика необходимо поторапливать, но поторапливать, не упрекая в медлительности, а подбадривая и помогая.

В случае упущений со стороны флегматика руководитель может требовать строго и даже жестковато.

Меланхолик. Сходен с флегматиком, но его отличает медлительность, хотя за этим скрывается большая эмоциональность, возбудимость и впечатлительность. Успешно работает в спокойной и безопасной обстановке, не требующей быстрых, ответственных действий. Врабатывается относительно медленно, ритм работы сохраняет недолго, с «затуханиями». Может отвлекаться в мыслях или на незначительные внешние раздражители, допуская ошибки.

Успешно работает в одиночку, без частых контактов. Большое значение имеет для него настроение. Поэтому руководитель и товарищи по работе должны быть особенно внимательны, чтобы своевременно оказать ему поддержку и помощь. Только чувствуя такую помощь, меланхолик работает успешно.

Общая характеристика системы характеров

Основой классификации характеров являются установившиеся акты поведения человека, стереотипы которых хорошо изучены.

Система характеров интернациональна. Это значит, что все типы характеров без исключения имеют место в каждой нации и каждой народности.

Нет плохих и нет хороших характеров. Все характеры имеют свои недостатки и свои достоинства. Как правило, чем ярче и привлекательнее достоинства какого-то характера, тем оказывается глубже и серьезнее его недостатки К примеру, **гипертимный** тип характера - жизнерадостный, энергичный, с заразительным энтузиазмом, создает вокруг себя замечательный микроклимат. Однако из-за быстрой смены своих интересов не способен ни одно серьезное начинание довести до конца. Или **сенситивный тип** характера - легко психологически ранимый, ему кажется, что он какой-то не такой, делает все как- то не так и по нескольку раз переделывает работу, «шлифует» до идеального блеска - всю жизнь самосовершенствуется, вырабатывает исключительную настойчивость и трудолюбие.

Нет мужских и нет женских характеров. Все характеры в одинаковой мере свойственны и мужчинам, и женщинам, хотя поведение мужчин и женщин одного и того же характера различно (в мужском коллективе женщина может вести себя иначе, чем в женском).

Перечислим несколько типов характеров.

1. Истероидный (показной, демонстративный) Человек с таким характером старается любыми способами обратить на себя внимание. Для завоевания к себе внимания он не щадит ни сил, ни времени. Его девиз: «Все внимание мне».

На плечах истероидов лежит значительная часть общественного и научно-технического прогресса. Основным недостатком истероида является спад работоспособности на некоторое время из-за публичного поражения его самолюбия. Истероидность нельзя сводить к истеричности, которая проявляется у многих других типов характеров.

2. Неустойчивый. Человек с таким характером строит серьезные, грандиозные планы, но они часто не выполняются. У него глубокая потребность во внешнем жестком управлении поведением. Иначе говоря, ему нужна жесткая, властная «рука», которая бы регулировала его режим труда и отдыха Человек с таким характером любит рискованную работу. Он неприхотлив, не требует уюта. Это он с удовольствием уезжает в экспедиции, на стройки. Неустойчивый тип личности отказывается от лидерства, предпочитая исполнительские функции. Его девиз: «все за компанию». За компанию он может совершить и подвиг, и преступление.

3. Конформный. Конформизм - подсознательное соглашательство в условиях постоянства. Однако, как только среда меняется, он становится воинствующим консерватором и теряет надолго свои замечательные качества

В постоянной среде это человек очень общительный, добродушный; его любят окружающие. В отличие от неустойчивого типа обдумывает каждый свой шаг; не любит риска, реорганизации и перемен. Он хотел бы, чтобы все текло, как вчера и позавчера.

4. Гипертимный. «Гипер» означает сверх, «тиме» - себя. Интимный - в себе, гипертимный - сверх себя. Если со стороны посмотреть на такого человека, то кажется, что он может горы сдвинуть. Его отличает неиссякаемая

энергия, заразительный энтузиазм. Его девиз: «все по плечу». Его трудно застать в печальном состоянии - он вечно шутит и смеется. Почти не реагирует на малые обиды, косые взгляды, тонкие намеки. Однако, если ему прямо в глаза высказаны обиды, он «закипает», возмущается 20-30 мин очень бурно, а через час уже обнимает обидчика Он не злопамятен. У такого человека независимый характер, он не нуждается ни в чьей опеке. Сам оценивает и уверен в правильности своей оценки. В отличие от истероида (который ждет публичной похвалы за хорошо выполненную работу) гипертим всегда доволен своей работой, не ожидая ничьей оценки. Это упорная натура, его трудно переубедить. Основной его недостаток - быстрая перемена интересов.

5. Циклоидный. В основном этот тип характера такой же, как и гипертим. Однако гипертимная основа этого типа характера прерывается цикличностью психологической деятельности. Фазы спада называют часто «черными неделями».

6. Лабильный. Сходен с гипертимным. Однако спады здесь носят не циклический, а календарный характер. Такие спады часто называют состоянием транса; они образуются в случайные моменты времени по слабо мотивированным поводам.

Человек с лабильным характером делит коллектив на друзей и врагов. (Одни крайности - середины нет.) Говорят, что, если друг лабильный, вы счастливчик - он ничего не пожалеет для друга. С «врагами» он холоден, суров, придирчив. Старается от них поскорее избавиться. Его девиз: «друзья» и «враги».

7 Сенситивный. Чувственный тип характера. Сильно развита впечатлительность. Поэтому человек строит «хрустальную» модель всего происходящего и всякая логика такой модели впоследствии вызывает большое психологическое напряжение и страдания. Ему кажется, что он не такой, как все. Он предъявляет к себе и другим очень высокие требования и часто из-за этого выглядит «белой вороной». Очень раним, психика его слабо защищена. Очень разборчив в выборе друзей, не любит интенсивных общений.

8. Психолого-астенический. Он формируется на слабой (астено) психике (флегматик-меланхолик). Все реакции у него имеют малую амплитуду. Его трудно вывести из себя, у него удивительное упорство. Он талантлив в мелкой, кропотливой работе. Его девиз: «никто кроме меня». Недостатки - полная нерешительность, боязнь ответственности, самоанализ без ограничения.

9. Шизоидный. Скрытный. Никакого отношения к шизофрении не имеет. Обладает замечательными организаторскими способностями. Рано присваивает право командовать другими (в детском возрасте). Его девиз: «только власть».

10. Эпилептоидный. «Бесчувственный». Никакого отношения к болезни эпилепсии не имеет. Действия такого человека часто граничат с жестокостью. Обладает замечательными творческими способностями, постоянно развивает свой интеллект. Он возглавляет в большей части творческие организации. Отлично учится. На его долю приходится множество открытий. Девиз эпилептоида: «мне все можно».

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

3. Авторитет менеджера

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

К таким ценностям относится авторитет менеджера.

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

Авторитет руководителя, связанный с выполнением его основных функций согласно занимаемой должности, должен подкрепляться личным примером и высокими моральными качествами.

В этом смысле следует различать два источника (статуса) авторитета:

официальный, определяемый занимаемой должностью (должностной статус);

реальный авторитет - фактическое влияние, реальное доверие и уважение (субъективный статус).

Руководитель, пользующийся авторитетом, располагает к себе людей, положительно влияет на них. К решениям авторитетного и неавторитетного менеджера подчиненные относятся различно. В первом случае указание принимается без внутреннего сопротивления, с готовностью и выполняется, как правило, без дополнительного административного нажима.

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

Следует иметь в виду, что забота об авторитете руководителя - не только его личное дело, но и высшего руководства, и руководителя одного уровня, и особенно подчиненных, которые призваны его укреплять, оберегать и повышать. С него они должны брать пример добросовестного отношения к труду, организованности, честности, скромности. Авторитет следует рассматривать как фактор, облегчающий управление, повышающий его эффективность.

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

А.С. Макаренко выделял следующие разновидности псевдоавторитета:

1) авторитет расстояния - руководитель считает, что его авторитет возрастает, если он «дальше» от подчиненных и держится с ними официально;

2) авторитет доброты – «всегда быть добрым» - таков девиз данного руководителя. Такая доброта снижает требовательность. Бывает, добрый руководитель оказывает подчиненному «медвежью» услугу;

3) авторитет педантизма - в этом случае менеджер прибегает к мелочной опеке и жестко определяет все стадии выполнения задания подчиненным, тем самым сковывая их творчество и инициативу;

4) авторитет чванства - руководитель высокомерен, гордится и старается всюду подчеркнуть свои бывшие или мнимые нынешние заслуги. Такому руководителю кажется, что эти «заслуги» обеспечивают ему высокий авторитет;

5) авторитет подавления - менеджер прибегает к угрозам, сеет страх среди подчиненных. Он ошибочно полагает, что такие приемы укрепят его авторитет. В конечном итоге это лишает людей уверенности, инициативы, рождает перестраховку и даже нечестность.

Вопросы для самопроверки

1. Назовите требования, предъявляемые к современному руководителю.
2. В чем суть концепции ограничений?
3. Назовите и прокомментируйте ограничения в деятельности менеджера.
4. Какие этапы проходит в своем развитии трудовой коллектив? Покажите их различия.
5. Как Вы понимаете власть?
6. Почему нужно делегировать права, ответственность и власть?
7. Как Вы понимаете баланс власти руководителей и подчиненных?
8. Назовите способы влияния руководителя на подчиненного.
9. Каковы сильные и слабые стороны убеждения?
10. Какие способы положительного влияния руководителя на подчиненных Вам известны?
11. Назовите основные виды темперамента и характеров личности, раскройте их содержание.
12. Как Вы понимаете авторитет менеджера?
13. Какие два источника (статуса) формирования авторитета Вам известны?
14. Назовите и дайте характеристику разновидностей ложного авторитета.

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

ЛЕКЦИЯ 10. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ

Учебные цели

1. Природа конфликта
2. Типы конфликтов
3. Причины конфликтов
4. Методы разрешения конфликтов
5. Природа и причины конфликтов
6. Природа и причины стресса

1. Природа конфликта

Самое общее определение конфликта (от лат. conflictus - столкновение) - столкновение противоречивых или несовместимых сил. Более полное определение - противоречие, возникающее между людьми или коллективами в процессе их совместной трудовой деятельности из-за непонимания или противоположности интересов, отсутствия согласия между двумя или более сторонами.

Конфликт - это факт человеческого существования. Многие люди воспринимают историю человечества как бесконечную повесть конфликтов и борьбы. Нигде конфликты не проявляются так очевидно, как в мире бизнеса. Существуют конфликты между фирмами, компаниями, ассоциациями, в пределах одной организации и т.п. Конфликт, возникающий в организации, называют организационным. Это, в частности, конфронтации, противоречия и т.п.

Организационный конфликт может принимать множество форм. Какой бы ни была природа организационного конфликта, менеджеры должны уметь анализировать его, понимать и управлять им. Некоторые фирмы вводят в штатное расписание должность менеджера по отношениям с сотрудниками (конфликтолог).

Когда конфликт в организации неуправляем, это может привести к конфронтации (структурные подразделения организации или члены микро- или макроколлектива перестают сотрудничать и общаться друг с другом). В конечном итоге подобная ситуация разобщения приведет к деградации коллектива и организации в целом.

Большинство ассоциируют конфликт с агрессией, спорами, враждебностью, войной и т.п. Бытует мнение, что конфликта по возможности необходимо избегать или немедленно разрешать его, как только он возникнет. Однако следует иметь в виду, что конфликт наряду с проблемами может приносить организации и пользу. В связи с этим менеджеры часто сознательно стимулируют конфликт, чтобы оживить организацию, которая «загнивает». Считается, что если в организации, трудовом коллективе нет конфликтов, то там что-то не в порядке. В жизни не бывает бесконфликтных организаций: важно, чтобы конфликт не был разрушительным. Задача менеджера -

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

спроектировать конструктивный, разрешаемый конфликт. Чтобы извлечь выгоду из него, нужна открытая, невраждебная, полная поддержки окружающая среда. Если такая среда есть, то организация от наличия конфликтов становится только лучше, поскольку разнообразие точек зрения дает дополнительную информацию, помогает выявить больше альтернатив или проблем.

Однако не следует сбрасывать со счетов и тот факт, что отдельные, чаще всего межличностные конфликты носят разрушительный характер. Об этом также должен знать менеджер, так как в совместной деятельности участвуют люди, различные по своей профессиональной подготовленности, жизненному опыту, индивидуальным чертам характера и темперамента и т.п. Эти различия неизбежно накладывают свой отпечаток на оценки и мнения по значимым для личности и организации вопросам, порой порождают противоборство, которое, как правило, сопровождается эмоциональным возбуждением и часто перерастает в конфликт. В некоторых случаях столкновения оценок и мнений заходят так далеко, что интересы дела отходят на задний план: все мысли конфликтующих направлены на борьбу, которая становится самоцелью, что отрицательно сказывается на развитии организации.

Какова же природа конфликта? В основе любого конфликта лежит ситуация, включающая либо противоположные позиции сторон по какому-то вопросу, либо противоположные цели или средства их достижения в данных обстоятельствах, либо несовпадение интересов, желаний, влечений оппонентов и т.п. Конфликтная ситуация, таким образом, обязательно включает в себя объекты и субъекты конфликта. Это и есть база конфликта.

Чтобы конфликт начал развиваться, необходим инцидент, когда одна из сторон начинает действовать так, что ущемляет интересы другой. Инцидент может возникнуть как по инициативе субъектов конфликта (оппонентов), так и независимо от их воли и желания - вследствие объективных обстоятельств или случайности.

Конфликтные ситуации также могут возникнуть по инициативе оппонентов либо объективно. Кроме того, конфликтная ситуация может передаваться «по наследству», переходить к новым оппонентам. Она может создаваться оппонентами намеренно - ради достижения определенных целей в будущем, но может быть порождена хотя и намеренно, но без определенной цели, а иногда и во вред себе. То же самое относится и к инциденту.

В развитии каждого конфликта можно фиксировать возникновение новой конфликтной ситуации, ее исчезновение и прекращение инцидента. Любое изменение конфликтной ситуации приводит к прекращению данного конфликта, а, возможно, и к началу нового.

Таким образом, конфликт может быть *функциональным*, полезным для членов трудового коллектива и организации в целом, и *дисфункциональным*, снижающим производительность труда, личную удовлетворенность и ликвидирующим сотрудничество между членами коллектива. Последствия

конфликта зависят в основном от того, насколько эффективно управляет им менеджер. В связи с этим нужно знать не только природу, но типы конфликтов.

2. Типы конфликтов

Существуют четыре основных типа конфликтов: внутриличностный, межличностный, конфликт между личностью и группой и межгрупповой конфликт.

Внутриличностный конфликт возникает тогда, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования. Например, менеджер может потребовать, чтобы исполнитель постоянно находился в офисе туристической фирмы и «работал» с клиентами на месте. В другое время он уже выражает недовольство тем, что его сотрудник тратит слишком много времени на клиентов и не занимается маркетинговой деятельностью.

Внутриличностный конфликт может возникнуть также в результате того, что производственные требования не согласуются с личностными потребностями или ценностями. Например, подчиненный планировал в субботу - в свой выходной - какие-то семейные мероприятия, а начальник в пятницу вечером объявил ему, что в связи с производственной необходимостью он должен в субботу работать. Внутриличностный конфликт возникает как ответ на рабочую перегрузку или недогрузку.

Межличностный конфликт. Этот тип конфликта, пожалуй, самый распространенный. Чаще всего это борьба руководителя за ограниченные ресурсы, рабочую силу, финансы и т.п. Каждый считает, что если ресурсы ограничены, то он должен убедить вышестоящее начальство выделить их именно ему, а не другому руководителю.

Межличностный конфликт может проявляться также и как столкновение личностей, т.е. люди с разными характерами, несовместимыми темпераментами просто не в состоянии ладить друг с другом.

Конфликт между личностью и группой. В производственных группах устанавливаются определенные нормы поведения и случается так, что ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности. В этом случае возникает конфликт. Иными словами, между личностью и группой конфликт возникает тогда, когда эта личность займет позицию, отличную от позиции группы.

Межгрупповой конфликт. Как известно, организации состоят из множества как формальных, так и неформальных групп. Даже в самых лучших организациях между ними могут возникнуть конфликты.

Кроме того, конфликты классифицируют еще и по степени проявления: скрытый и открытый.

Скрытые конфликты затрагивают обычно двух человек, которые до поры до времени стараются не показывать вида, что конфликтуют. Но как только у одного из них «сдают» нервы, **скрытый конфликт превращается в открытый**. Различают также случайные, стихийно возникающие, и хронические, а также сознательно провоцируемые конфликты. Как

разновидность конфликта выделяют интриги. Под интригой понимается намеренное нечестное действие, которое выгодно ее инициатору и которое вынуждает коллектив или отдельного человека совершать определенные поступки, наносящие вред им самим. Интриги, как правило, тщательно продумываются, планируются, имеют свою сюжетную линию.

3. Причины конфликтов

Каждый конфликт имеет свою причину (источник) возникновения. Причины, порождающие конфликты, можно сгруппировать.

Недостаточная согласованность и противоречивость целей отдельных групп и работников. Чтобы избежать конфликта, необходимо уточнить цели и задачи каждого подразделения и работника, передав соответствующие предписания в устной или письменной форме. Довольно часты столкновения линейного руководства с функциональными службами, обусловленные плохим товароснабжением, неритмичностью поставок, низкой трудовой дисциплиной, способы предотвращения которых со всей очевидностью вытекают из характера самих недостатков.

Устарелость организационной структуры, нечеткое разграничение прав и обязанностей. Следствием этого является двойное или тройное подчинение исполнителей. Естественно, выполнить указания всех руководителей не хватает ни сил, ни времени. Тогда подчиненный вынужден:

- сам ранжировать поступившие приказы по степени их важности;
- требовать этого от своего непосредственного руководителя;
- браться за все подряд.

В любом случае конфликтная ситуация налицо. Зреющий конфликт устраняется надлежащим организационным оформлением разделения и кооперации труда, устранением твердых нормативов, улучшением порядка делегирования полномочий.

Ограниченность ресурсов. Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство решает, как правильно распределить материалы, людские ресурсы и финансы между различными группами, чтобы достигнуть целей организации. Выделение большей доли ресурсов одним будет означать недополучение их другими членами коллектива, что вызовет их недовольство и приведет к различным видам конфликта.

Недостаточный уровень профессиональной подготовки. В этом случае возможность возникновения конфликта обусловлена профессиональной неподготовленностью подчиненного. Ему не доверяют выполнение отдельных видов работ, которые выполняет другой сотрудник. В результате этого одни работники недогружены работой, а другие перегружены ею.

Необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная (авансированная) похвала другим сотрудникам. В результате этого появляются «доверенные лица» и «любимчики». Такое положение всегда провоцирует конфликт.

Противоречие между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Особенно остро проявляется это противоречие тогда, когда руководитель придерживается бюрократических процедур.

Различия в манере поведения и жизненном опыте. Встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность по отношению к другим и готовы оспаривать каждое их слово. Такие люди и создают вокруг себя конфликтную ситуацию. Различия в жизненном опыте, нравственных ценностях, образовании, стаже работы, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между членами трудового коллектива.

Неопределенность перспектив роста. Если сотрудник не имеет перспективы роста или сомневается в ее возможности, то работает он без энтузиазма, а трудовой процесс становится для него тягостным и бесконечным. В таких условиях вероятность конфликта наиболее очевидна.

Неблагоприятные физические условия. Посторонний шум, жара или холод, неудачная планировка рабочего места тоже могут служить причиной конфликта.

Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. Причиной конфликта могут быть нетерпимость менеджера к справедливой критике, невнимание к нуждам и заботам подчиненных, публичный «разнос» и т.п.

Психологический феномен. Это постоянное чувство обиды и зависти (у других все лучше, другие удачливее, счастливее и т.д.).

Рассматривая названные причины конфликтов, нельзя не заметить, что в определенных ситуациях источником возникновения конфликта является сам руководитель. Многие нежелательные конфликты порождаются личностью и действиями самого менеджера, особенно если он склонен вносить в принципиальную борьбу мнений много мелочного, позволяет себе личные выпады, злопамятен, мнителен, не стесняется публично демонстрировать свои симпатии и антипатии. Причиной конфликта может быть и беспринципность руководителя, ложное понимание им единоначалия как принципа управления, его тщеславие и чванство, резкость и грубость в обращении с подчиненными.

Много конфликтов возникает именно по вине таких руководителей, которые умеют находить лазейки и обходить директивы и нормативные акты, продолжая незаметно все делать по-своему. Не проявляя должной требовательности к себе, они ставят во главу угла личный интерес и создают вокруг себя атмосферу вседозволенности. Несдержанность менеджера, неспособность правильно оценить ситуацию и найти верный выход из нее, неумение понимать и учитывать образ мыслей и чувствовать других людей и порождают конфликт.

4. Методы разрешения конфликтов

Конфликтологами разработаны и продолжают разрабатываться способы предотвращения, профилактики конфликтов и методы их «безболезненного» разрешения. В идеале считается, что менеджер должен не устранять конфликт, а управлять им и эффективно использовать его. Первый шаг в управлении конфликтом состоит в понимании его источников. Менеджеру следует выяснить, это простой спор о ресурсах, недоразумение по какой-то проблеме, разные подходы к системе ценностей людей или это конфликт, возникший вследствие взаимной нетерпимости (непереносимости), психологической несовместимости. После определения причин возникновения конфликта он должен минимизировать количество участников конфликта. Установлено, что чем меньше лиц участвует в конфликте, тем меньше потребуется усилий для его разрешения.

Если в процессе анализа конфликта руководитель не может разобраться в его природе и источнике, он может привлечь для этого компетентных лиц (экспертов). Мнение экспертов часто бывает более убедительно, чем мнение непосредственного руководителя. Однако в этом случае каждая из конфликтующих сторон может подозревать, что менеджер-арбитр в определенных условиях или по каким-либо субъективным причинам может принять сторону ее оппонента. И в такой ситуации конфликт не затухает, а усиливается, так как «обиженной» стороне необходимо бороться уже и против менеджера.

Существуют три точки зрения в отношении конфликта:

1) Менеджер считает, что конфликт не нужен и наносит организации только вред. В таком случае дело менеджера - устранить его любым способом;

2) Сторонники второго подхода считают, что конфликт - это нежелательный, но довольно распространенный побочный продукт организации и менеджер должен устранить его, где бы он ни возникал;

3) Менеджеры, придерживающиеся третьей точки зрения, считают, что конфликт не только неизбежен, но необходим и потенциально полезен. Например, это может быть трудовой спор, в результате которого рождается истина. Они полагают, что, как бы ни росла и как бы хорошо ни управлялась организация, конфликты будут возникать всегда и это вполне нормальное явление.

В зависимости от того, какой из этих точек зрения придерживается менеджер, и будет зависеть процедура преодоления конфликта. В связи с этим способы управления конфликтами разделяются на две группы: педагогические и административные.

Особую сложность для менеджера представляет нахождение способов разрешения межличностных конфликтов. В этом смысле существует несколько возможных стратегий поведения и соответствующих вариантов действий менеджера, направленных на ликвидацию конфликта.

Поведение менеджера в условиях конфликта имеет, по существу, два независимых измерения:

1) напористость, настойчивость характеризуют поведение личности, направленное на реализацию собственных интересов, достижение собственных, часто меркантильных целей;

2) кооперативностъ характеризует поведение, направленное на учет интересов других лиц (лица) для того, чтобы пойти навстречу удовлетворению их (его) потребностей.

Сочетание этих параметров при разной степени их выраженности определяет пять основных способов разрешения межличностных конфликтов.

1. ***Избегание, уклонение*** - слабая напористость сочетается с низкой кооперативностью.

При этой стратегии поведения действия менеджера направлены на то, чтобы выйти из ситуации не уступая, но и не настаивая на своем, воздерживаясь от вступления в споры и дискуссии, от высказываний своей позиции. В ответ на предъявленные ему требования или обвинения такой руководитель переводит разговор на другую тему. Он не берет на себя ответственность за решение проблем, не хочет видеть спорных вопросов, не придает значения разногласиям, отрицает наличие конфликта или же вообще считает его бесполезным, старается не попадать в ситуации, которые провоцируют конфликт.

2. ***Принуждение (противоборство)*** - в этом случае высокая напористость сочетается с низкой кооперативностью.

Действия менеджера направлены на то, чтобы настоять на своем путем открытой борьбы за свои интересы, применения власти, принуждения. Противоборство предполагает восприятие ситуации как победу или поражение, занятие жесткой позиции и проявление непримиримого антагонизма в случае сопротивления партнера. Такой руководитель заставит принять свою точку зрения любой ценой.

3. ***Сглаживание (уступчивость)*** - слабая напористость сочетается с высокой кооперативностью.

Действия руководителя в ситуации конфликта направлены на сохранение или восстановление хороших отношений, на обеспечение удовлетворенности другого лица путем сглаживания разногласий. Ради этого он готов уступить, пренебречь своими интересами, стремиться поддерживать другого, не задевать его чувств, учитывать его аргументы. Его девиз: «Не стоит ссориться, так как все мы - одна счастливая команда, находящаяся в одной лодке, которую не следует раскачивать».

4. ***Компромисс, сотрудничество*** - высокая напористость сочетается с высокой кооперативностью.

В этом случае действия менеджера направлены на поиск решения, полностью удовлетворяющего как его интересам, так и пожеланиям другого лица в ходе открытого и откровенного обмена мнениями о проблеме. Он пытается урегулировать разногласия, уступая в чем-то в обмен на уступки другой стороны, в процессе переговоров ищет промежуточные «средние»

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

решения, устраивающие обе стороны, при которых никто ничего особенно не теряет, но и не приобретает.

Среди большинства руководителей существует убеждение, что даже при полной уверенности в своей правоте лучше не «ввязываться» в конфликтную ситуацию вообще или отступить, чем вступить в откровенную конфронтацию. Однако если речь идет о деловом решении, от правильности которого зависит успех дела, подобная уступчивость оборачивается ошибками в управлении и другими потерями. По мнению специалистов в области управления, выбор стратегии компромисса - оптимальный путь к ликвидации противоречий. Благодаря сотрудничеству могут быть достигнуты наиболее эффективные, устойчивые и надежные результаты.

5. ***Решение проблемы*** предполагает признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и разрешить его приемлемым для всех сторон способом.

Тот, кто пользуется этой стратегией, не старается добиться своей цели за счет других, а ищет наилучший вариант решения конфликтной ситуации. Приведем некоторые предложения по использованию этого стиля управления при разрешении конфликтов:

- определите проблему в категориях целей, а не решений;
- после того как проблема определена, определите решения, приемлемые для обеих сторон;
- сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны;
- создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние на обмен информацией;
- во время общения создайте положительное отношение конфликтующих друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнения одной и другой стороны, а также сводя к минимуму проявления у них гнева и угроз.

Встречаются и другие способы разрешения межличностных конфликтов:

- ***координация*** - согласование тактических подцелей и поведения в интересах главной цели или решения общей задачи. Такое согласование между организационными единицами может производиться на разных уровнях управленческой пирамиды (вертикальная координация), на организационных уровнях одного ранга (горизонтальная координация) и в виде смешанной формы обоих вариантов. Если согласование удается, то конфликты разрешаются с меньшими затратами и усилиями;

- ***интегративное решение проблемы.*** Разрешение конфликта основывается на предположении о том, что может существовать такое решение проблемы, которое устраняет все конфликтные элементы и приемлемо для обеих сторон. Считается, что это одна из наиболее успешных стратегий поведения менеджера в конфликте, так как в этом случае он ближе всего подходит к разрешению условий, изначально породивших этот конфликт. Однако подход к конфликту по принципу решения проблемы часто очень трудно соблюдать. Это связано с тем, что во многом он зависит от

профессионализма менеджера. Кроме того, в этом случае для разрешения конфликта требуется много времени. В таких условиях менеджер должен иметь хорошую технологию - модель для решения проблем;

- *конфронтация* как путь решения конфликта - вынесение проблемы на всеобщее обозрение. Это дает возможность свободно обсуждать ее с привлечением максимального количества участников конфликта (по существу, это уже не конфликт, а трудовой спор), вступать в конфронтацию с проблемой, а не друг с другом, чтобы выявить и устранить все недостатки. Цель конфронтационных заседаний - свести людей вместе на невраждебном форуме, который способствует общению. Публичное и откровенное общение - одно из средств управления конфликтом.

Главная задача менеджера состоит в том, чтобы определить конфликт и «войти» в него на начальной его стадии. Установлено, что, если менеджер входит в конфликт на начальной фазе, он разрешается в 92 %; на фазе подъема - в 46 %, а на стадии «пик», когда страсти накалились до предела, конфликты практически не разрешаются или разрешаются очень редко.

Когда все силы отданы борьбе (стадия «пик»), наступает спад и, если конфликт не разрешен в следующем периоде, он разрастается с новой силой, так как в период спада для сражения могут быть привлечены новые силы и применены новые способы.

5. Природа и причины стресса

Природа стресса. **Стресс (от лат. «туго натянуть») -** это состояние напряжения, возникающее у человека под влиянием сильного воздействия. Даже в наиболее прогрессивной и хорошо управляемой организации существуют такие ситуации и такие условия работы, которые вызывают стресс. Так, например, руководитель испытывает стресс, так как у него не хватает времени для выполнения всего объема запланированных работ. Возникает чувство беспокойства (стресс), когда ситуация выходит из-под контроля. Есть проблема и нет ей альтернативы, но решить ее надо срочно. Это тоже стресс.

Небольшие стрессы - это довольно обычное и часто встречающееся явление (повышенная раздражительность или бессонница перед ответственным событием и т.п.). Незначительные стрессы неизбежны и почти безвредны, но чрезмерное напряжение сил создает большие проблемы для каждого человека и, соответственно, организаций. В связи с этим важно научиться различать допустимую степень проявления стресса и слишком большой стресс, который характеризуется чрезмерным психологическим или физиологическим напряжением. **Физиологические признаки стресса -** язва желудка, болезнь сердца, астма и т.п.; психологические его проявления - раздражительность, потеря аппетита, депрессия. Чрезмерные стрессы снижают работоспособность человека, значительно ухудшают его здоровье.

Причины стресса. Основной причиной стрессов являются перемены. Любая, даже позитивная, перемена нарушает тот хрупкий баланс, который мы поддерживаем в своем окружении. Отдельные сотрудники в различных

организациях настолько подвержены влиянию стрессовой ситуации, что вынуждены даже оставлять работу.

Если личность находится в состоянии крайнего стресса, то она будет реагировать на ситуацию по признаку «битва или бегство». Синдром «бегства» проявляется тогда, когда человек пытается уйти от угрожающей ситуации; реакция «битвы» позволяет приспособиться к новой окружающей среде.

Когда менеджер признал, что стресс существует, он должен начать работать над устранением факторов, вызывающих чрезмерный стресс. В связи с этим очень важно знать симптомы стресса (рис. 34).

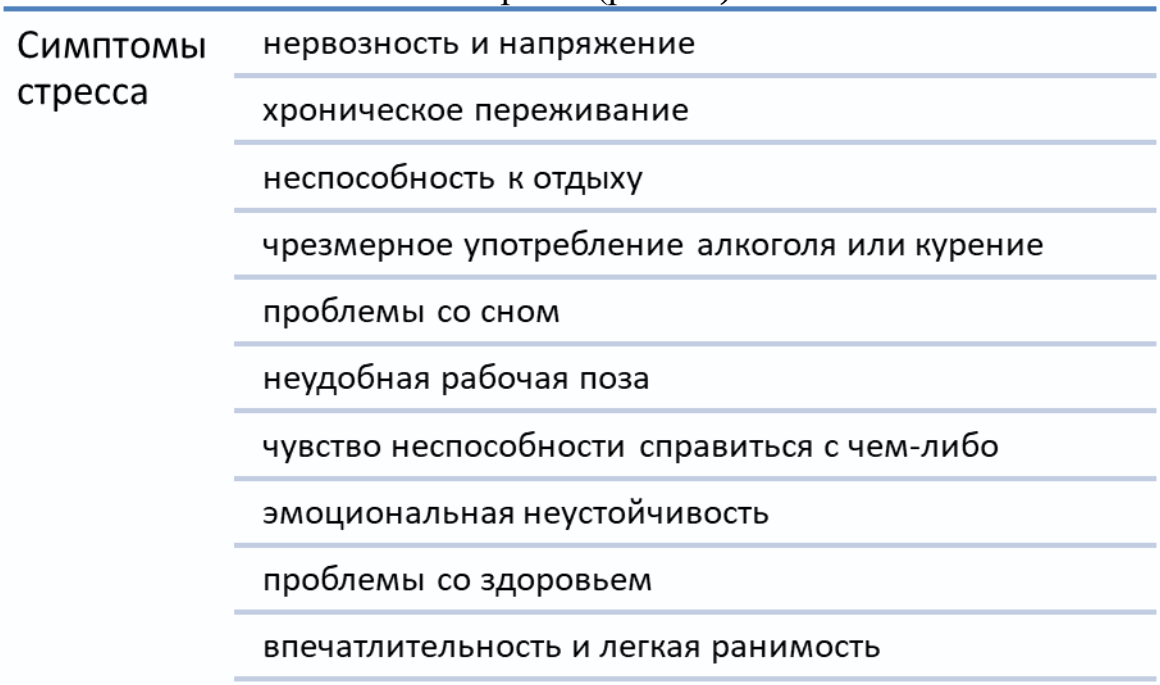

Рисунок 34. Типичные симптомы стресса

По мере того как менеджеры учатся справляться со своей собственной напряженностью, они одновременно должны решать и насущные проблемы своих подчиненных, максимально уменьшая вероятность возникновения стрессовых ситуаций в коллективе. Конечно, разные люди по-разному будут реагировать на каждую ситуацию, поэтому менеджеры должны пытаться так спроектировать свое рабочее место, чтобы по возможности исключить источники стресса. Все, что может сделать менеджер для снижения стресса, принесет пользу как ему самому, так и всей организации.

Таким образом, стресс может быть вызван факторами, связанными с работой и деятельностью организации, или событиями личной жизни индивидуума. Выделяют две группы факторов, вызывающих стресс.

1. ***Организационные факторы.***

1) Широко распространенной причиной стресса в организациях является перегрузка работника, когда ему поручено выполнить непомерное количество заданий. В этом случае у него возникает чувство беспокойства, безнадежности и материальных потерь.

2) Конфликт ролей возникает тогда, когда работнику предъявляют противоречивые требования, т.е. бывают такие ситуации, когда работник, с одной стороны, хочет быть принятым какой-то группой, а с другой - соблюдать требования руководства. В результате такого душевного разлада у него и возникает ощущение беспокойства и напряжения.

3) Фактор неопределенности своей роли вызывает у работника неуверенность в себе. В отличие от конфликта ролей требования в этом случае непротиворечивы, но уклончивы и неопределенны, что также нарушает душевное равновесие.

4) Неинтересная работа - четвертый фактор стресса. Люди, имеющие более интересную работу, проявляют меньше беспокойства и менее подвержены физическим недомоганиям.

5) В дополнение к этим факторам стресс может возникнуть и в результате плохих физических условий работы - из-за холода, недостатка освещения, чрезмерного шума и т.п.

2. ***Личностные факторы.*** Разные события в жизни индивида также могут быть потенциальной причиной стресса у него. Наибольшее влияние на человека оказывают смерть родных, развод, болезнь или телесное повреждение, сексуальные аномалии и т.п. Но и положительные выигрыш в лотерею и факторы, такие, например, как свадьба, повышение по службе, т.п., также могут вызвать такой же или даже больший стресс.

Чтобы управлять другими и достигать при этом высокой производительности труда и низкого уровня стрессовых ситуаций, необходимо:

- оценивать способности, потребности и склонности своих работников и попытаться выбрать для них соответствующий объем и вид работы;
- разрешать работникам отказываться от выполнения какого-либо задания, если у них есть для этого достаточные основания. Если нужно, чтобы они выполнили именно это задание, надо объяснить им, почему она имеет такое важное значение, и установить приоритеты в их работе;
- четко описывать конкретные зоны полномочий, ответственности и производственных ожиданий, использовать двустороннюю коммуникацию;
- использовать стиль лидерства, соответствующий требованиям данной ситуации;
- обеспечивать надлежащее вознаграждение за эффективную работу;
- выступать в роли наставника по отношению к подчиненным, развивать их способности и обсуждать с ними сложные вопросы.

Вопросы для самопроверки

1. Что такое конфликт? Что лежит в его основе?
2. Определите возможные последствия функционального конфликта
3. Выявите роль дисфункциональных конфликтов.
4. Какие типы конфликтов Вам известны? Дайте их характеристику. Вспомните один или несколько из четырех типов конфликтов из Вашей жизни.
5. Назовите и поясните основные причины конфликтов.

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

6. Опишите пять основных стилей отношений между людьми, используемые для разрешения конфликта.
7. Назовите и поясните четыре фазы развития конфликта.
8. Как Вы понимаете стресс?
9. Представьте и поясните модель стрессовой реакции. 10 Назовите причины стресса.

ЛЕКЦИЯ 11. УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРОЙ И ИМИДЖЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ И ОРГАНИЗАЦИЙ

Учебные цели

1. Типы и характеристики корпоративной культуры
2. Управление корпоративной культурой
3. Создание и управление имиджем предприятия и организации

1. Типы и характеристики корпоративной культуры

Основным вопросом менеджмента во все времена выступал вопрос, каким образом повысить эффективность деятельности организации, что является ключевым фактором успеха организации во внешней среде? При изучении управленческой мысли в зависимости от стадии развития общественного производства и уровня научно-технического прогресса акцент в исследованиях эффективности перемещался от технико-технологических факторов (технократический подход) до социально-психологических и человеческих факторов (гуманистический подход). В последние десятилетия на острие подобных исследований находятся социально-культурные, поведенческие факторы, а феномены корпоративной (организационной) культуры и организационного поведения являются предметом пристального рассмотрения и изучения.

Корпоративная культура - это сложное понятие, фиксирующее самостоятельное явление, отражающее процесс и результат взаимовлияния и взаимодействия двух других понятий - организации и культуры. При этом с точки зрения системного подхода организация является продуктом культуры общества, в котором она формируется.

Во внутренней и внешней среде организации происходят постоянные изменения, которые накладывают отпечаток как на профессионально-квалификационную структуру персонала, так и на его мотивационную структуру, изменяя комплекс потребностей и интересов людей. Эти изменения влияют на процессы, связанные с общекорпоративной моралью и корпоративной культурой организации. В свете организационно-культурного подхода организация представляется культурной системой, *базис* которой составляют доминирующие в ней ценности, традиции, идеи и убеждения. Эти культурные явления получают свое *выражение* в форме принятого в организации стиля руководства, методов мотивации сотрудников, имидже фирмы и принципах организационного строения. С этой точки зрения важно,

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

насколько работники организации интегрированы в существующую систему ценностей и насколько они готовы к изменениям в ней в связи с переменами в условиях деятельности, и что лежит в основе их психологического контакта с организацией - экономические интересы или иные мотивы.

Существует множество подходов к определению корпоративной (организационной) культуры. В этой книге уравниваются понятия корпоративной и организационной культуры, под которыми понимаются уникальная среда, определяющая характеристики отношений внутри организации и тип отношений организации с внешней средой.

Таким образом, **корпоративная (организационная) культура** - это сложившаяся в организации и разделяемая персоналом система ценностей, принципов, норм и правил поведения, определяющих как внутренние отношения в организации, так и ее взаимоотношения с внешней средой.

Успехи большинства развивающихся организаций объясняются прежде всего высокой культурой управления. Корпоративный дух мотивирует стремление к совершенству и идентификации сотрудников с организацией.

Традиционно выделяют две основные задачи, решаемые с помощью корпоративной культуры. Первая - внешняя *адаптация* организации к требованиям и условиям окружающей среды. Вторая - внутренняя *интеграция* усилий подразделений организации, руководства и персонала для достижения поставленных целей.

К задачам внешней адаптации относится все, что связано с выживанием организации во внешнем окружении: *поиск* и *определение* своей рыночной ниши, установление контактов с партнерами и потребителями, выстраивание отношений с властями, характер конкурентной борьбы.

К задачам внутренней интеграции относится формирование единого коллектива сотрудников: распределение власти, полномочий и ответственности, преодоление конфликтов между людьми и группами, "притирка" личностей, стилей работы, поведения и общения.

Эти задачи предопределяют *значение* и роль корпоративной культуры в системе менеджмента. Среди присущих корпоративной культуре ролей можно выделить:

- **охранную**, предотвращающую проникновение в организацию нежелательных тенденций и отрицательных ценностей из внешней среды;
- **нормативную**, определяющую формирование и поддержание в организации системы идеалов, ценностей, норм и стандартов;
- **регулирующую**, заключающуюся в создании неформальных правил, предписаний и запретов, определяющих характер рабочих контактов в организации, последовательность действий в определенной ситуации и т.д., а также соответствующей системы стимулов и санкций как рычагов управления поведением персонала;
- **воспитательную**, предполагающую изменение мировоззрения человека, превращение ценностей и норм организации и группы в личные;

- **диагностическую**, позволяющую проводить сравнение реального и желаемого "нормативного" поведения персонала; декларируемых и действующих идеалов, ценностей, норм и правил;
- **интегрирующую**, позволяющую объединять усилия руководства и персонала, создающую чувство общности, принадлежности, причастности к достижению целей проекта;
- **адаптивную**, позволяющую: а) облегчить взаимное приспособление организации, социальных групп и отдельных ее работников друг к другу путем познания и усвоения организационной культуры; б) создать наиболее благоприятные внешние условия для развития организации путем подстройки корпоративной культуры к ценностям, нормам и правилам внешней среды;
- **ориентирующую**, предполагающую формирование у персонала определенного отношения к организации, ее целям, взаимодействию, качеству и результатам деятельности, другим группам, потребителям и т.д.;
- **заменяющую**, предполагающую возможность замещения корпоративной культурой формальных методов воздействия;
- **развивающую**, позволяющую создать условия, обеспечить поддержку необходимых организационных преобразований и развития.

Корпоративная культура - это *адаптивная система*, предполагающая умение и навыки сотрудников работать в составе единой команды, способность исчерпывающе понимать свои должностные обязанности, ориентироваться в экстремальных ситуациях, постоянно приспосабливаться к изменяющейся среде функционирования. Это совокупность убеждений, ценностей и норм поведения, наиболее полно выражающих философию и дух организации, присущие ей межличностные отношения и методы решения проблем.

В широком смысле слова корпоративная культура является частью **национальной культуры** (рис. 35), охватывающей совокупность идеалов, ценностей и норм поведения, распространяющейся на весь уклад жизни определенного общества.



Рисунок 35. Взаимосвязь уровней культуры

Национальные культуры - уникальные, но не закрытые системы. Культурные изменения происходят во многих странах под воздействием роста материального богатства, уровня общего образования, расширения контактов между культурами и других факторов.

Понятие **профессиональная культура** используется применительно к ценностям и чертам поведения, которые характеризуют социальные группы:

совокупность представителей определенной профессии, профессиональные союзы, организации и ассоциации. Профессиональную культуру разделяют все лица, принадлежащие к определенной профессии, например, инженеры, педагоги, врачи и т.д. Она тесно связана с содержанием работы и ролью, которую играют в обществе ее представители. На нее влияют профессиональное образование и подготовка, и обычно ее общие характеристики не зависят от организационных и национальных границ. Одна из задач профессиональных ассоциаций и обществ - сохранять и развивать профессиональную культуру.

Корпоративная культура представляет собой иерархию норм, ритуалов, традиций, запретов, предпочтений, стилей поведения, причем на уровне отдельной организации такая *иерархия* может быть довольно оригинальной смесью ценностей, отношений, привычек и пр., которые в совокупности оказываются присущи только этой организации.

Анализируя современные классификации организационной культуры, можно выделить ряд ее следующих признаков:

- уровень проявления организационной культуры (модель Э. Шейна);
- риск, который берут на себя менеджеры, и тип обратной связи, возникающий вследствие их решений (модель Т. Дила и А. Кеннеди);
- сфера деятельности организации (модель Р. Рюттингера);
- национально-этнические особенности (типологии Г. Хофстеде, С. Иошимури, У. Оучи и др.);
- основные проблемы общества (модель Г. Лэйн и Дж. Дистефано);
- сочетание основных характеристик организации (модель Т.Ю. Базарова);
- особенности взаимоотношения с внешней средой (модель М. Бурке);
- целостный образ организации (модель Л. Константина);
- стиль руководства (модель Р. Лайкерта);
- ценностные ориентации и стратегические установки организации (типология Р. Блейка и Д. Моутон);
- распределение власти в организации (модель С. Ханди);
- различия в стратегической ориентации (модель И. Ансоффа) и пр.

Следует заметить, что ни одну организацию нельзя безоговорочно отнести к какому-либо типу, в большинстве организаций черты различных типов корпоративной культуры сочетаются.

Рассмотрим некоторые из классификаций корпоративных культур.

Э. Шейн предложил исследовать корпоративную культуру по трем уровням: поверхностному, подповерхностному и глубинному.

1. Поверхностный, или «символический», уровень включает в себя планировку и дизайн помещений, наблюдаемое поведение, язык, лозунги, стиль одежды, жаргон, юмор, истории, легенды и мифы, психологический климат, т.е. внешние факты, связанные с жизнью организации.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

2. Подповерхностный уровень включает в себя ценностные ориентации, убеждения, веру, поведенческие нормы, характер коммуникаций, стиль решения проблем и принятия решений.

3. Глубинный уровень: базовые предположения (ценностно-смысловые установки - отношения с природой, к человеку и т.п.) - принимаются подсознательно и бездоказательно. Эти скрытые и принимаемые на веру предположения, которые направляют поведение людей, помогая им воспринять атрибуты корпоративной культуры.

При этом на поверхностном уровне изучаются внешние проявления культуры, на подповерхностном уровне анализируются ценности и верования, восприятие которых носит сознательный характер, а на глубинном уровне, как отмечал Э. Шейн, «базовые положения, трудно осознаваемые даже членами коллектива, скрытые, принимаемые на веру предположения, помогающие воспринять характеризующие организационную культуру атрибуты».

Субъективная корпоративная культура исходит из разделяемых работниками предположений, веры и ожиданий, а также из группового восприятия организационного окружения (мифы; истории об организации, ее лидерах и героях; восприятие языка общения и лозунгов; нормы поведения).

Объективную организационную культуру обычно связывают с физическим окружением, создаваемым в организации: само здание и его дизайн, место расположения, оборудование и мебель, цвета и объем пространства. Все это в той или иной степени отражает ценности, которых придерживается организация.

Одной из наиболее полных и широко известных является модель **Т. Дила** и **А. Кеннеди**, которые в качестве консультантов могли наблюдать некоторые аспекты организационной культуры ряда действующих компаний.

По их мнению, каждая компания вырабатывает свою собственную культуру в ответ на различные условия окружения. Среди всей совокупности признаков авторами типологии выделяются два основополагающих - насколько велик риск деятельности и насколько быстро компания получает обратную *связь*. Здесь имеются в виду прежде всего рискованные решения или действия, связанные с функционированием рынка в той или иной отрасли.

Интересное описание типов организационной культуры было предложено в модели Р. Рюттингера, разработанной им на основе классификации Дила и Кеннеди. *По* мнению Рюттингера, многообразие типов организационной культуры обусловлено многообразием отраслей производства и сфер человеческой деятельности. Его концептуальную модель можно представить в виде схемы (рис. 36).

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике



Рисунок 36**.** Модель организационной культуры Р. Рюттингера

В соответствии с критериями Дила и Кеннеди Рюттингер выделяет четыре разновидности организационной культуры.

1. *Культура мелких успехов*, или *культура торговли*. Эта культура характеризуется быстрой обратной связью и относительно малым риском.

Она развивается в первую очередь в торговых организациях, организациях по сбыту, в розничной торговле и отчасти в политике. Успех зависит от количества контактов с покупателями и от настойчивости в поиске сделок.

Отдельное управленческое решение в принципе не приводит к краху предприятия, поэтому риск здесь незначительный. В течение короткого времени можно получить обратную связь (реакция рынка). Сотрудники склонны к принятию быстрых и несложных решений, к апробированию на практике нововведений. Коммуникации насыщены, сотрудникам присуще чувство сопричастности, дух коллективизма и товарищества. Успехи признаются. Финансовые стимулы не всегда имеют для сотрудников первостепенное значение. Принадлежность к команде, делающей успехи, является фактором мотивации, который нельзя не учитывать. Сила различных сфер культуры торговли заключается в том, что очень быстро и очень многое можно привести в движение. Однако наряду с этим имеются некоторые недостатки:

- количество превалирует над качеством. Сильно выраженное желание продать приводит к тому, что после продажи последующим проблемам уделяется недостаточное внимание;
- доминирует мышление краткосрочного успеха. Размышления о том, что сиюминутный успех может означать потерю завоеванных позиций или постепенный упадок предприятия в перспективе, продолжаются недолго;
- сотрудники чувствуют связь прежде всего с коллективом и меньше - с организацией. В условиях кризиса в организации они не ставят себе задачу

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

выстоять перед лицом проблем, а чаще всего в полном составе переходят в другую организацию;

- в сферах торговли высокая текучесть кадров. Средний возраст сотрудников относительно невысок, но тем самым предприятие теряет людей, двигающих организационную культуру вперед.

Руководитель, соответствующий этому типу организационной культуры, стремится принимать решения, характеризующиеся малым риском и быстрой отдачей. «При необходимости принимать решения иного характера такой руководитель умеет их избегать как потенциально опасных для организации».

2. Административная культура характеризуется низкой степенью риска и медленной обратной связью. Проявляется в системе государственной службы, в образовании, крупных административных фирмах, на предприятиях в хорошо налаженных и защищенных отраслях, в политике и частично в банках и в системе страхования.

Стратегически эти организации настроены на обслуживание, сервис, при этом зачастую проявляется сильно выраженная своеобразная динамика и мощные системы самосохранения. Сотрудники - аккуратные и основательные люди, проявляющие осторожность, педантизм, умение приспосабливаться и подчиняться. Решения принимаются продуманно, на их принятие требуется длительное время, при этом решения подстраховываются со всех сторон. Общение характеризуется обстоятельностью и подчеркнутой иерархией. Между результатом и вознаграждением прослеживается слабая связь. Сильно выраженная ориентация на внутренние проблемы выражается в ряде ритуалов: ведутся протокольные записи по всем случаям, система хранения документов хорошо отлажена, что позволяет в случае необходимости доказать свою невиновность; большое значение имеют титулы, они важнее, чем деньги.

Кооперирование сотрудников носит весьма относительный характер. Основное внимание уделяется тому, как сделать, и меньше тому, что сделать.

Руководитель, соответствующий этому типу оргкультуры, «может работать в обстановке длительной невозможности иметь информацию о последствиях принятых решений, если это не связано с риском для организации и для него лично. Он великолепно налаживает и поддерживает каждодневную ритмичную, в чем-то рутинную работу в этих условиях, необходимую в любой организации».

3. *Инвестиционная культура*, или *культура перспектив*. Инвестиционная культура встречается в инвестиционных банках, строительстве, отчасти в науке и армии, в тяжелой промышленности (производство средств производства), а также в оборонной и добывающей промышленности, например, в нефтяных и газовых компаниях, отчасти в политике. Она характеризуется главным образом тем, что имеет ярко выраженную ориентацию на будущее, и тем, что в условиях высокой степени риска, когда делаются крупные капиталовложения, длительное время нет подтверждения о правильности решения. Сотрудники работают основательно, осмотрительно, осторожно, терпеливо и настойчиво, поскольку вынуждены преодолевать длительный период неопределенности в

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

условиях минимальной обратной связи или ее полного отсутствия. Принятые в условиях неопределенности решения сплачивают людей. Быстрой карьеры нет. О сотруднике говорят: «Он у нас работает всего пять лет; пока еще рано что-либо о нем говорить». В условиях высокой степени риска принимаются решения, оказывающиеся нередко судьбоносными не только для руководителя, но и для всей организации. Решения, принимаемые зачастую на самом верху, никогда не бывают спонтанными, а подвергаются, насколько это возможно, самой тщательной проверке. Эта культура ускоряет большие открытия и развитие науки. Но делается это в то же время исключительно медленно.

Руководитель этого типа организационной культуры умеет и понимает необходимость принимать решения в условиях нехватки, избытка или искажения информации, необходимой для их принятия. «Обладает способностью работать в условиях длительной неясности относительно того, правильным или нет было принятое раньше решение».

4. *Спекулятивная культура*, или *культура мгновенных побед*. Эта культура, на которую накладывает отпечаток быстрая *обратная связь* успешного или неуспешного предприятия и финансовый риск средней и высокой степени, преимущественно встречается там, где заключаются выгодные сделки с ценными бумагами. Однако элементы этой культуры можно распознать и в таких областях, как политика, мода, косметика, биржа, профессиональный спорт, реклама и финансирование рискованных предприятий. Эта культура встречается везде, где объявляется яркая, притягивающая своим моментальным взлетом, сильная авантюрная личность. Быстрое использование предоставляющихся шансов - вот основная стратегия носителей этой культуры. Сотрудники - относительно молодые люди, для них характерны бойцовские и агрессивные черты характера, твердость в решениях, умение представлять поражение как победу. Организации присущ дух соревнования. Мнение лидера является абсолютной истиной. Хотя целью любой спекулятивной сделки является извлечение прибыли, часто основным стимулом становятся не деньги и титулы, а поклонение, воздаяние должного в виде создания культов личностей, «вождей», «звезд». Методы управления становятся ритуалом, признанным создавать впечатление того, что все всесторонне продумано и сделано, чтобы обеспечить выполнение решений и избежать лихорадочной деятельности, в которую тем не менее постоянно погружены сотрудники.

Руководитель этого типа организационной культуры наиболее эффективен в экстремальных ситуациях, где необходимо быстро принимать ответственные решения в условиях информационного стресса (переизбыток, нехватка, искажение сведений), а значит, управленческого риска. При этом должно достаточно быстро проясниться, насколько верными были решения. В иных ситуациях руководитель теряет эффективность управления. Он «угасает», если не может быстро и мощно проявить себя.

Наиболее крупные исследования в области национальных культур, влияющих на тип корпоративной культуры, были осуществлены голландским

ученым, профессором антропологии организаций в университетах Лимбурга и Маастрихта Г. Хофстеде.

Он с группой исследователей изучил особенности национальных культур более чем 50 стран мира. На этой основе им была разработана собственная концепция организационной культуры.

На основании анализа результатов исследований Г. Хофстеде пришел к выводу, что индивид получает из национальной культуры в форме фундаментальных ценностей серию установок. Эти установки действуют во всех сферах жизнедеятельности индивида, в том числе и в производственных организациях.

Хофстеде пояснил, для чего нужно изучать влияние национального на корпоративную культуру. Очевидно, что в разных странах национальные факторы влияют на культуру организаций по-разному. Но все организации - открытые системы, и им необходимо общаться, между ними существуют взаимосвязи. Чтобы избежать недоразумений и ролевых конфликтов, в таком общении необходимо учитывать ценности и традиции, которые диктует им национальная культура.

В ходе исследований Хофстеде определил общие проблемы, решение которых отличалось в зависимости от страны, а именно:

- социальное неравенство, включающее взаимоотношения с властью;
- взаимоотношения индивида и группы,
- понятия мужественности и женственности;
- отношение к неопределенности, включающее контроль агрессии и выражение эмоции.

Г. Хофстеде назвал эти ключевые проблемы, необходимые для измерения, параметрами культуры: дистанция власти, индивидуализм, мужественность (женственность), стремление избежать неопределенности.

Дистанция власти - степень, с которой наименее наделенные властью члены организаций принимают неравноправие в распределении власти.

Мужественность (женственность) - ситуация, в которой доминирующие ценности в «мужском» обществе - это успех, деньги и вещи, а в «женском» обществе - забота о других и качество жизни.

Избегание неопределенности - степень, с которой люди чувствуют угрозу со стороны неопределенных ситуаций и создают верования и институты, которые помогают избегать их.

Индивидуализм - коллективизм отражает убеждение, что люди имеют обязательства заботиться о себе и своих семьях, или ситуацию, в которой люди принадлежат группам или коллективам, имеющим обязательства заботиться о них в обмен на лояльность.

Исследования Хофстеде показали, что внутри одной многонациональной корпоративной культуры можно отметить различия, основанные на национальных нормах. В соответствии с выделенными характеристиками Хофстеде и его последователями были определены следующие типы культур.

По дистанции власти:

Административная. Четкая иерархия, неравенство ролей, наличие большого числа контролирующих звеньев. Приказы здесь не обсуждаются, сотрудники стараются не проявлять инициативу, боясь наказания.

Предпринимательская. Склонность к децентрализации. Руководители доступны для общения с рядовыми работниками, предприятие сфокусировано на человека, приветствуется проявление инициативы, отсутствует чрезмерный контроль.

По мужественности (женственности):

Женская. Девиз такой культуры – «работа ради жизни», различия между полами не влияют на продвижение по служебной лестнице, приветствуется солидарность и взаимовыручка, конфликты регулируются на основе компромиссных решений, при принятии решения во многом полагаются на интуицию.

Мужская. Значимость работы превалирует над бытовыми ценностями, ориентация на достижение цели, а не на решение задачи, приветствуется независимость, уважаются успех и члены коллектива, его достигшие, возникающие конфликты обычно доводятся до логического конца.

По индивидуализму (коллективизму):

Индивидуалистичная. Наличие определенной дистанции между предприятием и сотрудниками, которые не желают его вмешательства в свою жизнь, полагаются во всем только на себя и прежде всего отстаивают личные интересы

Коллективистская. Коллектив отождествляется с большой семьей, работники находятся в значительной эмоциональной зависимости от предприятия, чрезвычайно преданны ему, у них развито в отношении него чувство долга. Но и предприятие несет большую ответственность за своих сотрудников. Широко распространены неформальные связи. Чем дольше человек работает на предприятии, тем выше его статус и привилегии.

По избеганию неопределенности:

Склонная к риску (инновационная). Мотивация персонала на достижение цели и постоянное развитие. Приветствуются нестандартные подходы и методы решения проблем, изменения, способствующие развитию компании. Ради решения стоящих задач работники способны пренебречь должностной иерархией, они ценят самостоятельность, не боятся работать в условиях неопределенности.

Не склонная к риску. Неготовность к работе в условиях неопределенности, боязнь конфликтов и нестабильности, низкая мотивация персонала на достижение цели. Работники стремятся как можно дольше остаться на своем рабочем месте, воспринимая любые перемены как личную угрозу и всячески им сопротивляясь.

Ценностные ориентации и верования, проявляемые в организационной среде, напрямую связываются с господством в обществе той или иной разновидности религии. Культуру предприятий США чаще всего связывают с

протестантской этикой, культуру предприятий Японии - с буддизмом, культуру России - с православием.

Наиболее прямолинейно такой подход демонстрирует в своей типологии С. Иошимури. Он провел сравнительный анализ японского и западноевропейского менталитета, который, по сути дела, представляет собой попытку социологического описания буддийского и христианского менталитетов. Ученый сопоставляет японский и западноевропейский менталитет по следующим параметрам:

1. универсум и его восприятие, т.е. мировоззрение;
2. установки по отношению к природе и судьбе;
3. формы поведения на основе этих установок;
4. характер социальных отношений.

В настоящее время в мировой практике выделяют три основных типа корпоративной культуры по национальному признаку: западноевропейский, североамериканский и японский.

Разработанная Г. Лэйн и Дж. Дистефано модель определения влияния национального на организационную культуру основывается на шести переменных, определяемых как проблемы, с которыми общество сталкивается на протяжении своей истории. Эти переменные включают:

- отношение человека к природе;
- ориентацию во времени;
- веру о природе человека;
- ориентацию на деятельность;
- отношения между людьми;
- ориентацию в пространстве.

Модель предполагает, что каждая из указанных переменных и ее «национальная» вариация имеют непосредственную *связь* с теми или иными характеристиками и вариациями их состояния в рамках организационной культуры, преобладающей в определенном обществе.

Американский менеджер У. Оучи объединил преимущества японской и американской систем управления и разработал модель, известную как организация типа «Z», которая представляет эффективный вариант культуры американской деловой организации. Исследование У. Оучи построено на сравнительном анализе семи переменных организационной культуры (табл. 24): обязательства организации по отношению к своим членам; оценка выполнения работы; планирование карьеры; система контроля; принятие решений; уровень ответственности; интерес к человеку.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Таблица 24

Характеристики базовых моделей культуры

«Культурные» переменные	Характеристики в японских компаниях	Характеристики в американских компаниях типа «Z»	Характеристики в типичных американских компаниях
Найм	Пожизненный	Долговременный	Кратковременный
Оценка и продвижение	Качественное и медленное	Качественное и медленное	Качественное и быстрое
Карьера	Широко-специализированная	Умеренно-специализированная	Узко-специализированная
Механизм контроля	Неясный и неформальный	Неясный и неформальный	Ясный и формальный
Принятие решений	Групповое и консенсусное	Групповое и консенсусное	Индивидуальное
Ответственность	Групповая	Индивидуальная	Индивидуальная
Интерес к человеку	Широкий	Широкий	Узкий

Кроме этого, У. Оучи предложил еще один вариант классификации организаций, который базируется на различиях в регуляции взаимодействий и отношений. В соответствии с этим подходом существует три наиболее распространенных типа культуры организаций: рыночная, бюрократическая и клановая.

Рыночная культура базируется на господстве стоимостных отношений. Руководство и персонал такого типа организаций ориентируются в основном на рентабельность. Предприятие с культурой этого типа основное внимание уделяет проблеме снижения издержек производства. Рыночные *механизмы* довольно эффективны, и предприятия с этим типом культуры могут довольно длительное время нормально функционировать.

Бюрократическая культура основывается на системе власти, регламентирующей всю деятельность предприятия в форме правил, инструкций и процедур. Источником власти в такой организации является компетентность. Эта культура эффективна в стабильных, хорошо прогнозируемых ситуациях. Ее эффективность падает в условиях неопределенности и кризиса.

Клановая культура может существовать как внутри рыночной, так и внутри бюрократической культуры. Этот тип культуры формируется в неформальных организациях. «Клан» формируется на основе разделяемой

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

всеми его членами системы ценностей, которая не навязывается извне, а создается самой организацией. Поэтому она более адаптивна к изменяющимся ситуациям. Власть в организациях с этого типа культурой образуется в силу личностных преимуществ руководителя.

В модели Т.Ю. Базарова выделяются четыре основных типа культуры по сочетанию основных характеристик организации: бюрократическая, органическая, предпринимательская и партисипативная культуры (табл. 25).

Таблица 25

Характеристики основных типов организационных культур

Органическая	Бюрократическая	Предпринимательская	Партисипативная
Организация направляется:			
согласием с общей идеей	сильным руководством	свободной инициативой	всесторонними обсуждениями
Проблемы решаются на основе			
изначального согласия с целями и задачами	четкого, сосредоточенного продумывания	индивидуального творчества	открытого взаимодействия
Лидерство основано на:			
разделяемых взглядах о направлении общего движения	власти и положении	наличии авторитета и признании	содействии контактам и сотрудничеству
С проблемами справляются с помощью:			
непридавания им значения и отказа от обсуждения	укрепления руководства и следования правилам	поиска новых творческих подходов	напряженной дискуссии и выработки способов решения
Повседневная работа:			
осуществляется при минимальном вмешательстве в нее	зависит от неизменности курса и активности руководства	выполняется и видоизменяется каждым по-своему	постоянно перепроверяется для большего совершенства
Руководство:			
задает контекст и цель, сводя к минимуму остальное вмешательство	определяет лидеров и возможные направления развития	дает людям возможность делать так, как они считают нужным	действует как катализатор группового взаимодействия и сотрудничества
Управление:			
обучающее	принуждающее	нацеливающее	доверяющее
Функции и ответственность:			

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

реализуются с почти автоматической точностью	предписываются и закрепляются	получаются такими, какими их делают люди	разделяются и сменяются по необходимости
Коммуникации (общение):			
ограничены и несущественны	формальны и подчиняются правилам	меняются интенсивно и непредсказуемо	открыты и насыщены
Перспектива:			
коллективная	групповая	личная	организации
Мотивация:			
вознаграждение	уклонение от ударов, вознаграждение	сотрудничество, вознаграждение	актуальность, перспективность
Развитие:			
выживание	согласие	сплоченность	преобразования
Желание и интересы отдельных людей:			
оцениваются по степени их согласованности с интересами организации	подчиняются интересам организации	считаются более важными, чем интересы организации	согласуются с интересами организации путем договоренности
Разногласия и конфликты:			
отражают факт расхождения с общими целями и задачами	угрожают стабильности организации и мешают работе	являются продуктивным выражением индивидуальных способностей и различий	считаются жизненно необходимыми для эффективного решения проблем
Информация и данные:			
расцениваются как совместное знание, которое не нужно выносить вовне	контролируются, и доступ к ним ограничен	используются для индивидуальных достижений	открываются и распределяются открыто

Для органической культуры характерен совместно-взаимодействующий тип деятельности, обязательность участия каждого в решении задач; особенности их деятельности определяются руководителем и мало изменчивы. Эффективность общей деятельности в равной степени зависит от труда каждого исполнителя. Персоналу присущи высокая ориентация на коллективные цели, приверженность авторитету лидера, высокая приверженность группе. Сотрудники - послушные исполнители, включенные в семейный тип отношений. Решения принимаются лидером коллектива, его вождем. Главный рычаг управления - авторитет руководителя и доверие к нему.

Бюрократическая культура базируется на совместно-последовательном типе деятельности. Совместно-последовательный тип деятельности отличается

от предыдущего временным распределением и порядком участия каждого в работе. Типичный пример такого типа деятельности - конвейер. Для сотрудников характерна высокая технологическая дисциплинированность, следование нормам и правилам, сформулированным во всевозможных документах, строгое выполнение приказов начальства. Решения принимаются вышестоящим руководителем. Воздействие на подчиненных - силовое, через наказания.

Для предпринимательской культуры характерен совместно-индивидуальный тип деятельности. Взаимодействие между участниками труда минимизируется. Каждый выполняет свой объем работы. Объединяет участников предмет труда, который каждый обрабатывает специфическим образом. Сотрудники обладают высокой инициативой, ориентацией на результат и индивидуальные достижения. Для них собственные цели и ценности - выше коллективных. Решения принимаются в соответствии с законами рынка, рынок - мерило их эффективности. Главный рычаг воздействия на персонал - вознаграждение.

Партисипативная культура базируется на совместно-творческом типе деятельности, который зародился в сферах науки и искусства. Каждый участник процесса является равноправным создателем нового. Этот тип характеризуется общей активностью участников процесса взаимодействия. Для сотрудников характерен профессионализм и стремление выходить за рамки своей специальности, что позволяет им углублять свое понимание проблем. Они, с одной стороны, ориентированы на достижение результата, с другой - на собственное профессиональное развитие. Главные ценности - достижение нового знания, создание условий для индивидуального развития. Управление - демократическое, главный рычаг управления - закон, знания. Решения принимаются при достижении консенсуса.

По особенностям взаимоотношения с внешней средой выделяют корпоративные культуры закрытого и открытого типа.

Открытая культура. Ориентация на прием квалифицированных сотрудников со стороны, заимствование новых подходов в организации производства и управления, гласность.

Закрытая культура. Предпочтение при выборе кандидатов на вакантные должности отдается сотрудникам организации, ограничен прием работников со стороны без рекомендаций членов коллектива, высокая сплоченность коллектива, преимущественное использование традиционных подходов, ограничен доступ к информации.

Французский ученый М. Бурке предложил следующую классификацию существующих культур организаций, основанную на особенностях взаимодействия организации с внешней средой, ее размеров и структуры, мотивирования персонала и т.д. Он выделил восемь основных типов организационной культуры.

1. Культура «оранжереи» характерна для государственных предприятий, которые не интересуются изменениями внешнего окружения.

Персонал слабо мотивирован, что связано со структурой этих предприятий, бюрократичностью, конформизмом и анонимностью отношений. Такая система направлена на сохранение достигнутого.

2. Культура «собиратели колосков» - в большинстве своем мелкие и средние организации, стратегия которых зависит от случая. Их структуры во многом анархичны, основой системы ценностей является уважение к руководителю. Как правило, эти организации находятся в трудном положении и поэтому не могут мотивировать персонал, за исключением тех случаев, когда во главе организации стоит сильная личность, которая в состоянии заставить себя любить и уважать.

3. Культура «огорода» типична для французских организаций, имеющих пирамидальную (иерархическую) структуру. Подобные предприятия стремятся к сохранению доминирующих позиций на традиционном рынке, используя испытанные в прошлом модели с внесением в них минимума изменений. Мотивация персонала находится на низком уровне.

4. Культура «французского сада» - измененный под влиянием американского опыта тип культуры «огорода». Распространена эта культура на крупных известных предприятиях (например, IBM), имеющих бюрократизированную структуру, где к людям относятся, как к «винтикам», необходимым для функционирования системы.

5. Культура «крупных плантаций» характерна для крупных организаций, имеющих 3 -4 иерархических уровня. Их отличительной особенностью является постоянное приспособление к изменениям окружения, поэтому гибкость персонала всячески поощряется. Степень мотивации персонала достаточно высока.

6. Культура «лианы» - это сокращенный до минимума управленческий персонал, широкое использование информатизации, ориентация каждого работника на требования рынка, высокое чувство ответственности на всех уровнях, что обеспечивает высокую степень мотивации персонала.

7. Культура «косяк рыб» - это организации, характеризующиеся высокой гибкостью и маневренностью, постоянно меняющие свою структуру и поведение в зависимости от изменения рыночной конъюнктуры. Этим организациям требуется физически выносливый и интеллектуально развитый персонал.

8. Культура «кочующей орхидеи» присуща различным рекламным агентствам и консультационным (консалтинговым) фирмам, которые, исчерпав возможности одного рынка, переходят к другому. Имеют неформальную, постоянно меняющуюся структуру, ограниченное число сотрудников. Их цель - предложить единственный в своем роде товар. Степень мотивации персонала относительно низкая.

Согласно проведенным исследованиям наиболее динамичными и гибкими являются культуры «крупных плантаций» и «лианы».

Типология американского консультанта Л. Константина основана на организационной парадигме. Организационная парадигма по Л. Константину -

это образ, который включает в себя совокупность основополагающих и часто неявных представлений сотрудников и консультанта об организации, а также о том, какой она должна быть. По этой концепции все организации могут рассматриваться как вариации некоторых базовых типов. Согласно теории Л. Константина все разнообразие организаций строится на иерархии, разнообразии (изменениях), консенсусе (согласии) и единении (сплоченности).

Константин ввел четыре базовые модели организации.

1. «Закрытая» система. Эта модель базируется на традиционной иерархии управления в виде пирамиды. Информация передается по линиям власти и спускается «вниз» для исполнения. Все функции организации жестко заданы. Для сохранения стабильности ценится лояльность, конформизм и послушание сотрудников. Организации держатся на традициях и ориентированы на стабильность и преемственность. Для этой парадигмы характерны все признаки описанной выше бюрократической системы.

2. «Случайная система» ориентирована на постоянные нововведения. Персонал ориентирован на инновации. Ценится индивидуальное творчество. Организация больше подвержена изменениям и нововведениям, чем поддержанию стабильности. Нет четкой фиксации ролей. Организация ожидает от своих членов творчества. Интересы индивида - выше интересов группы. Для этой модели применимы характеристики предпринимательской культуры, описанной в типологии Базарова.

3. «Открытая система» как модель групповой работы построена на свободном и открытом обмене информацией и принятии решений на основе консенсуса. Переговоры и адаптивность - основа этих систем. Интересы индивида не ущемляются. Жизнь группы регулируется через сотрудничество. Роли определены, но их определение осуществляется взаимным согласием. Предусмотрена ротация. Эта модель претендует на сочетание в себе всего лучшего, что есть в двух предыдущих парадигмах, соединяя стабильность и коллективные интересы посредством переговоров и гибкого сотрудничества. Ее характеристики аналогичны характеристикам описанной выше партисипативной культуры.

4. «Синхронная система». Философия организации - гармония. Действия координируются разделением сотрудниками общего представления об организации и совместной деятельности. Роли распределяются на основе ожиданий. Основой деятельности является согласованность на базе негласных договоренностей, гармония и согласие. Деятельность организации координируется не директивами или индивидуальной инициативой, не дискуссией и переговорами, а тем, как сотрудники разделяют общее представление о том, что есть организация и как надо делать дело.

Типы организационных культур можно разместить в двумерном пространстве с осями координат: гибкость организации - сплоченность организации (рис. 37). Под низкой гибкостью понимается стабильность, порядок, предсказуемость, под высокой - предпочтение нововведений,

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

адаптация к изменениям. Сплоченность понимается как силы внутренних связей в организации, функциональные коммуникации.



Рисунок 37. Модель Л. Константина

Константин утверждает, что не существует единственно правильного и лучшего типа организации. Каждая парадигма обладает своими достоинствами и не лишена недостатков, которые проявляются в зависимости от особенностей ситуации.

Р. Лайкерт, как видный представитель школы человеческих отношений, утверждает, что организационные единицы с высоким уровнем эффективности характеризуются благожелательной установкой на участие каждого из их членов, т.е. продуктивным рабочим больше нравятся их товарищи по работе, руководители, сама работа и порядки в организации. Лайкерт описал четыре базовые системы организационного, или управленческого, стиля. Типология Лайкерта базируется на классификации стилей руководства.

Стиль руководства в контексте управления - это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей организации. Степень, до которой управляющий делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и забота о человеческих отношениях или прежде всего о выполнении задачи - все отражает стиль руководства, характеризующий лидера. Лайкерт разработал континуум стилей руководства от ориентированного на работу до ориентированного на отношения с персоналом.

Руководитель, сосредоточенный на работе, или ориентированный на задачу, прежде всего заботится о проектировании задачи и разработке системы вознаграждения труда. Классический пример такого руководителя - Фредерик Тейлор. В противоположность такому руководителю первейшей заботой руководителя, сосредоточенного на человеке, являются люди. Этот тип руководителя сосредоточивает внимание на повышении производительности труда через совершенствование человеческих отношений. Такой руководитель приветствует взаимопомощь, позволяет работникам максимально участвовать в

принятии решений, избегает мелочной опеки, активно считается с нуждами подчиненных, помогает им решать проблемы и поощряет их профессиональный рост.

Лайкерт предложил четыре базовые системы стиля лидера, которые характеризуются различной степенью авторитарного и демократического стилей, необходимой для оказания влияния на людей и побуждения их к достижению целей организации.

1. Эксплуататорско-авторитарная. Система управления - жестко структурированная. Руководитель имеет характеристику автократа. Он обладает достаточной властью, чтобы навязать свою волю исполнителям. Автократ намеренно апеллирует к потребностям более низкого уровня своих подчиненных, исходя из того, что они не любят трудиться, избегают ответственности, предпочитают, чтобы ими руководили, ищут защищенности. Чтобы заставить их трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания. Такой руководитель как можно больше централизует полномочия и почти не дает свободы подчиненным в принятии решений.

2. Благосклонно-авторитарная. Руководители таких организаций при авторитарных отношениях с подчиненными разрешают им, хотя и ограниченно, участвовать в принятии решений. Мотивация подчиненных создается механизмом «наказание – поощрение». Руководитель в целом - благосклонный автократ, он может проявлять заботу о настроении людей, но сохраняет за собой фактическую власть принимать и исполнять решения, требует неукоснительного соблюдения огромного количества правил, которые жестко регламентируют поведение сотрудника.

3. Консультативная. Доверие к подчиненным со стороны руководства в таких системах значительное, но не полное. Допустимы двустороннее общение и некоторая степень взаимодоверия. Право решения конкретных вопросов также может выборочно делегироваться подчиненным. Основные решения принимаются наверху. Воздействие на работника осуществляется через поощрения и наказания.

4. Основанная на участии, что подразумевает групповые решения и поощряет участие работников в управлении. Руководители полностью доверяют подчиненным, взаимоотношения дружелюбны, взаимодоверительны, общение двустороннее. Работники преданы компании. Мотивация подчиненных основана на поощрении, участии в общем деле, воздействии группы, иногда на наказании. Лайкерт убежден, что эта система обеспечивает наибольшую успешность руководства благодаря возрастанию преданности работников компании. Однако эти выводы Лайкерта применимы не ко всем ситуациям. (Например, мастер может разрешить рабочим участвовать в принятии решений относительно способа выполнения задания. Однако, если у них нет потребности в более сложном задании или в уважении, рабочие могут не почувствовать в стиле руководства удовлетворение их потребности, а скорее усмотреть в этом угрозу.)

Концептуальная модель Лайкерта стала основой для выбора параметров, *по* которым диагностируется состояние организации и интерпретируются полученные данные. Модель включает шесть блоков организационных процессов: руководство (лидерство), коммуникацию, мотивацию, принятие решений, цели и контроль.

На основании модели стилей университета штата Огайо исследователями Р. Блейком и Д. Моутон была построена модель основных стилей (знаменитая «решетка менеджмента») и предложена типология культуры предприятий на основе ценностной ориентации этой культуры в соответствие с ценностными ориентациями лидера. *По* их мнению, в культурах предприятий возможно два основных вектора ценностных ориентаций, первый - ориентация на продукцию, эффективность и экономический результат; второй - ориентация на *личность*, удовлетворение ее потребностей, реализацию ее возможностей и способностей. В соответствии с этими ориентациями возможно существование четырех основных типов культур:

1. самая жизнеспособная - соединяет сильную ориентацию на личность с сильной ориентацией на экономическую эффективность;
2. самая нежизнеспособная - соединяет слабую ориентацию на личность со слабой ориентацией на экономическую эффективность;
3. промежуточная - соединяет сильную ориентацию на личность и слабую на экономическую эффективность;
4. промежуточная - соединяет сильную ориентацию на экономическую эффективность и слабую ориентацию на личность.

Одну из наиболее развитых классификаций корпоративной культуры предложил С. Ханди. Его типология базируется на распределении власти и связанных с нею ценностных ориентаций личности, которые обусловливают специфический характер отношений индивида и организации, структуру организации и характер ее деятельности на различных этапах эволюции. *По* этому критерию С. Ханди выделил четыре типа организационных культур, которые метафорически выразил в виде четырех богов древнегреческой мифологии. С. Ханди считает, что эти типы культур можно проследить в процессе эволюции одной и той же организации.

1. Культура власти (культура Зевса). Особая роль в этой культуре принадлежит лидеру, его личностным качествам и особенностям. Источником власти являются ресурсы, находящиеся в распоряжении того или иного лица. Организации присуща жесткая иерархическая структура. Принятие решений - результат борьбы влияний. Контроль осуществляется централизованно через отобранных людей. Эта культура характерна для небольших, «вновь образованных» или семейных предприятий.
2. Культура роли (культура Апполона). Это классическая бюрократия. Для нее характерна строгая специализация подразделений: функциональные и специализированные участки координируются узким связующим звеном высшего руководства. Организация функционирует на базе систем правил, процедур, стандартов деятельности, соблюдение которых (а не личностные

особенности) гарантирует ее эффективность. Источником власти является положение в структуре. Ролевая организация обнаруживается там, где стабильность производства важнее гибкости или где техническая компетентность и глубина специализации важнее внедрения новой продукции или услуг.

3. Культура задачи (культура Афины) ориентирована на решение задач, на реализацию проекта. Организация с матричной структурой является одним из примеров культуры задачи.

Основное внимание уделяется скорости использования сотрудников на нужном уровне и предоставлению им условий для выполнения задачи. Эффективность определяется объединяющими способностями группы и компетенцией сотрудников. Результат работы команды ставится выше индивидуальных целей и различий в статусе. Источник власти - экспертные знания сотрудников. Роль высшего руководства сводится к распределению проектов, сотрудников и ресурсов. Организация хорошо работает в благоприятных условиях, когда ресурсы доступны всем, кто в них нуждается.

4. Культура личности (культура Диониса). В этой культуре личность находится в центре модели. Организация объединяет людей для содействия им в достижении их собственных целей. Структура носит обеспечивающе-координирующий характер. Контроль над деятельностью невозможен. Источник власти - близость к ресурсам, компетентность, способность договариваться. Человек делает то, что умеет делать хорошо, и поэтому к нему прислушиваются. Образцами подобной культуры являются, например, адвокатские конторы, университетские кафедры, консалтинговые фирмы, творческие союзы.

Эти культуры обладают своими преимуществами и своими слабостями. Культура задачи, по утверждению Ханди, например, является временной и в результате борьбы за ресурсы рано или поздно перерастает либо в ролевую культуру, либо в культуру власти. Лидером работоспособности была признана ролевая культура.

Классификация типов организационной культуры *по* стратегии организации была предложена И. Ансоффом.

В стабильной организационной культуре стратегия строится на основе прошлого опыта и с минимальным риском. Такие организации боятся перемен, и пойти на перемены их может заставить только кризис. Напротив, креативные организации способны видеть свое будущее, выстраивать эффективные инновационные стратегии и постоянно их реализовывать. В таблице выделены только крайние характеристики типов организационной культуры, но между ними существуют различные промежуточные состояния.

В современной организации могут быть представлены все перечисленные типы организационной культуры в том или ином сочетании. В больших организациях это проявляется в том, что разные подразделения могут демонстрировать разную культуру.

Каждый тип корпоративной культуры, как правило, связан с определенной организационной структурой. Авторитарная культура реализуется через жесткую иерархическую организационную структуру управления, задающую четкую систему подчиненности. Бюрократическая культура может выражаться в различных организационных структурах, хотя тяготеет к иерархической. Культура, ориентированная на задачу, чаще связана с матричной структурой, а культура, ориентированная на человека, как правило, вообще не соотносится с формальной организационной структурой.

Задача состоит в том, чтобы определить соответствие сложившейся в организации культуры тому и иному типу. Знание типа, к которому принадлежит культура организации, позволяет руководству более глубоко понимать процессы, происходящие в организации, привлекать к сотрудничеству работников определенного типа, стимулировать соответствующие стили поведения, а главное, изменять поведение в желательном направлении. Это позволяет в свою очередь принимать более осознанные и перспективные управленческие решения по изменению и развитию организационной культуры.

2. Управление корпоративной культурой

Еще одним важным вопросом является состав и содержание корпоративной культуры. Здесь также существует множество точек зрения. Так, С.П. Роббинс предлагает рассматривать организационную культуру на основе десяти характеристик, наиболее ценящихся в организации.

1. Личная инициатива - степень ответственности, свободы и независимости, которой обладает человек в организации.
2. Степень риска - готовность работника пойти на риск.
3. Направление действий - когда организация устанавливает четкие цели и ожидаемые результаты выполнения.
4. Согласованность действий - положение, при котором подразделения и люди внутри организации координированно взаимодействуют.
5. Управленческая поддержка - обеспечение свободного взаимодействия, помощи и поддержки подчиненных со стороны управленческих служб.
6. Контроль - перечень правил и инструкций, применяемых для контроля поведения сотрудников.
7. Идентичность - степень отождествления каждого сотрудника с организацией.
8. Система вознаграждения - степень учета исполнения работ, организация системы поощрений.
9. Конфликтность - готовность сотрудника открыто выражать свое мнение и идти на конфликт.
10. Модели взаимодействия - степень взаимодействия внутри организации, выраженного в формальной иерархии и подчиненности.

А.Ф. Харрис и Р. Моран предлагают свою содержательную модель корпоративной культуры.

1. Осознание себя и своего места в организации (одни культуры ценят сокрытие работником своих внутренних настроений, другие - поощряют их внешнее проявление; в одних случаях независимость и творчество проявляются через сотрудничество, а в других - через индивидуализм).
2. Коммуникационная система и язык общения (использование устных, письменных, невербальных коммуникаций, их открытости, «телефонного права» варьируется от группы к группе, от организации к организации; жаргон, аббревиатуры, жестикуляции также различны и зависят от отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организаций).
3. Внешний вид, одежда и представление себя на работе (разнообразие униформ и спецодежды, деловых стилей, опрятность, косметика, прическа и т.п. подтверждают наличие множества микрокультур).
4. Что и как едят люди, привычки и традиции в этой области (организация питания работников, включая организацию мест питания на предприятии, приносят ли сотрудники свою еду или посещают кафетерий внутри или вне организации, дотация питания, периодичность и продолжительность перерывов для питания).
5. Осознание времени, отношение к нему и его использование (степень точности и относительности времени у работников, соблюдение временного распорядка и поощрение за это, монохроническое или полихроническое использование времени).
6. Взаимоотношения между людьми (по возрасту и полу, статусу и власти, мудрости и интеллекту, опыту и знаниям, рангу и протоколу, религии и гражданству и т.п., степень формализации отношений, получаемой поддержки).
7. Ценности и нормы (набор ориентиров - что такое хорошо и что такое плохо).
8. Вера во что-то и отношение или расположение к чему-то (вера в руководство, успех, свои силы, во взаимопомощь, в этичное поведение, справедливость и т.п., отношение к коллегам, клиентам и конкурентам, к злу и насилию, агрессии и т.п., влияние религии и морали).
9. Процесс развития работника и обучение (бездумное или осознанное выполнение работы, упор на интеллект или силу, процедуры информирования работников, признание или отказ от примата логики в рассуждениях и действиях).
10. Трудовая этика и мотивирование (отношение к работе, ответственность, разделение и замещение работы, ее качество, чистота рабочего места, привычки по работе, оценка работы и вознаграждение, отношения «человек – машина», индивидуальная или групповая работа, продвижение по службе).

Корпоративная культура - это сложный комплекс жизненных принципов и взглядов, принимаемых всеми членами коллектива и определяющих рамки

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

общественного поведения, моральную и материальную жизнь коллектива. В нее входят такие составные элементы, как философия и идеология управления, ценностные ориентации, осознание общепризнанных авторитетов, понимание целей и слагаемых успеха организации, а также система поощрений и наказаний, легенды и мифы, ритуалы и традиции.

Часто в отечественной литературе по менеджменту определяют следующие компоненты корпоративной культуры:

1. корпоративную идеологию;
2. корпоративный имидж;
3. историю, мифы и легенды компании;
4. корпоративные ритуалы и традиции;
5. корпоративную символику;
6. внутреннюю и внешнюю системы коммуникаций;
7. корпоративный язык общения;
8. поведение и взаимоотношения в рамках организации;
9. ценности и ценностные ориентации.

Ценности являются своеобразным ориентиром для членов организации и помогают понять, какое поведение следует считать допустимым. Именно ценности организации задают людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются индивидом через «символические средства» духовного и материального внутриорганизационного окружения.

Восприятие корпоративной культуры каждым сотрудником и отношение к ней носит субъективный характер, поскольку зависит от должности, квалификации, статуса, уровня оплаты труда, а также от тех убеждений, ожиданий и стремлений, с которыми он приходит в организацию.

Культура организации - устойчивое ментальное образование, имеющее определенную динамику, реагирующее на изменение других элементов организации. Культура в свою очередь как прямо, так и опосредованно влияет на все процессы, происходящие внутри организации. Организационная культура не монолитна, она обладает многоуровневой структурой, сложной системой взаимосвязанных элементов, состоит из конечного множества субкультур и контркультур.

Формирование культуры организации происходит под влиянием таких факторов, как стадия развития и масштабы организации, ее цели и задачи, ценности, и предпочтения работающих в ней людей, внешнее окружение.

В группу целей, норм и ценностей, ориентированных на продуктивные деловые отношения, входит стремление к тому, чтобы каждое рабочее место в организации и организация в целом действовали лучше, чем аналогичные в других организациях. Эти стремления составляют цели организации как развивающейся и совершенствующейся системы. Если такие цели будут отсутствовать, то ее организационная культура приведет к понижению жизнеспособности организации, утрате ее активной позиции и вытеснению организации с рынка. Поэтому эти цели должны быть частью профессионального сознания и включаться в личные цели каждого сотрудника.

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

При поступлении на работу человек уже имеет определенные цели и ценностные ориентации, в соответствии с которыми он формирует свои требования к организации, а она, исходя из своих целей и задач, предъявляет свои требования к работнику и его трудовому поведению. Реализуя свои требования, работник и предприятие взаимодействуют, приспосабливаются друг к другу, в результате чего осуществляется трудовая адаптация.

Современный менеджмент ориентируется на идею, что корпоративной культурой можно управлять, направлять и изменять в соответствии с целями организации. Процесс управления корпоративной культурой можно представить как динамичную модель, состоящую из этапов: формирование - поддержание - изменение, последовательно повторяющихся на каждом новом уровне развития. В управлении корпоративной культурой можно выделить ряд методов и механизмов формирования, поддержания и изменения культуры (табл. 26).

Процесс изменения организационной культуры состоит из трех основных этапов:

- осознание необходимости изменения;
- создание нового видения, проектирование корпоративной культуры нового типа;
- внедрение изменений.

Таблица 26

Методы управления корпоративной культурой

Этапы развития ОК	ФОРМИРОВАНИЕ	ПОДДЕРЖАНИЕ	ИЗМЕНЕНИЕ
Принципы и методы управления	1. Учет представлений о миссии и целях проекта 2. Приоритет философии и ценностей 3. Создание и осознание норм и правил командной работы 4. Формирование внешнего имиджа проекта 5. Разработка материальных проявлений ОК 6. Создание истории проекта, легенд и мифов, образно-символьного ряда 7. Формирование традиций и ритуалов 8. Определение	1. Фиксация и акцентация элементов культуры со стороны руководства 2. Моделирование ролей и статусов в команде, определение и поддержка лидеров 3. Обучение, тренинг, направленные на развитие командных навыков работы 4. Реакция руководства на конфликты и кризисы в проекте 5. Поощрение	1. Обсуждение необходмости изменений и участие членов команды в принятии решений об изменениях 2. Символьная поддержка новых идей и целей 3. Информирование и пропаганда изменений 4. Поощрение приверженности 5. Поддержка инноваций и инакомыслия, создание атмосферы творчества 6. Снижение сопротивления

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

рабочего процесса и коммуникаций в проекте 9. Документирование элементов и проявлений ОК (правила, положения, стандарты, кодексы и пр.)	групповых методов работы и принятия решений 6. Разработка критериев кадровой работы, в т.ч. системы компенсаций 7. Развитие традиций и других форм сопричастности 8. Устранение препятствий командной деятельности 9. Поощрение неформального общения и обмена информацией	проводимым изменениям 7. Поиск(создание) прецедентов изменений в истории и легендах проекта

На первом этапе под влиянием факторов внешнего и внутреннего порядка возникает потребность в изменении организации. Как только руководство осознает факт изменений во внешней среде и почувствует неудовлетворенность положением дел, появляется реальная основа для организационного развития, проведения преобразований. Информация о среде и проблемах, с которыми сталкивается организация, должна быть доступна и широко распространена среди сотрудников. Это необходимо, чтобы все поняли сущность и необходимость перемен. В результате работник испытывает отождествление с общим настроем, желание предпринять какие-либо усилия для улучшения ситуации.

Помимо стороннего воздействия на сотрудников требуется самостоятельная перестройка их сознания, которая позволит отказаться от прошлого и принять новые положения.

Затем начинается процесс преодоления иллюзий, который приводит к осознанию неприемлемости того, что прежде считалось нормой. *По* завершении этих процессов наступает смена ориентиров.

Для проведения необходимых изменений в организации требуются лидеры, они могут быть формальными и неформальными. Возможность изменений организационной культуры одним человеком зависит от его положения в организации.

В ходе первого этапа возможно сопротивление необходимости перемен, причинами которого могут быть:

- страх, инерция;
- неизвестность, сложная предсказуемость развития организации;
- обвинение лидеров за прошлые проблемы;
- неспособность признать собственные ошибки;

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

- возможность временного несоответствия между изменениями и организационной культурой;
- ощущение большей безопасности в прошлом.

Замечено, что радикальные и быстрые изменения организационной культуры происходят с большими трудностями и более болезненно, чем медленные. Степень сопротивления изменениям в культуре пропорциональна величине изменений по содержанию и их преобладающей силе.

Чтобы предотвратить это сопротивление, необходимо изменить ряд важных ценностей в организации. Методы преодоления сопротивления представлены в табл. 27.

Таблица 27

Методы преодоления сопротивления изменениям

Метод	**Область применения**	**Преимущества**	**Недостатки**
Информирование и общение	При недостаточном объеме информации или неточной информации и анализе	Если вам удалось убедить людей, то они часто будут помогать	Может требовать много времени, если вовлекать большое количество людей
Участие и вовлечение	Когда инициаторы изменений не обладают всей информацией, необходимой для планирования изменений, и когда другие имеют значительные силы для сопротивления	Люди, которые принимают участие, будут испытывать чувство ответственности, и любая соответствующая информация войдет в план изменений	Этот подход может требовать много времени, если инициаторы изменения осуществляют не то изменение
Помощь и поддержка	Когда люди сопротивляются изменениям из-за боязни проблем адаптации к новым условиям	Наилучший подход при решении проблем адаптации к новым условиям	Может быть дорогостоящим и длительным и потерпеть неудачу
Переговоры и поддержка	Когда отдельный служащий теряет что-то при	Иногда это является простым путем избежать	Может стать очень дорогостоящим,

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

	осуществлении изменений и когда группа обладает значительными силами для сопротивления	сильного сопротивления	если ставится цель добиться согласия только путем переговоров
Манипуляция и кооперация	Когда другие подходы не срабатывают или являются слишком дорогостоящими	Может быть сравнительно быстрым и недорогим	Может привести к возникновению проблем, если люди почувствуют, что ими манипулируют

Второй этап - создание нового видения.

На втором этапе проводится диагностика появившихся проблем и их структуризация, которая предполагает формирование набора стратегических задач:

- взаимосвязь миссии и стратегии развития организации;
- увязка стратегии и организационной структуры, включая распределение власти и ответственности по вертикали (вопрос централизации управления) и горизонтали (вопрос о равенстве подразделений в принятии решений);
- определение стратегии управления персоналом организации;
- взаимосвязь организационной культуры и всех элементов организации.

Диагностику организационной культуры можно осуществлять по следующей схеме.

1. Анализ и оценка организационной культуры. Выявление проблемных зон.
2. Определение соответствия организационной культуры стратегии развития организации.

Если организационная культура соответствует стратегии, принять решение о стабилизации (укрепления) культуры. Если нет соответствия, то выяснить, можно ли изменить стратегию.

Выяснить, какие изменения организационной культуры необходимы. Определить возможность проведения этих изменений при наличном уровне развития персонала и принять стратегию изменения культуры.

Найти различные подходы к различным субкультурам в организации. Определить управленческие и материальные затраты на предполагаемые изменения. Определить эффект от предполагаемых изменений. Определить период времени, в течение которого будет осуществляться изменение.

3. Создание в организации группы (команды), отвечающей за изменения.

Определить руководителя команды и ключевых лидеров реорганизации на каждом уровне и в звене управления.

Определить пути преодоления сопротивления.

4. Проектирование необходимых перемен и внедрение новых элементов организационной культуры.

Определить новые задачи, функции. Изменить состав работников подразделений согласно соответствию задач уровню конкретного работника.

Проводить контроль за процессом изменений организационной культуры.

Проектировать коммуникационные связи между подразделениями.

5. Корректировка стратегии и направлений работы с персоналом.

Изменить условия найма, оценки, критерии аттестации и продвижения по службе. Определять необходимый уровень развития персонала в связи с происходящими изменениями.

Проектировать работу по развитию персонала (ротация, обучение, повышение квалификации и пр.).

6. Осуществление мониторинга развития организационной культуры, соответствия стратегии организационного развития.

Третий этап - осуществление изменений. Обновление не произойдет, если не сделать видение реальностью, а новое *мышление* - обыденным.

Задача лидера заключается в воплощении образа будущего в действительность. Благодаря ему происходит изменение позиций, поведения людей, социальных ролей, связей организационной структуры. Лидер на этом этапе является социальным архитектором, использующим социальные отношения и структуры как инструмент проектирования новой организации. На этом этапе развивается новая культура, присущая обновляемой организации, где наиболее важными вопросами становятся оценка и мотивация деятельности людей с учетом перспективы развития организации.

3. Создание и управление имиджем предприятия и организации

Рост конкуренции на рынке товаров и услуг давно уже заставил руководство организаций и предприятий задуматься о том, как их воспринимает общество. Известно, что создание правильного имиджа помогает покупателю воспринимать деятельность организаций и предприятий, а также товары и услуги, которые они производят, как нечто отличное от других аналогичных продуктов и услуг. В современных условиях насыщения и перенасыщения рынков однотипными качественными товарами на первый план стали выходить средства индивидуализации организаций и предприятий и их товаров - фирменное наименование, товарная марка и связанные с ними ощущения, ассоциации, преобразующиеся в образ, возникающий в сознании потребителя, т.е. имидж организаций и предприятий или имидж товарной марки.

Созданный имидж является результатом интеллектуальной деятельности (интеллектуальная собственность) и относится к разряду нематериальных активов стоимости компании.

Интеллектуальная собственность (от англ. intellectual *property*) - исключительные права на литературные, художественные и научные произведения, программы для ЭВМ и базы данных; смежные права; на изобретения, промышленные образцы, полезные модели, а также приравненные к результатам интеллектуальной деятельности средства индивидуализации юридического лица (фирменные наименования, товарные знаки, знаки обслуживания) и другие результаты интеллектуальной деятельности и средства индивидуализации, охрана которых предусмотрена законом. Эти права признаются в случаях и порядке, установленных ГК РФ и другими законами. Использование результатов интеллектуальной деятельности и средств индивидуализации, которые являются объектом исключительных прав, может осуществляться третьими лицами только с согласия правообладателя. Понятие интеллектуальной собственности впервые введено в 1967 г. на Стокгольмской конференции Конвенцией об учреждении Всемирной организации интеллектуальной собственности (ВОИС), вступившей в силу в 1979 г. Под эгидой ВОИС действуют различные специализированные союзы. Нематериальные активы организации - права пользования земельными участками, природными ресурсами, патенты, лицензии, ноу-хау, программные продукты, монопольные права и привилегии (включая лицензии на определенные виды деятельности), торговые марки, товарные знаки и т.п.

«Не забывайте, что компания стоит столько, сколько стоит ее марка», - сказал авторитетнейший ученый в области маркетинга Ф. Котлер в своем выступлении перед слушателями во время приезда в Россию в сентябре 1998 г. Причем доля стоимости нематериальных активов в общей биржевой стоимости компаний постоянно растет.

Понятие имиджа является важным и для таких сфер практики, как политика, менеджмент, маркетинг, массовые коммуникации, и для конкретных организаций. Создание и управление имиджем необходимо не только крупным, но и небольшим организациям, так как и тем и другим важно первое впечатление о них у клиента. Разработчикам имиджа необходимо помнить известное выражение: «У вас никогда не будет второго раза, чтобы создать первое впечатление». Возможно, имидж, сложившийся в первые дни создания новой организации или предприятия, будет долгое время определять их дальнейшую судьбу.

Имидж организации и предприятия должен соответствовать целям, которые стоят перед ними. Работа над имиджем должна вестись непрерывно. Он помогает решать самые разные проблемы, поэтому важно выяснить структуру, содержание и факторы его формирования.

Традиционно имидж употребляется в таких контекстах, как имидж товара, имидж человека, имидж организации или предприятия. Существует много определений этого понятия, вот некоторые из них.

Имидж (от англ. image - образ) - сложившийся в массовом сознании и имеющий характер стереотипа эмоционально окрашенный образ кого-либо или чего-либо.

Имидж (в пер. с англ. означает «образ», «изображение», «отображение», «подобие») - целенаправленно созданная или стихийно возникшая форма отражения объекта в сознании людей.

Имидж - специально проектируемый в интересах организации (предприятия), основанный на особенностях деятельности, внутренних закономерностях, свойствах, достоинствах, качествах и характеристиках образ, который целенаправленно внедряется в сознание (подсознание) целевой аудитории, соответствует ее ожиданиям и служит основой отличия организации от аналогичных.

Имидж - это социальное явление. Он существует независимо от того, кто и как над ним работает и работает ли вообще. В случае пренебрежения или игнорирования этого явления имидж складывается спонтанно, неуправляемо, что не гарантирует его нейтральную или положительную направленность. Целенаправленное формирование благоприятного имиджа для организации или предприятия - процесс менее трудоемкий и более выгодный, чем исправление стихийно сформировавшегося неблагоприятного имиджа.

Имидж должен носить целостный, согласованный характер, учитывать условия реализации, а отдельные его черты не должны противоречить друг другу. Системный характер имиджа позволяет по одной видимой черте вызвать в массовом сознании соответствующие характеристики.

Объектом имиджа может быть человек, группа людей, организация, предприятие и т.п. Необходимо различать имидж (образ) и объект его формирования. Объект должен быть известен какой-либо группе людей, должен иметь значение для членов этой группы, привлекать внимание. Имидж обладает совокупностью признаков, которые присущи самому объекту. Они могут существовать объективно или же просто приписываться объекту людьми.

Имидж имеет следующие характеристики:

- всегда эмоционально окрашен и обращен к эмоциям. При этом эмоции могут быть как положительными, так и отрицательными, а вся информация, стоящая за имиджем, может быть воспринята массовым сознанием только через эмоционально окрашенный образ;
- всегда предметен: это может быть человек, организация, товар. Сформировавшийся образ может слабо соотноситься с реальными свойствами и качествами субъекта, но без предметной отнесенности имиджа не будет;
- апеллирует к установкам и стереотипам, существующим в массовом сознании, а также опирается на социальные ожидания. Удачно сформированный имидж всегда стимулирует некоторые действия тех, к кому он обращен;

- носит символический характер. Это значит, что он основывается на выявлении специфических, присущих объекту качеств, на базе которых создается целостный образ.

Таким образом, можно сказать, что имидж - это комплексное социально-психологическое по своей природе образование, существующее на уровне как отдельной личности, так и группы, включающее в себя семиотическую, эмоционально-оценочную и когнитивную составляющие, обладающее относительной константностью, динамичностью, ассоциативностью, схематичностью, открытостью, незавершенностью и влияющее на поведение людей.

Имидж как социально-психологическое явление существовал на протяжении всей истории человечества. Правители всех времен и народов управляли своими подданными разными средствами, в том числе и с помощью сформированного образа. На создание желаемого образа работала, как правило, вся государственная система, которая активно использовала запрос на образ со стороны народных масс. Имидж практически всех государей складывался не только под влиянием реальных событий, но и мифов, легенд, слухов, особенно в смутное время, когда потребность в информации возрастала на фоне общей тревожности. Образ, который возникал в результате, мог и не соответствовать реальной фигуре, но играл роль объединяющего и мотивирующего фактора.

Имидж динамичен, его составляющие преобразуются, видоизменяются в соответствии с изменениями в самом носителе или в групповом сознании; он способен воздействовать на сознание, эмоции, деятельность и поступки как отдельных людей, так и целых групп населения. Именно поэтому менеджменту организации необходимо уделять достаточное внимание формированию ее положительного образа в глазах общественности.

По отношению к объекту различают неблагоприятный, нейтральный и благоприятный имидж фирмы. Неблагоприятный имидж - большая проблема для организации, требующая срочных мер по его нейтрализации. Преимущества позитивного имиджа очевидны, но требуется постоянная работа по его поддержке, направленная в основном на целевую аудиторию. Нейтральный имидж открыт, позволяет всем потребительским группам вписаться в позитивные отношения с организацией. Его преимущество в том, что человеку не навязывается установка или отношение к фирме. Нейтральный имидж не вызывает ни положительных, ни отрицательных эмоций.

Выделяют такие качества имиджа, как:

- адекватность, правдоподобность - создаваемый имидж должен соответствовать тому, что есть на самом деле, степень несоответствия должна быть четко определена и ограничена;
- комплексность - имидж должен быть комплексным образованием. Это не просто торговая марка, девиз и т.п., это тщательно проработанная биография или история фирмы, элементы организационной культуры, сервис и качество ее продукции и др.;

- оригинальность - имидж должен быть запоминающимся, необычным, чтобы выделить организацию или предприятие на фоне других им подобных;
- пластичность - оставаясь неизменным в восприятии потребителя, будучи легко узнаваемым, имидж в то же время должен оперативно модифицироваться, откликаясь на меняющиеся условия (экономические, психологические, социальные);
- адресность - благоприятный имидж, в отличие от нейтрального, должен иметь точный адрес и привлекать определенные сегменты рынка, потребительские группы.

Нейтральный имидж должен быть незавершенным. Его место между желаемым и реальным, действительным и воображаемым. Например, в рекламе сильный эффект вызывают неясные размытые фотографии; некая недосказанность в слоганах; картинка, остановленная в определенный момент.

Организации и предприятию, ориентированным на неширокий круг покупателей, например, такой, как Christian Dior, целевой аудиторией которой являются богатые потребители, лучше создавать благоприятный имидж. А организациям и предприятиям, производящим предметы широкого потребления, лучше создавать общий или нейтральный имидж, нацеленный на несколько адресных групп сразу.

Наиболее важным принципом эффективности проектирования имиджа организации или предприятия является определение и понимание мнений и взглядов целевой аудитории. Исследования - способ анализа этих восприятий.

Эффективная программа создания репутации может быть спланирована только на основе четкого представления о том, как воспринимается организация или личность среди общественности.

Если говорить о личностном имидже, то в зависимости от сочетания внешних и внутренних факторов выделяют три типа имиджа:

- самоимидж;
- воспринимаемый имидж;
- требуемый имидж.

Эта типология отражает взгляд на имидж с разных позиций: со стороны своего «я» и со стороны других людей, со стороны реалий и со стороны желаний:

- самоимидж вытекает из прошлого опыта и отражает нынешнее состояние самоуважения и доверия к себе;
- воспринимаемый имидж - это то, как нас видят другие. Естественно, что эта точка зрения может отличаться от предыдущей;
- требуемый имидж означает, что ряд профессий или ролей требует определенных имиджевых характеристик, ими могут быть тип одежды, форма, т.е. имиджевые знаки, указывающие на исполнение конкретных ролей.

Восприятие личности руководителя является определяющим среди факторов, влияющих на формирование имиджа организации или предприятия.

Обострение конкурентной борьбы, стремительное усложнение общественной жизни и возрастание значения общественного мнения вынуждают организации и предприятия формировать в массовом сознании благоприятное отношение к бизнесу, а также целенаправленно заниматься формированием своего имиджа. При анализе понятия "имидж организации" можно выделить две его составляющие: форму и содержание.

Под содержанием имиджа организации понимается некоторый набор характеристик, представленных в сознании человека или группы людей. Например, содержательной стороной имиджа организации могут служить такие характеристики, как надежность, стабильность, эффективность, перспективность.

Для каждой целевой аудитории должен быть создан свой, уникальный в своем роде имидж, адекватный стратегическим целям организации. Требования аудитории определяют содержание идеального имиджа. У каждой категории конституентов есть собственные требования и ожидания относительно того, какой должна быть организация и какими чертами она должна обладать. Тем не менее идеальный имидж не всегда является тем эталоном, на который необходимо ориентироваться при построении реального имиджа организации.

Важнейшим ориентиром в работе по формированию имиджа служат стратегические задачи организации. При этом содержание имиджа должно определяться и контролироваться высшим руководством в соответствии с принятой стратегией.

Таким образом, процесс формирования имиджа во многом сводится к выделению содержательных характеристик организации и донесению их до аудитории через внешние формы.

Выделяют следующие внешние формы, значимые для формирования имиджа организации:

1. корпоративная идентичность (фирменный стиль);
2. поведенческие образцы:
   - поведение сотрудников на рабочем месте,
   - поведение, проявляющееся во взаимодействии "руководитель - подчиненный";
3. деятельность организации как единого целого.

Под корпоративной идентичностью понимают систему внешних форм, которые несут в себе содержательные характеристики организации. Все элементы корпоративной идентичности должны быть взаимосвязаны. Проблема, которая решается при разработке корпоративной идентичности - выбор элементов, способных не только придать организации некоторую индивидуальность, но и способных донести до аудитории все содержательные характеристики организации.

Важнейшую роль в формировании имиджа играет руководитель и персонал организации. При этом особое значение, наряду с внешним обликом сотрудников, имеют поведенческие образцы, принятые в организации. Имеется в виду форма поведения сотрудников организации в рабочее и нерабочее время,

характер общения, поступки. Поведение сотрудников как основополагающий фактор формирования имиджа организации должно быть подвержено жесткому контролю через институционные нормы и санкции, а также посредством формального или неформального кодекса поведения.

Формирование имиджа происходит стихийно, но чаще оно является результатом работы специалистов. Наиболее эффективный путь создания имиджа - использование средств массовой коммуникации.

Понятие коммуникация (от лат. communication, что означает «делать общим, связывать, сообщать, беседовать») толкуется как взаимодействие социальных слоев, обмен деятельностью, умениями, навыками. Под коммуникациями могут подразумевать и пути сообщения, и передачу информации, и формы связей. Чаще всего выделяют четыре основных типа коммуникаций: материальные, психологические, генетические и социальные. Основой формирования имиджа организации являются социальные взаимодействия, социальные коммуникации, поэтому под коммуникацией понимают форму связей, обмен информацией между двумя и более людьми.

Массовой коммуникацией принято называть односторонний поток информации, опосредованный техническими средствами, адресованный относительно большой и разнородной аудитории. Технические средства, опосредующие связь коммуникаторов и их аудиторий (печатные - газеты, журналы, листовки, книги, брошюры, плакаты и др.; электронные - радио, телевидение, кино, Интернет, а теперь и SMS-сообщения мобильной связи и др.), называют средствами массовой информации (СМИ) или средствами массовой коммуникации. Иначе говоря, массовые коммуникации - это процесс сообщения информации с помощью технических средств численно большим аудиториям.

Суть ее заключается в целесообразно организуемом систематическом распространении особым образом подготовленной информации (знаний, духовных ценностей, моральных и правовых норм и т.п.) среди рассредоточенных аудиторий.

Массовые коммуникации выполняют функцию жизнеобеспечения в любой социальной системе. Коммуникации не только обеспечивают внутреннюю согласованность действий и стабильность любой организации, но и служат средством ее включения во внешнюю среду, создают необходимый уровень ее взаимодействия с окружающими аудиториями, что неизбежно ведет к формированию имиджа.

Таким образом, имидж неотделим от коммуникативного процесса, а это значит, что он возникает в любом случае. Но имидж может возникнуть стихийно, а может быть специально сформирован.

Можно обозначить две стороны имиджа: универсальность и уникальность. Соотношение этих двух сторон в имидже зависит как от этапа коммуникативного процесса, так и от статуса субъекта в системе, в которую он включен. На начальном этапе коммуникации субъект присоединяется к аудитории, акцентируя первую сторону имиджа (универсальность), затем

акцент смещается на второю сторону (уникальность), так как решаются другие задачи.

У субъекта с более высоким статусом (руководитель организации) преобладает вторая сторона имиджа (уникальность). Соответственно у субъектов с низким статусом равновесие смещается к первой стороне имиджа (универсальности).

Чем крупнее организация, тем сильнее нивелируются индивидуальные особенности ее сотрудников. Вводится форма, фирменные знаки, т.е. решаются задачи по формированию образа организации в целом, а не отдельных ее представителей.

Таким образом, поскольку обязательно присутствует субъект имиджа и аудитория, к которой он обращен и которая одновременно может являться его носителем, можно утверждать, что имидж возникает в процессе коммуникации. При этом процесс коммуникации может быть разнесен как во времени, так и в пространстве.

Возможны два основных подхода в понимании того, как формируется имидж организации.

В рамках первого подхода подчеркивается стихийность процесса формирования имиджа. Имидж рассматривается как «естественный» результат деятельности организации.

Согласно второму подходу, имидж - это результат целенаправленной деятельности организации.

Но, как правило, в имидже одновременно присутствуют как естественные, так и искусственные составляющие. Это связано с тем, что от организации как открытой социальной системы исходят как контролируемые, так и неподконтрольные ей потоки информации. Восприятие и усвоение этой информации людьми и является основой для формирования имиджа. При этом имидж как бы не принадлежит самой организации, а существует в сознании людей, которые связаны с ней тем или иным образом. В спектр конституентов организации, т.е. объектов формирования имиджа, могут входить как сотрудники организации, партнеры и конкуренты, так и представители общественных организаций и средств массовой информации.

Целевой имидж организации всегда носит адресный характер и не может быть рассмотрен в отрыве от аудитории, в отношении которой этот имидж формируется.

Имидж может различаться для разных групп общественности, поскольку желаемое поведение этих групп в отношении организации может различаться. Иначе говоря, одна и та же организация может по-разному восприниматься потребителями, инвесторами, партнерами, госструктурами, местной и международной общественностью, а также собственным персоналом. Таким образом, можно сказать, что организация имеет несколько имиджей: для каждой общественной группы - свой. Синтез представлений об организации различных групп общественности создает более общее комплексное представление об организации - корпоративный имидж.

Корпоративный имидж состоит из внутреннего и внешнего имиджа. Внутренний имидж организации - это представления сотрудников о своей организации.

К внутреннему имиджу можно отнести такие элементы, как:

- организационная культура;
- социально-психологический климат в коллективе;
- представления персонала о миссии и стратегии организации;
- уровень информационной открытости руководства;
- полнота социального пакета;
- возможность карьерного роста;
- уровень престижности организации;
- система заработной платы и материального стимулирования;
- уровень лояльности руководства к персоналу;
- фирменный стиль организации.

Внешний имидж как комплексная система распадается на следующие имиджи: бизнес-имидж, имидж для муниципальных и госструктур, социальный имидж, имидж у потребителей и клиентов.

Бизнес-имидж организации - представления об организации как субъекте деловой активности. Бизнес-имидж состоит из следующих элементов:

- деловая репутация;
- прозрачность бизнеса;
- надежность организации;
- объем производства (продаж);
- относительная доля рынка;
- инновационность технологии;
- разнообразие товаров;
- гибкость ценовой политики;
- информационная открытость;
- уровень лояльности организации к партнерам.

Имидж для муниципальных и госструктур - образ организации в восприятии муниципальными и государственными структурами:

- значимость продукции предприятия для страны, региона;
- участие организации в социальных программах;
- количество предоставляемых организацией рабочих мест;
- законопослушность организации;
- открытость организации к неформальным контактам;
- престижность организации;
- представления административных органов о заявленной миссии организации.

Социальный имидж - представления широкой общественности о социальных целях и роли организации в экономической, социальной и культурной жизни общества, включает:

- проводимые организацией социальные акции;
- соблюдение организацией экологических стандартов;

- количество предоставляемых рабочих мест;
- информационную открытость организации;
- представление общественности о заявленной организацией миссии.

Имидж организации у потребителей и клиентов - сложившийся образ организации (предприятия) у потребителей ее продукции (услуг):

- качество, дизайн, характеристики продукции;
- известность торговой марки;
- сервисные услуги;
- цена на продукцию;
- система скидок;
- фирменный стиль;
- представления о заявленной миссии организации.

Среди основных факторов формирования положительного имиджа организации (предприятия) можно выделить следующие:

- удачное наименование;
- четко сформулированная миссия и принципы деятельности.
- девиз как краткое выражение миссии;
- узнаваемые элементы фирменного стиля;
- озвученные стратегические направления развития и цели организации, разделяемые сотрудниками;
- безупречная репутация руководителя;
- удобное месторасположение офиса и солидный внешний вид;
- эстетично оформленные интерьеры помещений;
- высокие стандарты внешнего вида и поведения сотрудников;
- стабильные качество продукции и качество обслуживания;
- умение вести телефонные переговоры;
- прогрессивная кадровая политика фирмы (награждения, демонстрация высокой оценки труда, возможность продвижения по служебной лестнице);
- высокая внутриорганизационная культура;
- наличие, знание и выполнение сотрудниками регламентов, положений, корпоративных кодексов и должностных инструкций;
- поощрение творческого подхода независимо от ранга;
- наличие двусторонней связи;
- эффективная маркетинговая политика, в том числе реклама и PR-коммуникации;
- социальная ответственность;
- грамотная брендинговая политика или политика безупречных товарных марок.

Рассмотрим основные из указанных факторов более подробно.

Удачное наименование

Наименование фирмы и девиз - самые заметные элементы в системе имиджа. Наименование организации - это первое, с чем сталкивается клиент или потребитель, оно должно быть кратким, звучным, понятным. Желательно,

чтобы наименование сообщало потребителям, что это за фирма, и отражало профиль ее деятельности. Некоторые наименования ничего не означают, например Sony. Для их «раскручивания» требуются значительные усилия и массированная реклама, до тех пор пока товар, а следовательно, и фирма не утвердят себя на рынке. При разработке фирменного наименования нельзя забывать о лингвистике и ассоциациях, особенно если планируется выход на международный рынок. Многие компании, занимающиеся разработкой фирменных наименований, используют фокус-группы, включающие историков, лингвистов, писателей, переводчиков, потребителей и др. Такая известная компания, как Interbrand, специализирующаяся на разработке корпоративного имиджа, получает за разработку фирменного наименования до 100 тыс. дол.

Наименование имеет высокую степень воздействия на потребителей потому, что это первое, с чем они сталкиваются. Это сильное средство индивидуализации действует подобно тому, как имя человека выделяет его из группы других людей. Наименование должно быть благозвучным, легко запоминаться. Чем оно короче - тем эффектнее. Значение имени подчеркивал известный американский ученый Дейл Карнеги: «Дайте собаке плохое имя, и вы увидите, что из этого получится…»

Наименование организации должно присутствовать на фирменных бланках, визитках, фирменных знаках и упаковках продукции - т.е. на всем, что представляет организацию потребителю.

Учитывая закон S-образного развития систем, полезно иногда менять наименование фирмы, как это сделали в свое время фирма GoldStar (теперь - LG) или фирма BASF (теперь - EMTEC). Новое имя дает новый импульс, в том числе в развитии обновленного имиджа.

Четко сформулированная миссия, девиз фирмы и принципы деятельности

Трудно преувеличить значение миссии организации как ориентира деятельности для руководителей и сотрудников и ее влияния на имидж. Философия организации, четко выраженная причина ее существования, сформулированная в миссии и положенная в основу ее существования, является путеводной звездой при разработке стратегических направлений развития организации. Миссия должна быть доведена до каждого сотрудника. Она становится логической точкой отсчета при выборе наилучшей альтернативы. Выработанные на основе миссии цели служат критериями всего последующего процесса принятия управленческих решений.

Сформулированная миссия должна содержать:

1. краткую историю создания организации;
2. сферу деятельности организации, ее основное предназначение;
3. круг потребностей своих клиентов и потребителей, с которыми она работает;
4. положение организации среди конкурентов;
5. отношение руководства организации к своим сотрудникам;
6. отношение руководства организации к клиентам и потребителям;

7. главные ориентиры и принципы деятельности, которых придерживается организация;

8. какова социальная ответственность организации;

9. основные элементы организационной культуры - какими ценностями руководствуется и чего хочет достичь;

10. стратегические направления развития организации, ее перспективы.

Миссия помогает объединить усилия сотрудников и руководства для эффективного достижения цели организации. С миссии начинаются выступления руководителей на конференции, торжественном заседании. Выставочный каталог, рекламный листок или брошюра, посвященная деятельности организации, а тем более ее юбилею, также сопровождаются краткой миссией. Миссия должна быть транслируема не только сотрудниками фирмы, но и ее партнерами, внешним окружением.

В сформулированной миссии нуждаются не только крупные, но и небольшие организации. Миссия способствует сплочению сотрудников и неизбежно сказывается на имидже организации. Именно поэтому ее текст должен звучать возвышенно и желательно от первого лица множественного числа (мы, наша…).

Как правило, миссия разрабатывается не на один год, при необходимости может быть проведена ее коррекция в связи с возникающими потребностями организации.

Кратко сформулированная и социально значимая идея, положенная в основу деятельности организации, становится ее девизом. Девиз должен быть четко выраженным, обладать яркой индивидуальностью, выделять организацию из общей массы. Например, девиз фирмы «Кампомос»: «Жизнь становится вкуснее», фирмы «Чибо»: «Давать самое лучшее».

Узнаваемые элементы фирменного стиля

Фирменный стиль - это комплексная система визуальной идентификации компании, способствующая формированию благоприятного имиджа компании, усиливающая эффективность рекламных и PR-коммуникаций, повышающая доверие партнеров и способствующая укреплению репутации компании.

Элементы фирменного стиля также являются средством индивидуализации компании и обеспечивают определенное единство всей продукции производителя или продавца. Составными элементами фирменного стиля являются:

- товарный знак (торговая марка) - зарегистрированное установленным образом обозначение, присвоенное товару (организации) для его отличия от других и указывающее на его производителя. Занимает ведущее положение среди элементов фирменного стиля;
- логотип - оригинальное начертание полного или сокращенного наименования фирмы;
- фирменный блок - объединенные в общую композицию логотип и знак, сопровождаемые поясняющей надписью или девизом;
- фирменный цвет (или сочетание цветов);

- фирменный комплект шрифтов;
- фирменные константы (формат, система верстки текста и иллюстраций и др.);
- униформа сотрудников.

Например, графические элементы логотипа и дизайна упаковки формируют графический образ товара и включают особые символы, цвета и изображения.

В целом фирменный стиль - это не только отражение торговой, товарной, технической, внутренней политики компании, это - визуальная часть имиджа. Она должна быть отражена на фирменных бланках, визитных карточках, сайте в Интернете. Кроме того, организация может разработать фирменный стиль одежды как средство индивидуализации ее сотрудников. Униформа позволяет поддерживать высокие стандарты поведения сотрудников как в рабочее, так и в нерабочее время.

Безупречная репутация руководителя

Очень важна для имиджа организации личность руководителя, который формирует основы корпоративной стратегии, культуры, информационной политики и поведения организации на рынке. Порядочность, честность и компетентность последнего являются, с точки зрения многих клиентов, гарантией выполнения договоров либо возврата денег в случае каких-либо осложнений. Имидж руководителя включает представление о намерениях, мотивах, способностях, установках, ценностных ориентациях и психологических характеристиках личности, исходя из таких показателей, как внешность, социально-демографическая принадлежность, особенности вербального и невербального поведения, поступки и параметры неосновной деятельности, весь контекст, в котором действует руководитель.

Удобное местоположение офиса, его солидный внешний вид

Нельзя недооценивать влияния местоположения офиса, состояния здания и прилегающих территорий на имидж компании. Это первое, с чем сталкивается клиент и что ему особенно запоминается. Удобные подходы и подъезды, благоустроенная территория, чистота и аккуратность, привлекательная архитектура, удачно вписанная в ландшафт и соответствующая профилю организации, - все это должно создавать благоприятное впечатление у клиентов об организации.

Хорошо оформленные интерьеры помещений

Немаловажное значение для имиджа фирмы имеет грамотное оформление внутреннего пространства офиса. Продуманная цветовая гамма, удобная планировка помещений, эстетичный дизайн, современные оборудование и техника, эргономичная мебель, функционирующий лифт, исправная сантехника вместе с приветливыми квалифицированными сотрудниками должны создавать спокойную деловую атмосферу и желание клиента прийти вновь.

Стабильные качество продукции и качество обслуживания

Важность хорошего качества продукции трудно переоценить. При плохих потребительских качествах продукции фирму не спасут ни прекрасные связи с

общественностью, ни безукоризненное обслуживание потребителей. Никакие серьезные затраты на имидж не помогут, если продукция фирмы не оправдывает ожиданий потребителя. Необходимо, чтобы и вид, и упаковка товара сопутствовали желанию приобрести его. Но если продукт некачествен, то вторая покупка не состоится. Стабильное качество в сочетании с энтузиазмом по отношению к обслуживанию клиентов способствует сохранению постоянных клиентов, а это сердцевина внутреннего имиджа фирмы. Сохранение постоянного клиента обходится в несколько раз дешевле приобретения нового.

Прогрессивная кадровая политика фирмы (награждения, демонстрация высокой оценки труда, возможность продвижения по служебной лестнице)

Каждый сотрудник нуждается в признании и уважении. Признание заслуг, похвала на глазах у сослуживцев удваивает эффект. Возможность карьерного роста поднимает моральный настрой коллектива. Компания, которая ценит их заслуги, используя политику продвижения своих сотрудников, получает взамен преданного высокомотивированного продуктивного работника, низкую текучесть кадров, что предопределяет финансовый успех.

Проведение аттестации работников и обнародование ее результатов усиливает ответственность, а также увеличивает желание сотрудников повысить свою квалификацию. Организация обучения и повышения квалификации кадров способствует привлечению новых клиентов и потребителей. Продуманная система подбора, обучения и продвижения персонала; публичная демонстрация высокой оценки труда, четкая система вознаграждения, внимание к сотрудникам возвращаются преданностью фирме, удовлетворением от работы, а следовательно, ростом имиджа и престижа компании.

Поощрение творческого подхода независимо от ранга

Любая фирма, желающая процветания, будет стараться использовать творческий потенциал своих работников, привлекая их к процессу принятия решений, разработке расписания сверхурочной работы, отбору лучших идей по усовершенствованию производства и поощряя творческие способности. Похвала и высокая оценка работы сотрудника повысит моральный настрой, поможет добиться успеха в своей деятельности. А работник, которого ценит руководство, будет ценить своих клиентов, и они это обязательно почувствуют.

Высокая внутриорганизационная культура

Организационная культура - это установившиеся в организации нормы поведения, принципы и традиции, которые поддерживаются коллективом и руководителями. Организационная культура отражает систему взаимоотношений между сотрудниками и клиентами, между сотрудниками и руководителями, а также между самими сотрудниками в организации.

К элементам организационной культуры можно отнести:

1. корпоративные кодексы;

2. правила поведения сотрудников;
3. знание сотрудниками истории организации, ее героев, ветеранов;
4. наличие общекорпоративных праздников, традиций.

Каждая организация представляет собой сложную и постоянно эволюционизирующую совокупность подразделений, иерархических уровней и функциональных групп. Все они связаны взаимозависимыми, деловыми отношениями, а также неформальными контактами. Даже небольшая организация характеризуется наличием целой сети зависимостей, все они подчинены таким первоочередным критериям деятельности, как эффективность, гибкость и экономичность, что, безусловно, повышает роль организационной культуры. В любой преуспевающей компании организационная культура занимает центральную позицию.

Культура организации отражается в преобладающих обычаях, нравах, ожиданиях и внутренней атмосфере. На это оказывает влияние стиль управления, отношения между сотрудниками внутри организации, между сотрудниками и представителями внешней среды, а также умение вести телефонные переговоры.

Ярко выраженный корпоративный дух способствует сплоченности и положительному моральному настрою в коллективе. В условиях конфронтации быстро исчезает как уважение, так и высокий моральный дух. Фирма, имеющая низкую организационную культуру, вряд ли сможет сформировать привлекательный имидж.

Удачная брендинговая политика, или политика безупречных товарных марок

Брендом (от англ. «brand» - клеймо, фабричная марка) принято называть «раскрученную» торговую или товарную марку, получившую широкую публичную известность, устойчивую популярность у целевых аудиторий. Бренд должен отождествляться с самой организацией, иметь документальное подтверждение высокого качества и конкурентоспособности квалифицированными экспертами.

На основе бренд-стратегий в последнее время получил широкое распространение такой процесс, как франчайзинг. Франчайзинг (англ.) (от фр. «франшиза» - льгота, привилегия) - широко распространенная в мире форма партнерских связей и делового сотрудничества.

Содержание франчайзинга сводится к следующему: головная, чаще всего крупная, авторитетная и достаточно известная рядовому потребителю компания заключает договор с мелким самостоятельным предприятием (создаваемым именно для этой цели) о предоставлении ему исключительного права на выпуск определенных товаров и их сбыт, а также оказание услуг под торговой маркой головной компании на определенном рынке. То же самое кратко можно определить как «работа по лицензии» или аренда бренда.

При такой схеме взаимоотношений участвуют две стороны:

- франчайзер (франшизодатель) - головная компания, которая передает какие-то определенные права, включая право на пользование торговой маркой (брендом);
- франчайзи, франшизополучатель, оператор - мелкая компания, которая по договору получает от франчайзера какие-то определенные права, включая право на пользование торговой маркой (брендом).

Оператор выступает как самостоятельный производитель, является юридическим лицом, имеет свой счет, самостоятельный баланс, ведет дело на свой собственный страх и риск.

Однако оператор осуществляет свой бизнес под вывеской франчайзера, пользуется его торговой маркой. Эта форма сотрудничества особенно эффективна для вновь возникающих предприятий, поскольку авторитет уже «наработан» франчайзером, на рекламу почти не нужно тратить средств, потребитель уже привык к торговой марке, а следовательно - к товару или услуге.

Франчайзер, как правило, заключает договоры не с одним, а со множеством операторов, создавая разветвленную сеть торговых и промышленных предприятий, находящихся от него в зависимости.

Зависимость операторов от франчайзера сводится к договорным обязательствам, по которым оператор обязуется соблюдать все правила торговли или производства, установившиеся на фирме-франчайзере, т.е. гарантирует фирменное обслуживание (вплоть до соблюдения мелочей, например, использования единой униформы служащих - как в сети McDonalds).

Договор, заключаемый между франчайзером и оператором, включает в себя, помимо указанных и других (обычных для любого договора) условий, также положение о платежах. Учитывая, что другой стороной в таких договорных связях выступает вновь создаваемое или маломощное в финансовом отношении предприятие, франчайзер обычно предусматривает ряд моментов:

1. он требует от оператора выплаты первоначального единовременного вознаграждения за право выступать на рынке от его имени, но при этом устанавливает разумную величину такого взноса в зависимости от сферы производства (в США размер взноса колеблется от 2,5 тыс. дол. - компании по торговле недвижимостью, до 150 тыс. дол. - компании по прокату автомобилей). Такой взнос может вноситься частями;
2. франчайзер помогает оператору решить вопрос, связанный с капиталовложениями. Он либо передает оператору оборудование, технологию и др., выдает кредит (обычно кредит предоставляется сроком на 2-3 года на льготных условиях), либо обращается в банк за получением кредита для оператора (или же в банк обращается сам оператор, но поручителем выступает франчайзер, что облегчает получение кредита);
3. франчайзер устанавливает норматив текущих отчислений от прибыли (обычно 2-3%) или текущих платежей (размер их зависит от отрасли и прибыльности предприятия, например в США владелец химчистки платит

около 100 дол. в месяц). В договоре предусматриваются и другие формы платежей (за рекламу, к примеру).

По условиям договора франчайзер обязуется оказывать весь комплекс услуг, связанный с нормальной организацией производства у оператора:

- поставка оборудования;
- передача технологии;
- поставка сырья;
- обучение персонала;
- оказание услуг по бухучету и т.п.

Оператор обязуется соблюдать требования к качеству товара или услуги, их оформлению, ко всему, что связано с престижем торговой марки.

Договор, как правило, носит долгосрочный характер, но может быть расторгнут франчайзером в любое время, если оператор, по заключению франчайзера, нарушит условия договора, что ведет или может привести к падению авторитета фирмы-франчайзера или негативно скажется на престиже торговой марки, а, следовательно, уменьшит число потребителей.

В учебной литературе отмечается, что успешному развитию франчайзинга способствует не только отработанная технология производства или услуги, наличие исключительных (эксклюзивных) инструментов и оборудования, но прежде всего сформированный и управляемый имидж компании (товара (услуги) на рынке. Франшизные сети активно расширяются в России.

Впервые эта форма была использована в 1950-е гг. американскими автомобильными и нефтяными компаниями.

Активно используют эту форму такие известные компании, как «Макдоналдс», «Кентукки фрайд чиккен» и др. В России франчайзинг активно пропагандировала «Дока-пицца» (Тольятти), сегодня это большое количество преимущественно различных торговых сетей («Эконика», «Красный куб», «Мир» и др.), в секторе мобильной связи – «Связной», «Евросеть» и др., в сфере информационных технологий – «1С» и др., сети автозаправочных станций «Лукойл», ТНК, «Татнефть» и др., сеть приемных пунктов химчистки «Диана» и пр.

Преимущества франшизных предприятий.

Надежность, удобство и эффективность вложения средств - вот главные козыри франчайзинга. Но это еще не все; по франшизному соглашению - соглашению, по которому кто-нибудь, хорошо владеющий определенным бизнесом (как правило, это авторитетная крупная компания - франшизодатель или франчайзер), продает другим (франшизодержателям, франчайзи или операторам) права на использование названия своей фирмы и продажу ее товаров или услуг на конкретной территории при выполнении следующих условий:

- оказание помощи в управлении. Оператор, купивший франшизу, имеет гораздо больше шансов на достижение успеха в бизнесе, так как продает зарекомендовавший себя продукт (например, гамбургеры МакДоналдс),

получает помощь при выборе места для размещения предприятия и в организации рекламы, пользуется поддержкой на всех этапах деятельности (это можно сравнить с владением собственным магазином с имеющейся при этом возможностью в любое время прибегнуть к неограниченной консультативной помощи. Кроме этого у него есть целая сеть коллег, сталкивающихся с аналогичными проблемами, которые могут поделиться с ним опытом);

- оператор - единоличный собственник. Франшизное предприятие остается собственностью оператора, и он в большой степени пользуется благами свободы, стимулов и прибыли собственника индивидуального частного предприятия. Он остается единственным боссом, хотя и должен подчиняться большему числу правил и инструкций, чем при владении частным магазином;
- пользующееся национальным признанием имя. Одно дело - открытие еще одной точки, торгующей гамбургерами или мороженым, и совсем другое - открытие новой точки «Пицца-Хат», кафе-мороженого «Баскин-Роббинс» или отделения фирмы «1С». Открыв франшизное предприятие, оператор незамедлительно получает признание, а также поддержку гаммы товаров или услуг, зарекомендовавших себя перед потребителями не только в стране, но и во всем мире;
- финансовая помощь и консультации. Одна из основных проблем малого бизнеса - организация финансирования и эффективного учета. Франшизные предприятия получают ценную помощь и периодические консультации экспертов в этих областях. Более того, некоторые франчайзеры даже предоставляют финансирование потенциальным операторам, которые будут, по их мнению, ценными для франшизной системы. Из 500 ведущих франчайзеров четвертая часть предлагает определенные виды прямого финансирования.

Недостатки франшизных предприятий

Вхождение во франшизную систему имеет цену, которую необходимо учесть. Следует проанализировать ее с уже работающими операторами и, возможно, обсудить идею с юристом и, что крайне важно, тщательно проработать проект франшизы, особенно в части деления прибыли, ежемесячных процентных отчислений, условий предоставления финансовой и рекламной помощи. Все это поможет сгладить некоторые недостатки франшизных предприятий:

- большие стартовые затраты. Большинство франшиз требуют платежа лишь за получение прав. Франшизные платежи могут существенно варьироваться. Диапазон инвестиций, необходимых для того, чтобы стать участником франчайзинга, за рубежом варьируется от 2,3 млн дол. (предприятия быстрого питания и мотели) до 995 дол. в других отраслях. В России стоимость приобретения франшизы фирмы «1С» составляет примерно 650 дол., а за франшизу «Крошки-картошки» потребуется заплатить не менее 9000 дол.;

- деление прибыли. Франчайзеры иногда требуют большой доли прибыли или процентных комиссионных от объема продаж, а не прибыли. Эта требуемая франчайзером доля чаще всего носит название роялти. Часто доля, забираемая франчайзером, настолько велика, что собственник не получает прибыли, которая соответствовала бы затратам времени и труда, связанным с владением и управлением бизнесом. Роялти, утверждаемое франчайзером, - важный фактор, требующий оценки при принятии решения об участии (например, франчайзер сети химчисток «Диана» получает процент с оборота. Оборот приемного пункта составляет от 10 до 60 тыс. руб. в месяц);

- регулирование управления. Помощь в управлении имеет тенденцию превращаться в распоряжения, директивы, ограничения. Операторы могут почувствовать себя перегруженными правилами и инструкциями компании, потерять дух и стимул осознания себя боссом в собственном деле;

- эффект хватания за полу. Что произойдет с предприятием оператора, если деятельность других операторов будет неудачной? Вполне возможно, ему придется уйти из бизнеса, даже если его конкретное предприятие было рентабельным. Это явление часто называют «эффектом хватания за полу». Деятельность других операторов, несомненно, оказывает влияние на перспективы роста и уровень рентабельности практически всех предприятий франчайзинговой сети;

- особенности муниципального управления. Особый род трудностей связан с арендой помещений. Дело в том, что в Москве все территории вокруг метро (огромные покупательские потоки) монополизированы одной фирмой, которая ставит павильоны и сдает их по очень высоким ценам. Та же картина с уборкой мусора, когда районная администрация обязует арендатора пользоваться весьма дорогими услугами определенной «мусорной компании». Кроме того, жестко регламентируется режим работы павильонов франшизной сети;

- правовая незащищенность. Тормозит процесс расширения франчайзинга в России опасения владельцев, что их детище попадет в «плохие руки», появится очередная «крыша» и процесс станет неуправляем.

Реклама и имидж торговой марки

Большое влияние на имидж торговой марки оказывает реклама.

Для того чтобы быть эффективной в насыщенной информацией среде и, следовательно, привлекать внимание потребителей, реклама должна быть актуальной, оригинальной и впечатляющей. Актуальная реклама говорит о том, что имеет значение, оригинальная реклама привлекает внимание; реклама, производящая впечатление, пробуждает эмоции и долго остается в памяти. При этом с помощью аргументов она говорит с сознанием потребителя, а с помощью эмоций - с его сердцем.

Реклама должна конкурировать с другими рекламными объявлениями, с окружающими информационными и развлекательными стимулами и с сотнями других возможных отвлекающих факторов. Чтобы быть эффективной, реклама должна привлекать и удерживать внимание, создавать наибольший уровень осведомленности и отличаться останавливающим воздействием. Она должна

опираться на факты и предоставлять информацию о преимуществах рекламируемой марки товара таким образом, чтобы ассоциировать приятные ощущения и впечатления с этой маркой, делая ее более привлекательной. Информационная реклама должна формировать убеждение в превосходстве марки над ее конкурентами. Это убеждение в совокупности с личным опытом потребителя от общения с этой маркой называется ценностью марки. Ценность марки является одним из наиболее значимых и трудных достижений фирмы. Ценность марки увеличивается эмоциональными ассоциациями с чем-то позитивным и приятным. Созданием сильной связи между ощущением от покупки и использованием товара занимается трансформирующая реклама. Она служит для того, чтобы сделать ощущения потребителя богаче, теплее и приятнее, чем те, которые были бы на самом деле. Трансформация - это секрет построения индивидуальности и имиджа товара. Этот процесс требует времени, так как эффект накапливается постепенно. Только позитивная трансформирующая реклама сможет эффективно продавать товар, что является часто важным фактором формирования имиджа марки. Эффективная реклама должна также обладать закрепляющим воздействием, т.е. откладывать в памяти устойчивые впечатления. Эти впечатления, объединенные с другими знаниями о марке, составляют ее имидж. Сильный, благоприятный имидж - это наибольшая ценность торговой марки. Неблагоприятный имидж - это препятствие, которое фирма должна преодолеть, если она хочет выжить в условиях свободной конкуренции. Реклама - это лишь один из факторов, способных исправить неблагоприятный имидж. Если имидж испорчен дефектами самого товара или недостатками в других аспектах маркетинговой политики, одна реклама не сможет его исправить.

Перечень рассмотренных факторов, влияющих на имидж организации, не является исчерпывающим. Мы рассмотрели лишь, с нашей точки зрения, основные. Можно ли не формировать компании свой имидж? Да, можно. Но в таком случае он будет сформирован стихийно партнерами, клиентами, конкурентами и другими, а не под воздействием руководства фирмы. Таким образом, очевидно, что, если не будет постоянной, осознанной работы по формированию имиджа, не будет и управляемого имиджа. Сейчас, когда все большее значение приобретают факторы внеценовой конкуренции, сильный, благоприятный имидж организации и предприятия - это наибольшая их ценность.

Вопросы для самопроверки

1. Каковы основные характеристики корпоративной культуры?
2. Чем характеризуется имидж компании?
3. Каковы основные типы совместной деятельности.
4. В чем отличия различных типов управления?
5. Что охватывают корпоративные стандарты?
6. Каково основное содержание кодекса корпоративного поведения.
7. Этапы формирования корпоративной культуры.
8. Каковы перспективы компаний с разным уровнем развития корпоративной культуры?

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

ЛЕКЦИЯ 12. ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА

Учебные цели

1. Понятия эффективность менеджмента
2. Экономические показатели эффективности управления
3. Социальная эффективность менеджмента
4. Признаки эффективного менеджмента (по Т. Питерсу и Р. Уотермену)
5. Пути повышения эффективности менеджмента в организации

1. Понятия эффективность менеджмента

Эффективность менеджмента – результативность управленческой деятельности. Она оценивается по степени достижения целей и задач менеджмента.

Задачи менеджмента – достижение целей организации с минимальными затратами на управление.

Таблица 28

Главные цели предпринимательской организации

СФЕРА (область)	Основные цели
ПРОИЗВОДСТВО	Высокая и равномерная загрузка производственных
	Сведение к минимуму издержек
	Оптимальное скандирование
	Минимальная текучесть кадров
ФИНАНСЫ	Кратковременная и долгосрочная максимизация прибыли
	Невысокая задолженность
	Самофинансирование
	Высокие проценты на капитал
	Обеспечение высоких дивидендов
СБЫТ	Позитивная репутация
	Постоянный рост
	Высокое качество
	Высокий удельный вес на рынке
	Постоянная готовность к поставке
	Максимально быстрое выполнение заказов
	Высокий оборот
СОЦИАЛЬНАЯ СФЕРА	Удовлетворенные сотрудники
	Непрерывность в занятости

Эффективность менеджмента проявляется через эффективность (результативность) основной деятельности.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

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.

2. Экономические показатели эффективности управления

1. Показатель эффективности управления

$$Э_y = \frac{П}{Z_y}, \quad (8.1)$$

Где $Э_y$ – показатель эффективности управления;
П – прибыль организации
Z_y – затраты на управление.

2. Коэффициент численности управленческих работников

$$П_y = \frac{Ч_y}{Ч}, \quad (8.2)$$

Где $К_y$ – коэффициент численности управленческих работников;
$Ч_y$ – численность работников управления;
Ч – общая численность работников организации.

3. Коэффициент затрат на управление

$$К_з = \frac{З_y}{З}, \quad (8.3)$$

Где $К_з$ – коэффициент затраты на управление;
$З_y$ – затраты на управление;
З – общие затраты организации.

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

4. Коэффициент затрат на управление на единицу выпускаемой продукции (оказываемых услуг)

$$К_{зп} = \frac{З_у}{ОП}, \quad (8.4)$$

Где $К_{зп}$ - Коэффициент затрат на управление на единицу выпускаемой продукции (оказываемых услуг);
ОП – количество или объем выпускаемой продукции (оказываемых услуг).

3. Социальная эффективность менеджмента

Социальная эффективность менеджмента, выражает социальный результат управленческой деятельности. Она характеризует степень использования потенциальных возможностей трудового коллектива и каждого работника, его творческих способностей, успешность решения социальных задач развития коллектива. При этом в качестве социальных результатов деятельности предприятий выступают условия труда и быта, квалификация работников, организация и мотивация их деятельности и т. д.

В качестве затрат при этом могут в отдельных случаях выступать расходы на приобретение технических средств управления, подготовку и повышение квалификации кадров, строительство жилья для работников предприятия, приобретение путевок для санитарно- курортного лечения и отдыха работающих и другие.

Соотнесение указанных результирующих и затратных (ресурсных) факторов считаем некорректным, показатели социальной эффективности менеджмента не могут быть выражены через соотношение производственных затрат (ресурсов) и полученных социальных результатов деятельности предприятий, так как:

1) Многие социальные результаты управленческой деятельности находятся вне зависимости от материальных затрат;

2) Производственные затраты и полученные социальные затраты деятельности предприятий имеют, как правило, разные масштабы, измерители, опосредованную связь, стохастический характер;

3) Согласно математической теории перестроек в перестроечных условиях зачастую отсутствует пропорциональность между прилагаемыми усилиями и результатами;

В связи с этим целесообразно социальную эффективность менеджмента характеризовать только результирующими составляющими, без затратных (ресурсных).

Социальная эффективность менеджмент целесообразно оценивать с помощью системы показателей, которую можно разбить на 4 группы:

1. Показатели, характеризующие условия труда работников организации

2. Показатели, характеризующие социально- бытовые условия работников организации

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

3. Показатели, характеризующие квалификации работников
4. Показатели, характеризующие организацию и мотивацию труда

При этом можно производить сравнение фактически достигнутых показателей с базовыми, что позволяет реально представить степень социальных изменений в коллективе данного предприятия. Однако оценка социальных результатов нуждается в сравнении фактически достигнутых показателей с общественно необходимыми, отражающими требуемый уровень социального развития коллектива.

4. Признаки эффективного менеджмента (по Т. Питерсу и Р. Уотермену)

1. Лицом к потребителю.



Айсберг возможных потерь клиентов

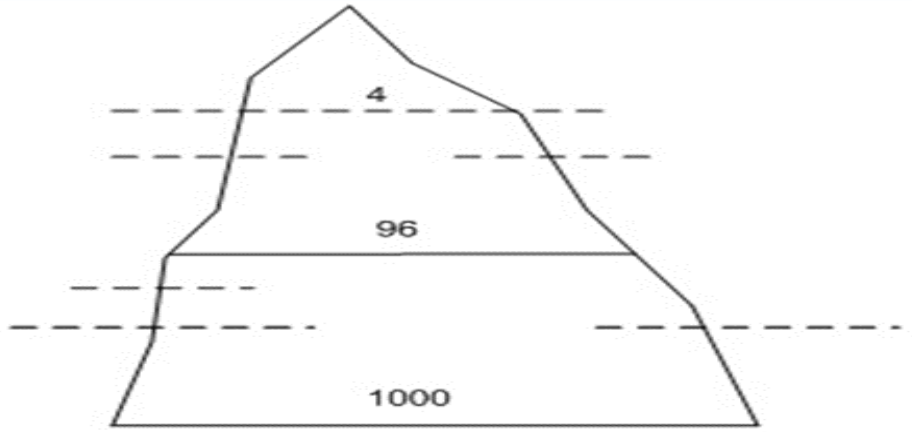

Рисунок 38. Роли потребителя

Только 4 из 100 неудовлетворенных клиентов жалуются. Но каждый расскажет примерно 10 друзьям и коллегам о своем печальном опыте. Значит, не удовлетворив как следует потребности 100 клиентов, мы можем потерять 1000!

Только один из 10 неудовлетворённых клиентов может вернуться. А привлечение нового клиента стоит в 5 раз дороже, чем сохранение уже имеющегося.

2. Производительность от человека

«Каждый работник рассматривается как источник идей, а не просто как пара рабочих рук».

Управление персоналом должно строиться с учетом человеческой природы. При этом нужно учитывать следующее: все люди любят чувствовать себя победителями, хотя являются они таковыми далеко не всегда; часто ощущение более важно, чем реальное положение; человек способен оперировать одновременно не более чем полудюжиной фактов; люди очень чувствительны на поощрение и наказание; обычно люди судят по делам, а не по словам; человек стремится удовлетворить свои потребности и амбиции.

3. Ориентация на действия

Принять решение, пусть даже плохое, - лучше, чем не принять совсем никакого решения.

Богатство опыта приобретается исключительно лишь тогда, когда работаешь непосредственно с предметом. Материал или процесс плохо постижим абстрактно - путем анализа на бумаге или в описании.

4. Создание атмосферы поиска

Образцовые компании отличают децентрализация управления, развитие самостоятельности, предприимчивости.

Атмосфера поиска создается поддержкой энтузиастов, развитием всех форм деловых контактов между сотрудниками, коллегиальностью управления, мягкой внутренней конкуренцией.

5. Ценностное руководство

Во многих образцовых компаниях повсеместно используются истории, лозунги и легенды, связанные с деятельностью организации, ее видных руководителей и специалистов. Это важно, поскольку отражает общие укоренившиеся ценности организации, т.е. ее культуру.

Чем сильнее культура организации и чем в большей степени она ориентирована на рынок, тем меньше нужны директивные наставления, организационные схемы, подробные процедуры и правила.

6. Верность своему делу

Некоторая степень диверсификации становится основой устойчивости организации. Но неразборчивая диверсификация - наименее успешная стратегия.

7. Простота формы, скромный штат управления

Внутренние структурные формы и системы образцовых организаций отличаются изящной простотой.

8. Сильные лидеры

Ценности и методы менеджмента, превращающие организации в образцовые, устанавливаются и развиваются под влиянием сильных лидеров.

3. Пути повышения эффективности менеджмента в организации

Системный подход к повышению эффективности менеджмента в организации должен учитывать все наиболее важные взаимозависимые элементы (рис. 39).

Совместные ценности - культура организации.

Стратегия - стратегические цели, политика организации, перспективные планы.

Структура - состав и подчиненность подразделений организации, распределение функций, прав, ответственности.

Системы - правила и процедуры принятия решений по всем функциональным областям, информационная система.

Стиль - руководители организации, стиль руководства, коллегиальность в управлении.

Состав работников - подбор, мотивация, социально-психологические аспекты.

Сумма навыков - обучение персонала, повышение квалификации, переподготовка.



Рисунок 39. Схема «7-С» компании «МакКинси»

Основные мероприятия по повышению эффективности менеджмента:

- совершенствование структуры организации, более рациональное распределение функций, прав, ответственности;
- выработка стратегии развития организации;
- совершенствование системы принятия решений в организации;
- разработка эффективной информационной системы в организации;
- совершенствование системы управления персоналом (подбор, изучение кадров, механизм мотивации; осуществление мер по предупреждению возникновения конфликтов, выработке умений разрешения возникающих противоречий бесконфликтно);
- развитие форм коллегиальности управления, максимальное развитие самостоятельности и ответственности работников;
- создание культуры организации, выработка ценностей, признаваемых и разделяемых сотрудниками.

Требования к процессу повышения эффективности менеджмента:

- заинтересованность и единство руководства высшего уровня;
- соблюдение высшим руководством принципов морали;
- вовлечение всего руководящего состава в процесс преобразований;
- участие всех рабочих и служащих в повышении эффективности деятельности;
- максимальное использование всех форм коллегиальности;
- устранение причин недостатков и проблем, а не следствий;
- начинать с малого: малые победы ведут к большим успехам.

Вопросы для самопроверки

1. Раскройте сущность эффективности менеджмента.
2. Какие экономические показатели эффективности менеджмента знаете?
3. Что такое социальная эффективность менеджмента и какими показателями они определяются?
4. Назовите признаки эффективного менеджмента по Т. Питерсу и Р. Уотермену.
5. Назовите основные направления повышения эффективности менеджмента.

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

ЛЕКЦИЯ 13. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

Учебные цели

1. Основные понятие управления проектами.
2. Планирование проекта
3. Оценка проекта.
4. Финансирование проекта.
5. Анализ рисков проекта.

1. Основные понятие управления проектами

Проектом называется совокупность распределенных во времени мероприятий или работ, направленных на достижение поставленной цели.

Свойства проекта:

- четко определенная цель
- четко очерченное начало
- четко очерченное окончание
- исполняется командой
- используются материальные ресурсы
- имеет бюджет
- имеет ограничения трех видов: по стоимости, по времени, по ресурсам

Жизненный цикл проекта – это промежуток времени между моментами его начала и завершения. Он делится на четыре фазы.

Концептуальная фаза. Включает формулирование целей, анализ инвестиционных возможностей, обоснование осуществимости (технико-экономическое обоснование) и планирование проекта.

Фаза разработки проекта. Включает определение структуры работ и исполнителей, построение календарных графиков работ, бюджета проекта, разработку проектно-сметной документации, переговоры и заключение контрактов с подрядчиками и поставщиками.

Фаза выполнения проекта. Включает работы по реализации проекта, в том числе строительство, маркетинг, обучение персонала и т.п.

Фаза завершения проекта. Включает в общем случае приемочные испытания, опытную эксплуатацию и сдачу проекта в эксплуатацию.

Результат проекта - некоторая продукция или полезный эффект, создаваемые в ходе реализации проекта.

Задачи управления проектами:

- определение цели проекта
- создание структуры проекта
- определение необходимых объемов и источников финансирования
- подбор команды исполнителей

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

- определение сроков выполнения проекта
- составление графика его реализации
- расчет необходимых для проекта ресурсов
- расчет сметы и бюджета проекта
- планирование и учет рисков
- обеспечение контроля за ходом выполнения проекта.

Управление проектом – это процесс организации, планирования и управления работами и ресурсами на протяжении жизненного цикла проекта, направленный на эффективное достижение определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству.

2. Планирование проекта

Планирование проекта включает в себя:

1. Структурное планирование
2. Календарное планирование
3. Оперативное управление

Структурное планирование

Структурное планирование включает в себя несколько этапов:

- разбиение проекта на совокупность отдельных работ, выполнение которых необходимо для реализации проекта;
- построение сетевого графика, описывающего последовательность выполнения работ;
- оценка временных характеристик работ и анализ сетевого графика.

Основную роль на этапе структурного планирования играет сетевой график. **Сетевой график** – это ориентированный граф, в котором вершинами обозначены работы проекта, а дугами – временные взаимосвязи работ.

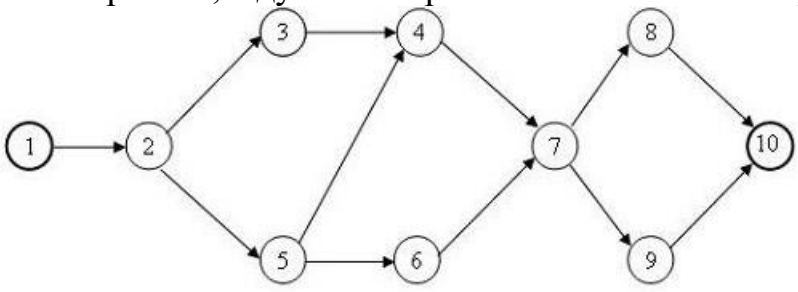

Рис. 40. Сетевой график проекта

Критической называется такая работа, для которой задержка ее начала приведет к задержке срока окончания проекта в целом. Такие работы не имеют запаса времени. Некритические работы имеют некоторый запас времени, и в пределах этого запаса их начало может быть задержано.

Критический путь – это путь от начальной к конечной вершине сетевого графика, проходящий только через критические работы. Суммарная

длительность работ критического пути определяет минимальное время реализации проекта.

Нахождение критического пути сводится к нахождению критических работ и выполняется в два этапа.

- Вычисление раннего времени начала каждой работы проекта. Эта величина показывает время, раньше которого работа не может быть начата;
- Вычисление позднего времени начала каждой работы проекта. Эта величина показывает время, позже которого работа не может быть начата без увеличения продолжительности всего проекта;
- Вычисление резерва времени как разности позднего и раннего времени начала работы.

Критические работы имеют одинаковое значение раннего и позднего времени начала, т.е. нулевой резерв времени.

Раннее время начала работы вычисляется по формуле:

$$T_P(i) = \max_{j \in G}(T_P(j) + t_j),$$

Где ТР(i) – раннее время начала работы
tj – продолжительность j работы
G – множество работ-предшественников

Позднее время начала работы вычисляется по формуле:

$$T_П(i) = \min_{j \in H}(T_П(j) - t_i),$$

где ТП(i) – позднее время начала работы
ti – продолжительность j работы
H – множество работ-последователей

Календарное планирование

На этапе календарного планирования разрабатывается календарный график, который называется диаграммой Ганта. Диаграмма Ганта отображает следующие параметры проекта:

- структуру работ, полученную на основе сетевого графика;
- состав используемых ресурсов и их распределение между работами;
- календарные даты, к которым привязываются моменты начала и завершения работ.

На основании диаграммы Ганта может быть построен график загрузки ресурсов. Этот график показывает процент загрузки конкретного трудового ресурса в ходе выполнения проекта. По оси абсцисс откладывается временной интервал проекта, а по оси ординат – суммарный процент загруженности

исполнителя по всем задачам проекта, которые он выполняет в текущий момент времени.

Оперативное управление

В отличие от структурного и календарного планирования, оперативное управления проводится на стадии реализации проекта. Включает следующие задачи:

- отслеживание фактического графика выполнения работ;
- сравнение фактического графика с плановым;
- принятие решений по ликвидации наметившихся отклонений от плана;
- перепланирование проекта в случае значительных отклонений.

3. Оценка проекта

Оценка проекта решает две задачи:

1. Сравнить выгоды и затраты проекта и решить, эффективен ли он.
2. Проанализировать денежный поток проекта и определить финансовую реализуемость проекта – хватает ли средств для его реализации.

Когда встает вопрос об оценке проекта, мы, как правило, уже прошли ряд этапов:

Сформулировали бизнес-идею, подобрали технику и технологию, определились с планируемой ценой реализации и возможной себестоимостью.

Все результаты должны быть переведены в стоимостную форму и собраны в виде финансовой модели проекта. Пример такой модели сейчас на экране.

Финансовая модель имеет два блока – ситуация с проектом и ситуация без проекта, это позволяет определить преимущество проекта над альтернативой работать по-старому.

Основным денежным потоком проекта, на котором строятся все показатели эффективности проекта, является ПРИРОСТ ЧИСТЫХ ВЫГОД проекта.

Одним из основных показателей эффективности ИП является **Net Present Value - NPV** (“чистая приведенная ценность”, “чистая нынешняя стоимость”, “чистый дисконтированный доход”).

$$NPV = \sum_{i=1\ (\text{или } 0)}^{n} \frac{(B_i \text{ “с”} - C_i \text{ “с”}) - (B_i \text{ “без”} - C_i \text{ “без”})}{(1+Rate)^i}$$

B - Benefits (Выгоды);
C - Costs (Затраты);
i - номер периода

“с” - с проектом;
“без” - без проекта;

Рассмотрим алгоритм формирования показателя эффективности проекта:

Действие	Результат
из выгод в ситуации “с проектом” вычесть затраты в ситуации “с проектом” для каждого периода	чистые выгоды в ситуации “с проектом” для каждого периода
из полученных результатов вычесть чистые выгоды в ситуации “без проекта” (разность между выгодами и затратами в ситуации “без проекта) для каждого периода	прирост чистых выгод, полученный вследствие реализации проекта в каждом из периодов
результаты каждого из периодов привести к одному моменту времени с помощью метода дисконтирования, т.е. деления на величину сложного процента к данному периоду при определенной (возможно изменяющейся по периодам) ставке дисконта (показатель “нормальной альтернативной скорости роста денег)	дисконтированные значения приростов чистых выгод для каждого периода
полученные результаты сложить	сумма дисконтированных значений приростов чистых выгод, полученных вследствие реализации проекта (NPV)

Показатель NPV показывает размер преимущества проекта над имеющимися обычными альтернативами: ситуацией без проекта и альтернативным вложением денежных средств, выражаемым ставкой дисконта.

Для признания проекта эффективным значение NPV должно быть положительно. Чем выше значение NPV, тем больше доходность проекта.

Очевидно, чем лучше альтернативы предприятия, выше ставка дисконта – тем меньше будет значение NPV.

Искусственно увеличивая ставку дисконта предприятия, используемую в расчетах, мы будем снижать значение NPV и когда-то дойдем до нулевого значения NPV – то есть определим ставку дисконта, при которой у проекта нулевое преимущество над альтернативой.

Этот прием служит для определения еще одного важнейшего показателя эффективности проекта – IRR.

IRR – Internal Rate of Return (внутренняя норма доходности, внутренняя норма дисконта) – такая положительная ставка дисконта, при которой NPV=0.

IRR измеряется в процентах и показывает скорость роста средств, вложенных в проект.

Действительно, если при равной IRR ставке дисконта преимущество проекта равно нулю, значит, в проекте деньги растут ровно с такой же скоростью, которую мы заложили как ставку дисконта.

Для признания проекта эффективным значение IRR должно быть больше ставки дисконта – т.е. скорость роста средств, вложенных в проект, должна быть выше, чем обеспечивают обычные альтернативы.

Рассмотрим еще один показатель эффективности проекта - срок окупаемости. Данный показатель определяется по денежному потоку Дисконтированный прирост ЧВ нарастающим итогом. Проект окупился, когда окончательно вышел из минуса.

Существуют и другие показатели эффективности, однако мы рассмотрели самые используемые из них.

Принципиальным отличием показателей реализуемости является то, что они должны показать не преимущество проекта, а реальное наличие денежных средств для ведения проекта в каждый момент времени реализации проекта. Поэтому основой для них служат чистые выгоды с проектом. Минимальное значение чистых выгод с проектом нарастающим итогом покажет минимальную сумму средств, с которой можно начинать проект. Этот показатель носит название Минимум накопленного сальдо и является простейшим показателем реализуемости.

Когда мы рассматриваем проект уже с получением заемных средств, минимум накопленного сальдо должен быть положителен, иначе, в какой-то момент средств для ведения деятельности по проекту не хватит.

Таким образом, при проведении оценки проекта необходимо одновременно контролировать и показатели эффективности, и показатели реализуемости проекта. Основой для расчета показателей эффективности служит денежный поток приростов чистых выгод, а для расчета показателей реализуемости - денежный поток чистых выгод с проектом.

4. Финансирование проекта

Получение кредитов и возврат заемных средств с выплатой определенных процентов являются одними из самых типичных финансовых операций, анализ которых необходим при оценке эффективности реализации проектов в конкретных условиях.

Проект сам по себе может быть достаточно привлекательным, но, как правило, для его реализации у предприятий нет достаточных свободных собственных средств. Поиск других источников приводит к разработке тех или иных схем финансирования, учитывающих конкретные условия привлечения дополнительных средств. Любая схема финансирования проекта должна учитывать не только поступление средств, но и возврат долгов с выплатой процентов как платы за использование чужих (заемных) денежных средств.

Конкретная схема финансирования проекта и обслуживания возникающего долга может заметно изменить значения показателей эффективности проекта с точки зрения потенциального заемщика. В одних случаях использование заемных средств обеспечивает реализацию проекта при сохранении привлекательности проекта для заемщика, в других - условия кредитования таковы, что реализация проекта теряет смысл. Могут возникать и более сложные случаи, когда в основном эффект от реализации проекта при заданных условиях кредитования остается положительным, но в момент начала выплат по обслуживанию долга предприятие оказывается несостоятельным. Такие ситуации требуют пересмотра источников и условий финансирования, поиска действительно приемлемых решений, обеспечивающих как реализуемость проекта, так и его эффективность с точки зрения предприятия-заемщика.

Основные определения.

Финансирование - предоставление денежных средств на какие-либо мероприятия, деятельность.

Кредит - ссуда в денежной или товарной форме на условиях возвратности и, как правило, с уплатой процента. Юридическое или физическое лицо, выдавшее средства в долг, называется кредитором, а получившее ссуду - заемщиком.

Обслуживание долга (перевод термина debt service) - операции, связанные как с возвратом полученных средств, так и с выплатой процентов, а также все остальные операции, вызванные получением кредита на определенных условиях. Оговоренные условия образуют схему кредитования и обслуживания долга.

Отсрочка - (privelege period, grace period) означает, что заемщик своевременно выплачивает проценты, но откладывает выплату основного долга на определенное условиями отсрочки число периодов

Капитализация – проценты не выплачиваются своевременно, но присоединяются к сумме основного долга

I. Возврат в один срок	
II. В рассрочку	1. Традиционная схема + варианты 2. Выплаты равными суммами + варианты 3. Проектное финансирование

Рис. 41. Классификация схем обслуживания долга

Традиционная схема обслуживания долга

Характерной особенностью данной схемы является то, что основной долг возвращается одинаковыми частями в течение всего срока возврата долга. Кроме того, в каждый платеж выплачиваются проценты на оставшуюся сумму долга.

При построении традиционной схемы финансирования применимы условия отсрочки и капитализации. При этом отсрочка должна быть строго меньше срока возврата долга, а капитализация – меньше или равна отсрочке.

Аннуитетные платежи

Идея предлагаемой схемы состоит в том, что ежегодно (в каждый период) выплачивается одинаковая сумма, которая частично относится к выплате процентов, а частично - к выплате основного долга.

Банк может согласиться с данным предложением в том случае, когда такие равномерные выплаты в целом обеспечивают ему выгоду не хуже, чем в альтернативных случаях. Таким образом, задача сводится к определению той суммы, которую необходимо выплачивать, чтобы соблюсти интерес кредитора. Искомое значение зависит от суммы долга, от процента за кредит и от срока выплат. На основе этих данных с помощью “фактора возврата капитала” (capital recovery factor) вычисляется нужная величина.

Отметим, что данную схему можно модифицировать, используя ее в сочетании с отсрочкой выплат основного долга и капитализацией процентов.

Проектное финансирование

Особенность данной схемы в том, что денежные потоки выплат заемных средств основываются на возможностях заемщика – т.е. на денежном потоке проекта.

При наличии возможности выплат на каждом этапе реализации проекта в первую очередь выплачиваются начисленные проценты полностью или частично. Если средств на полную выплату текущих процентов недостаточно, то невыплаченная сумма процентов капитализируется (присоединяется к основному долгу). В случае, если после уплаты процентов есть еще свободные денежные средства, они полностью направляются на погашение части основного долга вплоть до полной выплаты суммы долга.

Данная схема является наиболее гибкой, лучше всего использует средства для выплаты кредита, и, как правило, обладает лучшими характеристиками эффективности. Но одновременно она является и более рискованной для банка, что может отразиться на ставке банковского процента.

5. Анализ рисков проекта

Понятие риска тесно связано с понятием неопределенности. Чем выше неопределенность, тем выше уровень риска. Выше мы рассмотрели общее, несколько лирическое определение риска. Применительно к инвестиционным проектам необходимо более точное определение риска и неопределенности.

Неопределенность – неполнота, неточность информации об условии реализации проекта.

Риск – возможность возникновения условий, приводящих к негативным последствиям для всех или отдельных участников проекта.

Задачи анализа рисков

Анализ рисков проекта включает следующие задачи:

1. Четкое определение (выявление, идентификация, описание) возможных рисков проекта. В число проектных рисков обычно включаются такие как: технические, риски участников проекта, политические, юридические, финансовые, маркетинговые, экологические, военные, строительно-эксплуатационные, риски обстоятельств непреодолимой силы и др. В описание рисков должны быть включены и причины их возникновения, и последствия наступления неблагоприятных событий.

2. Количественный (вероятностный) анализ рисков. На этом этапе все определенные ранее риски желательно оценить с вероятностной точки зрения.

3. Предложения по минимизации или компенсации выявленных рисков проекта. Все мероприятия, позволяющие минимизировать риски проекта, можно условно разделить на три группы:

снижение рисков производства путем выбора другого варианта проекта (например, выбор другого варианта травосмеси в кормопроизводстве или другой схемы финансирования);

увеличение доли отчислений на непредвиденные обстоятельства;

диверсификация проектных рисков, в том числе страхование рисков, позволяющее распределить риск между участниками проекта.

Методы анализа рисков

Самые распространенные методы анализа рисков это:

- Анализ чувствительности
- Метод сценариев
- Имитационное моделирование
- Метод аналогий
- Метод экспертных оценок

- Метод субъективной вероятности
- Метод ставки процента с поправкой на риск

и др

Анализ чувствительности (Sensivity analysis) заключается в исследовании характера и степени влияния на показатели осуществимости и эффективности проекта каждого из основных параметров, которые учтены в построенной модели проекта. При этом влияние каждого из параметров рассматривается отдельно от других, т.е. “при прочих равных”.

Влияние рассматривается по отношению к некоторому “базовому” сценарию, который первоначально взят за основу и для которого построена модель, отражающая основные связи между исходными параметрами и показателями эффективности и реализуемости проекта. При этом общая схема проведения анализа такова: последовательно изменяются значения факторов (исходных данных) и сравниваются результаты, полученные при использовании базового варианта исходных данных и результаты, полученные при измененных значениях исходных данных. Важно помнить, что при анализе чувствительности мы исследуем влияние каждого фактора отдельно, т.е. происходит последовательно-единичное изменение каждой из проверяемых переменных и изучается реакция используемых критериев оценки проекта.

Важным вопросом при проведении анализа чувствительности является определение тех критериев оценки эффективности и реализуемости проекта, степень влияния на которые мы будем исследовать. В зависимости от специфики проекта может исследоваться влияние на различные показатели. При рассмотрении большинства проектов могут использоваться NPV как критерий эффективности, минимальное накопленное сальдо после финансирования как критерий реализуемости.

После определения критерия, устойчивость которого будем проверять, формулируется перечень переменных (факторов), подлежащих изучению.

Принято выделять два основных направления проведения анализа чувствительности:

1) определения эластичности критерия эффективности (реализуемости) по исследуемому фактору, т.е. процент изменения результата в расчете на 1% изменения фактора;

2) определение переключающего (критического) – switch value - значение фактора, при достижении которого результат из позитивного переходит в негативный или наоборот.

Схема расчета коэффициента эластичности

Схема расчета коэффициентов эластичности. Для определения значений характеристик чувствительности, относящихся к первой группе, необходимо зафиксировать базовое значение контролируемого результирующего показателя (R). Базовыми мы будем называть значения показателей эффективности и реализуемости, полученные при некотором наборе значений исходных

параметров (F) – «базовый сценарий». Рекомендуется этот сценарий (набор параметров) формировать как «умеренно пессимистический».

Обозначим измененные («новые») значения параметров как F’, результат как R’. Тогда расчеты будут выглядеть следующим образом.

$$Кэ = \frac{(R'-R)*F}{R*(F'-F)}$$

Снижение цены реализации с 10 до 9 рублей (-10%)

Приводит к снижению результата с 40000 до 38000 д.ед. (-5%). Коэффициент равен 0,5.

Для определения “переключающих” значений изменение каждого из параметров следует продолжать до тех пор, пока не будет получено негативное значение результирующего показателя. Момент перехода от положительных значений к негативным фиксируется как важная характеристика чувствительности проекта к изменениям данного исходного параметра.

Таким образом, мы охарактеризовали все важные факторы проекта с двух сторон: во-первых, насколько сильно они влияют на критерий эффективности (реализуемости проекта) и, во-вторых, при каком значении фактора мы получим негативный результат.

Вопросы для самопроверки

1. Перечислите фазы проектного цикла.
2. Какие методы планирования проекта применяются на стадии разработки проекта?
3. Назовите основные отличие сетевого и календарного графиков проекта.
4. Каковы основные задачи оценки проектов?
5. При проведении анализа проекта получено значение NPV, равное 32,4 млн.руб. Дайте оценку эффективности проекта.
6. Перечислите основные схемы финансирования проектов.
7. Какова цель проведения анализа рисков проекта?

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Список рекомендуемой литературы

1. Алексанов, Д. С. Анализ инвестиционных проектов : БАЗОВЫЙ УРОВЕНЬ / Д. С. Алексанов, В. М. Кошелев, Н. В. Чекмарева. – Москва : Российский государственный аграрный университет - МСХА им. К.А. Тимирязева, 2022. – 73 с. – EDN ADKVPD.
2. Алексанов, Д. С. Консультирование по вопросам государственной поддержки инвестиционной деятельности малых предприятий АПК / Д. С. Алексанов, Л. Е. Кресова, М. А. Сухарникова // Управленческий учет. – 2022. – № 5-2. – С. 370-380. – DOI 10.25806/uu5-22022370-380. – EDN LEBYHA.
3. Алексанов, Д. С. Управление проектами в АПК / Д. С. Алексанов, В. М. Кошелев, Н. В. Чекмарева. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью "Издательство ЮРАЙТ", 2022. – 193 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-15176-3. – EDN TXZBCT.
4. Ансофф, И. Стратегический менеджмент / Игорь Ансофф. – М.:Питер, 2011
5. Веснин В.Г. Основы менеджмента. - М.: ЭЛИТ, 2021. – 616 с.
6. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. Учебник. – М.: ИНФРА, 2021. –656 с.
7. Виханский, О. С. Стратегический менеджмент / Виханский О.С., Наумов А.И. – М.: «Экономист», 2006 г.
8. Герчикова И. Н. Менеджмент. Учебник. - М.: Юнити, 2015. – 510 с.
9. Глухов В.В. Менеджмент. – СПб.: СпецЛит, 2010. – 608 с.
10. Ибрагимов А. Г., Рекс Л. М. Контроллинг в деятельно-технoприродной системе. Учебное пособие. – М.: МГУП, 2014. - 162с.
11. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента. Учебное пособие. – М.: Новое знание, 2009. – 336с
12. Кузнецов, Б. Т.Стратегический менеджмент /Кузнецов Б.Т. – М.: ЮНИТИ, 2015.
13. Кузык, Б. Н.Прогнозирование, стратегическое планирование и национальное программирование / Кузык Б.Н., Кушилин В.И., Яковец Ю.В. – М.: Экономика, 2013.
14. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Учебник. – М.: Вильямс, 2020. – 672с.
15. Нехланова, А. М.Стратегическое управление в АПК / А.М.Нехланова, М.Б.Туманова Ассоц. "Агрообразование"-М: КолосС, 2012.
16. Разу М. Л. Менеджмент. Учебник. - М.: Конурос, 2008. – 472с.
17. Рекс Л. М., Ибрагимов А.Г. Менеджмент в деятельно-технoприродной системе. Учебное пособие. – М.: МГУП, 2012. – 205с.
18. Сухарникова, М. А. Современные тенденции управленческого консалтинга / М. А. Сухарникова // Цифровизация в контексте устойчивого социально-экономического развития агропромышленного комплекса : Материалы II Международной научно-практической конференции по проблемам развития аграрной экономики, Москва, 19–20

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

октября 2021 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Научный консультант", 2021. – С. 543-546. – EDN NPZYEY.

19. Шеремет П.В., Чередникова Л. Е., Петухова С. В. Менеджмент: управление организационными системами. Учебное пособие. – М.: Омега-Л, 2011. – 407с.

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

ПРИЛОЖЕНИЕ

Словарь терминов

Адаптация – приспособление системы и ее отдельных элементов к изменяющимся условиям внешней среды.

Административный подход к менеджменту – подход, заключающийся в регламентации функций, прав, обязанностей, нормативов качества, затрат, продолжительности, элементов системы менеджмента в нормативных актах (приказы, распоряжения, указания, стандарты, инструкции, положения).

Анализ – разложение целого на элементы и последующее установление взаимосвязей между ними с целью повышения качества прогнозирования, оптимизации, обоснования, планирования управленческого решения по развитию объекта и оперативного управления его реализацией.

Бизнес – инициативная экономическая деятельность, осуществляемая за счет собственных или заемных средств на свой страх и риск, под свою ответственность; главная цель – получение прибыли.

Вертикальные отношения – отношения между уровнями управления при иерархически построенной структуре.

Власть – возможность действовать или воздействовать на ситуацию или поведение других людей.

Влияние – асимметричные отношения между людьми, когда один человек получает возможность воздействовать на другого.

Горизонтальные отношения – распределение работ и ответственности на одном и том же уровне.

Делегирование – передача задач, властных полномочий и ответственности на более низкие уровни менеджмента.

Децентрализация – распределение полномочий по принятию решений по вертикали управления.

Децентрализованная дивизиональная структура управления – организационная структура управления, базирующаяся на комбинации специализации подразделений организации с децентрализацией в принятии решений.

Закон конкуренции – закон, в соответствии с которым в мире происходит объективный процесс повышения качества продукции и снижения ее удельной цены.

Закон масштаба – закон, согласно которому увеличение масштабов производства продукции за счет ее унификации или реализации других факторов ведет к снижению себестоимости продукции.

Имидж организации – образ, складывающийся у клиентов, партнеров, общественности. Основу имиджа составляют существующий стиль внутренних и внешних деловых и межличностных отношений персонала и официальная атрибутика – название, эмблема, товарный знак.

Инновация – результат интеллектуальной, научно-технической или другой деятельности в той или иной сфере по эффективному изменению объекта управления путем внедрения новшеств.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

Интеграция – процесс, приводящий к формированию целостных организационных образований из самостоятельно функционирующих предприятий.

Конкурентное преимущество – относительное преимущество организации над конкурентами по аспектам, которые рассматриваются клиентами как значимые.

Конкурентоспособность менеджера – преимущество менеджера по отношению к другому менеджеру, характеризующееся умением разработать систему обеспечения конкурентоспособности данного объекта, управлять коллективом по достижению целей системы.

Консенсус – метод принятия решения группой, в основе которого лежит принцип, что решение не принимается до тех пор, пока хотя бы один член группы имеет против него принципиальные возражения.

Контроль – функция менеджмента по обеспечению выполнения программ, планов, письменных или устных заданий, документов, реализующих управленческие решения.

Конфликт – процесс развития и разрешения противоречий в целях, отношениях и действиях людей или групп.

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

Лидерство – ведущее положение отдельной личности или социальной группы, обусловленное более эффективными результатами деятельности; процессы внутренней самоорганизации и самоуправления группы, возникшие в результате индивидуальной инициативы его членов.

Линейный руководитель – должностное лицо, несущее прямую ответственность за результаты работы организации или ее подразделения и наделенное властью и полномочиями отдавать распоряжения подчиненным.

Матричная структура управления – структура управления с решетчатой организацией и двойным подчинением работников.

Менеджер – предприимчивый руководитель, который изыскивает возможности и идет на преднамеренный риск, осуществляя изменения и вводя усовершенствования в организации.

Менеджмент – 1) междисциплинарная наука, основанная на исследовании влияния технических, экономических, организационных, экологических, психологических, социальных и других аспектов на эффективность использования ресурсов и конкурентоспособность принимаемого решения; 2) вид профессиональной деятельности людей по организации процессов достижения системы целей, принимаемых и реализуемых с использованием научных подходов, концепции маркетинга и человеческого фактора.

Миссия – основная общая цель организации, ее предназначение, роль в определенной сфере деятельности и социальная роль в обществе.

Модель – условный образ объекта управления. Модели могут быть логическими, физическими, экономико-математическими.

Мониторинг – непрерывное комплексное наблюдение за объектами, измерение параметров и анализ их функционирования.

Мотивация – создание внутреннего и внешнего побуждения к действиям.

Обратная связь – связь, представляющая собой различную информацию, поступающую от потребителя к лицу, принявшему решение, или к лицу, от которого поступила информация по решению проблемы.

Оптимизация – процесс перебора множества факторов, влияющих на результат, с целью определения значений параметров объекта, при которых достигается его наилучшее состояние, позволяющее, в свою очередь, обеспечить оптимальные параметры выхода объекта как системы.

Организация – функция менеджмента как процесса по реализации планов, суть которой – в координации действий отдельных элементов системы; форма объединения людей для их совместной деятельности в рамках определенной организационно-правовой формы.

Организационная культура – общее понимание членами организации ожидаемого поведения.

Организационная структура – разделение работ на задачи, функции, закрепление полномочий по рабочим группам и подразделениям.

Ответственность – моральная обязанность выполнять задачу с максимальным использованием своих способностей и отчитываться за результаты.

Планирование – функция менеджмента, комплекс работ по анализу ситуаций и факторов внешней среды, прогнозированию, оптимизации, оценке альтернативных вариантов достижения целей, выбору наилучшего варианта плана.

Показатель – величина, измеритель, позволяющий судить о состоянии объекта.

Полномочия – ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее сотрудников на выполнение заданий.

Прибыль – показатель финансовых результатов хозяйственной деятельности организации, превышение доходов от продажи товаров и услуг над затратами на производство и продажу этих товаров и услуг.

Принятие решения – процесс анализа, прогнозирования и оценки ситуации, выбора и согласования наилучшего альтернативного варианта достижения поставленной цели.

Проблема – понятие, характеризующее разницу между действительным и желаемым состоянием объекта.

Проектная структура управления – временная организация работ и управления, связанная с выполнением проекта.

Разделение труда – один из главных принципов организации производственных и управленческих процессов, обеспечивший их

автоматизацию и специализацию, на основе которых, в свою очередь, стали возможными современное массовое производство, повышение качества и экономия ресурсов.

Регулирование – функция менеджмента по изучению изменений факторов внешней среды и принятию мер для доведения параметров входа системы до новых требований выхода (требований потребителей).

Риск – вероятность достижения положительного или отрицательного проектного результата в зависимости от действий внешних и внутренних факторов, определяющих степень неопределенности объекта и субъекта риска.

Себестоимость продукции – текущие издержки производства и обращения товара, исчисленные в денежном выражении.

Синергия – 1) преимущество, возникающее, когда организация развивает новые виды деятельности, используя имеющиеся возможности; 2) эффект, достигаемый в результате объединения двух или более взаимодополняющих видов деятельности.

Система менеджмента – система научных подходов и методов, целевой, обеспечивающей, управляемой и управляющей подсистем, способствующая принятию и реализации конкурентоспособных решений.

Системный подход – методология исследования объектов как систем. Система состоит из двух составляющих: 1) внешнее окружение, включающее вход, выход системы, ее связь с внешней средой, обратную связь (первично); 2) внутренняя структура – совокупность взаимосвязанных компонентов, обеспечивающих процесс воздействия субъекта на объект, переработку входа в выход и достижение целей системы (вторично).

Стратегический менеджмент – теория и практика обеспечения конкурентоспособности и эффективности решений путем разработки стратегии организации и возложения ответственности за эту работу на ее руководителей.

Стратегические цели – цели, которые организация ставит, методы их достижения и необходимые для этого ресурсы.

Стратегическое управление – решение стратегических проблем на базе формирования стратегии, методов ее реализации и при необходимости – введения корректив.

Стратегия – обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов; набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.

Стратегия диверсификации – стратегический выбор альтернативы выхода организации на новые рынки и новыми товарами.

Стратегия роста – стратегия, направленная на рост прибыли за счет повышения доходов, а не снижения издержек.

Стресс – реакция человека на воспринимаемое им соотношение между предъявляемыми к нему требованиями и его способностью удовлетворить этим требованиям.

Структура – способ сочетания составных частей (компонентов) системы для наилучшего выполнения главной цели системы.

Тактика – методы, используемые для достижения стратегических целей.

Тенденция – 1) выявленные в результате анализа, наблюдаемые устойчивые соотношения, свойства, признаки, присущие системе; 2) сложившаяся направленность процессов.

Управление риском – процесс изучения параметров объекта и субъекта риска, внешних и внутренних факторов, влияющих на объект и поведение субъекта риска, оптимизация риска, его планирования, учета и контроля, мотивации и регулирования выполнения работ по управлению риском.

Управленческая решетка – схема, описывающая стиль менеджмента в зависимости от соотношения двух параметров: стремления к выполнению задания и внимания к отношениям между людьми.

Управленческий процесс – совокупность операций и процедур воздействия управляющей подсистемы на управляемую, осуществляющихся в рамках организационной структуры. Управленческие процессы подразделяются на основные, вспомогательные и обслуживающие. В качестве предмета труда выступают управленческое решение, информация, нормативно-технический и управленческий документ.

Управленческое решение – результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента.

Учет – функция менеджмента по фиксации времени, расхода ресурсов, каких-либо параметров системы менеджмента на различных видах носителей.

Фактор – частный показатель объекта или процесса, протекающего в системе, который оказывает влияние на функцию.

Функциональный руководитель – менеджер, ответственный за специализированную функцию управления, например, маркетинг, персонал, производство и т.п.

Функциональные обязанности – изложенные в письменном виде задачи, обязанности и ответственность работника.

Функция – этап процесса управления (стратегический менеджмент, маркетинг, планирование, организация процессов, учет и контроль, мотивация, регулирование).

Харизма – свойства личности, позволяющие ей оказывать влияние на других в отсутствии иных способов воздействия.

Хозяйствующие субъекты – коммерческие организации и их объединения (союзы или ассоциации), некоммерческие организации, за исключением не занимающихся предпринимательской деятельностью, в том числе сельскохозяйственных потребительских кооперативов, а также индивидуальные предприниматели.

Целеполагание – установление целей функционирования и развития организации и ее составных частей с учетом их взаимосвязей, и непротиворечивости.

Цель – выраженное количественно или качественно будущее состояние объекта управления, достижение которого обеспечит решение проблемы.

Ценности – компоненты социальной системы, наделяемые особым значением в индивидуальном или общественном сознании и вследствие этого регулирующие общественное поведение.

Централизованная функциональная структура управления – организационная структура, базирующаяся на комбинации разделения труда по функциям и централизованного принятия решений.

Экономические методы менеджмента – методы экономического регулирования отношений между субъектом и объектом управления при помощи налоговой системы страны и региона, кредитно-финансового механизма, таможенной системы, экономических нормативов функционирования организации, системы мотивации за качественный труд, применения методов оптимизации целей менеджмента.

Экономический эффект – разность между экономией, полученной в результате внедрения организационно-технического мероприятия, и затратами на разработку и внедрение этого мероприятия за срок его действия.

Экономичность – показатель соотношения между объемом выпуска и потребными для его производства затратами.

Экономия – разность между нормой (нормативом) или удельным расходом какого-либо ресурса, элементом затрат или затратами на отдельной стадии жизненного цикла объекта до внедрения организационно-технического мероприятия и тем же показателем после его внедрения за определенный период.

Эффективность – показатель степени достижения организацией ее целей. Характеризуется оптимальным соотношением между параметрами производства, экономичности, исполнения обязательств, адаптивности и развития организации.

Эффективность управленческого решения – степень достижения запланированного результата на единицу затрат путем реализации решения.

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Учебное издание

Ибрагимов Ариф Гасанович
Романюк Мария Александровна
Сухарникова Мария Анатольевна
Чекмарева Наталья Вячеславовна
Платоновский Николай Геннадьевич

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Учебное пособие

Редактор

Подписано для размещения в Электронно-библиотечной системе РГАУ-МСХА имени К.А. Тимирязева
Оригинал-макет подготовлен издательство РГАУ-МСХА
127550, Москва, Тимирязевская ул., 44
Тел. 8 (499) 977-40-64

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm