

Л. К. КЛИМОВИЧ

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

*Утверждено Министерством образования Республики Беларусь
в качестве учебника для учащихся учреждений образования,
реализующих образовательные программы
среднего специального образования*

2-е издание, стереотипное



УДК 338.24(075)
ББК 65.290-2я7
К49

Рецензенты:

цикловая комиссия экономических дисциплин и специальности
«Маркетинг» УО «Минский государственный политехнический
колледж» (С. В. Савич);
доцент кафедры организации и управления УО «Белорусский государственный
экономический университет», кандидат экономических наук,
доцент Н. В. Баадин.

*Все права на данное издание защищены. Воспроизведение всей книги или
любой ее части не может быть осуществлено без разрешения издательства.*

Климович, Л. К.

К49 Основы менеджмента : учеб. / Л. К. Климович. – 2-е изд.,
стер. – Минск : РИПО, 2015. – 279 с.

ISBN 978-985-503-494-1.

Рассматриваются теоретические и методологические основы менеджмента, его эволюция, принципы и методы управления организациями, система управления персоналом, организация труда специалистов и менеджеров всех уровней.

Включает контрольные вопросы и задания для закрепления изученного материала, глоссарий на русском и английском языках.

Для учащихся учреждений среднего специального образования. Может быть полезен студентам учреждений высшего образования, слушателям системы повышения квалификации и переподготовки специалистов, руководителям и специалистам.

УДК 338.24(075)

ББК 65.290-2я7

ISBN 978-985-503-494-1

© Климович Л. К., 2013

© Оформление. Республиканский институт профессионального образования, 2013

ПРЕДИСЛОВИЕ

В инновационной экономике конкурентоспособность организаций и экономическое процветание стран в большей мере зависит от степени превосходства в области практического управления и от качества разработок теории менеджмента. Технологическая и производственная оснащенность компаний, наличие природных богатств на территории тех или иных стран играют второстепенную роль.

Осознание того, что исключительно управленческими средствами можно добиться более значительных успехов, даже применяя устаревшее оборудование, побуждает осваивать прогрессивные методы управления.

Повышается интерес к основам менеджмента, учитывающего сложившиеся условия хозяйствования и опыт развития отечественных и зарубежных компаний.

С точки зрения критиков в последние годы слишком много внимания уделяется количественным (экономико-математическим) методам обучения и слишком мало – качественным, т. е. формированию умения ориентироваться на персонал как главную ценность.

В современных условиях управление человеческими ресурсами является одним из важнейших направлений в деятельности и считается основным критерием экономического успеха. Сущность и эффективность бизнеса определяют люди. У организации могут быть необходимые финансовые ресурсы, но в ее руководстве не хватает кадров, которые могли бы ими эффективно распоряжаться. Организация может иметь хороших партнеров, но организационная культура, квалификация сотрудников могут не отвечать требованиям потребителей товаров и услуг. Особое внимание в учебнике уделяется раскрытию сути системного и ситуационного подходов в управлении, стратегическому, инновационному менеджменту и управлению персоналом.

Создание современных информационных систем позволило повысить эффективность управления и вместе с тем требования к персоналу и качеству подготовки специалистов всех сфер деятельности.

Методологической основой учебника послужили современные разработки отечественных и зарубежных ученых в области менеджмента, экономической теории, философии, психологии, права, социологии и других наук.

Изучение учебной дисциплины позволит будущим менеджерам усвоить основы управления, принципы и методы управления организацией; выработать навыки принятия решений в конкурентной среде; оптимизировать результаты деятельности.

Для развития навыков управления, закрепления знаний и проектирования менеджмента организаций будущего рекомендуется на практических занятиях учащимся подготовить свои презентационные варианты по предлагаемым автором проектам (приложения 1, 2). Для консультации с автором можно обращаться по адресу: kafedra-men@rambler.ru.

I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

1. РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТА

1.1. Содержание менеджмента. Понятие категорий

Менеджмент как понятие представляет собой методы и технику управления организацией для достижения поставленной цели при оптимальном использовании человеческих, материальных и финансовых ресурсов. Критерием качества менеджмента служит практический успех менеджера, определяемый его уровнем предприимчивости, способностью здраво мыслить, проявлять смекалку. Задача менеджмента состоит в эффективной организации работы субъектов хозяйствования и получении оптимальных результатов при рациональном использовании ресурсов.

В древности философы полагали, что причиной бедственного положения общества, как правило, является отсутствие должного управления либо умения подчиняться. Поэтому природа и принципы справедливого и эффективного управления составляли предмет размышлений великих мыслителей многих стран.

Управление – сложный социально-экономический процесс. Но в широком смысле управление означает воздействие на процесс, объект, систему для сохранения их устойчивости и перевода из одного состояния в другое в соответствии с заданными целями. Его цель – получить наибольшие результаты в хозяйственной деятельности при наименьших совокупных затратах живого и овеществленного труда, рациональном использовании ресурсов.

Управление – это целенаправленное воздействие на коллективы для организации и координации их деятельности в процессе производства с целью эффективного выполнения стоящих перед организацией задач. Предметом управления яв-

ляется процесс воздействия на коллективы и подразделения организаций с целью получения высоких конечных результатов.

Содержание процесса управления отражено на рисунке 1.



Рис. 1. Содержание процесса управления

Менеджмент как специфический вид управленческой деятельности строится на следующих основных положениях:

а) менеджмент направлен на человека, его задача состоит в том, чтобы сделать людей способными к совместным действиям, придать их усилиям эффективность и сгладить присущие

им слабости, ибо человеческая способность вносить вклад в общество столь же зависит от эффективности управления организацией, как и от собственных усилий и отдачи людей;

б) каждая организация требует от менеджмента постановки простых, четких и видимых задач, его миссия состоит в том, чтобы сплотить членов организации вокруг общих целей, без чего это не организация;

в) организация и каждый ее член должны развивать как свои потребности, так и возможности их удовлетворения; подготовка и развитие людей должны осуществляться на любом уровне организации, они не должны останавливаться;

г) любая организация состоит из людей с различными навыками и познаниями, выполняющих разнообразные виды работ, поэтому она должна строиться на коммуникации между работниками и на их индивидуальной ответственности;

д) ни объем выпуска (реализации) товаров (услуг), ни материальная и технологическая оснащенность сами по себе не являются адекватным измерением результатов деятельности менеджеров и работы организации; в этом отношении организация схожа с человеком: так же, как человеку необходимы разнообразные средства для укрепления здоровья и деятельности, столь же многообразные средства требуются и для организации;

е) поскольку менеджмент связан с взаимодействием людей в их общей организации, он глубоко проник в культуру. Необходимо найти собственные традиции, исторический опыт и достояния культуры, которые можно использовать для модернизации системы управления.

Вот как сформулировал Мацусита линию поведения менеджера: «Когда у тебя в подчинении 100 человек, ты должен быть всегда среди них; когда 1000 — можешь занять место в центре; если же ты руководишь десятью тысячами — будь на некотором удалении, но там, откуда всех видишь».

Переход от административно-командной системы управления к рыночной потребовал изменений в экономической сфере. На рынке труда появилась новая специальность — менеджер.

В словарный запас белорусского и русского языков вошли понятия «менеджмент», «менеджер» и «предприниматель».

Термины «менеджмент», «менеджер» употреблялись в английском языке еще в прошлом столетии. Менеджмент на русский язык переводится как «управление», «руководство», а менеджер – «управляющий», «руководитель». Эти слова произошли от греческого «μαγισ» – рука, сила.

Менеджмент – это комплексный процесс обеспечения целесообразной хозяйственной деятельности организации, эффективного использования факторов производства (труда, капитала и земли) и финансов, который основывается на системе принципов, методов организационной структуры управления организации, соответствующей условиям ее внешней среды (рис. 2).



Рис. 2. Подходы к определению сущности менеджмента

Выделяют следующие основные черты рыночной экономики, которые непосредственно связаны с менеджментом:

- свобода предпринимательства – разрешается все, кроме того, что запрещено законом;
- конкуренция – ограничивается законом (антимонопольное законодательство);
- движение капитала в целях получения максимальной прибыли в соответствии с изменением спроса;
- рыночная деятельность – базируется на всесторонней и объективной информации;

- самостоятельное принятие решений хозяйствующими субъектами.

Эти черты рыночной экономики непосредственно связаны с ее элементами: экономическими законами, рыночным механизмом, участниками рынка, структурой рынка, рыночной психологией.

Рыночная экономика базируется на экономических законах: спроса и предложения, стоимости, возвышения потребностей, повышения производительности труда.

Рыночный механизм состоит из рыночных инструментов и рыночных регуляторов.

Рыночные инструменты (цена, спрос, предложение) работают в режиме саморегулирования, и их показатели устанавливаются посредством взаимодействия между участниками актов купли-продажи.

Рыночные регуляторы определяются государством и устанавливаются законодательным путем. К ним относятся налоги, сборы, различного рода тарифы и т. п.

Рыночная психология основывается на пяти главных принципах:

- исходным является расчет, а не интуиция, хотя интуиция тоже важна;
- потребность в постоянном анализе, так как приходится определять, что делается плохо и почему, как улучшить положение и т. д.;
- никогда нельзя делать все лишь бы как, поскольку изъяны всегда будут обнаружены;
- человек должен полагаться на себя, а не на других или руководство;
- люди всегда должны быть готовы к трудностям.

Виды менеджмента

Менеджмент классифицируется по двум признакам: уровням (макро- и микроэкономика) и сферам его функционирования (рис. 3).

Общий менеджмент характерен для макроэкономики, т. е. для всей системы хозяйствования. Он включает три вида менеджмента: практический, инновационный и стратегический.

Иновационный менеджмент (управление разработками нововведений) и **стратегический менеджмент** (стратегическое планирование) представляют собой управленческую деятельность, направленную на совершенствование **практического менеджмента**, который распространяется на все сферы управления.



Рис. 3. Виды менеджмента

Практический менеджмент подразделяется на *производственный* (организация и т. п., т. е. то, что относится к микроэкономике), *региональный* (территориальный) и *финансовый* (банковские операции). Производственный менеджмент представляет собой процесс управления технологией производства, т. е. *технологический менеджмент*.

В менеджменте на производстве принято различать два вида деятельности:

- техническую – создание, освоение и применение в производстве прогрессивных видов материалов, техники и технологий;
- управленческую – организацию, координацию действий, обеспечение упорядоченности и согласованности производственных процессов.

В технической деятельности решающее значение имеют изобретательность, научные и технические знания, ин-

женерный опыт специалиста. Главное в этом виде деятельности уметь выдвинуть техническую идею. Задача менеджера – найти способных людей и обеспечить им условия для творческой и качественной работы.

В процессе развития рыночных отношений в результате приватизации открылись большие возможности для развития предпринимательства. Предприниматель – индивид, который объединяет и организует факторы производства, создавая организацию с целью получения прибыли. Новые экономические отношения требуют наличия не только предпринимателей, но и профессиональных управляющих – менеджеров.

1.2. Методологические подходы в управлении

Теория менеджмента выделяет *процессный, системный и ситуационный подходы* к управлению. Управление рассматривается как процесс, так как оно представляет собой серию непрерывных и взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых само по себе является особым процессом, называются *управленческими функциями*. Процесс управления состоит из прогнозирования, планирования, организации, учета, анализа, контроля, регулирования и мотивации.

Основой системы управления организацией (рис. 4) является механизм управления. Особое внимание при изучении сущности управления организацией следует уделить принципам и методам управления. Другие элементы системы управления рассмотрены в следующих разделах.

Система управления охватывает следующие сферы:

- политическую;
- государственную;
- экономическую.

Главная из них – сфера экономического управления, т. е. менеджмент, который определяет развитие всех сторон общественной жизни. Существуют две основные формы управления: *территориальная и отраслевая*.

Инфраструктура менеджмента представлена на рисунке 5.

Управление выполняет две основные роли:

- координирующую (стабилизирующую);
- инновационную (новообразующую).



Рис. 4. Система управления



Рис. 5. Инфраструктура менеджмента

Все виды **управленческих отношений** можно классифицировать по следующим признакам:

- *по уровням системы управления* различают отношения субординации и координации. Отношение субординации – это отношение младшего по занимаемой должности к старшему. Отношение координации возникает между органами, звеньями, структурными подразделениями, руководителями одного уровня при совместном участии в выполнении общих задач. Отношения координации (бывают по горизонтали и вертикали) – составная часть процессов управления, состоящая в согласовании, упорядочении действий разных частей управляемой системы;

- *по месту возникновения* выделяют внешние и внутренние. Внешние отношения возникают между организациями по отношению к промежуточной и внешней среде. Внутренние отношения складываются между отдельными группами работников и работниками внутри организации;

- *по масштабу управления* отношения делятся на отраслевые, территориальные, межотраслевые, территориально-отраслевые;

- *по содержанию управленческие* отношения подразделяют на экономические (экономические вопросы), социальные (кадровые вопросы), информационные (технические вопросы), консультативные (методические вопросы), организационные (организационные вопросы);

- *по времени действия* различают постоянные и временные;

- *по форме действия* отношения могут быть формальными и неформальными. Формальные отношения определяются соответствующими инструкциями, должностными обязанностями каждого работника, т. е. формальными установками. Неформальные отношения между работниками обусловлены реальной позицией каждого работника.

Закономерности управления носят объективный характер и не зависят от сознания людей. Наиболее важными закономерностями, присущими управлению, являются:

- единство системы органов управления, определяющее условность системы и устойчивость ее внутренних связей, обязанностей, целей и интересов всех организаций и отраслей;

- пропорциональность развития сферы деятельности и управления проявляется в пропорциональном развитии управляющей и управляемой подсистем;

- правильное использование закономерностей управления – ключевой фактор в повышении его эффективности.

Закономерности управления тесно связаны между собой и реализуются при помощи принципов управления.

1.3. Эволюция менеджмента

Существует несколько подходов к изучению развития менеджмента. Эволюцию менеджмента целесообразно рассматривать, подразделив ее на одиннадцать этапов.

Первый этап (до 1881 года) – период древней практики. Для него характерно использование сложившихся традиций, в том числе жизненный опыт, ориентировка на индивидуальное мастерство и т. д., позволяющих решать достаточно сложные задачи, в частности строительство пирамид, оросительных систем, создание такой организации, как христианская церковь, которая существует уже более 2000 лет. Для управления на данном этапе характерно малое количество крупных организаций.

Второй этап (1881–1911 гг.) – это период, когда люди стали понимать, что управление – непростой элемент в организации работ, он непосредственно влияет на результаты хозяйственной деятельности.

Третий этап (1911–1916 гг.) – возникновение научного менеджмента. Как область академических исследований менеджмент является, по существу, продуктом XX в. Однако еще в конце XIX в. Фредерик Тейлор (основатель школы научного менеджмента, американский инженер) начал изучение процесса труда. Основные теоретические положения Тейлора были изложены в работе «Принципы научного менеджмента» (1911 год). Тейлор впервые выделил такие направления научного менеджмента, как нормирование, исследование времени и задачи, систематический отбор и обучение, денежные стимулы. В основе системы Тейлора лежали методы рационализации труда отдельных работников, обусловившие перестройку процесса производства и соответственно организацию процесса управления. Именно учение о роли и месте управления нашло широкое применение в работе

организаций. Представители научной школы: Френк и Лилия Гилберт, Генри Гантт, Джеймс Д. Муни и др.

Четвертый этап (1916–1920 гг.) развития науки о менеджменте связан с периодом возникновения *функционального менеджмента*. Анри Файоль (предприниматель, управляющий угольной шахтой, директор горно-металлургической компании во Франции) разработал функциональный подход к организации управления предприятием. В 1916 году он опубликовал ныне ставшую классикой книгу «Промышленное и общее администрирование». Рассматривая управление во временном аспекте, Анри Файоль выделил пять основных функций: планирование, организацию, руководство, координирование и контроль. Анри Файоль сформировал основные принципы управления.

Пятый этап (1920 – начало 30-х гг.) – внедрение социального менеджмента, связан с развитием науки управления в США. Там под воздействием революции в России впервые стали учитывать в управлении человеческий фактор с позиций науки управления. На основе так называемых Хоторнских исследований (1924–1932 гг.) профессор Гарвардской школы бизнеса Элтон Мэйо в 1932 году сформулировал ряд выводов о человеческих отношениях. Главный из них следующий: воздействуя на самого человека, проявляя искреннюю заботу о подчиненных, можно повысить производительность труда, ничего существенно не меняя в производстве.

Шестой этап (1933–1938 гг.) – период дальнейшего развития учения о менеджменте. В это время впервые в Гарвардской школе бизнеса в программу обучения были включены курсы по менеджменту. Одновременно в Бостонском технологическом институте благодаря ассигнованиям спонсоров, таких как корпорация «General Motors», проводилось обучение руководителей в области менеджмента. Но перед Второй мировой войной менеджмент являлся концепцией лишь отдельных достаточно компетентных консультантов и профессоров.

Седьмой этап (1945 – начало 50-х гг.) – кадрово-глобальный. Отношение к менеджменту после войны резко изменилось. В 1948 году вступил в действие знаменитый план Маршалла – программа восстановления и развития Европы

после Второй мировой войны путем предоставления ей американской помощи. В осуществлении плана участвовало 17 европейских стран. В плане Маршалла менеджмент занимал центральное место и использовался для экономической и социальной реконструкции. Успех плана Маршалла повысил спрос на менеджмент. На Западе все стали говорить о менеджменте и изучать его.

Восьмой этап (середина 50-х гг.) – это этап формирования японской школы менеджмента. Впервые японцы заговорили о менеджерском буме после 1950 года. Они восприняли менеджмент как основную движущую силу. Началось формирование национальной школы менеджмента. В развитии менеджмента стали учитываться национальные особенности. В настоящее время японская школа менеджмента признана одной из лучших в мире. В Японии менеджмент ориентируется не на индивида, а на групповую форму организации труда. Фирма для японца – дело святое.

Девятый этап (60-е гг.) – глобализация менеджмента. После Второй мировой войны и до конца 60-х гг. менеджерский бум триумфально распространялся по всему свету. В 60-е гг. менеджмент признали во всем мире, в том числе и в развивающихся странах.

Десятый этап (70-е гг.) – системный этап в развитии менеджмента. Осуществляется исследование и использование в менеджменте основ самых разных наук: социологии, психологии, экономики, кибернетики и др. Таким образом, менеджмент стал областью применения смежных знаний всевозможных направлений.

Одиннадцатый этап (начиная с конца 80-х гг.) – этап приобщения к менеджменту социалистических стран. Происходит постепенный переход от командно-административных методов управления к рыночным, что предполагает необходимость овладения наукой менеджмента.

Так что же такое менеджмент – наука или искусство?

Отвечая на данный вопрос, следует отметить, что понятия «наука» и «искусство» не исключают, а дополняют друг друга. Американские исследования показывают, что подго-

товить квалифицированного менеджера только через систему образования невозможно. В то же время чистый самородок от искусства тоже не может быть эффективным менеджером. Практическая деятельность и наука сами по себе важны, но недостаточны для менеджера. Необходимы также креативный подход, увлеченность своим делом.

Системный подход помог интегрировать вклады всех школ, которые в разное время доминировали в теории и практике управления.

Управление рассматривается с различных точек зрения: школы научного управления, административного управления, человеческих отношений и науки о поведении, а также науки управления или количественных методов с использованием кибернетических систем. **Кибернетика** (от греч. *kybernetike* – искусство управления) – наука об управлении, связи и переработке информации. Кибернетические системы помогают воспринимать, запоминать и перерабатывать информацию, обмениваться ею с целью повышения эффективности управления. Основными техническими средствами для решения кибернетических задач являются ЭВМ, Интернет и другие современные информационные системы.

Школа научного управления – первый формальный подход к управлению, который основан на том, что ручной труд может быть изменен, перепрофилирован через наблюдения, замеры, логику и анализ так, чтобы он стал более эффективным; подход к управлению, для которого характерно применение научного метода, моделей и системной ориентации.

Школа человеческих отношений – исторически существовавший концептуальный подход, в центре которого находится человеческий фактор, включающий и отношения между людьми в процессе работы. Известными исследователями этого направления были Мэри Паркер Фоллет и Элтон Мэйо. Силы, возникающие в ходе взаимодействия людей, могли превзойти усилия руководителя. Иногда работники реагировали гораздо сильнее на давление со стороны коллег по группе, чем на желание руководителя и на материальные стимулы. Более поздние исследователи: Абрахам Маслоу, Ренсис Лайкерт, Ду-

глас МакГрегор, Фредерик Герцберг и др., они изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, лидерства.

Школа поведенческих (бихевиористических) наук – концептуальный подход к управлению, который вырос из движения за человеческие отношения, сложившегося после Второй мировой войны. Он основан на передовых концепциях психологии и социологии. Поведенческая школа занималась тем, что помогала сотрудникам полностью реализовать свой потенциал, применяя концепции поведенческих наук к проектированию организаций и управлению ими, повышая тем самым их эффективность.

Системный подход. При системном подходе любая система (объект) рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов, имеющая «выход» (цель), «вход», связь с внешней средой, обратную связь. В системе «вход» перерабатывается в «выход».

Система – единство, состоящее из взаимозависимых частей, каждая из которых приносит что-то конкретное в уникальные характеристики целого. Крупные составляющие сложных систем, таких как организация, человек или машина, зачастую сами являются системами. Эти части называются *подсистемами*. Организации считаются открытыми системами, потому что они динамично взаимодействуют с внешней средой.

Система обратной связи в управлении – любой механизм, обеспечивающий получение данных о результатах, которые могут быть использованы руководителями для корректировки отклонений от намеченного плана.

Комплексный подход. При применении этого подхода должны учитываться технические, экологические, экономические, организационные, социальные, психологические, при необходимости и другие (например, политические, демографические) аспекты менеджмента и их взаимосвязь. Если упустить один из обязательных аспектов менеджмента, то проблема не будет решена. К сожалению, на практике редко соблюдается это требование. Например, при строительстве новых организаций социальные вопросы откладывают на более поздние сроки, из-за

чего объект либо совсем не вводится в эксплуатацию, либо используется частично. При проектировании новых орудий труда показателям экологичности уделяется второстепенное внимание, поэтому они сразу становятся неконкурентоспособными. При формировании новых коллективов или реорганизации структур редко учитываются социальные и психологические аспекты.

Интеграционный подход к менеджменту нацелен на исследование и усиление взаимосвязей между отдельными подсистемами и элементами системы менеджмента, стадиями жизненного цикла объекта управления, уровнями управления по вертикали, субъектами управления по горизонтали.

Маркетинговый подход предусматривает ориентацию при решении любых задач на потребителя. Приоритетными для маркетинга являются: повышение качества объекта в соответствии с нуждами потребителей, экономия ресурсов у потребителей за счет повышения качества, экономия ресурсов в производстве за счет фактора масштаба производства, научно-технического прогресса, применения системы менеджмента.

Динамический подход. При применении этого подхода объект управления рассматривается в диалектическом развитии, в причинно-следственных связях и соподчиненности, проводится ретроспективный анализ за 5–10 и более лет, перспективный анализ (прогноз).

Воспроизводственный подход. Данный подход ориентирован на постоянное возобновление производства товара для удовлетворения потребностей конкретного рынка с меньшими по сравнению с лучшим аналогичным объектом на данном рынке совокупными затратами на единицу полезного эффекта. Элементами воспроизводственного подхода являются: применение опережающей базы сравнения при планировании обновления объекта; трактовка закона экономии времени как экономии суммы прошлого, живого и будущего труда за жизненный цикл объекта на единицу его полезного эффекта; рассмотрение во взаимосвязи воспроизводственного цикла выпускаемой, проектируемой и перспективной моделей объекта;

пропорциональное по качеству и количеству воспроизводство элементов внешней среды (прежде всего макросреды страны и инфраструктуры региона); интеграция для крупных фирм науки и производства в рамках комплексного объединения.

Процессный подход рассматривает функции управления как взаимосвязанные. Процесс управления является общей суммой всех функций, серией непрерывных взаимосвязанных действий. Эту концепцию разработал Анри Файоль.

Нормативный подход. Сущность заключается в установлении нормативов управления по всем подсистемам системы менеджмента. Нормативы должны касаться важнейших элементов: целевой подсистемы (показатели качества и ресурсоемкости товара, параметры рынка, показатели организационно-технического уровня производства, социального развития коллектива, охраны окружающей среды); функциональной подсистемы (нормативы качества планов, организованности системы менеджмента, качества учета и контроля, стимулирования качественного труда); обеспечивающей подсистемы (нормативы обеспеченности работников и подразделений всем необходимым для нормальной работы, выполнения стоящих перед ними целей и задач, эффективности использования различных видов ресурсов в организации). Эти нормативы должны отвечать требованиям комплексности, эффективности, обоснованности, перспективности (во времени и по масштабу применения).

Нормативами функционирования элементов внешней среды организация не управляет, но она должна иметь банк этих нормативов, строго их соблюдать (особенно правовые и экологические) и принимать участие в развитии системы нормативов внешней среды. Чем больше обоснованных нормативов по каждому элементу системы менеджмента, тем выше будет ее организованность, уровень автоматизации планирования, учета и контроля на всех уровнях управления.

Количественный подход. Сущность количественного подхода заключается в переходе от качественных оценок к количественным при помощи математических, статистических методов, инженерных расчетов, экспертных оценок, системы баллов и др. Управлять можно цифрами, а не словами.

Административный подход. Сущность данного подхода – регламентация функций, прав, обязанностей, нормативов качества, затрат, продолжительности, элементов системы менеджмента в нормативных актах (приказы, распоряжения, указания, стандарты, инструкции, положения и т. п.).

Поведенческий подход. Целью поведенческого подхода является оказание помощи работнику в осознании своих собственных возможностей, творческих способностей на основе применения концепций поведенческих наук к построению и управлению организацией. Основой этого подхода является повышение эффективности работы организации за счет увеличения продуктивности ее человеческих ресурсов. Правильное применение науки о поведении способствует повышению эффективности как отдельного работника, так и организации.

Ситуационный подход – концепция, утверждающая, что оптимальное решение является функцией факторов среды в самой организации (внутренние переменные) и окружающей среде (внешние переменные). В данном подходе сделана попытка интегрировать отдельные аспекты исторически предшествующих школ управления путем сочетания определенных приемов. Концепция управления в конкретных ситуациях для более эффективного достижения целей организации. Известен под названием «конкретный подход».

Поскольку существует такое обилие факторов как в самой организации, так и во внешней среде, нет единого лучшего способа управления объектом. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является тот, который более всего соответствует данной ситуации, максимально адаптирован к ней. Например, хотя многие организации предприняли попытку заимствовать японские или американские методы управления, успех зависит от отбора тех методов, которые соответствуют культуре персонала, которым управляют, и достигается методом проб и ошибок.

Вопросы и задания для повторения

1. Что представляет собой менеджмент?
2. В каких общественных условиях сформировались теория и практика менеджмента?

3. Изложите цели и природу менеджмента.
4. Объясните, для чего необходим менеджмент организациям.
5. Изложите основные черты рыночной экономики. Объясните ее достоинства и недостатки.
6. Известны ли вам проблемы менеджмента в России, зарубежных странах?
7. Объясните основные экономические законы.
8. Перечислите закономерности управления. Раскройте их сущность, роль и применение.
9. Назовите классиков менеджмента. В чем заключаются их заслуги?
10. На чем основывается поведенческий подход в менеджменте?
11. Что означает ситуационный подход в менеджменте?
12. Объясните, почему управление необходимо.
13. Раскройте сущность системного и несистемного подходов к менеджменту.
14. Назовите исследователей школы человеческих отношений.
15. Раскройте сущность современных теорий управления.
16. Объясните особенности научного менеджмента.

Постулаты менеджмента

- *Чудеса иногда случаются, но над этим приходится очень много работать* (Хаим Вейцман).
- *В управлении не должно быть полуготовственности* (Наполеон I).
- *Руководство — это искусство заставлять других делать всю работу.*
- *Хороший администратор не откладывает на завтра то, что может сегодня поручить подчиненному* (Фред Келли).
- *Все является частью какой-либо большой системы («законы Мерфи»).*
- *Руководить — это значит не мешать хорошим людям работать* (Петр Капица).

Задание

Один из ключевых вопросов управления – кто является хорошим менеджером? На протяжении многих лет он оставался главным при выяснении того, как достичь успеха. Внимание при этом концентрировалось на личных качествах руководителя. Так, Конфуций исходил из того, что руководитель, прежде всего, должен обладать способностью понимать характер и чувства своих соратников. Греки во времена Гомера выделяли следующие качества, которые они считали необходимыми для идеального руководителя: мудрость Нестора, справедливость Агамемнона, хитрость Одиссея, энергичность Ахиллеса. Гомер подчеркивал, что в действительности идеального руководства не существует, к нему можно только приблизиться, когда различные руководители – каждый с присущими ему качествами – будут целенаправленно работать вместе. При этом руководитель обязан постоянно помнить о своих сильных и слабых сторонах, в противном случае он может стать жертвой собственного высокого положения.

В конце XX в. некоторые ученые полагали, что для менеджера необходимы:

- *физические качества* – активность, энергичность, здоровье, сила;
- *личностные качества* – приспособляемость, уверенность в себе, авторитетность, стремление к успеху;
- *интеллектуальные качества* – ум, умение принять нужное решение, интуиция, творческое начало;
- *способности* – контактность, легкость в общении, тактичность, дипломатичность.

Однако с этим мнением немало ученых и практиков не соглашались, высказывая следующие соображения:

- обладание менеджером перечисленными выше качествами еще не гарантирует эффективность руководства;
- всем отмеченным требованиям удовлетворяет только небольшое число людей;
- данный подход предполагает, что руководителями рождаются.

К этому можно было бы добавить и ряд других возражений. Назовите те качества, которыми должен обладать современный менеджер (в банковской сфере, электронной коммерции, транснациональной корпорации).

2. ФУНКЦИИ И ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА. УРОВНИ УПРАВЛЕНИЯ

2.1. Функции управления

Функции управления – обособившиеся виды управленческой деятельности на основе разделения управленческого труда.

Впервые классификацию функций управления осуществил Анри Файоль в 1916 году. Единства среди ученых в подходах к классификации функций управления нет.

Функции управления делят на две группы:

- *общие (универсальные)* – присущи всем управленческим системам;
- *специфические (конкретные)* – отражают специфические виды управления, например оценку персонала, воспитание, организационное проектирование, управление прибылью и др.

Все функции менеджмента можно разделить по двум признакам: содержанию процесса управления (основные) и направлению воздействия на объекты управления (специфические, или конкретные).

Основные функции являются основополагающими всего процесса менеджмента, а *специфические функции* отражают особенности конкретной управленческой деятельности работников. Они изучаются специальными учебными дисциплинами: «Товароведение», «Организация коммерческой деятельности», «Бухгалтерский учет», «Планирование», «Правоведение» и др.

Управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других субъектов рынка – это не какое-то единовременное действие, а серия непрерывных и взаимосвязанных действий. Эти совокупные действия, каждое из которых само по себе является особым процессом, очень важным для успеха деятельности организации, и называют *управленческими функциями*. Каждая управ-

ленческая функция представляет собой процесс, т. к. тоже состоит из серии взаимосвязанных действий.

Процесс управления является суммой всех функций: планирования, организации, мотивации и контроля (рис. 6).



Рис. 6. Функции управления

Планирование может создать ряд важных и благоприятных факторов для организации. Современный темп изменения и увеличения знаний является настолько большим, что стратегическое планирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Стратегическое планирование дает основу для принятия решения. Планирование способствует снижению риска при принятии решения и, поскольку служит для формулирования установленных целей, помогает создать единство общей цели внутри организации.

Планирование предполагает определение того, какими должны быть цели организации на том или ином этапе развития, что нужно сделать для того, чтобы достичь этих целей. Планирование – это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единую направленность усилий всех членов организации, сориентированных на достижение общих целей, снижает неопределенность будущего состояния управляемого объекта.

Планирование можно классифицировать по следующим критериям:

- *степени охвата*: общее, распространяющееся на всю сферу деятельности; частное, охватывающее определенные сферы деятельности;
- *предмету планирования*: целевое, средств, программное, действий;
- *сферам функционирования*: финансов, ресурсной базы, кредитного портфеля, персонала, расширенное общее;
- *срокам*: краткосрочное (до 1 года), среднесрочное (от 1 до 5 лет), долгосрочное (от 5 лет и более);

- *возможности изменения планов*: жесткое (четко указывается цель, конкретизируются мероприятия процесса планирования, подобная система не допускает изменения данных); гибкое (план приспосабливается к неожиданным изменениям или событиям).

Результатом планирования является план (рис. 7).



Рис. 7. Виды планов

Слово «стратегия» произошло от греческого *strategos* – искусство генерала. Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей.

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей, обеспечивает основу для осуществления всех функций управления. Стратегический план должен основываться на исследованных и фактических данных о конкурентах, среде и других факторах.

Среднесрочное планирование чаще всего осуществляется на 5 лет, так как именно этот срок более всего соответствует периоду обновления производства и ассортимента продукции. В этих планах формулируются основные задачи на установленный период, например производственная стратегия организации в целом и каждого подразделения, стратегия сбыта, финансовая стратегия, кадровая политика, определение объема и структуры необходимых ресурсов и форм материального обеспечения с учетом внутрифирменной специализации и кооперирования производства.

Среднесрочные планы предусматривают разработку в определенной последовательности мероприятий, направленных на достижение целей, намеченных долгосрочной программой развития. План обычно содержит количественные показатели, в том числе и в отношении распределения ресурсов. В нем приводятся детальные сведения с разбивкой по продуктам, данные о капиталовложениях и источниках финансирования. Он разрабатывается в производственных подразделениях.

Текущее (оперативное) планирование заключается в определении промежуточных целей и задач. При этом детально разрабатываются средства и способы решения задач, использования ресурсов, внедрения новых технологий. Обычно это планирование осуществляется на 1–2 года. Текущие планы представляют собой детальную конкретизацию целей и задач, поставленных в перспективных и среднесрочных планах.

Текущее планирование осуществляется путем детальной разработки оперативных планов для организации и ее подразделений, программ маркетинга, планов по научным исследованиям, производству, материально-техническому обеспечению. Основными звеньями текущего плана являются календарные планы (месячные, квартальные, полугодовые). Календарные планы составляются на основе сведений о наличии заказов, степени загруженности мощностей и их использовании с учетом обусловленных сроков исполнения каждого заказа, товарных запасов, товароснабжения, состояния конъюнктуры рынка. В них предусматриваются расходы на реконструкцию и замену оборудования, сооружение новых зданий, обучение сотрудников. В планы по сбыту продукции и предоставлению услуг включаются показатели по экспорту продукции, оказанию технических услуг и обслуживанию.

Оперативные планы реализуются через систему бюджетов или финансовых планов, которые составляются по каждому отдельному подразделению, а затем собираются в единый бюджет или финансовый план организации. Бюджет представляет собой выражение оперативного плана в денежных единицах. Он охватывает все стороны деятельности организации и служит средством координационной работы всех ее звеньев. При

его составлении прежде всего учитываются показатели, разработанные в перспективных и среднесрочных планах. Через бюджет осуществляется взаимосвязка между перспективными, текущими и другими видами планирования. Составлением бюджета занимаются различные службы, уточняют его их администраторы, утверждает руководитель.

Важной функцией управления является функция **организации**, которая заключается в установлении постоянных и временных отношений между всеми подразделениями организации, определении порядка и условий ее функционирования. Организация как процесс представляет собой функцию по координации многих задач.

Функция организации реализуется двумя путями: через административно-организационное управление и оперативное управление.

Административно-организационное управление предполагает определение структуры организации, установление взаимосвязей и распределение функций между всеми подразделениями, предоставление прав и установление ответственности между работниками аппарата управления.

Оперативное управление обеспечивает функционирование организации в соответствии с утвержденным планом. Оно заключается в периодическом или непрерывном сравнении фактически полученных результатов с результатами, намеченными планом, и последующей их корректировке. Оперативное управление тесно связано с текущим планированием.

Существует два основных аспекта организационного процесса:

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

Делегирование означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

Под организационной структурой субъекта хозяйствования понимается наличие отдельных подразделений с их взаимосвязями, которые определяются поставленными перед орга-

низацией и ее подразделениями задачами и распределением между ними функций. Организационная структура предусматривает распределение функций и полномочий на принятие решений между руководящими работниками организации, ответственными за деятельность ее структурных подразделений.

Основными проблемами, возникающими при разработке структур управления, являются: установление правильных взаимоотношений между отдельными подразделениями, что связано с определением их целей, условий работы и стимулирования; распределение ответственности между руководителями; выбор конкретных схем управления и последовательности процедур при принятии решений; организация информационных потоков; выбор соответствующих технических средств.

Организовать – значит создать некую структуру для достижения цели. Этот процесс включает распределение работ между работниками, делегирование заданий и полномочий. Благодаря организации достигается структурная упорядоченность элементов производственных процессов, повышается дисциплина и ответственность членов трудового коллектива.

Наиболее широкое признание получила точка зрения Г. Кунца, согласно которой организационное построение имеет следующие этапы:

- выявление и классификация видов деятельности, необходимых для их осуществления;
- группировка этих видов деятельности, исходя из максимального использования имеющихся материальных и людских ресурсов;
- наделение руководителей каждой группы полномочиями, необходимыми для ее продуктивной работы;
- горизонтальная и вертикальная увязка этих групп через должностные связи и систему информационного обеспечения.

Мотивация – процесс побуждения самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации.

Мотивация по принципу «кнута и пряника» – намеренное и интенсивное использование внешних поощрений и наказаний для мотивации сотрудников. Задача функции мотивации

заключается в том, чтобы члены организации выполняли работу в соответствии с делегированными им обязанностями в соответствии с планом.

Для этого необходимо создать в организации условия материальной и моральной заинтересованности работников в выполнении работ. *Мотив* — это то, что вызывает определенные действия человека. Мотив имеет личностный характер и зависит от множества внешних и внутренних факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов (рис. 8).



Рис. 8. Классификация стимулов трудового поведения

Ряд отечественных и зарубежных исследователей рассматривают современные теории мотивации, подразделяя их на две группы: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории основываются на том, что существуют внутренние побуждения (потребности), которые заставляют человека действовать.

Наиболее известными теориями мотивации этой группы являются:

- теория потребностей А. Маслоу;

- теория существования, связи и роста Альдерфера;
- теория приобретенных потребностей МакКлелланда;
- теория двух факторов Герцберга.

Контроль – это процесс, в ходе которого выясняется, действительно ли организация идет к достижению своих целей или на этом пути имеются какие-либо отклонения от целей или стандартов.

Первый этап процесса контроля – это введение стандартов, т. е. конкретных, поддающихся измерению целей, имеющих временные границы. Для управления необходимы стандарты в форме показателей результативности объекта управления для всех его ключевых областей, которые определяются при планировании.

На *втором этапе* сравнения показателей функционирования с заданными стандартами определяется масштаб допустимых отклонений. В соответствии с принципом исключения только существенные отклонения от заданных стандартов должны вызывать срабатывание системы контроля, иначе она станет неэкономичной и неустойчивой.

Третий этап измерения результатов является обычно самым трудоемким и дорогостоящим. Сравнение измеренных результатов с заданными стандартами позволяет менеджеру определить, какие действия необходимо предпринимать. Такими действиями могут быть изменения некоторых внутренних переменных системы, стандартов или невмешательство в работу системы.

Для того чтобы контроль мог выполнить свою истинную задачу, т. е. обеспечить достижение целей организации, он должен обладать несколькими важными свойствами. Контроль является эффективным, если имеет стратегический характер, нацелен на достижение конкретных результатов, своевременен, гибок, прост и экономичен. Когда организации осуществляют свой бизнес на зарубежных рынках, функция контроля становится еще более сложной. Контроль в международном масштабе является особенно трудным делом из-за большого числа различных областей деятельности и коммуникационных барьеров. Результативность контроля можно улучшить, если периодически проводить встречи ответственных руководителей в

штаб-квартире организации и за границей. Особенно важно не возлагать на иностранных управляющих ответственность за решение тех проблем, которые от них не зависят.

По времени осуществления выделяют следующие виды контроля: предварительный, текущий, заключительный (рис. 9).



Рис. 9. Виды контроля

Предварительный контроль носит предупреждающий характер, предшествуя совершению тех или иных событий или действий, осуществляемых в организации. Его цель – предотвращать негативные факты и незаконные действия.

Этот вид контроля предшествует началу любой деятельности организации и включает целый ряд направлений:

- готовность людей выполнять соответствующую работу по своей профессии, специальности и квалификации; состояние и готовность материально-технической базы (средства и предметы труда);
- финансовое обеспечение производственного процесса;
- предварительная оценка возможностей поставок сырья, материалов, энергии, топлива и пр.;
- предварительные прогнозы условий сбыта готовой продукции и др.

Предварительному контролю подлежат техническая документация и разработанная технология на соответствие требованиям стандартов, нормам и нормативам по данному продукту.

Осуществляется также предварительная проверка организационной и управленческой структур, знаний руководящими кадрами миссии, целей и задач, которые предстоит выполнять организации, их готовность к работе, состояние долгосрочных, среднесрочных и оперативных планов, планов-графиков, инструкций и пр.

В ходе предварительного контроля выясняются знание непосредственными исполнителями своих обязанностей, условия работы, формы оплаты труда и гарантии социального обеспечения.

Кроме того, предварительный контроль может быть направлен на подготовку организации к текущему плановому контролю.

Текущий контроль осуществляется повседневно, регулируя деятельность организации в процессе совершения различных операций.

Последующий (заключительный) контроль заключается в проверке операций после их осуществления. Его цель – проверка соблюдения законодательства, достоверности данных о полноте, своевременности и эффективности совершаемых операций, ликвидация допущенных нарушений и недостатков.

Суть такого контроля состоит в том, чтобы оценить результаты деятельности организации в целом или отдельных ее подразделений. По его итогам проводится ряд мероприятий планового характера. Назначаются работники, ответственные за ход выполнения замечаний, предложений и распоряжений руководства, намечаются сроки, способы и средства реализации планируемых изменений.

Результаты заключительного контроля способствуют эффективной мотивации исполнителей (подразделений и руководителей).

Контроль может быть **частным, общим, внутренним и внешним**. Название этих видов контроля показывает, в каких объемах и кем он осуществляется.

Важным условием успешной работы менеджера является также **самоконтроль**. Во-первых, это обеспечивается грамотным и действенным руководством, во-вторых, сознательным отношением менеджера к своему делу и обязанностям. В результате в организации складывается хорошая морально-психологическая обстановка, возникает высокая организационная культура и улучшаются показатели работы.

Мониторинг (лат. *monitor* – предостерегающий) – специально организованное, систематическое наблюдение за состоянием объектов, явлений, процессов с целью их оценки, контроля или прогноза.

Вышеперечисленные функции менеджмента имеют две общие характеристики. Они требуют принятия решений, и

поэтому возникает необходимость обмена информацией между людьми. Поэтому принятие решений и коммуникация относятся к *связующим процессам* функций менеджмента.

2.2. Специфические функции управления

В наиболее общем виде функции любой управляющей системы сводятся к следующему алгоритму: анализ – планирование – организация исполнения – контроль исполнения. Вместе с тем каждая управляющая система имеет свои конкретные объекты управления и задачи. Примерный состав специфических функций организации показан на рисунке 10.



Рис. 10. Состав специфических функций организации

Выбор наиболее эффективных организационных форм функционирования организации и ее структурных единиц. В процессе реализации этой функции менеджмента на стадии создания новой организации или в процессе ее расширения обосновывается наиболее приемлемая с точки зрения учредителей организационно-правовая форма деятельности. С учетом выявленной рыночной ниши определяется профиль (форма специализации) организации (или филиалов, если организация состоит из ряда структурных единиц).

Управление технологическими процессами. Реализация этой функции связана, прежде всего, с типом производства, формированием необходимого парка технологического оборудования,

разработкой организационных основ. Формирование технологических процессов и операций существенным образом сказывается на финансово-экономических результатах деятельности организации. Реализация этой функции непосредственно связана с инновационным процессом в организации.

Управление процессом обслуживания основного производства. Реализация этой функции прямо связана с целями организации и является определяющим условием формирования ее высокой конкурентной позиции на рынке.

Управление персоналом. Реализация этой функции представляет определенную сложность, так как применяемые в этой области управленческие решения непосредственно связаны с интересами работников и существенно влияют на конкурентоспособность и финансово-экономические результаты деятельности организации. В силу отраслевой специфики деятельности затраты человеческого труда в организациях довольно значительны. В процессе реализации этой функции в первую очередь обособывается схема организационной структуры управления организацией как основа функционального разделения труда ее персонала. Кроме того, реализация этой функции предполагает определение необходимой численности и состава персонала, эффективную организацию труда и постоянное управление его производительностью, организацию материального стимулирования, обеспечение подготовки и повышение квалификации работников.

Управление реализацией продукции. Реализация этой функции обеспечивает экономическую основу всей деятельности организации, так как объем реализации продукции или услуг характеризует основной объемный показатель этой деятельности и достигнутые маркетинговые позиции. Эта функция является наиболее массовой и требует постоянной разработки управленческих решений на всех уровнях деятельности организации. В процессе реализации этой функции проводятся анализ и прогнозирование конъюнктуры рынка, осуществляются планирование структуры и объема реализации, нормирование и планирование запасов.

Управление доходами. Реализация этой функции связана с формированием собственной финансовой базы развития

организации, осуществлением ее деятельности на принципах самофинансирования (или по меньшей мере – на принципах самокупаемости). Так как основу доходов организации составляют доходы от основной деятельности, в процессе реализации этой функции большое место отводится планированию доходов организации.

Управление затратами. Реализация этой функции связана с формированием условий постоянного снижения уровня текущих затрат. При этом снижение уровня расходов на реализацию не должно приводить к ухудшению качества продукции или услуг, а должно осуществляться за счет других направлений их экономии. В процессе реализации этой функции определяется необходимый объем текущих затрат трудовых, материальных и финансовых ресурсов на осуществление деятельности, рассматриваются возможные резервы экономии этих затрат и осуществляется планирование расходов на реализацию в разрезе отдельных статей расходования средств.

Управление прибылью. Реализация этой функции обеспечивает основное условие самофинансирования деятельности организации и возможности повышения ее рыночной стоимости. Управление прибылью организации включает два основных аспекта: управление формированием прибыли и управление ее использованием. Процесс управления формированием прибыли связан с управлением доходами и расходами организации, разработкой налоговой политики, обеспечением эффективности коммерческих сделок по закупке ресурсов. Управление использованием прибыли подчинено задачам развития организации и осуществляется путем оптимизации ее распределения по отдельным направлениям.

Управление активами. Реализация этой функции непосредственно связана с формированием и обеспечением эффективного использования производственного потенциала организации. В процессе реализации этой функции исходя из намеченных объемов деятельности выявляется реальная потребность в отдельных видах активов и определяется их общая сумма; оптимизируется состав активов с целью повышения эффективности их комплексного использования.

Управление капиталом. В процессе реализации этой функции определяется общая потребность в капитале для реализации стратегии развития организации; формируется ее оптимальная структура; изыскиваются возможности формирования финансовых ресурсов за счет собственных источников; определяется необходимый объем привлечения заемных средств на краткосрочной и долгосрочной основе; оптимизируются формы и источники привлечения заемных средств.

Управление инвестициями. Реализация этой функции связана с обеспечением развития организации в стратегической перспективе и возрастания ее рыночной стоимости. В процессе реализации этой функции формируются важнейшие направления инвестиционной деятельности организации; осуществляется оценка инвестиционной привлекательности отдельных реальных проектов и финансовых инструментов, производится отбор наиболее эффективных из них; формируется инвестиционный портфель организации и осуществляется оперативное управление им.

Управление хозяйственными рисками. Эта функция является одной из наиболее сложных, и поэтому ее реализация возлагается на высококвалифицированных специалистов организации. В процессе реализации этой функции выявляется состав основных коммерческих, инвестиционных и других рисков, присущих хозяйственной деятельности данной организации; оценивается уровень этих рисков; формируется система мероприятий по профилактике и минимизации отдельных хозяйственных рисков, а также по их внутреннему и внешнему страхованию.

Управление финансовым состоянием. Реализация этой функции связана с обеспечением взаимосвязки всех направлений финансовой деятельности организации и их взаимонаправленности на достижение высоких конечных результатов такой деятельности. В процессе реализации этой функции осуществляется комплексная оценка финансового состояния организации и изыскиваются резервы его укрепления; осуществляется комплексное планирование финансовой деятельности организации в разрезе важнейших показателей; организуется мони-

торинг текущей финансовой деятельности организации, обеспечивающий действенный контроль за реализацией намеченных планов, осуществляется корректировка планов при изменении внешней среды (кредитной, налоговой, ценовой политики) или при изменении целей организации.

2.3. Сущность, цели и задачи бизнес-планирования

Люди всегда хотят начать самостоятельное дело. Даже если им никогда не удастся заработать больше, чем несколько тысяч долларов в год, все же есть что-то привлекательное в возможности строить собственные планы и выполнять разнообразные задачи, к каждодневному решению которых каждый предприниматель имеет склонность.

Деловые люди в большинстве своем настроены действовать, а не выступать с предложениями.

Поэтому подготовка и составление бизнес-плана превращается для них в тяжкую обязанность, которую, однако, приходится выполнять. И каким бы трудным ни представлялось это дело, бизнес-план просто необходим для любой организации.

Каждая организация, начиная свою деятельность, должна ясно представлять потребность на перспективу в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах, источники их получения, а также уметь рассчитать эффективность использования ресурсов в процессе работы.

Важной задачей является проблема привлечения инвестиций, в том числе и зарубежных, в действующие и развивающиеся организации. Для этого необходимо аргументировать и обосновать оформление проектов (предложений), требующих инвестиций. Для этих целей также применяется бизнес-план.

В рыночной экономике бизнес-план является рабочим инструментом, используемым во всех сферах предпринимательства. Он описывает процесс функционирования организации, показывает, каким образом ее руководители собираются достичь своих целей и задач, в первую очередь повышения прибыльности работы. Хорошо разработанный бизнес-план помогает организации расти, завоевывать новые позиции на рынке, на котором она функционирует, составлять перспективные планы своего развития.

Бизнес-план призван помочь:

- новому поколению предпринимателей;
- опытным руководителям действующих организаций в конкурентной борьбе;
- получить национальные и иностранные инвестиции для подъема экономики и отдельных ее отраслей.

Бизнес-планы составляют в следующих целях:

- для внешнего использования, чтобы представить организацию в наиболее выгодном свете внешним инвесторам;
- для внутреннего пользования. В бизнес-плане показываются сильные и слабые стороны организации. Он используется постоянно как инструмент управления.

Необходимость ответственного подхода к составлению бизнес-плана обусловлена нижеследующим.

- Все большее число людей включается в предпринимательскую деятельность, и многие из них не имеют представления о ее сути. Они никогда не руководили какой-либо коммерческой организацией и не знают, какие проблемы им придется решать.

- Меняется характер развития экономики в связи с началом массовой приватизации, акционирования. Новые условия вводят в действие законы экономической жизни, ранее нам неизвестные.

- Любое коммерческое действие требует соединения в единую систему четырех факторов: *природы*, которая дает человеку материалы, сырье и т. п., *людских сил* (физических и умственных), *предпринимательской инициативы* и *денег*, которые и двигали бы эту систему. Но денег, как правило, у начинающего предпринимателя много не бывает, их можно взять в кредит в банке или у иностранного инвестора. Но взять эти деньги можно лишь при условии хорошего обоснования заявки и уверенного доказательства того, что полученные деньги принесут прибыль как самому предпринимателю, так и тому, кто ему их дает.

В связи с тем, что бизнес-план представляет собой результат исследований и организационной работы, имеющей целью изучение конкретного направления деятельности организации

(продукта или услуг) на определенном рынке и в сложившихся организационно-экономических условиях, он опирается:

- на конкретный проект производства определенного товара (услуг) – создание нового типа изделий или оказание новых услуг (особенности удовлетворения потребностей и т. д.);
- всесторонний анализ производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности организации, целью которого является выделение ее сильных и слабых сторон, специфики и отличий от других аналогичных организаций;
- изучение конкретных финансовых, технико-экономических и организационных механизмов, используемых в экономике для реализации конкретных задач.

Бизнес-план позволяет решать целый ряд задач, но основными из них являются следующие:

- формулирование долговременных и краткосрочных целей организации, стратегии и тактики их достижения;
- определение конкретных направлений деятельности организации, целевых рынков и места организации на этих рынках;
- выбор ассортимента и определение показателей товаров и услуг, которые будут предложены организацией потребителям;
- оценка производственных и непроизводственных издержек;
- определение состава маркетинговых мероприятий по изучению рынка, стимулированию продаж, ценообразованию и т. п.;
- оценка финансового положения организации и соответствия имеющихся финансовых и материальных ресурсов возможностям достижения поставленных целей и т. д.

Каждая задача может быть решена только во взаимосвязи с другими.

Бизнес-план выполняет следующие основные функции:

- является инструментом, с помощью которого предприниматель может оценить фактические результаты деятельности за определенный период;
- может быть использован для разработки концепции ведения бизнеса в перспективе;
- является инструментом добывания финансовых ресурсов;
- представляет собой инструмент реализации стратегии организации.

Основные типы бизнес-планов, процесс их разработки

Как уже отмечалось выше, существует несколько целей составления бизнес-плана. В соответствии с этими целями принято выделять нижеследующие типы бизнес-планов.

1. Полный бизнес-план коммерческой идеи или инвестиционного проекта – изложение для потенциального партнера или инвестора результатов маркетингового исследования, обоснование стратегии освоения рынка, предполагаемых финансовых результатов.

2. Концепция бизнес-плана коммерческой идеи или инвестиционного проекта – основа для переговоров с потенциальным инвестором или партнером для выяснения степени его заинтересованности или возможной вовлеченности в проект.

3. Бизнес-план организации – изложение перспектив развития организации на предстоящий плановый период с указанием основных бюджетных наметок и хозяйственных показателей для обоснования объемов инвестиций или других ресурсов.

4. Бизнес-план структурного подразделения – план развития хозяйственной (операционной) деятельности подразделения для обоснования объемов и степени приоритетности централизованно выделяемых ресурсов или величины прироста оставляемой в распоряжении подразделения прибыли.

5. Бизнес-план (заявка на кредит) для получения на коммерческой основе заемных средств от организации-кредитора.

6. Бизнес-план (заявка на грант) для получения средств из государственного бюджета или благотворительных фондов для решения острых социально-политических проблем с обоснованием прямых и косвенных выгод для региона или общества в целом от выделения средств или ресурсов под данный проект.

7. Бизнес-план развития региона – обоснование перспектив социально-экономического развития региона и объемов финансирования соответствующих программ для органов с бюджетными полномочиями.

Классификация бизнес-планов по объектам бизнеса представлена на рисунке 11, а их структура – в таблице 1.



Рис. 11. Классификация бизнес-планов

Таблица 1

Структура бизнес-планов в соответствии с типологией по объектам бизнеса

Раздел бизнес-плана	По бизнес-линиям	По организации		
		новой	действующей	
			развитие	финансовое оздоровление
Концепция бизнеса (резюме)	+	+	+	Общая характеристика организации
Ситуация в настоящее время и краткая информация об организации	+	+	+	Краткие сведения по плану финансового оздоровления
Характеристика объекта бизнеса	+	+	+	Анализ финансового состояния организации
Исследование и анализ рынка (рынки и конкуренция)	+	+	+	Мероприятия по восстановлению платежеспособности и поддержанию хозяйственной деятельности
Организационный план, в т. ч. правовое обеспечение	-	+	-	Рынок и конкуренция

Окончание табл. 1

Раздел бизнес-плана	По бизнес-планам	По организации		
		новой	действующей	
			развитие	финансовое оздоровление
Персонал и управление	+	+	+	Система управления персоналом
План производства	+	+	+	План производства
План маркетинговых действий (комплекс маркетинга)	+	+	+	Деятельность в сфере маркетинга
Потенциальные риски	+	+	+	Оценка рисков
Финансовый план и финансовая стратегия	+	+	+	Финансовый план

Бизнес-план является одним из основных документов, определяющих стратегию развития организации. Вместе с тем он базируется на общей концепции развития организации, более подробно разрабатывает экономический и финансовый аспект стратегии, дает технико-экономическое обоснование конкретным мероприятиям. Бизнес-план охватывает одну из частей инвестиционной программы, срок реализации которой обычно ограничен одним или несколькими годами (часто совпадающими со сроками погашения средне- и долгосрочных кредитов), позволяющей дать достаточно четкую экономическую оценку намеченным мероприятиям.

2.4. Принципы управления. Уровни управления

Управление осуществляется на принципах (от лат. *principium* – начало, основа), отражающих главные, руководящие идеи и основные правила, которые должны соблюдаться управленческими работниками при принятии различного рода решений.

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

Эффективность принципов заключается в правильном их понимании и применении. Существуют различные классификации принципов управления:

- *сочетания централизации и децентрализации* – предполагает разграничение полномочий между высшим и средним уровнями

управления. Решения по наиболее важным вопросам принимаются высшим уровнем управления, а вырабатываются на основе предложений, поступивших от среднего звена управления;

- *единоначалия* – люди лучше реагируют на то, что ими руководит один начальник;
- *мотивации* – разрабатываются программы мотивации, включающие системы оплаты труда, схемы премирования, финансовых и иных льгот, переподготовку и обучение кадров, карьерного роста и др.;
- *лидерства* – люди склонны идти за теми, в ком они видят средство удовлетворения своих личных потребностей;
- *научности* – заключается в построении всей системы управления на новейших данных науки;
- *ответственности* – необходимо иметь определенные инструкции, положения и систему ответственности;
- *правильного подбора и расстановки кадров*;
- *экономичности* – прибыль – это не только доход, но и рациональные расходы на использование людских и материальных ресурсов;
- *обеспечения обратной связи* – получение информации о результатах работы, позволяющей сравнить фактическое состояние с заданным планом.

Управлять (по А. Файолю) – значит предвидеть, организовывать, а также сопрягаться, согласовывать, контролировать.

А. Файолю принадлежит также разработка принципов построения структуры организации и управления производством (табл. 2), которые не потеряли своей актуальности и в современном менеджменте. В силу этого школу административного управления называют также классической.

Таблица 2

Принципы управления по А. Файолю

Принцип	Содержание принципа
1. Разделение труда	Реализация этого принципа позволяет уменьшить число объектов, на которых концентрируется внимание каждого участника управленческого процесса. Он применим к любому труду, выполняемому значительным количеством людей и требующему разнообразных способностей

Продолжение табл. 2

Принцип	Содержание принципа
2. Власть и ответственность	Они взаимосвязаны: власть – это право отдавать приказы и сила, требующая повиновения. Она бывает официальной (должностной) или же личной (исходящей от индивидуальных качеств). Но нет власти без ответственности. Ответственность требует мужества, и ее боязнь в такой же мере, как и ищут власти. Боязнь ответственности парализует инициативу
3. Дисциплина	Предполагает повиновение. Стремление руководства организации к повышению благосостояния работников не исключает возможность применения санкций к нарушителям дисциплины
4. Единство распоряжения (единоначалие)	При любом роде деятельности работник должен получать приказы только от одного вышестоящего лица
5. Единство дирекции	Сущность этого принципа заключается в том, что в организации должен быть единый глава и единый план работ
6. Подчиненность личных интересов общим	Интересы одного человека или группы работников не должны быть выше интересов всей организации
7. Вознаграждение персонала	Цена оказываемых персоналом услуг. Она должна быть справедливой и приносить удовлетворение как работнику, так и нанимателю
8. Централизация	В любом организме должен быть мозг (управленческий центр). Проблема централизации или децентрализации заключается в определении их правильного сочетания
9. Скалярная цепь	Цепь подчинения, начиная от верхних звеньев иерархии и кончая низшими ее звеньями. Власть прокладывает себе путь через каждое звено этой цепи
10. Порядок	Данный принцип предусматривает, что в организации должно быть рабочее место для каждого работника и каждый работник должен быть на своем рабочем месте
11. Справедливость	Руководитель организации должен стараться вселить дух справедливости на всех уровнях. Только в этом случае персонал будет заинтересован в выполнении своих обязанностей с полной отдачей и преданностью организации
12. Стабильность пребывания персонала в должности	Этот принцип означает, что работнику требуется определенное время для овладения приемами работы на должном (необходимом) профессиональном уровне, соответствующем его должности

Принцип	Содержание принципа
13. Инициатива	Означает разработку плана и обеспечение его успешной реализации. При этом инициатива всегда должна быть вознаграждена при положительном результате ее реализации (независимо от того, где будет находиться автор этой инициативы в это время). Такой подход в оценке инициативы придает организации силу управления
14. Корпоративный дух	Этот принцип означает, что гармония между членами персонала является силой организации

Использование принципов в управлении должно быть подчинено достижению целей развития организации. Пренебрежение ими приводит к нарушениям норм управления, деформациям стиля руководства.

Уровни и звенья в системе управления

Несмотря на то, что руководители организации выполняют управленческие действия, нельзя сказать, что 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 низшего уровня, и так далее до уровня руководителя, который координирует работу неуправленческого персонала — людей, физически производящих продукцию или оказывающих услуги. Такое вертикальное развертывание разделения труда и образует уровни управления (рис. 12).



Рис. 12. Уровни управления

Форма пирамиды показывает, что на каждом последующем уровне управления находится меньше людей, чем на предыдущем.

Высший уровень управления организацией может быть представлен председателем совета директоров, президентом компании, вице-президентом, правлением. Эта группа управленческих работников обеспечивает интересы и потребности владельцев акций, вырабатывает политику организации и способствует ее практической реализации. В связи с этим в высшем руководстве можно выделить два подуровня: *полномочное управление, общее руководство*.

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

Нижний уровень управления представлен младшими начальниками, которые находятся непосредственно над рабочими (мастера, бригадиры и т. п.).

Необходимо отметить, что в зависимости от размера и вида организации, ее отраслевых и территориальных особенностей и других факторов характеристика состава и функций менеджеров на каждом из трех уровней управления может меняться.

Управление предполагает наличие управляемого объекта и субъекта – управляющего органа. Это означает, что организация представляет собой единство двух систем управления: управляемой и управляющей. Следовательно, *объект управления* – отдельная структурная организация либо организация в целом, на которую направлено управляющее действие. *Субъект управления* – орган либо лицо, осуществляющее управляющие действия.

В принципе, одна и та же организация может быть и объектом и субъектом управления. Например, на рынке управляющей подсистемой является управленческий аппарат во главе с директором, а управляемой – отделы (отдельные торговые организации). В отделе, в свою очередь, управляющей подсистемой будет управленческий аппарат во главе с заведующим

отделом, а управляемой – продавцы. Директор рынка трансформируется из управляющей подсистемы в управляемую, когда выполняет приказы (распоряжения), поступающие из вышестоящих органов.

Таким образом, субъектами управления являются органы законодательной и судебной власти. Объекты, на которые действует государство через законы и судебные решения, классифицируются по признакам:

- *уровню решаемых задач* – экономика республики в целом, отрасли, регионы, организации;
- *видам регулируемой деятельности* – доходы, капиталовложения, цены, рынки;
- *адресату воздействия* – частные национальные компании, различные фонды, научно-исследовательские центры, учреждения образования и пр.

2.5. Маркетинг и маркетинговые исследования в системе управления

Маркетинг – это процесс управления, связанный с определением требований потребителя и их удовлетворением путем предоставления соответствующих продуктов с целью выполнения задач данной организации. Долгое время маркетинговая деятельность отождествлялась со сбытом. Цели, задачи и функции системы маркетинга представлены на рисунке 13.

Задача сбыта – заставить покупателя купить то, что ему может предложить организация. В связи с этим классическое понятие маркетинга сводилось к следующему: это предпринимательская деятельность, которая управляет продвижением товаров и услуг от производителя к потребителю или пользователю.

Однако как система экономических взглядов маркетинг означает гораздо большее. Основная цель сбыта – реализовать уже произведенные товары, а маркетинг ставит перед собой задачу изучения спроса и выпуска товаров в соответствии с ним. Один из крупнейших теоретиков маркетинга Ф. Котлер дал следующее определение: «Маркетинг – вид человеческой

деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена». Само понятие достаточно широкое и включает как изучение рынка и развитие производства новых видов продукции, так и создание спроса, формирование потребностей и покупательских предпочтений наряду с физическим распределением продуктов. Это современная трактовка, и здесь главное – ориентация на потребителя. Голубков Е. П. определяет маркетинг как процесс согласования возможностей организации и запросов потребителей. Результатом этого процесса является предоставление потребителям благ, удовлетворяющих их потребности, и получение организацией прибыли, необходимой для ее существования и лучшего удовлетворения запросов потребителей в будущем.

Следовательно, сущность маркетинга заключается в том, чтобы производить и продавать только то, что требуется рынку, а не навязывать покупателю то, что уже произведено.

Схема классификации маркетинга по способу общения с клиентами представлена на рисунке 14.

Ф. Котлер выделяет пять концепций маркетинговой деятельности: совершенствования производства, совершенствования товара, интенсификации коммерческих усилий, маркетинга и социально-этичного маркетинга.

На протяжении исторического развития одна концепция сменяла другую, олицетворяя различные этапы в развитии экономики.

Концепция совершенствования производства утверждает, что потребители будут благодетельны к товарам, которые широко распространены. Руководство должно сосредоточить свои усилия на улучшении производства и повышении эффективности системы распределения.

Концепция совершенствования товара заключается в том, что потребители будут благосклонны к товарам, предлагающим наивысшее качество, лучшие эксплуатационные свойства и характеристики, следовательно, организация должна сосредоточить свои усилия на постоянном совершенствовании товара.

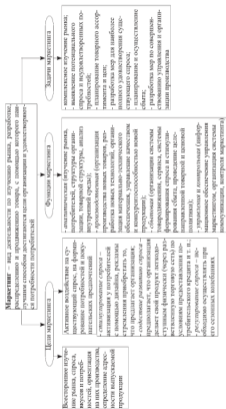


Рис. 13. Цели, задачи и функции системы маркетинга



Рис. 14. Схема классификации маркетинга по способу общения с клиентами

Концепция интенсификации коммерческих усилий предусматривает, что потребители не будут покупать товары организации в достаточном количестве, если она не предпримет значительных усилий в сфере стимулирования.

Концепция маркетинга означает, что залогом достижения целей организации являются определение потребностей целевых рынков и обеспечение желаемой удовлетворительности более эффективными и более продуктивными, чем у конкурентов, способами.

Концепция социально-этичного маркетинга утверждает, что задачей организации является установление потребностей и интересов целевых рынков и обеспечение желаемой удовлетворительности более эффективными и более продуктивными, чем у конкурентов, способами с одновременным сохранением или укреплением благополучия потребителя и общества в целом.

При осуществлении маркетинговых исследований должен соблюдаться научный подход, который базируется на следующих принципах: объективность и точность (тщательность).

Объективность означает, что исследования проводятся без каких-либо смещений и учитывают все факторы. Заключение и выводы не формируются до тех пор, пока не будут собраны и проанализированы все данные. **Точность** относится к применению инструментов исследования, которые тщательно разрабатываются и испытываются. Каждый элемент исследования должен планироваться и выполняться. Подобная тщательность связана с комплексным характером исследования. Если исследования недостаточно глубоки или объемны, можно получить неправильные заключения.

Примерная структура управления службы маркетинга банка представлена на рисунке 15.



Рис. 15. Примерная структура управления службы маркетинга банка

При проведении маркетинговых исследований используют два вида информации: первичную и вторичную. Главными источниками вторичной информации, которую применяют при проведении так называемых кабинетных исследований, являются внутренние и внешние. Внутренними источниками служат статистическая отчетность, бухгалтерская отчетность, оценочные отчеты по кредитованию, акты ревизий и проверок, отчеты региональных управляющих, результаты внутренних исследований. Данная информация характеризует организацию с точки зрения внутреннего состояния дел. Внешние источники информации – газеты, журналы, телевидение, радио, публикуемые годовые отчеты, банковские справочники, финансовая пресса.

Если вторичные данные не дают информации, достаточной для исследования, и необходимо собрать первичные данные, проводят так называемые полевые исследования. При этом используют следующие методы: наблюдение, эксперимент, опрос.

Наблюдение – наиболее простой способ сбора сведений с минимальными затратами и большой степенью точности. Исследователь может проводить наблюдение разными методами, например следить за реакцией клиента на рекламу на новый вид услуг. При осуществлении наблюдения важно поддерживать естественность обстановки. Но этот способ исследования не лишен недостатков, наиболее существенный из которых состоит в том, что может быть неверно дана трактовка поведения объекта наблюдения, что приведет к неправильным выводам.

Эксперимент предлагает наличие как минимум двух сопоставимых групп. Для них создаются различные условия и осуществляется последующий контроль и анализ полученных результатов. В ходе эксперимента для разных групп обеспечиваются неодинаковые условия благодаря изменению одного или нескольких факторов. Таким образом, выявляется их влияние на изучаемое явление. Задача состоит в том, чтобы определить истинные причинно-следственные связи, исключая при этом какие-либо другие факторы, при помощи которых также объяснялись бы полученные результаты эксперимента.

Опрос – очень удобный способ получения информации, касающейся различных аспектов маркетинговых исследований. Для проведения опроса лица, организующие его, должны выбрать объект исследования, т. е. решить, сколько человек опрашивать и каким образом делать выборку, выбрать способы исследования, порядок составления анкет, а также приемлемые способы установления контактов с аудиторией.

Инструментом исследования является анкета или опросный лист – перечень вопросов, на которые нужно получить ответ.

При составлении анкеты нужно учитывать следующее: все включаемые в нее вопросы должны быть проанализированы на предмет их уместности и целесообразности, подбор формы и формулировка вопросов должны быть корректными, вопросы должны располагаться в четкой последовательности (от простого к сложному). Что касается выборки, то она должна быть репрезентативной, так как сплошной опрос проводить очень затруднительно. Необходимо выбрать такую группу людей, которая характеризовала бы всю совокупность, подлежащую исследованию. Следует определиться и с объемом выборки, т. е. числом входящих в группу людей. От величины выборки зависят качество и достоверность информации. Существуют и другие способы получения информации: опрос по почте, через средства массовой информации, телефонный опрос, личное интервью.

Собственно реклама создает предварительные условия для последующей реализации на рынке поставленных целей. Она является инструментом долго- и среднесрочной политики организации.

Вопросы и задания для повторения

1. Дайте характеристику основным функциям менеджмента.
2. Объясните разницу между разработкой личных планов и планов организации.
3. Определите функцию, которая позволяет сопоставить результат с планом.
4. Приведите примеры, когда контроль работы отрицательно повлиял на поведение работников или учащегося.

5. Может ли руководство успешно использовать формы контроля, чтобы заставить сотрудников придерживаться ценностей организации?
6. Дайте определение понятию «мотивация».
7. Объясните роль контроля в управлении.
8. Раскройте сущность принципов управления.
9. Объясните принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении.
10. Раскройте сущность принципа единоначалия и коллегиальности.
11. В чем суть принципа научности?
12. Изложите, как проявляется принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности.
13. В чем суть принципа мотивации?
14. Раскройте сущность маркетинга.
15. Перечислите уровни управления.
16. В чем сущность концепций маркетинга?
17. В каких сферах деятельности организации могут конкурировать друг с другом?

Задача 1

Покажите на примере конкретной организации связь между функциями менеджмента.

Задача 2

Признано, что менеджеру должны быть присущи следующие качества:

- глубокое знание всего того, что связано с функционированием и развитием рыночной экономики;
- политическая зрелость, т. е. умение учитывать политические последствия решений;
- склонность и способность искать и использовать резервы человеческого фактора в предпринимательстве;

- умение эффективно использовать лучшие достижения научно-технического прогресса;
- приоритет общественных интересов, т. е. готовность на определенном этапе отказаться от личных выгод ради достижения общественно значимых целей;
- психологическое образование;
- склонность и желание руководствоваться принципами социальной справедливости;
- умение принимать на себя ответственность;
- способность критиковать с пользой для дела и воспринимать критические замечания;
- постоянная инициативность и предприимчивость;
- деловитость (умение не делать бесполезных дел);
- стремление преодолевать препятствия, проявлять волю и гибкость;
- логическое мышление;
- способность в интересах дела использовать предложения, противоположные собственной позиции;
- стрессоустойчивость как средство защиты от перегрузок с помощью эффективных методов работы.

Изучите приведенный комплекс качеств, которыми должен обладать идеальный менеджер, и ответьте на следующие вопросы:

1. Достаточно ли полон, на ваш взгляд, приведенный перечень? Не нужно ли в него что-либо добавить?
2. Нет ли в этом наборе, по вашему мнению, чего-либо лишнего?
3. Какие дополнительные качества необходимы менеджеру, функционирующему на высшем, среднем и первичном уровне управления организацией?

Задание 3

В работе менеджера особую роль играет рациональность мышления. Диалектику мыслительного процесса современного менеджера можно охарактеризовать следующими чертами:

- панорамность мышления (системность, широта, комплексность) и профессиональная предметность (знание деталей и тонкостей управления);

- умение понимать, принимать и учитывать точки зрения, позиции, мнения, противоположные собственным, и одновременно проводить свою принципиальную линию;
- умение противодействовать неделовому давлению сверху, не вызывая отрицательной реакции руководства;
- умение не соглашаться, не становясь при этом неприятным;
- склонность к новым идеям и достижениям, способность отличить их от прожектерства;
- способность рисковать (принимать решения, действовать без уверенности в позитивности последствий этих решений и действий), редко допускать ошибки, приносящие вред бизнесу;
- предельная тактичность и вежливость в обращении с людьми и жесткая требовательность к любым отклонениям от установленных правил работы;
- демократичность, позволяющая не сковывать своим авторитетом мысли и действия подчиненных людей, и одновременно твердость в проведении линии на повышение дисциплины, без которой высокорезультативная работа невозможна.

Современный менеджер должен обладать способностью учитывать различные условия, чтобы соответствовать требованиям обстановки в процессе управления.

Дайте характеристику эффективного руководителя организации, директора филиала, начальника отдела.

3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

3.1. Понятие организационной структуры управления

Структура построения организации – разделение экономического объекта, организации, учреждения на подразделения, отделения, отделы, цехи, участки, группы с целью упорядочения управления, налаживания взаимодействия звеньев, установления подчиненности и соподчиненности, ответственности.

Организационная структура управления – это совокупность всех элементов и звеньев системы управления и установленных между ними постоянных связей (рис. 16).

Структура управления организацией – упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого.

В рамках структуры протекает управленческий процесс, между участниками которого распределены функции и задачи управления. С этой позиции организационная структура – это формы разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение целей организации

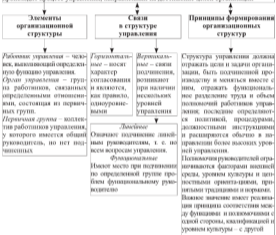


Рис. 16. Элементы связи организационной структуры управления

Организационная структура выражает определенную технологию управленческой деятельности, процессы разделения и кооперации труда в сфере управления, последовательность реализации управленческих процедур, а также связывает структуру и функции управления.

Организационные структуры управления имеют большое число видов и форм, различающихся степенью стабильности и функциональной гибкости (рис. 17). Число звеньев в струк-

туре определяет ее уровень. Структуры могут быть одноуровневыми и многоуровневыми.



Рис. 17. Виды организационных структур управления

Формальные организационные структуры подразделяются на механистические и органические.

Механистическая структура выступает как жесткая иерархия или пирамида управления. Такие структуры отличаются большой сложностью, высокой степенью формализации, ограниченной информационной сетью, низким уровнем участия всего управленческого персонала в принятии решений. Механистические организационные структуры подразделяются по критерию «управление по вертикали» на линейные и линейно-штабные, а по критерию «управление по горизонтали» – на функциональные и дивизиональные.

Линейная структура управления имеет только вертикальные связи между элементами и строится по принципу иерархии.

Эта структура характеризуется четким единоначалием. Каждый работник или руководитель подчиняется непосредственно одному вышестоящему лицу и через него связан с более высокими уровнями управления. Таким образом, в аппарате управления создается иерархическая лестница по подчиненности и ответственности.

3.2. Механистические организационные структуры управления

Основными *достоинствами* линейной структуры управления являются относительная простота и реализации функций управления. Такая организация управления обеспечивает оперативность принятия и реализации управленческих решений, единство и четкость распорядительства, исключает дублирование полномочий и противоречивость распоряжений.

К *недостаткам* этого типа структур относятся разобщенность горизонтальных связей, возможность излишней жесткости. В условиях современного производства от руководителя высокого уровня требуется универсальная подготовка, что в свою очередь ограничивает возможности руководителя по эффективному управлению. Кроме того, большая перегрузка информацией, множественность контактов с подчиненными, вышестоящими и смежными организациями приводит к тому, что основное время руководителя уходит на решение оперативных

задач, а перспективным вопросам не уделяется достаточного внимания.

Линейная структура имеет две разновидности: плоскую и многоуровневую. Первая имеет два-три уровня управления и рассчитана на большое число работников, подчиняющихся одному руководителю. Вторая структура – низкую норму управляемости, т. е. небольшое число сотрудников подчиняется одному руководителю. Преимуществом плоской структуры является ее простота. Но при многоуровневой структуре эффективность труда выше за счет более тесного сотрудничества между руководителями и подчиненными.

Линейные структуры характерны для небольших организаций с небольшой численностью персонала, высоким уровнем технологической или предметной специализации при отсутствии широких кооперационных связей между организациями.

В **функциональной структуре** каждому вышестоящему руководителю делегируются полномочия в границах выполняемой функции, например в организации или учреждении образования (рис. 18).



Рис. 18. Функциональная структура:
а – в организации; б – в университете

В **линейно-функциональных структурах** управления помимо линейного управления добавляется еще и функциональное, связанное с дальнейшей специализацией управленческого труда. Они сочетают преимущества первых двух структур.

В таких структурах управления каждое подразделение организации получает указания и распоряжения не только от линейного руководителя, но и от руководителей функциональных служб, отвечающих за экономию ресурсов, технику безопасности, реализацию продукции и т. д. Однако доминирующими в них являются вертикальные (командные) связи типа «руководитель — подчиненный», а функциональные органы управления лишены административной власти в отношении нижестоящих исполнителей и руководителей. Линейно-функциональные структуры при этом обеспечивают разделение и кооперацию труда в управлении. Функциональные руководители разрабатывают проекты решений. После принятия решения осуществляется управляющее воздействие на линейные органы управления. Стимулирует деловую и профессиональную специализацию.

Основные *достоинства* линейно-функциональной структуры состоят в том, что она обеспечивает высокую степень специализации управленческой деятельности в определенных сферах управления, способствует повышению уровня компетентности при решении конкретных задач, ответственности линейных и функциональных руководителей за результаты своего труда и труда подчиненных, устранению условий для противоречивости распоряжений.

Сочетание линейного и функционального построения структур увеличивает оперативность решений и позволяет наладить эффективный контроль за их выполнением.

Недостатками линейно-функциональной структуры являются трудности в принятии и реализации согласованных управленческих решений. В больших организациях цепь команд от руководителя до непосредственного исполнителя становится слишком длинной. Жесткое разделение управленческого труда усиливает заинтересованность каждого элемента структуры управления в выполнении в первую очередь только своей функции. Поэтому при решении нестандартных, сложных задач возникает необходимость в частых согласованиях. Линейно-функциональная структура применяется в средних и крупных промышленных, проектно-конструкторских и научно-исследовательских организациях.

При дополнении линейно-функциональной структуры штабным органом образуется *линейно-штабная организационная структура* управления (рис. 19).



Рис. 19. Линейно-штабная организационная структура управления

Штаб подчиняется линейному руководителю. Он не наделяется правом принимать решения, а лишь выполняет функции совещательного органа, разрабатывающего проекты решений.

Такая структура благодаря объединению функциональных специалистов в одном органе управления обеспечивает оперативность и качество решений за счет их всестороннего обоснования. Она практически исключает противоречивые распоряжения и позволяет освободить линейных руководителей от деятельности по координации работы различных служб.

Главные *достижения* линейно-штабной структуры управления заключаются в значительном повышении эффективности использования управленческого потенциала для решения экстренных задач. Однако управленческие системы с линейно-штабной структурой *недостаточно* эффективно решают новые задачи (переход на выпуск новой продукции, изменение технологии и т. п.). Кроме того, требуются дополнительные затраты на создание специальных советов, коллегий, комиссий для координации и выработки решений.

Линейно-штабная структура управления создается для ликвидации последствий стихийных бедствий, оперативного решения неординарных задач.

Дивизиональные организационные структуры управления получили свое название от английского слова *division* – разделение, часть, отдел. Деление организации в этом случае происходит по трем признакам: продукт, потребитель и регион (рис. 20). Как следствие, существуют три вида дивизиональных организационных структур:

- ориентированные на предоставление различных видов продукции;
- ориентированные на различные группы потребителей;
- региональные организационные.

Выбор конкретного типа дивизиональной структуры зависит от того, какой фактор особенно важен для организации (продукт, покупатель или регион).

Достоинства дивизиональных структур состоят в том, что они способствуют развитию организаций, повышают самостоятельность менеджеров и степень их ответственности, создают хорошие условия для подготовки менеджеров высшего звена. Структуры, ориентированные на предоставление различных видов продукции, позволяют сосредоточить функции управления выпуском продукции (оказанием услуг) в руках специалистов конкретного профиля. Это создает дополнительные преимущества для обеспечения качества продукции, а также создания новых видов продукции.





Рис. 20. Виды дивизиональных структур:
 а – продуктовая; б – региональная организационная;
 в – нацеленная на покупателя

3.3. Органические организационные структуры

Органические (адаптивные) организационные структуры управления имеют широкую информационную сеть, менее формализованы. Управление в таких структурах децентрализовано. В отличие от механистической структуры органическая является более гибкой, адаптивной формой управления. Для нее характерно небольшое число уровней управления, более высокая самостоятельность в принятии управленческих решений на нижних уровнях управления, партнерские взаимоотношения менеджеров.

Адаптивные организационные структуры стали применяться, когда резко возросла конкуренция. В этих условиях особое значение приобрела своевременная и адекватная реакция на изменение рыночных ситуаций, которая была невозможна при использовании жестких традиционных структур.

К числу адаптивных структур относятся: проектные, матричные и так называемые конгломераты (новые).

Проектные структуры представляют особые образования, предназначенные для решения стоящих перед организацией крупномасштабных задач. Проектные структуры – это временные организационные образования, вводимые в действующую структуру организации и относительно автономные в плане руководства осуществлением проекта.

Матричные структуры появились в 50–60-х гг. в небольших авиакосмических фирмах США в результате наложения проектной структуры на функциональную. Матричные структуры весьма разнообразны, но все они построены на одном принципе, который заключается в одновременном управлении по вертикали и по горизонтали (рис. 21). В матричной структуре помимо руководителя организации назначается руководитель программы, причем руководители программы обладают так называемыми проектными полномочиями.

Достоинствами матричной структуры являются возможности эффективно использовать все ресурсы и кадровый потенциал организации при решении новых задач.

Необходимость поиска лучших вариантов управления в зависимости от конкретных условий целевой стратегии организации, объема и номенклатуры выпускаемой продукции, месторасположения организации, политических и общественных факторов привела к появлению *новых структур*. К ним можно отнести организационную структуру управления, структуру управления по принципу рынка, конгломератную структуру.



Рис. 21. Матричная структура

Современными модификациями проектных структур являются венчурные и инновационные. Английское слово *venture* означает «рискованное дело», а в бизнесе, как правило, инновации связаны с рисками. В странах с развитой рыночной экономикой такие структуры создают большие фирмы. Это наиболее перспективный путь оперативного реагирования на быстро меняющиеся условия рынка.

Таким образом, адаптивные структуры направлены на решение важнейшей задачи – приспособить организацию к изменяющимся рыночным условиям.

3.4. Зарубежный опыт управления организацией

Структура управления крупными промышленными фирмами формируется под влиянием различных факторов. Такими факторами являются, например, рост масштабов производства, усиление его диверсификации и усложнение выпускаемой продукции, расширение в результате интернационализации территориальной разобщенности производства, а также исторические особенности формирования и развития конкретных фирм. Поэтому, хотя и существуют многие общие черты, присущие структуре управления крупными фирмами, важное значение имеют учет и изучение специфических особенностей организационной структуры, характерных для конкретных условий.

Особенности структуры управления современными транснациональными компаниями определяются историческими условиями их развития и несут на себе отпечаток того типа организаций, который сложился на ранних ступенях их развития. Это находит выражение в характере отношений между производственными отделениями современной фирмы и обуславливает место и роль этих отделений в ее организационной структуре.

Европейские и японские компании имеют много общего с американскими фирмами в применении принципов децентрализации управления. Это обусловлено усилением процессов концентрации и централизации производства под влиянием научно-технической революции (НТР) и обострением конкурентной борьбы на мировом рынке. Отмечается рост западноевропейских и японских компаний, которые по оборотам

капитала приближаются к американским. Рост масштабов хозяйственной деятельности обусловил необходимость реорганизации управления и использования американского опыта в формировании организационной структуры управления. Большое значение имеет отход как западноевропейских, так и японских фирм от узкой специализации производства и превращение их в высокодиверсифицированные комплексы. Это нашло отражение в структуре управления, так как в рамках компании создавались производственные отделения или группы отделений по различным видам диверсифицированной продукции и сферам деятельности. Однако наряду со многими общими чертами американские, европейские и японские транснациональные корпорации (ТНК) имеют в организации управления свои особенности, которые вытекают прежде всего из исторических условий развития определенных типов компаний в разных странах.

Американские фирмы на ранней стадии своего развития создавались в форме трестов. Поэтому в таких компаниях, как «General Motors», «Chrysler», «Ford Motor», промышленные предприятия, входящие в производственные отделения, лишены всякой самостоятельности, их директора полностью подчинены руководству производственных отделений, в которые они входят.

В компаниях европейских стран и Японии производственные отделения играют несколько иную роль. С переходом на децентрализованную форму управления производственные отделения выполняют роль координаторов деятельности входящих в них дочерних компаний, обладающих оперативной-хозяйственной, финансовой и юридической самостоятельностью. При этом дочерние компании выступают не только центрами прибыли, но и центрами ответственности. Они самостоятельно разрабатывают стратегические направления производственной деятельности в рамках закрепленной за ними товарной номенклатуры, ведут научные исследования и разработки, выявляют возможных потребителей продукции, осуществляют ее производство и сбыт, обеспечивают необходимые капиталовложения на модернизацию производ-

ства, организуют материально-техническое обеспечение своих предприятий. Они несут полную ответственность за норму прибыли, установленную им руководством концерна, ведут самостоятельные балансы и имеют отдельные счета прибылей и убытков, которые составляются по единой форме и включаются в сводный баланс предприятия. В функции производственного отделения входят контроль и координация закрепленных за ними дочерних компаний по следующим важнейшим направлениям: научные исследования, производство, сбыт, финансы.

Наличие в составе большинства германских концернов большого числа юридически независимых дочерних компаний, обладающих высокой степенью оперативной самостоятельности, территориально разобщенных и в то же время узкоспециализированных на выпуске закрепленной за ними продукции, требует координации их деятельности через функции централизованного управления, обеспечивающего единое и комплексное руководство деятельностью дочерних компаний и подчинение их единой цели, поставленной высшей администрацией.

Организационная структура американских, европейских и японских компаний разнообразна, и практически каждая компания имеет свои отличительные особенности.

В 80-е гг. в американском менеджменте наметились существенные изменения, которые обусловили переход к новым структурам управления и перераспределению приоритетов при принятии управленческих решений. На первый план в крупных компаниях выдвигаются задачи стратегического планирования, основанного на постановке и реализации долгосрочных целей. Эти цели и задачи опираются на разработку и внедрение принципиально новой продукции, не только отвечающей требованиям рынка, но и приспособленной к требованиям, которые выдвигает законодательство своей страны и других стран в области регулирования цен, контроля за капиталовложениями, охраны окружающей среды, безопасности в эксплуатации, энергосбережения и т. д. Эти и другие меры торгово-политического характера привели к существен-

ным изменениям в проведении хозяйственной политики многих американских компаний.

Характерной чертой деятельности американских компаний в современных условиях является систематически проводимая перестройка организационных структур в результате активизации процессов поглощения и слияний.

Целями такой перестройки являются:

- дальнейшая диверсификация производства путем поглощения предприятия, накопившего значительный научно-технический и производственный опыт, дополняющий собственную базу;
- повышение эффективности научно-технического комплекса посредством интеграции специализированных предприятий, способных оптимизировать структуру материнской компании;
- изменение стратегических приоритетов для закрепления на новых рынках, повышения гибкости в оперативной деятельности предприятия.

В первой половине 80-х гг. XX века изменение структуры управления произвели 56 % американских компаний из числа 500 промышленных гигантов. Американский стиль управления существенно отличается от японского. В американских компаниях ответственность каждого работника четко определена и руководитель несет личную ответственность за выполнение установленных показателей в условиях директивного планирования, а в японских – предусматривается коллективная ответственность за выработку, принятие и исполнение решений. Другая особенность состоит в том, что зарубежные филиалы американских корпораций более свободно используют капитал, технологию, организационный и управленческий опыт материнской компании. Подавляющее большинство зарубежных организаций американских ТНК являются дочерними компаниями, подчиняющимися местным законам, в то время как у японских ТНК преобладают филиалы со 100%-м участием японского капитала и полным контролем за их деятельностью со стороны материнской компании.

Особенностью организации управления в японских компаниях является то, что они первостепенное значение придают

совершенствованию стиля и методов управления. Японские компании, как правило, более централизованы, чем американские и западноевропейские. Считается, что японский стиль управления, основанный на принятии групповых решений, является более эффективным, поскольку он предполагает:

- участие среднего звена в выработке решений путем голосования и обсуждения проектов решений не только с руководителями, но и с персоналом соответствующих подразделений;
- соблюдение принципа единогласия в принятии решения;
- отсутствие четких должностных инструкций, определяющих круг обязанностей работника;
- использование специфической системы управления персоналом, предусматривающей пожизненный наем работников, продвижение по службе и повышение заработной платы за выслугу лет, социальное обеспечение по старости и болезни;
- постоянное совершенствование искусства управления.

Японские ТНК наибольшее внимание уделяют функционированию материнской компании, однако отмечается тенденция усиления внимания к деятельности корпорации в целом. Одновременно происходит расширение использования экономических методов во внутрифирменном управлении и усиление централизованных начал. Согласно законодательству японские ТНК обязаны публиковать консолидированные финансовые отчеты, что позволяет глубже понять экономический механизм японского менеджмента.

Японцы переносят свой стиль управления и на дочерние компании зарубежных ТНК, расположенных в Японии. Это достигается благодаря тому, что японские специалисты по управлению свободно владеют английским языком, знают, как использовать японский стиль управления, и отличаются высокой компетентностью. Японцы заимствуют технологический опыт американских материнских компаний, регулярно проходят там переподготовку, особенно управляющие высшего звена. Японских рабочих отличает высокий уровень образования, технологический опыт и стабильность. Япония создает

уникальную, базирующуюся на самых передовых технологиях, инфраструктуру, является лидером в области качества продукции. По темпам роста производительности труда она обогнала все другие страны.

При анализе управления зарубежными организациями можно выделить некоторые особенности, характерные для различных стран.

В Японии важную роль играют отношения материнской компании с дочерними фирмами. Новым элементом в управлении организациями Японии является переход от количественных показателей к качественному плану, от управления по принципу «снизу вверх» к управлению по принципу «сверху вниз». Японские организации при выборе стратегии руководствуются целым рядом специфических принципов, кроме того, в Японии используются одновременно различные стратегии в зависимости от вида продукции, т. е. японская система организации управления более гибкая, чем в США.

Основные особенности и черты российского менеджмента (рис. 22) выделены Коротковым Э.М.



Рис. 22. Основные особенности российского менеджмента

Вопросы и задания для повторения

1. Перечислите сильные и слабые стороны механистических структур.
2. Назовите сильные и слабые стороны органических (адаптивных) структур.
3. Какую структуру вы рекомендуете для продуктового магазина, гипермаркета? Почему?
4. Какую структуру вы рекомендуете для консервного завода, концерна «Витамин-продукт»? Почему?
5. Определите основные элементы организационной структуры и связи между ними.
6. Какая связь существует между планированием и структурой организации?
7. Назовите основные типы организационных структур, которые широко используются.
8. Объясните отличие органических структур от механистических.
9. В каких ситуациях целесообразно использовать линейную структуру?
10. Какая структура кажется вам предпочтительной? Почему?

Постулаты менеджмента

- *Первая цель — качество, а прибыль сама придет* (принцип японского менеджмента).
- *Не запрещай другим делать то, что тебе не по силам* (римское правило).

Задание 1

Используя приведенный ниже перечень, определите структуру аппарата управления организации, ориентированной на маркетинг. Покажите изменение структуры организации при усовершенствовании ее стратегии.

Миссия и цели организации, задачи организации, возможность организации, анализ рыночных и определение маркетинговых возможностей, отбор целевых рынков, страте-

гическое планирование, разработка планов маркетинга, планирование комплекса маркетинга, стратегия риска, организационная структура, система маркетингового контроля.

Задание 2

Начертите схему организационной структуры (магазина, завода, колледжа).

Представьте, какие изменения в ней могут произойти через 10, 20, 50 лет.

4. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

4.1. Сущность и классификация методов управления

Методы управления – это способы воздействия субъекта управления на управляемый объект для достижения определенных целей.

Орган управления воздействует на каждого работника и организацию по определенной схеме (рис. 23).

Методы управления классифицируются по различным признакам. Наиболее распространена их классификация по содержанию, направленности и организационной форме воздействия.

По **содержанию** методы управления идентифицируются с функциями управления планированием, организацией, мотивацией, контролем. Соответственно выделяются следующие группы методов управления (рис. 24):

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

В основу классификации методов по **направленности воздействия** положен характер их воздействия на мотивы деятельности отдельных работников и трудового коллектива организации. С этой точки зрения выделяют также четыре группы методов мотивации: материальный, социальный, психологический, властный.

По **организационной форме воздействия** выделяют методы:

- прямого (непосредственного) воздействия;
- постановки цели;
- создания стимулирующих условий.



Рис. 23. Схема воздействия

Все методы управления независимо от их классификации органически взаимосвязаны, находятся в постоянном динамическом равновесии и воздействуют одновременно на весь коллектив и отдельно на каждого человека, занимающихся различными видами трудовой деятельности. При характеристике методов управления необходимо раскрыть их направленность, содержание и организационную форму.

Методы управления ориентированы на систему (объект) управления (организация, отдел, подразделение и т. д.). Структура методов управления представлена на рисунке 25.



Рис. 24. Классификация методов управления по содержанию



Рис. 25. Структура методов управления

Экономическим методам управления отводится центральное место. Это обусловлено тем, что отношения управления определяются в первую очередь экономическими отношениями и лежащими в их основе объективными потребностями и интересами людей.

4.2. Экономические методы управления

Экономические методы управления — совокупность средств и инструментов, направленных на создание благоприятных условий для функционирования организации (рис. 26).

Сущность экономических методов управления заключается в возможности реализации экономических интересов государства на основе учета экономических интересов организации, сотрудников посредством использования экономических рычагов. Они основаны на действиях экономических факторов рыночной экономики.

Конкретное содержание экономического воздействия определяется спецификой управляемой системы.

Деятельность любого субъекта, находящегося на территории Республики Беларусь, напрямую зависит от финансово-кредитной политики правительства и Национального банка.

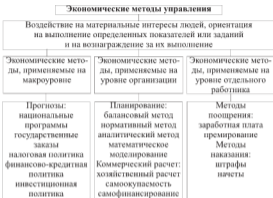


Рис. 26. Система экономических методов управления

Планирование – это основной метод и функция управления экономическими процессами в организациях. Оно позволяет заглянуть в будущее организации, предусмотреть цели, сферу, масштабы и результаты деятельности в соизмерении с источниками и затратами.

Планирование определяет рамки, в которых предстоит работать сотрудникам; позволяет скоординировать все стороны деятельности организации с помощью сводных показателей, увязать их выполнение с интересами коллектива посредством системы материального и других видов стимулирования труда. Планы дают возможность определить направления поиска новых сфер и методов деятельности в условиях конкуренции на рынке. Результатом планирования является разработка бизнес-плана (сводного плана развития), а также оперативных планов по отдельным направлениям деятельности.

Благодаря тому, что коммерческий расчет охватывает как функции управления, так и экономические рычаги и инстру-

менты, он способствует повышению рентабельности, оптимальному использованию капитала, развитию технологий, эффективной кадровой политике. Коммерческий расчет использует такие экономические рычаги и инструменты, как ценообразование, финансирование, кредитование, для достижения конечной цели – получения устойчивой прибыли.

Главными инструментами поощрения более производительного труда являются заработная плата и различного рода льготы.

Зарботная плата устанавливается обычно с учетом профессионального уровня работника, его образования, стажа работы и т. д. Инструментом поощрения труда работников является премия. Ее выплаты зависят от политики, проводимой руководством организации по отношению к оплате труда. Премии вообще могут не выплачиваться. В этом случае они рассматриваются в качестве дополнительного инструмента, с помощью которого можно стимулировать более производительный труд. Премия может выплачиваться за инициативность, исполнительность и т. п.

Зарботная плата любого работника может быть разбита на три составляющие. Первая часть может выплачиваться за исполнение должностных обязанностей, и все лица, выполняющие аналогичные обязанности, получают одинаковое вознаграждение. Вторая часть зависит от выслуги лет. Все сотрудники получают этот вид выплат, их величина ежегодно автоматически регулируется. Третья часть определяется для каждого работника. Ее величина рассчитывается исходя из достигнутых результатов за предшествующий период.

В системе оплаты труда особое место занимают льготы, предоставляемые сотрудникам и увеличивающие их общий доход. Такими льготами могут быть: оплата проезда, путевок, лечения, предоставление ссуд с заниженной процентной ставкой, материальная помощь сотрудникам при семейных затруднениях, оплата за обучение в учреждениях образования и т. д.

Для обеспечения конкурентоспособности на рынке организации осуществляют различные мероприятия: создают себе имидж, проводят рекламную кампанию, предоставляют более

широкий по сравнению с конкурентами спектр услуг, направляют гибкую систему ценообразования, внедряют современные технологии, предлагают более выгодные, по сравнению с конкурентами, формы обслуживания, расчетов и т. п. Во многом повышать уровень конкурентоспособности помогают маркетинговые исследования рынка, анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз (SWOT-анализ).

При оценке риска в конкурентной среде применяют метод построения экономико-математических моделей.

Таким образом, экономические методы управления представляют собой способы косвенного воздействия управляющей системы на управляемую систему посредством использования экономических законов.

4.3. Организационно-распорядительные методы управления

Организационно-распорядительные методы управления тесно связаны с функцией организации, сущность которой состоит в создании и поддержании в ней системы ролей, которая в свою очередь обусловлена разделением труда и необходимостью кооперации усилий.

Под *организационно-распорядительными методами* управления (рис. 27) понимают систему мер и способов воздействия на управляемый объект, которые обеспечивают планомерную и слаженную деятельность управляющей и управляемой подсистем.

Организационно-распорядительные методы управления основываются на власти руководителя, его правах, требованиях к дисциплине и ответственности. Они оказывают прямое воздействие на управляемый объект через директивы, приказы, распоряжения, оперативные указания, инструкции, систему контроля за их выполнением и соблюдением трудовой дисциплины. Эти методы учитывают:

- систему законодательных актов страны и региона;
- систему нормативно-директивных и методических (обязательных к применению) документов субъекта хозяйствования и вышестоящей организации;
- систему планов, программ, заданий;
- систему оперативного руководства;

- права, обязанности и ответственность руководителя и подчиненных, регламентированные положениями о структурных подразделениях и должностными инструкциями.



Рис. 27. Организационно-распорядительные методы управления

В практике управленческой деятельности организационно-распорядительное воздействие связано, как правило, с тремя типами подчинения:

- *вынужденное* и *внешне навязанное* – сопровождается чувством зависимости и нажима сверху;
- *пассивное* – характерно освобождение от чувства ответственности за принятие самостоятельных решений;
- *осознанное* – воздействие воспринимается как объективная необходимость.

Инструктирование — ознакомление с обстоятельствами выполнения работ, разъяснение норм, условий реализации нормативных актов. Это наиболее мягкий способ организационного воздействия. Он дает возможность создавать условия для осуществления процессов, которые не зависят от индивидуальных качеств людей и вытекают из требований самой системы управления.

Распорядительное воздействие совершается путем отдачи приказов и распоряжений, постановки задач, инструктажа подчиненных, координации работ и контроля за их исполнением. Приказы и распоряжения могут быть устными или письменными. Это зависит от важности задачи, условий деятельности и других факторов. Существуют общие рекомендации по использованию этой формы распорядительства. Приказы необходимо отдавать в четкой и краткой форме.

4.4. Социально-психологические методы управления

Социально-психологическое воздействие на персонал осуществляется с помощью социальных и психологических методов. Социально-психологические методы представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них. Они основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействия на личность с помощью психологических приемов в целях обеспечения осознания административного задания как долга (рис. 28).

Главная цель применения этих методов — формирование в коллективе положительного социально-психологического климата, благодаря чему в значительной мере будут решаться воспитательные, организационные и экономические задачи.

Социально-психологический климат коллектива — это устойчивая система внутренних связей, которая проявляется в эмоциональном настрое коллектива, его общественном мнении, результатах деятельности.

Социально-психологический климат в трудовом коллективе зависит от таких факторов, как:

- социально-производственная среда (уровень механизации и автоматизации, дисциплина и охрана труда, уровень организации труда и управления);

- социально-экономическая среда (способы производства, распределения и потребления материальных ценностей, система материального поощрения);
- социально-общеобразовательная среда (квалификационно-общеобразовательный уровень коллектива, уровень общего и специального образования, творческого и интеллектуального потенциала работников);
- социально-культурная среда (уровень технической эстетики и культуры производства, уровень физического и духовного развития коллектива);
- социально-нравственная среда (система нравственного воспитания коллектива, формирования моральных принципов);
- социально-психологическая среда (система психологических установок, социально-психологических характеристик личностей);
- социально-бытовая сфера (условия быта и отдыха членов коллектива).

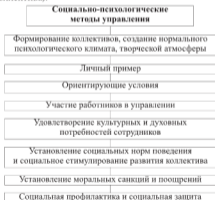


Рис. 28. Социально-психологические методы управления

Влияние трудового коллектива на личность зависит от характера сложившихся отношений между членами этого коллектива. На результаты деятельности людей большое влияние оказывает их настроение. Умение создать хорошее настроение в коллективе – одна из главных задач управленческой системы, так как это равносильно умножению производительной силы труда.

Факторами, влияющими на рабочий климат, также являются:

- факторы среды (уровни доходности, степень конкуренции, уровень безработицы, юридические ограничения);
- технологические факторы (трудоемкость и капиталоемкость бизнеса, ограниченный срок годности продукта, ключевой персонал, темпы технологических изменений);
- исторические факторы (история развития персонала, стиль управления, стиль ведения переговоров с профсоюзами или ассоциацией персонала, вовлечение личности в управление, взаимодействие сотрудников, организационная культура).

Кроме классификации, представленной на рисунке 28, выделяют и другие социально-психологические методы управления.

Метод социальных норм позволяет упорядочить социальные отношения между коллективами и внутри них на основе таких социальных норм, выработанных обществом, как гуманность, соучастие, сопереживание, критическое отношение к своим недостаткам, честность и т. д.

Воспитательные методы предполагают использование таких приемов, как пропаганда и агитация, убеждение и воспитание, контроль за деятельностью администрации, участие исполнителей в управлении.

Методы социального регулирования предназначены для упорядочения и гармонизации социальных отношений в коллективе. К ним относятся договоры и взаимные обязательства администрации и коллектива, уставы общественных организаций, порядок учета и очередность удовлетворения социальных потребностей и интересов.

Методы социального почина и новаторства предназначены для формирования и поддержания в коллективе наиболее про-

грессивных социальных норм. К ним относятся обмен опытом, почин и новаторство.

Методы социальной преемственности – посвящение в рабочие, чествование ветеранов, торжественные собрания, смотры, конкурсы на лучшие профессии.

Метод морального стимулирования – поощрение лучших сотрудников и коллективов.

Психологические методы направлены на регулирование отношений между людьми, создание оптимального психологического климата в коллективе.

Методы комплектования групп и коллективов позволяют определить оптимальные отношения между работниками в группах. С помощью специального изучения можно выявить симпатии и антипатии внутри группы, степень психологической совместимости или несовместимости.

Метод гуманизации труда способствует созданию комфортных условий для работы, стимулированию творческих процессов, исключению монотонности труда.

Методы психологического побуждения (мотивации) работников к труду предполагают создание условий, повышающих привлекательность труда, в том числе за счет гуманизации.

Целью *методов профессионального отбора и обучения* являются соответствие психологических особенностей личности выполняемой работе и комплектование коллективов с учетом психологической совместимости сотрудников.

Основное средство воздействия на коллектив – убеждение. Эффективность применения приемов и способов социально-психологического воздействия зависит от подготовленности руководителя, его компетентности, организаторских способностей, знаний в области социальной психологии.

4.5. Правовые нормы и их использование в менеджменте

Правовые методы поддерживают стабильность деятельности организации посредством дисциплинарных требований и обеспечения ответственности. Никакой закон, правила или инструкции не смогут выполнить свою роль, если каждый работник не будет сознательно и ответственно относиться к своим обязанностям.

В современных условиях успешное ведение хозяйственной деятельности невозможно без строгого соблюдения законности во всех сферах хозяйственных отношений, умения выбрать и использовать ту или иную правовую форму, в наибольшей степени обеспечивающую достижение поставленной цели, знания правовых средств защиты своих прав и интересов и умения правильно применять их.

Основным документом, регулирующим деятельность организаций, является Конституция Республики Беларусь, в которой закреплены основы отношений государства с организациями. Правовое положение организаций определяется в соответствии с Гражданским кодексом Республики Беларусь и законодательством, которое составляют:

- законы;
- нормативные постановления высших органов государственной власти;
- декреты и указы Президента;
- постановления Правительства;
- другие ведомственные и локальные правовые акты.

Гражданский кодекс составляет основную базу правового оформления хозяйственной деятельности, устанавливая основные правила и нормы.

Гражданское законодательство регулирует общие вопросы, касающиеся создания, прекращения и реорганизации юридического лица, а также прав собственности; устанавливает требования и нормы учредительных документов и уставов.

В процессе хозяйственной деятельности и руководства ею возникают хозяйственные отношения, которые затрагивают важнейшую сферу общественных отношений: материальное производство, потребление и руководство этой сферой отношений. Поэтому правовое регулирование хозяйственных отношений играет важную роль в осуществлении экономической политики государства, реализации его экономических программ, удовлетворении потребностей населения. Правовое регулирование придает стабильность, устойчивость хозяйственным отношениям, создает строгий порядок в поведении субъектов хозяйствования и органов управления.

В науке хозяйственного права выделяют *три вида хозяйственных правоотношений*:

- отношения, складывающиеся при осуществлении хозяйственной деятельности;
- отношения в процессе руководства хозяйственной деятельностью (управленческие отношения);
- внутрихозяйственные отношения.

Объектами хозяйственных правоотношений являются:

- хозяйственная деятельность;
- руководство хозяйственной деятельностью.

К юридическим действиям, связанным с хозяйственной деятельностью, можно отнести договоры купли-продажи, поставки, аренды, подряда, перевозки грузов, залога.

Таким образом, имущественные и организационные отношения, складывающиеся в производственно-хозяйственной и связанной с нею предпринимательской деятельности, регулируются нормами хозяйственного права.

Организация – не только субъект хозяйствования, но и важнейшее производственное звено, в котором активно воспитывается человек и формируется личность. Только в трудовом коллективе реально себя проявляют такие категории, как групповые цели и ценности, потребности и интересы, нормы и сознание. Поэтому при создании организации очень важно знать своеобразие этих характеристик и с их учетом проектировать структуру и методы управления, формировать стиль работы руководителей.

Правовое регулирование трудовых отношений осуществляется Конституцией Республики Беларусь (ст.ст. 41–43); Трудовым кодексом Республики Беларусь; законами и локальными актами.

Совокупность средств правового воздействия (рис. 29) предполагает разного рода санкции за отклонение от установленного порядка и требований закона.

Материальная ответственность возлагается на работников, отдельных должностных лиц за причиненный материальный ущерб в результате хозяйственной деятельности. Средствами недопущения нарушений являются штрафы, пени, неустойки.



Рис. 29. Классификация правовых методов управления

Субъектами *дисциплинарной* ответственности могут быть как руководители и их заместители, руководители структурных подразделений, а также другие должностные лица, непосредственно отвечающие за соблюдение норм, так и работники.

Дисциплинарная ответственность заключается в применении мер дисциплинарного воздействия: замечание, выговор, увольнение. Увольнение возможно при систематическом неисполнении должностным лицом своих обязанностей, а также в случае однократного, но грубого нарушения.

Административная ответственность юридических и должностных лиц установлена Кодексом Республики Беларусь об административных правонарушениях. Понятие должностного лица в административном праве совпадает с его толкованием в уголовном праве. К юридическим и должностным лицам могут быть применены взыскания в виде штрафов и предупреждений.

Под административной ответственностью понимается такая разновидность ответственности, которая выражается в применении полномочными органами и должностными лицами конкретных административных взысканий к лицам, совершившим правонарушения.

Административная ответственность связана с деятельностью специальных государственных органов (санэпидемстанция, пожарная служба, комитет государственного контроля, налоговая инспекция и др.), с которыми работники не связаны подчиненностью. При нарушении применяются предупреждение и штраф от 0,1 до 500 базовых величин.

Взыскания могут быть разовыми, единовременными (предупреждение, штраф) и длительными, растянутыми во времени (административный арест, исправительные работы, лишение

специального права). Предупреждение применяется за совершение незначительных административных правонарушений, а также по отношению к лицам, которые впервые совершили проступок и при этом хорошо характеризуются по месту работы.

Уголовная ответственность установлена Уголовным кодексом Республики Беларусь за преступления в различных сферах общественной жизни.

Под *должностным лицом* понимаются представители власти, общественности, а также лица, постоянно, временно либо по специальным полномочиям занимающие должности, связанные с выполнением организационно-распорядительных или административно-хозяйственных обязанностей, либо лица, уполномоченные на совершение юридически значимых действий.

Должностные лица несут ответственность за злоупотребление властью или служебным положением, за нарушение законодательства о труде, превышение власти, халатность, получение взятки, должностной подлог, ложное банкротство, коммерческий шпионаж и т. п.

Уголовная ответственность – это обязанность лица, совершившего общественно опасное деяние, претерпеть установленные уголовным законодательством меры воздействия.

Уголовная ответственность возникает при совершении должностных преступлений. К мерам воздействия относятся: общественные работы, штраф, лишение права занимать определенные должности и заниматься определенной деятельностью, исправительные работы, арест и т. п. *Общественные работы* заключаются в выполнении в свободное от основной работы бесплатного труда в пользу общества. *Штраф* – это определяемое с учетом размера базовой величины денежное взыскание, назначаемое судом в зависимости от характера и степени общественной опасности совершенного преступления и материального положения осужденного в случаях, установленных Уголовным кодексом. *Лишение права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельностью* – это запрещение осужденному занимать указанные в приговоре суда должности или выполнять определенный вид деятельности сроком от 1 года до 5 лет. *Исправительные рабо-*

ты – это принудительное привлечение к труду на установленный в приговоре срок с удержанием в доход государства определенной части его заработка. *Арест* – это содержание в условиях строгой изоляции от общества в специально предназначенном для этой цели учреждении на определенный срок.

Руководитель, менеджер, принимая решение, от которого зависит в дальнейшем стабильность и эффективность работы организации, ориентируется прежде всего на установленные законодательством организационные правила.

В современных условиях возросла значимость корпоративных (организационных) актов, повышения уровня правовой культуры.

Вопросы и задания для повторения

1. Раскройте сущность и значение методов управления.
2. Изложите классификацию методов управления.
3. Объясните преимущества и недостатки экономических методов управления.
4. Определите связь методов управления с потребностями и интересами людей.
5. Раскройте сущность организационно-распорядительных (административных) методов управления.
6. Изложите классификацию организационно-распорядительных методов управления.
7. Объясните роль организационно-распорядительных методов управления в процессе принятия решений.
8. Перечислите средства правового воздействия в управлении.
9. Объясните роль методов управления в процессе принятия решений.
10. Раскройте содержание социально-психологических методов управления.
11. Изложите классификацию социально-психологических методов управления.

12. Объясните, как осуществляется психологическое воздействие в процессе управления.

13. Как можно оценить эффективность социально-психологических методов управления?

Задача 1

Считается, что для финансистов, менеджеров наиболее важными являются следующие качества:

- искусство устанавливать и поддерживать систему отношений с равными себе людьми;

- искусство быть лидером – способность руководить подчиненными, справляться со всеми сложностями и проблемами, которые приходят к человеку вместе с властью и ответственностью;

- искусство разрешать конфликты, предупреждать их, а если это не удалось, способность выступать в роли посредника между двумя сторонами в конфликте, регулировать неприятности, порождаемые психологическим стрессом;

- искусство обрабатывать информацию и на этой основе строить систему коммуникаций в организации, получать надежную информацию и эффективно ее оценивать;

- искусство принимать нестандартные управленческие решения – способность находить проблемы и решения в условиях, когда альтернативные варианты действий, информация и цели неясны или сомнительны;

- искусство наиболее эффективно распределять ресурсы в организации – способность выбрать нужную альтернативу, найти оптимальный вариант в условиях короткого периода и ограниченности ресурсов;

- искусство предпринимателя – способность идти на оправданный риск и на внедрение нововведений в организации;

- искусство самоанализа – способность объективно оценивать свою позицию лидера, роль в организации;

- умение видеть, какое воздействие вы способны оказывать на коллектив.

Проанализируйте приведенные выше положения и ответьте на следующие вопросы:

1. Можно ли считать названные выше качества менеджера исчерпывающими или многое здесь осталось в тени?

2. Какие еще качества необходимы современному менеджеру, чтобы он был в состоянии успешно выполнять свои функции при управлении организацией?

3. Какими дополнительными свойствами и качествами должен обладать менеджер в области финансов, действующий в современных условиях?

Задание 2

Составьте примерное штатное расписание банка (организации) по предлагаемой схеме (рис. 30).



Рис. 30. Схема структуры банка

Задание 3

Дополните структуру ОАО и ЧУП подразделениями, обеспечивающими внедрение инноваций (рис. 31, 32).



Рис. 31. Структура аппарата управления ОАО



Рис. 32. Структура аппарата управления ЧУП

5. ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ СТРАТЕГИИ

5.1. Организация как объект управления

Рассмотрим организацию как объект управления. В современной литературе **организация** определяется как социальная структура, предназначенная для координации деятельности двух и более человек путем разделения труда и иерархизации власти для достижения общей цели и как процесс управления. Из всего многообразия определений понятия организации можно выделить следующие:

- организация как процесс, посредством которого создается и сохраняется структура управляемой либо управляющей системы;

- организация как совокупность (система) взаимоотношений, прав, обязанностей, целей, ролей, видов деятельности, которые имеют место в процессе совместного труда;

- организация как группа людей с общими целями.

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

- наличие не менее двух людей, которые считают себя частью этой группы;

- наличие по крайней мере одной общественно полезной цели (т. е. желаемого конечного результата или состояния), которую принимают как общую все члены данной группы;

- наличие членов группы, которые сознательно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

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

Существование организации имеет свои фазы и особенности развития. Основные признаки организации представлены на рисунке 33.



Рис. 33. Признаки организации

Согласно концепции жизненного цикла организации вся ее деятельность проходит ряд стадий, начиная с рождения и вплоть до прекращения существования или коренной модернизации (рис. 34).

Фаза 1 – рождение организации. Для нее характерны: определение главной цели, заключающейся в выживании; кризис стиля руководства (руководство одним лицом); основная задача – выход на рынок; организация труда – стремление к максимальному увеличению прибыли.

Фаза 2 – детство и юность. Отличительные особенности: главная цель – кратковременная прибыль и ускоренный рост;

выживание за счет жесткого руководства; основная задача – захват и укрепление позиции на своей части рынка; организация труда – планирование прибыли, увеличение заработной платы и вознаграждений.

Фаза 3 – зрелость. Главная цель – систематический сбалансированный рост и формирование индивидуального имиджа; повышение эффективности руководства за счет делегирования полномочий (децентрализованное руководство); основная задача – рост по разным направлениям, завоевание рынка, учет разнообразных интересов; организация труда – разделение и кооперация, премирование за индивидуальные достижения.

Фаза 4 – старение организации. Высшая ступень развития организации. Главная цель – сохранить достигнутые результаты; более высокая эффективность руководства обеспечивается за счет координации действий; основная задача – повышение стабильности, внедрение свободного режима организации труда, создание условий для участия в прибылях.

Фаза 5 – возрождение организации. Главная цель – обеспечение активизации выполнения всех функций; рост организации за счет коллективизма; омолаживание кадров; внедрение научной организации труда, совершенствование коллективного премирования.

Термин «организация» применяется очень широко. Организация является одной из важных характеристик окружающей нас деятельности и изучается в разных аспектах различными науками: экономикой, философией, социологией, кибернетикой, биологией и др.

Существует еще одно определение, согласно которому организация – система сознательно координируемых целей деятельности двух или более индивидов. Это наиболее простая характеристика. В ней подчеркивается такое важное свойство организации, как социальная общность людей.

Рассмотрение функционирования организации с точки зрения взаимодействия ее элементов, статусов и ролей позволяет нам вычленить в ней два типа: формальную и неформальную.

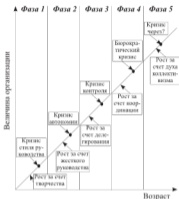


Рис. 34. Основные фазы жизни организации

Специфика организаций состоит в том, что они создаются организациями или личностями для достижения каких-либо целей (производства материальной продукции (услуг), получения прибыли и т. д.). Задаваемая организацией извне цель по своему содержанию не связана с непосредственными целями ее членов. Членство в этих организациях обеспечивает персоналу средства к существованию. С этой точки зрения организации могут быть отнесены к типу формальных.

Формальная организация обеспечивает прохождение деловой информации, необходимой для функционального взаимодействия. Она включает различные регуляторы, нормирующие и планирующие деятельность данной организации: нормы и образцы служебного поведения, программы деятельности, принципы и нормы вознаграждения. Формальная организация рациональна, т. е. в ее основе лежит принцип целесообразности, сознательного движения к известной цели. Она

рассчитана на индивидов, между которыми не предусмотрено никаких отношений, кроме служебных, осуществляемых по определенной программе.

Формальная организация имеет тенденцию превратиться в бюрократическую. Однако было бы значительным упущением представить производственную организацию, предприятие только как формальную организацию. Рабочие в производственной деятельности руководствуются не только логикой. Они относятся к своей работе и друг к другу эмоционально, связаны определенными неформальными правилами и нормами отношений. В процессе производства происходит образование первичной малой социальной группы, сформированной не по профессиональным, а по личностным критериям. Определенный вклад в формирование концепций *неформальных организаций* внесла психологическая школа в социологии, родоначальником которой является Зигмунд Фрейд.

Параллельно с формальной в организации существует неформальная организация. Что стимулирует создание и на какой основе формируются неформальные, первичные социальные группы в организациях? Основным элементом всякой социальной организации являются люди: мужчины и женщины, пожилые и молодые. В процессе выполнения производственных функций между ними осуществляются многочисленные контакты, которые способствуют установлению спонтанных личных связей, в том числе и носящих эмоциональную окраску. Иначе говоря, функция в организации не тождественна ее носителю, всегда существует зазор между разделением функций и личностями. Личность сохраняет определенную автономию по отношению к функции. Благодаря этой автономии работник получает некоторую свободу в выборе конкретных форм служебного поведения и взаимодействия с другими членами организации. Неформальная организация как непосредственная спонтанная общность людей, основанная на личном выборе связей и ассоциаций, предполагает личностные неформализованные служебные отношения, решение организационных задач способами, отличающимися от формальных

предписаний, и т. д. В ней нет четкого закрепления безличных стандартов, делающих организацию устойчивой. Напротив, в неформальной организации преобладают групповые нормы, а спонтанное взаимодействие людей придает гибкость организационному поведению. Если формальная организация опирается на жесткую структуру отношений, зафиксированную в иерархии должностных функциональных позиций, то в неформальной подобная структура носит ситуационный характер.

Образование неформальных групп чаще всего является реакцией на поведение администрации, на недоверие руководителей, на злоупотребление ими авторитарными методами и т. д. Социологи отмечают большую роль неформальных групп в поддержании социальной целостности, в снятии социальных напряжений в коллективе, в поддержании у работников высокой самооценки и самоуважения. Неформальные группы выступают своеобразным буфером между индивидами и жесткой формальной организацией, смягчая ее воздействие на людей. В этом состоит позитивная роль неформальных групп для функционирования организации.

Неформальные группы могут играть и негативную функцию, уводя организацию в сторону от решения ее задач, так как любая производственная организация действительна по своему характеру не только в отношении формальных и неформальных параметров деятельности.

Классификация организаций

По *отношению к прибыли* организации делятся на коммерческие и некоммерческие.

По *формам собственности* организации подразделяются на частные, государственные, муниципальные и др.

По *размерам* выделяют крупные, средние и малые организации.

Считается, что эффективность работы в организации определяется степенью и уровнем развития вертикального разделения труда. По сути, речь идет об организации труда руководителей по координации деятельности структурных подразделений и исполнителей. Процесс управления и организации обратной связи показан на рисунке 35.



Рис. 35. Процесс управления и организации обратной связи

Общие характеристики организации

Все организации отличаются друг от друга по различным аспектам: функциям, методам и принципам управления, сложности операций и процедур. Вместе с тем они имеют общие характеристики (рис. 36).



Рис. 36. Общие характеристики организации

Целью всякой организации является наличие и преобразование ресурсов, которые используются ею для достижения тактических и стратегических целей. Основные ресурсы – это люди (трудовые ресурсы), основные и оборотные средства, технологии и информация.

Зависимость от внешней среды – одна из самых значительных характеристик организации. Ни одна организация не может функционировать изолированно от внешних условий и факторов, возникающих в окружающей среде независимо от деятельности организации и так или иначе воздействующих на нее.

Различают факторы внешней и внутренней среды организации.

Факторы внешней среды показаны на рисунке 37.



Рис. 37. Факторы внешней среды организации

Рассматривая влияние внешней среды на организацию, следует иметь в виду, что воздействие не одинаково. Поэтому важно уметь выявить наиболее существенные факторы внешнего влияния и выработать эффективные способы реагирования на него.

Основные элементы внутренней среды организации представлены на рисунке 38.



Рис. 38. Основные элементы внутренней среды организации

Каждая организация имеет свою миссию – один из первых этапов стратегического планирования деятельности. В формулировке миссии взаимосвязываются основные потребности потенциальных групп клиентов, рынков и регионов, определяются необходимость, направления и пути их эффективного удовлетворения. Необходимым также является установление профессиональных и других стандартов деятельности для достижения компромисса между интересами акционеров, клиентов и сотрудников, организации.

Под внутренней средой организации понимают ситуационные факторы, действующие внутри организации. Так как организации представляют собой созданные людьми системы, то их внутренние факторы в основном являются результатом управленческих решений.

Цели организации. Организацию следует рассматривать как средство достижения целей.

Цели – это конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться трудовой коллектив.

Организация всегда имеет хотя бы одну общую цель, к достижению которой стремятся все члены трудового коллектива. На практике очень редко встречаются организации, имеющие только одну цель. Организации, преследующие несколько взаимосвязанных целей, называют *сложными*. Важно, чтобы намеченные трудовым коллективом цели были реальными и выполнимыми.

На практике в процессе планирования руководство организацией разрабатывает цели и сообщает их ее членам. Этот процесс не имеет односторонней направленности, так как в выработке тактических целей принимают участие все члены трудового коллектива. Процедура совместного определения цели является главным мотивом и координирующей силой организации, так как в результате этого каждый член организации знает, к чему он должен стремиться.

Структура организации – это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достичь целей организации.

Задача – предписанная работа или ее часть (операции, процедуры), которая должна быть выполнена заранее установленным способом в оговоренные сроки. С технологической точки зрения задачи ставятся не работнику, а должности. В соответствии со структурой организации каждой должности предписан ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации.

Технология – это сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах и людях. Задачи и технология тесно взаимосвязаны. Выполнение задачи предполагает использование конкретной технологии.

Персонал (трудовые ресурсы) – наиболее значимый элемент внутренней среды организации. Цели организации достигаются через труд людей. Это значит, что в менеджменте все внутренние элементы не рассматриваются изолированно друг от друга. Изменения одного из названных элементов будут в определенной степени влиять на все остальное, поэтому необходимо рассмотреть более подробно вопрос о критерии подбора персонала.

Главными факторами, определяющими потребность в персонале, являются:

- функции, выполняемые в организации;
- производственная и организационная структура управления организацией;
- программа выпуска продукции;
- производственный процесс, степень механизации и автоматизации производства.

Качественный аспект отбора персонала состоит в том, чтобы найти кандидатов, имеющих необходимую для выполнения работы квалификацию. Важно дать полные сведения о наличии свободных мест: информацию об организации, характеристику вакансий и возможностей развития персонала, оценочные критерии личности кандидата, преимущества и льготы, предоставляемые организацией, информацию об условиях приема на работу.

В процедуре привлечения персонала используются внешние и внутренние источники рабочей силы. Использование работников своей организации – это внутренний источник, а работники, привлеченные для работы извне, составляют внешний источник.

Внутренний источник предпочтительнее в том смысле, что организация лучше знает своего работника. Необходимо учитывать желание работника сделать карьеру, если организация не предоставляет работникам такой возможности, то лучшие из них уволятся.

Однако у внутреннего источника имеется ряд недостатков. На освободившееся место претендуют работники организации, не имеющие достаточной квалификации.

Если же претендент приходит извне, то эффект может достигаться прежде всего за счет того, что этот работник может привнести в организацию новые технологии, новые методы решения аналогичных проблем и тем самым сделать вклад в развитие организации. Прием на работу нового работника обходится организации дороже, при этом нельзя сбрасывать со счетов и риск того, что он не подойдет.

Одна из важных ролей отводится материально-технической базе организации, а также выбору поставщиков продукции.

Материально-техническое обеспечение организации (МТО) предполагает решение следующих основных задач:

- создание базы сырья и материалов;
- хранение запасов сырья и материалов;
- подготовка и движение сырья и материалов;
- использование сырья и материалов.

Эти задачи имеют как экономический, так и организационный аспекты, и решать их надо с учетом производства.

5.2. Сущность и классификация целей организации

Цель – это идеальное, мысленное предвосхищение результата деятельности.

Ни одна из организаций не может успешно функционировать без определения и четкого формулирования целей своей деятельности (рис. 39).



Рис. 39. Цели и задачи организации

Всю совокупность целей организации можно разделить на четыре блока:

- экономические – получение расчетной величины прибыли от реализации товаров (услуг);
- научно-технические – обеспечение заданного научно-технического уровня товаров (услуг), рост производительности труда за счет внедрения новых технологий;
- производственно-коммерческие – производство товаров (услуг) в заданном объеме и с заданным ритмом;
- социальные – достижение заданной степени удовлетворения социальных потребностей работников.

В условиях рыночных отношений главная цель – экономическая, а социальная является основой формирования системы управления персоналом.

Система целей для управления персоналом рассматривается двояко:

- она должна отвечать на вопрос, каковы конкретные потребности работников, удовлетворения которых они требуют от администрации;

- какие цели по использованию персонала ставит перед собой администрация и какие условия она создает.

С точки зрения работников организации социальные цели делятся на следующие группы:

- нормальные условия труда: соблюдение психофизических и эргономических условий труда, техническая вооруженность труда, здоровый социально-психологический климат, правовая защита;

- мотивация труда: оплата труда, стимулирование труда, творческая самореализация.

С точки зрения администрации цели делятся на две группы, предусматривающие:

- использование персонала в соответствии со структурой и целями организации: отбор работников, расстановка кадров;

- достижение рациональной степени мобильности: поддержка здорового микроклимата, воздействие на мотивы поведения, создание нормальных условий труда.

Система целей является основой для выполнения функций управления.

5.3. Взаимосвязь миссии и целей организации

Поиск и формулирование целей – важнейший этап. Для упорядочения этого процесса совокупность целей организации следует разделить на стратегические (корпоративные), тактические и операционные. Стратегические и тактические цели разрабатываются на уровне функций организации, функциональных подразделений. Операционные цели формулируются на уровне рабочих мест и устанавливают индивидуальные стандарты работы персонала. Их совокупность образует иерархию целей организации (рис. 40).

«Дерево целей» (рис. 41) является инструментом систематизации действий для решения проблемы управления организацией. Его можно построить путем последовательного (сверху вниз) разветвления и детализации необходимых действий.

Миссия		
Производство уникальных и стандартных изделий из металлов для машиностроительных предприятий		
Стратегические цели		
Норма возврата инвестиций – 12 %. Увеличение объема производства – 5 %.		
Отказ от массовых сокращений работников. Высокий уровень обслуживания покупателей		
Тактические цели		
<p>По финансам Объем счетов к оплате не должен превышать 500 тыс. долларов. Объем кредитов не должен быть больше 1,25 млн долларов. Бюджеты отделов должны предоставляться один раз в месяц. Неоплаченные счета не должны превышать 2 % от объема продаж</p>	<p>По производству Достижение объема производства – 1,2 млн товарных единиц при средней себестоимости 19 долларов. Доля забракованных изделий не должна превышать 3 %, планируется повышение производительности на 2 %. Ответ на жалобы и предложения работников не должен занимать более 3 дней</p>	<p>По маркетингу Объем реализации – 1,2 млн товарных единиц при средней цене 27 долларов. Представить на рынок одну новую товарную линию. Повысить объемы сбыта на новых рынках на 5 %. Открыть один новый сбытовой офис. Добиться расширения доли рынка компании до 19 %</p>
Операционные цели		
<p>Менеджер по работе с дебиторами Выставление счетов к оплате осуществляется в течение 5 дней после заключения сделки. Проверка кредитоспособности новых покупателей – в течение одного рабочего дня. Не допускать задержки в оплате счетов более чем на 5 месяцев. Раз в неделю связываться с покупателями, не оплатившими выставленные счета</p>	<p>Мастер участка станков с числовым программным управлением Изготовление 150 тыс. штук стандартных заготовок при средней себестоимости 16 долларов. Время простоя оборудования не должно быть больше 7 %. Доля забракованных изделий не должна превышать 3 %. Ответ на жалобы и предложения рабочих осуществляется в течение 24 ч</p>	<p>Менеджер по сбыту в регионе Ответы на запросы покупателей осуществляются в течение 2 ч. Объем реализации продукции – 120,6 тыс. единиц. Контроль за соблюдением торговцами агентами следующих правил: посещение одного нового покупателя в день; осуществление контактов с крупными покупателями не реже 1 раза в месяц; осуществление контактов с покупателями не реже 1 раза в 2 месяца</p>

Рис. 40. Иерархия целей производственной организации



Рис. 41. Вариант «дерева целей» организации

Менеджер одной из американских фирм подсчитал, что для выполнения всех предложенных руководством задач рабочая неделя его и его подчиненных должна составлять не менее 100 ч. Единственный результат изначально недостижимой цели – ухудшение морального состояния сотрудников. Точно так же постановка простых целей означает снижение мотивации работников к их достижению. Том Питерс, соавтор книги «В поисках эффективного управления» (In Search of Excellence), уверен, что в лучших программах качества ставятся крайне амбициозные цели, которые заставляют работников «тянуться» к ним и тем самым соответствовать высоким стандартам. В компании Rubbermaid и 3M идут еще дальше. Исполнительный директор принял решение о том, что 30 % продаж компании должны составлять товары, разработанные за последние 4 года (ранее – только 25 %). Одна из задач менеджмента – контроль над ресурсным обеспечением поставленных целей (время, оборудование и денежные средства, которыми располагают отделы).

После того как определены стратегические, тактические и операционные цели, менеджеру необходимо принять решение о наиболее адекватном в конкретной ситуации подходе к планированию. Критическими факторами успеха в данном случае являются *гибкость* и *адаптивность* целей относительно изменяющихся условий внешней среды. Наиболее популярными подходами к планированию являются управление по целям, одноразовые планы, постоянные планы и ситуационные планы (сценарии).

По словам популярного исследователя Питера Друкера, результативность является следствием того, что «делаются нужные, правильные вещи» (*doing the right things*). Эффективность же является следствием того, что «правильно создаются эти самые вещи» (*doing things right*).

Вопросы и задания для повторения

1. Дайте определение организации как объекта управления.
2. Изложите общие характеристики организаций.
3. Что означает термин «организация»?
4. Опишите жизненный цикл организации.
5. Изложите классификацию целей организации.
6. Что означает понятие «дерево целей»?
7. Раскройте взаимосвязь целей и миссии организации.
8. Что означает «миссия»?
9. Что входит в понятие «стратегическая цель»?
10. Объясните связь между ценностями и социальной ответственностью.

Постулаты менеджмента

- *Цели должны быть конкретными, реалистичными и поддаваться количественному измерению (Уильям Дайер).*
- *Более разумен «сельскохозяйственный подход»: создайте хороший климат, обеспечьте соответствующую подкормку и предоставьте людям расти самим по себе. Вот тогда они вас удивят (МакГрегор).*

• *Только два стимула заставляют работать людей: стремление получить заработную плату и боязнь потерять работу (Форд-старший).*

Задание 1

Спрогнозируйте изменение внутренней среды организации под воздействием следующих элементов внешней среды:

- политико-правового;
- экономического;
- социально-культурного;
- научно-технического;
- демографического.

Внутренняя среда

Миссия организации, цели, люди, ресурсы, технология, стратегия риска, организационная структура, система контроля.

Задание 2

Хотя главной задачей менеджера является максимизация прибыли, получаемой организацией, все большее значение приобретает и его социальная ответственность перед обществом, его конкретные действия, обеспечивающие решение проблем, стоящих перед страной.

Те, кто считает, что социальные проблемы должно решать государство, а бизнес — только «делать деньги», аргументируют свою позицию тем, что действия в социальной области ведут к снижению прибыли организации, ухудшению конкурентных позиций, росту издержек, которые в последующем ведут к повышению цен, тарифов, что наносит ущерб потребителям и вызывает другие отрицательные последствия.

Сторонники социальной ответственности бизнеса перед обществом считают, что руководители имеют перед ним моральные обязательства, что социальные действия могут оказать большую пользу организациям, повысить их имидж в обществе, служить хорошей рекламой.

Сформулируйте аргументированные ответы на следующие вопросы:

1. Чью позицию вы разделяете и почему?

2. Должен ли, по вашему мнению, руководитель организации выполнять социальные обязательства перед страной? Если да, то в каких формах?

3. Будет ли руководитель организации в конечном счете, выполнять социальные обязательства перед страной, в том числе и в финансовом отношении? Если да, то почему?

4. В каких объемах организация может осуществлять социальную поддержку:

- а) в масштабах организации;
- б) в масштабах региона, страны?

Последовательность определения причины возникновения проблемы

1. Точно сформулируйте проблему.

Определите конкретно, что не соответствует желаемому положению в организации. Убедитесь в том, что вы определили полностью проблему, а не просто ее признак. Что не является проблемой?

2. Оцените величину отклонения от нормы.

Какова разница между сложившейся ситуацией и желаемой? Ответьте на этот вопрос настолько подробно, насколько сможете. Насколько велико отклонение от нормы? Где оно наблюдается? Когда оно возникло?

3. Проанализируйте проблему.

Чем отличается эта сложившаяся ситуация от той, где нет отклонений? Что недавно изменилось в анализируемой ситуации?

4. Методом «мозгового штурма» определите возможные причины проблемы.

Каковы всевозможные причины, из-за которых возникла эта проблема? Будьте изобретательны в своих догадках. Не отвергайте ни одну из них до тех пор, пока всевозможные причины не будут перечислены.

5. Оцените обоснованность каждой причины.

Соберите все данные, касающиеся каждой причины по отдельности или в комбинации с другими. Выберите наиболее удовлетворительную причину.

6. Проверьте свой выбор.

Оцените на жизненность ту причину, которую вы выбрали.

Изменяя ситуацию, определите, в каком случае отклонение от нормы появляется, а когда исчезает.

Задание 3

Прочитайте девятнадцать правил для успешного руководства и определите их влияние на политику организации.

Правила поведения

для обеспечения успешного руководства

1. Сохраняйте хорошие отношения с вышестоящим руководителем.

Качество этих отношений напрямую связано с вашей способностью удовлетворять запросы подчиненных, влиять на них. Руководители, как правило, становятся более уверенными после общения с вышестоящим руководством.

2. Демонстрируйте подчиненным те свои качества, которыми они, как вам кажется, должны обладать.

Если вы будете честным, лояльным, восприимчивым, чутким, решительным, гибким, рациональным, объективным, инициативным и энергичным, то ваши подчиненные будут стремиться быть такими же. Моделирование – наиболее сильная стратегия руководства.

3. Поступайте так, чтобы ваши ожидания были понятными.

Иначе как вы можете надеяться на то, что подчиненные смогут действовать в соответствии с вашими ожиданиями? Никогда не предполагайте, что подчиненные знают, какого поведения и результатов вы ожидаете от них. Никогда не бойтесь четко объяснить, чего вы хотите. Сообщите это до того, как они начнут выполнять ваше распоряжение.

4. Устраивайте неформальные встречи, чтобы сплотить команду.

Поощряйте участие и обмен идеями. Делайте все, чтобы ваши подчиненные были сосредоточены на выполнении своих задач в корпоративных мероприятиях.

5. Поощряйте сотрудничество и трудолюбие.

Не считайте хорошее исполнение задания чем-то само собой разумеющимся. Отметьте его и можете быть уверены, что подчиненные будут работать еще лучше.

6. Признавайте возможность различий способностей и поведения исполнителей, воспользуйтесь ими.

Никто не должен быть звездой в компании. Если некоторые люди будут преуспевать, то это может стать причиной бездеятельности других. Точно так же, как вы относитесь к каждому из своих детей только как к ребенку, относитесь к своим служащим только как к служащим.

7. Постоянно анализируйте и оценивайте вклад каждого подчиненного в работу команды.

Делайте это объективно, честно, часто и так, чтобы они знали, насколько хорошо оправдывают ваши ожидания, над чем им стоит поработать.

8. Внимательно выслушивайте своих подчиненных.

Они должны знать, что их мнение очень важно для вас. Уважение и преданность к вам только возрастут, к тому же вы сможете лучше узнать, что происходит у вас в организации, в подразделении и т. д.

9. Тщательно подбирайте членов своей команды.

Никакой тренинг не превратит подчиненного, не отвечающего требованиям, в победителя. Очень осторожно отбирайте кандидатов. Не тратьте деньги, пытайтесь исправить ошибки; предоставьте это своему сопернику.

10. Делитесь с подчиненными своими планами, взглядами, идеями.

Не говорите людям, что они должны делать. Расскажите им, что вам необходимо сделать в этой ситуации, и попросите их помочь вам в решении проблем.

11. Признавайте допущенные ошибки.

Хотя это кажется признаком слабости, на самом деле это признак силы.

12. Не обещайте того, что вы не сможете исполнить.

Если вы что-то пообещали и не сделали, то это не принесет вам пользы. Люди рассчитывают, что их просьбу выполнят, в противном случае они могут разочароваться в вас; невыполненная просьба может положить конец хорошим отношениям.

13. Хорошо планируйте и организуйте свое время.

Оставляйте как можно больше времени на общение с подчиненными.

14. Поручайте подчиненным выполнение той работы, которая больше всего удовлетворяет их потребности и потребности организации.

Это самый простой ответ на вопрос: «Как мне заинтересовать своих подчиненных?»

15. Совершайте поступки, которые покажут подчиненным, что вы цените их как личности.

Вы знаете, что делает вас счастливым. Очевидно, что это делает счастливым и абсолютное большинство ваших сотрудников. Люди хотят чувствовать себя значимыми, и если вы укрепите их в этом мнении, то они будут вам благодарны.

16. Разрешайте разногласия честно и объективно.

Оцените результаты своего стиля разрешения конфликтов; научитесь использовать конфликтные ситуации, предотвращать их.

17. Предоставьте подчиненным информацию до того, как она понадобится им.

Для многих исполнителей информация – это одно из самых дефицитных средств. Когда вы поручаете работу, сообщите всю информацию, которой располагаете.

18. Периодически освобождайтесь от текучки.

Вам необходимо время для того, чтобы подумать, как лучше достичь поставленной цели и какие планы для этого нужно разработать. Иначе вы затратите много времени на изматывающую борьбу и на «смазывание скрипучих колес» в ситуации, которую можно предвидеть и избежать.

19. Не относитесь к себе слишком серьезно. Смейтесь над собой вместе со своими подчиненными.

II. ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ

6. ВЛАСТЬ И РУКОВОДСТВО

6.1. Руководитель в системе менеджмента

Руководитель — лицо, отвечающее за конкретный участок в системе управления, имеющее в своем подчинении коллектив работников управления и наделенное правами и полномочиями по принятию и руководству реализацией управленческих решений, касающихся объекта руководства и подчиненного коллектива работников. Выделяют два типа руководителей:

- линейные — руководят структурными звеньями производства;
- функциональные — руководят отделами или участками в аппарате управления.

Современный руководитель, менеджер выступает как управляющий, дипломат (ведет переговоры), лидер, воспитатель, инноватор, человеческое существо.

Менеджер — это человек, который организует конкретную работу и руководствуется при этом современными методами управления, ориентированными на получение конечных положительных результатов в условиях рыночной экономики.

В зависимости от уровней управления персоналом менеджеров подразделяют на три категории:

- высшего звена;
- среднего звена;
- первичного (нижнего) звена.

Управляющие высшего звена концентрируют свое внимание на планировании будущего, постановке целей, определении курса действий, правил и процедур их выполнения. Руководители среднего звена управления обеспечивают реализацию политики функционирования организаций, разработанной высшим руководством, и отвечают за доведение заданий до подразделений и отделов, а также за их выполне-

ние. Первичное (низшее) звено представлено специалистами, непосредственно руководящими конкретными работниками. Они в основном осуществляют контроль за выполнением заданий. На всех уровнях управления руководители выполняют не только управленческие, но и исполнительские функции. Однако с повышением уровня руководства удельный вес исполнительских функций понижается. На высшем уровне исполнение занимает около 10 % общего бюджета времени менеджеров, на среднем – 50 %, на низшем – около 70 %.

Специфика предпринимательской деятельности

Сотни тысяч людей, которые каждый год начинают новый бизнес, относятся к классу предпринимателей и играют ключевую роль в экономике. Малый бизнес предпринимательского характера играет важнейшую роль в экономике США.

Предпринимательство с точки зрения концепции не ограничивается бизнесом. Инновационные формы управления, введенные генералом Уо Гричем в группе тактических войск американских ВВС, превратили ее из малоэффективной, страдающей серьезными недостатками и ошибками службы в модель, демонстрирующую военное совершенство, всего за шесть с половиной лет.

Организации, действующие в условиях неустойчивости среды, просто не могут дожидаться изменений и затем на них реагировать. Их руководители должны думать и действовать как предприниматели. Предприимчивый менеджер активно ищет возможности и намеренно рискует, добиваясь изменений и совершенствования. Предприимчивость требуется на каждом уровне, если организации в целом приходится работать как предпринимателю.

Термин «предприниматель» был введен французским экономистом Ричардом Кантиллоном, жившим в начале XVIII в. И с тех пор это слово означает человека, который берет на себя риск, связанный с организацией нового предприятия или с разработкой новой идеи, новой продукции или нового вида услуг, предлагаемых обществу. Очень важно понимать, что слова «предприниматель» и «менеджер» не являются синонимами. Основы американской индустрии были заложены горсткой смелых предпринимателей в конце XIX – начале XX вв. Вот

их имена: Джон Д. Рокфеллер (нефть), Дж. П. Морган (сталь и банковское дело), Эндрю Меллон (алюминий), Эндрю Карнеги (сталь), Генри Форд (автомобили). Они знакомы каждому американцу. Не менее известны и имена выдающихся предпринимателей последних десятилетий: Дж. Пол Гетти (нефть), Х. Л. Хант (пищевая промышленность), Аристотель Онассис (суда), Эдвин Х. Ленд (корпорация «Полароид»), Джон Д. Мак-Артур (страхование).

Некоторые оказываются весьма успешными в своей управленческой деятельности не только в самом начале развития предприятия, но и в течение долгого периода его работы. Основатель компании «IBM» Томас Уотсон разработал и внедрил многочисленные приемы в практику управления, которые позволили превратить эту компанию в бесспорного лидера компьютерной промышленности. Хотя Рей Крок купил имя «МакДоналдса», а не основал свою собственную новую компанию, его предпринимательская акция по переводу на индустриальную основу приготовления гамбургеров произвела настоящую революцию в бизнесе быстрого обслуживания в сфере общественного питания. Этот и многие другие инновационные приемы в управлении, внедренные в те времена, когда Крок стоял во главе компании «МакДоналдс», привели ее к успеху. Фредерик Смит также четко продемонстрировал управленческий талант, реализуя идею, которая привела к успеху «Federal Express».

Навыки менеджера

Навык – это способность или умение выполнять конкретную задачу, доведенное до автоматизма. Считается, что для успешного управления менеджеру необходимо иметь семь навыков: технический, аналитический, умение принимать решения, умение работать с компьютером, коммуникабельность, коммуникативный, концептуальный.

Рассмотрим каждый из перечисленных навыков.

Технические навыки – это способность использовать в работе специальные знания, методы, ресурсы.

Аналитические навыки означают умение использовать научные идеи или методы для решения задач управления, т. е. определять и оценивать ключевые факторы, их приоритетность в той или иной ситуации.

Умение принимать решение или избирать лучшее из нескольких альтернативных определяет уровень квалификации менеджера. На способность принимать решения оказывает влияние прежде всего уровень аналитического мышления менеджера. Если он низок, то и решение будет принято неэффективное и расплывчатое.

В течение короткого времени *умение работать с компьютером* позволяет решить задачи по экономическому анализу, планированию и т. п.

Индикатором для оценки способностей менеджера является его *коммуникабельность*, т. е. умение эффективно контактировать и работать с людьми, находить с ними общий язык.

Коммуникационные возможности – совокупность информационных каналов, позволяющих передавать сведения интеллектуального и эмоционального содержания. Менеджеру также необходима обратная связь со своими сотрудниками, т. е. он должен иметь возможность убедиться в том, что его правильно поняли.

Концептуальные навыки – это способность видеть общую сложную картину всей организации, понимать взаимосвязь различных ее составляющих, уметь адекватно оценивать вклад каждой службы и сотрудника в общую деятельность организации.

Все перечисленные навыки важны, но значимость каждого из них для менеджеров каждой категории различна.

Зачастую такие характеристики, как личный риск, реакция на финансовые возможности и желание долго и упорно работать, не считаясь с отдыхом, т. е. все то, что традиционно считается чертами хорошего предпринимателя, вовсе не обязательно свидетельствуют о возможности того же самого человека эффективно управлять организацией по мере того, как она становится больше. Некоторые предприниматели могут просто не иметь способности или склонности эффективно выполнять управленческие функции, такие как планирование, организация, мотивация и контроль.

Организационная культура складывается из того, каким образом совершается работа, каковы нормы поведения в организации, ее неписаных правил. Например, компании раз-

личаются подходом к вопросам поощрения работников, степенью важности планирования, пределами приемлемого риска, степенью защищенности труда в организации.

Организационная культура – набор наиболее важных положений, применяемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях и нормах, дающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные средства ориентации передаются индивидом через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения.

В укрепившихся организациях культура и структура обычно развивалась и выявлялась во время изменений, часто бессознательно – при внедрении новой технологии и создании нового отдела, введении нового уровня в иерархии. Необходимо выделить некоторые **факторы**, влияющие на формирование культуры организации: история и собственность, размер, технология, цели и задачи, окружение.

Нет законов, по которым история организации и собственность влияют на ее культуру. Остальные факторы по-разному влияют даже на организации с аналогичной историей и собственностью. Новые организации должны быть или агрессивными и независимыми, или гибкими, приспособляющимися и чувствительными, а часто и тем и другим вместе.

Централизованная собственность, обычно в семейных фирмах или в организациях, где доминирует ее основатель, будет стремиться к культуре власти с жестким контролем и управлением ресурсами, тогда как разобшенная собственность вызывает диффузию влияния. Она основана на других источниках силы.

Изменения в организациях – слияние или смена руководства, приход нового поколения менеджеров – часто сопровождаются явным отрицанием ранее доминировавшей культуры.

Чаще всего оказывается, что размер организации является единственной важной переменной, влияющей на выбор структуры и культуры.

Если рассматривать две крупные организации, то обе они могут предоставлять весьма схожие услуги своим потребителям, но технологии и методы работы будут различными.

Некоторые организации осознанно используют свою культуру в качестве маркетинговой уловки, другие же пытаются изменить ее, если чувствуют, что культура не способствует их положительному имиджу.

Также на организационную культуру влияют ценности, указываемые управлением, стиль управления, история и источники бизнеса, природа бизнеса, сотрудники, стадия жизненного цикла организации.

В целях повышения организационной культуры организации предпринимают различные меры: разрабатывают внутри-организационные кодексы этики, создают комитеты по этике, проводят конкурсы и обучение этичному поведению, вводят дресс-код.

На рисунке 42 представлены показатели оценки уровня организационной культуры на примере кооперативной организации.

Успех организации напрямую зависит от организационной культуры.



Рис. 42. Показатели оценки уровня организационной культуры организации

6.2. Стиль руководства, власть и лидерство

Стиль управления прямо влияет на эффективность деятельности подчиненных. Так, жестко-авторитарный стиль, скорее всего, вызовет реакцию сопротивления, пассивности. Ни о какой творческой активности, инициативности в данном случае не может быть и речи. Слишком податливый руководитель также не сможет эффективно руководить, поскольку у него не будет авторитета среди сотрудников. В идеале руководитель должен использовать стиль руководства, соответствующий конкретной ситуации, т. е. адаптивный. Понятно, что каждому человеку присущи определенные личные качества, которые влияют на его поведение, манеру, стиль. Поэтому руководитель должен вырабатывать наиболее эффективный стиль управления сам, заниматься самоуправлением. Основные формы власти и влияния приведены на рисунке 43.

Анализ подхода руководящих работников к решению вопросов управления людьми приводит к определению различных стилей управленческой работы.

Стиль руководства – способ обращения руководителей с подчиненными в процессе исполнения служебных обязанностей. Стиль – это типичный для определенного руководящего работника способ решения проблем. Все известные типы стилей управленческой работы зависят от различий управленческой деятельности не при принятии решений, а при обеспечении реализации решений, т. е. при воздействии на руководимых работников и, следовательно, при руководстве людьми.

Наиболее традиционной классификацией стилей управленческой работы является различие авторитарного, демократического и либерального подходов.

Авторитарным руководителем считают такого работника, который непреклонно, при всех обстоятельствах настаивает на выполнении своих решений и приказов, действует вопреки мнениям и взглядам социальной среды своего коллектива и особенно независимо от мнения своих подчиненных. Такой руководитель не ожидает никакой помощи в своей работе от сотрудников и решает все по принципу «сверху», таким образом, он придерживается иерархии функций и строгого соблюдения организационного процесса.

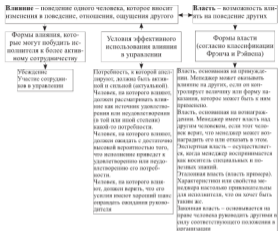


Рис. 43. Формы власти и влияния

Демократический руководитель в максимальной мере соединяет свою деятельность с работой коллектива, советуется со своими сотрудниками, предоставляет им достаточную возможность реализации собственных взглядов и инициативы, прислушивается к мнению других, особенно своих подчиненных, предпочитает сотрудничество и добровольное подчинение, чем применение атрибутов власти.

Исследование авторитарного и демократического стилей управленческой деятельности привело к расширению этой традиционной классификации за счет выделения следующих двух типов руководителей: либерального руководителя и руководителя, придерживающегося стиля «свободного процесса» (*laissez faire*).

Стиль руководства либерального начальника неэффективен в тех случаях, когда необходимо вмешательство, критика, давление, вынесение взыскания за нежелательные в общественном отношении действия членов руководимого коллектива. В таких случаях либеральный руководитель, как правило, избегает делать выводы, причем иногда старается не только уклониться от несения ответственности за свое возможное вмешательство, но также передать такие решения вышестоящим руководящим работникам. Либеральный руководитель в своей деятельности отдает предпочтение нуждам и интересам работников, ему подчиненных, чем нуждам и интересам организации. Он иногда отличается чрезмерной терпимостью по отношению к недостаткам своих подчиненных.

Руководящий работник, прибегающий к стилю «свободного процесса», стремится не решать никаких проблем, не вызывать никаких ситуаций и даже не идентифицировать их. Он ни во что не вмешивается, принятие решений по проблемам передает другим работникам, в том числе и своим подчиненным.

Различают также бюрократический и небюрократический стили. *Бюрократический* руководитель воздействует на своих подчиненных не собственным решением, отражающим его личный взгляд и точку зрения, а прибегает к обезличенному авторитету руководящих организаций, уклоняясь тем самым от личной ответственности за последствия принятого решения и действия.

Небюрократический руководитель, наоборот, руководствуется смыслом предписания, приказа, высшего решения, а не их формальными сторонами и деталями, которые во многих случаях не могут достаточно правильно отражать специфику ситуации, в которой соответствующий руководитель должен интерпретировать и реализовать указание.

Классификация стилей может быть проверена на основе цели, т. е. выделяются *стили целеустремленного и реактивного управления*. Руководитель, придерживающийся управления в соответствии с целями, является реализатором целенаправленного, преднамеренного и основанного на проявлении воли процесса управления. Такой руководящий работник ставит перед своими сотрудниками мобилизующие, мотивирующие и при этом реалистические цели. Это возможно лишь в том случае, если он использует свой опыт, знания и навыки способом, отвечающим характеру решаемых проблем.

Руководитель реактивного типа, наоборот, в меньшей мере использует прогнозирование, свою собственную инициативу, он предоставляет инициативу другим, в частности вышестоящим начальникам, скорее реагирует на появившиеся импульсы, например распоряжения, решения и т. п., не желая проводить со своими сотрудниками творческую организационную работу с планами, программами и решениями, избегает вызывать и поддерживать инициативу. Таким образом, он занимается текущим ходом организации в направлении поддержания ее стабильного положения, отказывается от изменений и не думает о перспективах.

Согласно постулату Рэнсиса Лайкерта существует четыре системы управленческого стиля: диктаторско-авторитарный, благосклонно-авторитарный, консультативно-демократический и вовлеченно-демократический.

Американские исследователи Роберт Блейк и Джейн Моунтон для оценки стиля руководства предложили «решетку», которая известна как ГРИД.

В ГРИД представлены различные способы реализации полномочий руководителя. Действия руководителя осуществляются в двух основных измерениях (рис. 44).



Рис. 44. Таблица для определения стилей руководства (ГРИД)

Выделяют пять основных стилей руководства: 9.1, 1.9, 1.1, 5.5, 9.9; три дополнительных: патернализм (материализм) – 9+9, оппортунизм, фасадизм.

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.

Рассмотрим основные стили руководства по теории ГРИД.

Формула управления 9.1

Данный стиль руководства характеризуется сочетанием придания высокого значения достижению производственных результатов (9) с низкой заботой о людях (1). Руководитель стиля 9.1 полагает, что производственные задачи можно решать только в том случае, если люди находятся под контролем, а их деятельность направлена на выполнение высоких производственных задач.

Суть лозунга формулы 9.1 – «Производство любой ценой».

Уверенность базируется на ощущении собственной значимости, когда руководитель сосредотачивает власть в своих руках и ожидает безусловного повиновения подчиненного ему персонала.

Формула управления типа 1.9

Этот управленческий подход базируется на допущении того, что требования, связанные с реализацией целей производственной деятельности, часто противоречат желаниям и стремлениям людей, а иногда прямо противоположны им. Руководитель старается создать на работе все условия для удовлетворения личных и общественных потребностей работников. Функции управления осуществляются таким образом, что в коллективе создается атмосфера дружбы и товарищества. При этом ослабляется внимание к решению производственных задач. Руководитель чувствует себя увереннее, когда в коллективе поддерживаются положительные эмоции. Отрицательным моментом мотивации является опасение отрицательной оценки или «бойкота» со стороны подчиненных.

Формула управления типа 1.1

Менеджер данного типа не видит противоречий между требованиями производственной деятельности и потребностями работников, поскольку обоим этим фактам не придает большого значения. Суть мотивации данного менеджера – сохранить свое место в организации и, следовательно, выполнить необходимый минимум. Он стремится не привлекать всеобщего внимания. Как правило, такой человек никогда не имеет врагов, и перед ним не стоит угроза увольнения. Сохранение столь «малопродуктивного» стиля руководства не порождает недовольства со стороны окружающих. Он номинально занимает свое место в организации.

Формула управления типа 5.5

Этот тип управления предполагает наличие противоречий между потребностями производства и потребностями работников. Руководитель старается найти компромисс, цель которого пожертвовать половиной одного показателя, чтобы получить половину другого, т. е. сведение комплекса противоречивых требований к определенному умеренному уровню. Люди в такой организации более или менее удовлетворены обстановкой в организации. Главная идея состоит в том, что крайности порождают конфликт. Стабильность успеха достигается за счет разумного компромисса.

Формула управления типа 9.9

Этот тип управления характеризуется сочетанием максимальной заботы о производстве и работниках. Базируется на предположении об отсутствии внутреннего противоречия между целями деятельности организации и потребностями персонала. Руководитель стремится внести свой вклад в успех организации, добиваясь вовлечения каждого работника в деятельность конкретного подразделения. Он избегает защищать эгоистические интересы за счет других работников или организации в целом.

Невозможно утверждать, что при всех обстоятельствах и во всех организационных ситуациях один стиль является хорошим, а все остальные плохи. Эффективность управленческой работы определяется скорее умением руководящего работника

не придерживаться одного какого-то стиля, а приспособливать свою деятельность к изменяющимся условиям, главным образом социального характера, использовать такой подход к реализации управленческой работы, который в данной ситуации имеет положительный характер.

Лидерство – важнейший компонент эффективного руководства. Оно встречается везде, где есть власть и устойчивое объединение людей. Само слово «лидер» в переводе с английского (leader) означает «руководитель», «глава», «командир», «вождь», «ведущий». Оно может рассматриваться как разновидность власти, осуществляемой одним или несколькими индивидами, как управленческий статус, социальная позиция, связанная с принятием решений (руководящая должность), как влияние на других людей.

Различают следующие виды лидерства:

- *формальное* – рассматривается как приоритетное влияние определенного лица на членов организации, закрепленное в ее нормах и правилах, месте в ролевых структурах, связанных с обладанием властью и ресурсами;
- *неформальное* – это субъективная способность, основанная на авторитете, приобретенном в результате обладания определенными личными качествами.

Эффективный менеджер не обязательно должен быть эффективным лидером.

Лидерство – это способность влиять на индивидуумов и группы людей, чтобы побудить их работать для достижения целей. Как определить, какие средства влияния и стили поведения наиболее эффективны для направления усилий людей на достижение целей организации? Рассмотрим основные подходы к теории лидерства.

«Теория Великого человека» до определенного времени подтверждала, что лидерами рождаются (Платон, Аристотель и др.), на смену ей пришли другие теории.

«Теория черт», или *подход с позиции личных качеств*. Согласно личностной теории лидерства лучшие из руководителей обладают определенным набором общих для всех личных качеств. Некоторые из этих изученных черт – это уровень

интеллекта, знания, внешность, честность, здравый смысл, инициативность, социальное и экономическое образование, высокая степень уверенности в себе.

Но в разных ситуациях и странах эффективные руководители обладают разными личными качествами.

Выводы исследователей лидерства:

- нет стандартного набора качеств, которые должны быть присущи лидерам;

- К. Левин выделил три стиля руководства или лидерства: диктаторский, демократический, попустительский и их различные сочетания;

- руководителей можно обучать методам эффективного лидера;

- лидеры должны постоянно совершенствоваться и развивать подчиненных, уметь использовать свои силы и достоинства так же хорошо, как восполнять пробелы в знаниях;

- лидер должен уметь создавать внутренние и внешние сети влияния, часто на неформальной основе.

Факторы, создающие лидера:

- культура и образование;

- способность преодолевать стереотипы;

- знание своего скрытого потенциала.

Есть мнение, что лидеров создать нельзя, ибо они создают себя сами.

6.3. Формирование эффективного стиля руководства

Основным слагаемым стиля работы руководителя является культура управленческой деятельности, т. е. степень овладения и применения им достижений и рекомендаций науки управления.

Однако в практической работе руководитель, формально оставаясь полностью самостоятельным, на деле оказывается зависимым от множества обстоятельств и огромного количества людей. На него воздействуют подчиненные и коллеги внутри организации, руководители и работники других организаций, знакомые и знакомые знакомых и т. д. Менеджер нуждается в услугах этих людей. Иногда без их содействия руководитель не в состоянии выполнить стоящие перед ним задачи.

Если руководитель не сможет эффективно взаимодействовать с людьми и учитывать все обстоятельства, то он будет не в состоянии исполнять свою работу. Менеджер имеет власть над подчиненными и поэтому решает такие важные вопросы, как уровень оплаты труда, характер выполняемой работы, степень загруженности работника, его продвижение по службе и т. д. Но абсолютной власти не существует, как не бывает и универсальных способов влияния на людей в любых условиях. Руководитель должен быть не только компетентным, но и постоянно чувствовать настроение людей, стараться не злоупотреблять своей властью, чтобы не вызвать негативной реакции у подчиненных.

Влияние руководителя увеличивается прямо пропорционально тому, насколько полно выполняет он данные людям обещания, удовлетворяет их потребности, способен предвидеть возникновение негативных тенденций и эффективно противодействовать им.

Следовательно, наиболее рациональной является система руководства, в основе которой лежит поощрительная практика. Добросовестное, инициативное выполнение распоряжений руководства, интенсивная и творческая работа в этом случае оказываются в зависимости от системы вознаграждения. Стимулирование должно быть весомым для исполнителя и сильным для организации. Руководитель обязан правильно определить, что для подчиненного представляет действительную ценность, обеспечить ему это вознаграждение с учетом ресурсов организации. Обещать можно все что угодно, исполнить обещанное гораздо труднее. Об этом необходимо всегда помнить.

Основные факторы профессионализации управления приведены на рисунке 45.

Заметим, что эффективность руководства зависит от квалификации исполнителей, их способности нести ответственность за свое поведение, желания осуществить поставленную цель, а также от образования и опыта в решении конкретных задач. Для подчиненных с низким уровнем квалификации применим такой вид, как отдача указаний, поскольку руко-

водитель исходит из того, что подчиненные либо не хотят, либо не способны отвечать за конкретную задачу, и им нужны инструкции, постоянное руководство и строгий контроль. Руководитель в этом случае должен ориентироваться в большей степени на выполнение задачи и в меньшей на человеческие отношения.

Для сотрудников, которые обладают средним уровнем квалификации и желают брать на себя ответственность, но еще не вполне могут это сделать, практикуется руководство, ориентированное на задачу и человеческие отношения. Менеджер дает подчиненным конкретные указания и в то же время поддерживает их желание, энтузиазм самостоятельно выполнить работу.



Рис. 45. Основные факторы профессионализации управления

Итак, способность эффективно управлять людьми, соблюдать этические требования основывается на таких факторах, как:

- способность управлять собой;
- четкие личные цели;
- упор на постоянный личный рост;
- умение решать проблемы;
- изобретательность и способность к инновациям;
- высокая способность воздействия на окружающих;
- знание современных управленческих подходов;
- способность руководить персоналом;
- умение обучать и развивать подчиненных;
- умение формировать и развивать эффективные рабочие группы.

Выделяют два подхода к руководству (табл. 3).

Таблица 3

Подходы к руководству

Предпринимательский	Менеджерский
1. Участие в деле организации личным капиталом	1. Наем в организацию для организационной работы по направлениям
2. Сильная личная ориентация	2. Ориентация на деловой успех подразделения
3. Отработка внешних связей как главное	3. Отработка внутренних связей как главное
4. Свобода маневра вне организации	4. Свобода маневра внутри организации
5. Рискованное деловое поведение	5. Минимизация рисков в организационном поведении
6. Отвечает за дело перед самим собой или перед деловыми партнерами	6. Отвечает за работу перед нанятым и руководителем организации
7. Очень большая величина деловой ответственности	7. Очень большая величина административной ответственности
8. Переживание ответственности облегчается верой в себя	8. Переживание ответственности облегчается верой в работников-специалистов
9. Амбициозность по отношению к работникам	9. Терпимость по отношению к работникам
10. Много новых предпринимательских замыслов, которые и определяют его дела	10. Много текущих неотложных дел, которые надо выполнять вопреки замыслам

Окончание табл. 3

Предпринимательский	Менеджерский
11. Работа в условиях определенности	11. Условия неопределенности затрудняют организацию работников
12. Вера в свои исключительные способности	12. Вера в необходимость сотрудничества
13. Поиск возможностей, которые обеспечат максимальную отдачу от имеющихся ресурсов	13. Оценка своих ресурсов в соответствии с возможностями

Главное для руководителя – поддержка инициативных начинаний и подчиненных в решении их проблем. Подходы, типичные для начальника, который добивается наибольшей эффективности, помогая сотрудникам преодолеть трудности, заключается в следующем:

- обеспечивает сотрудников средствами для решения их проблем, но не делает это за них;
- стремится освободить своих подчиненных от ненужных проблем;
- если сотрудник не может решить какую-нибудь проблему, начальник предлагает отложить ее на время или побуждает его подойти к этой проблеме с другой стороны;
- если руководитель чувствует, что в коллективе назревает конфликт, необходимо организовать дело, в котором конфликтующие стороны могли бы наладить взаимодействие.

Тот, кто решил изменить свой стиль управления, должен серьезно и настойчиво поработать над собой. От укоренившихся тенденций нельзя отказаться по взмаху волшебной палочки.

Определяющими при выборе стиля руководства являются следующие формы предпринимательства:

1. **частное**, осуществляемое на основе своей собственности или на основе имущества, полученного и используемого на законном основании. Решения принимаются директором, например частного унитарного предприятия, единолично. Преобладает авторитарный стиль управления.

2. **коллективное**. Например, в открытом акционерном обществе (ОАО) наиболее важные решения принимает собрание

акционеров (высший орган управления) путем голосования акционеров. Преобладает демократический стиль управления.

При выборе стиля руководства в различных ситуациях следует определить, имеется ли у вас достаточно времени для обсуждения этого вопроса с компетентными коллегами; имеются ли коллеги, компетентные в возникшей проблеме; наделен ли руководитель полномочиями принимать решения единолично или как председатель правления обязан принимать решения коллегиально или коллективно.

Опыт и интуиция позволят руководителю изменить стиль управления в зависимости от ситуации, темперамента, окружающей среды, деятельности для достижения успеха.

Вопросы и задания для повторения

1. Объясните роль руководителя.
2. Перечислите навыки, которыми должен обладать менеджер.
3. Назовите основные стили руководства.
4. Перечислите формы власти и влияния.
5. Раскройте сущность лидерства.
6. Изложите способы воздействия на подчиненных.
7. Объясните, как проявляются влияние и власть.
8. Дайте определение понятию «стиль руководства». Изложите факторы, влияющие на формирование стиля руководства.
9. Перечислите разновидности стилей руководства.
10. Что представляет собой управленческая решетка ГРИП? Дайте характеристику действиям менеджера.
11. Дайте характеристику стилям руководства в зависимости от поведенческого подхода (демократический, авторитарный, либеральный).
12. Объясните различие между управлением и лидерством.
13. Как соотносятся между собой власть, влияние и лидерство?

14. Дайте определение понятию «власть».
15. Изложите сильные и слабые стороны убеждения.
16. Объясните, что представляет собой модель руководства Блэика и Мотона. Какой стиль руководства эти исследователи считали самым эффективным?

Задание

Сейчас, по мнению специалистов, тот, кто владеет информацией, владеет всем. Об этом свидетельствует представленная схема (рис. 46).

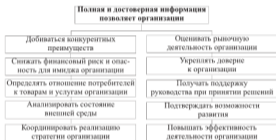


Рис. 46. Влияние информации на деятельность организации

Ответьте на следующие вопросы:

1. Что еще, помимо приведенного в схеме, обеспечивает для отечественного менеджера обстоятельная и своевременная информация?
2. Если бы вас назначили менеджером организации, какие стили руководства вы использовали бы в первую очередь?
3. Почему руководители без опыта работы выбирают стиль 1.1 (по ГРИД)?

7. МОТИВАЦИЯ РАБОТНИКОВ

7.1. Сущность мотивации

Важным фактором результативности деятельности людей является мотивация их труда.

Мотивационные аспекты управления трудом получили широкое применение в странах с развитой рыночной экономикой. В республике понятие мотивации труда в экономическом смысле появилось сравнительно недавно в связи с демократизацией производства. Ранее оно употреблялось в основном в промышленной экономической социологии, педагогике, психологии. Это объяснялось рядом причин. Во-первых, экономические науки не стремились проанализировать связь своих предметов с названными науками, и, во-вторых, в исключительно экономическом смысле до недавнего времени понятие «мотивация» заменялось понятием «стимулирование». Такое понимание мотивационного процесса приводило к ориентации на краткосрочные экономические цели. Это негативно действовало на потребностно-мотивационную личность работника, не вызывало заинтересованности в собственном развитии, самосовершенствовании, а ведь именно эта система сегодня важнейший резерв повышения эффективности производства.

Трудовая мотивация — это процесс стимулирования отдельного исполнителя или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организации, к продуктивному выполнению принятых решений или намеченных работ. Это определение показывает тесную взаимосвязь управленческого и индивидуально-психологического содержания мотивации, основанную на том обстоятельстве, что управление социальной системой и человеком, в отличие от управления техническими системами, содержит в себе как необходимый элемент согласование целей объекта и субъекта управления. Результатом его будет трудовое поведение объекта управления и в конечном счете определенный результат трудовой деятельности.

Р. Оуэн и А. Смит считали деньги единственным мотивирующим фактором. Согласно их трактовке люди — исключительно экономические существа, которые работают

только для получения средств, необходимых для приобретения пищи, одежды, жилища и т. д.

Современные теории мотивации, основанные на результатах психологических исследований, доказывают, что истинные причины, побуждающие человека отдавать работе все силы, чрезвычайно сложны и многообразны. По мнению одних ученых, действие человека определяется его потребностями. Придерживающиеся другой позиции исходят из того, что поведение человека является также и функцией его восприятия и ожиданий.

При рассмотрении мотивации следует сосредоточиться на факторах, которые заставляют человека действовать и усиливают его действия. Основные из них: интересы, мотивы, стимулы (см. 2.1 «Функции управления») и потребности. *Потребности* нельзя непосредственно наблюдать или измерить, о них можно судить лишь по поведению людей. Выделяют первичные и вторичные потребности. Первичные по природе своей являются физиологическими: человек не может обойтись без еды, воды, одежды, жилища, отдыха и т. п. Вторичные вырабатываются в ходе познания и приобретения жизненного опыта, т. е. являются психологическими потребностями в привязанности, уважении, успехе.

Потребности можно удовлетворить вознаграждением, дав человеку то, что он считает для себя ценным. Но в понятие «ценность» разные люди вкладывают неодинаковый смысл, а следовательно, различаются и оценки вознаграждения. Например, состоятельный человек, возможно, сочтет несколько часов отдыха в кругу семьи более значительным для себя, чем деньги, которые он получит за сверхурочную работу на благо организации. Для работающего в научном учреждении более ценными могут оказаться уважение коллег и интересная работа, а не материальные выгоды, которые он получил бы, выполняя обязанности, скажем, продавца в престижном супермаркете.

«*Внутреннее*» вознаграждение человек получает от работы, ощущая значимость своего труда, испытывая определенное чувство к коллективу, удовлетворение от общения, дружеских отношений с коллегами; «*внешнее*» — это зарплата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа.

Мотивационный процесс может быть представлен в виде следующих одна за другой стадий: осознание работником своих потребностей как системы предпочтения, выбор наилучшего способа получения определенного вида вознаграждения, принятие решения о его реализации, осуществление действия, получение вознаграждения, удовлетворение потребности. Стержнем управления на основе мотивации будет воздействие определенным образом на интересы участников трудового процесса для достижения наилучших результатов деятельности.

Механизм взаимосвязи мотивации и поведения работника представлен на рисунке 47.



Рис. 47. Механизм взаимосвязи мотивации и поведения работника

7.2. Теории мотивации

А. Маслоу выделяет пять основных групп потребностей человека (рис. 48).



Рис. 48. Иерархия потребностей по А. Маслоу

Физиологические потребности. К ним относятся потребности в пище, одежде, жилье, сне, отдыхе, сексе и т. п. Их удовлетворение необходимо для поддержания жизни, выживания, поэтому их нередко называют биологическими потребностями. Они проявляются как потребности в заработной плате, отпуске, пенсионном обеспечении, перерывах в работе, благоприятных рабочих условиях, освещении, отоплении, вентиляции и т. п.

Потребности в безопасности. Под ними имеются в виду и физическая (охрана здоровья, безопасность на рабочем месте), и экономическая (денежный доход, гарантированность рабочего места, социальное страхование по старости и на случай болезни) безопасность. Эти потребности актуализируются и выходят на первый план, как только удовлетворяются физиологические потребности человека.

Социальные потребности. Они ориентируются на общение и эмоциональные связи с другими: дружбу, любовь, принадлежность к группе и принятие ее. Будучи существами социальными, коллективными, люди испытывают желание нравиться другим и общаться с ними.

Потребности в уважении (личностные потребности). К ним относятся потребности как в самоуважении, так и в уважении со стороны других, в том числе потребности в престиже, авторитете, власти, служебном продвижении. Самоуважение обычно формируется при достижении цели, кроме того, оно связано с наличием самостоятельности и независимости.

Потребности в самореализации (самовыражении). Они включают потребности в творчестве, осуществлении собственных замыслов, реализации индивидуальных способностей, развитии личности, в том числе познавательные, эстетические и т. п.

Теория потребностей МакКлелланда – модель мотивации, которая описывает поведение людей через три категории потребностей: власти, достижений, принадлежности.

Процессуальные теории мотивации

Теория ожиданий – концепция, согласно которой наличие у человека активных потребностей не является единственным и достаточным условием мотивации его поведения на достижение какой-либо цели. Человек должен ожидать при этом, что его действия обязательно приведут к достижению этой цели.

Теория справедливости – ситуационная теория мотивации, согласно которой люди субъективным образом определяют отношение ожидаемого поощрения к затраченным для этого усилиям и сопоставляют полученное отношение с отношениями с другими людьми, выполняющими аналогичную работу. Если человек в этой ситуации считает, что его коллега получает большее вознаграждение, то он будет стремиться ликвидировать этот дисбаланс.

Модель Портера-Лоулера – ситуационная теория мотивации, объединяющая элементы теории ожиданий и теории справедливости. Она включает пять переменных величин: усилия, ожидания, результативности, вознаграждения и удовлетворения (рис. 49).

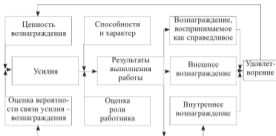


Рис. 49. Модель Портера-Лоулера

Необходимый уровень результативности может быть достигнут за счет внутреннего вознаграждения, характеризуемого такими факторами, как чувство удовлетворения от выполненной работы, чувства компетентности и самоуважения, внешнего вознаграждения, выражаемого в виде премии, продвижения по службе, похвалы руководителя. Согласно теории Портера-Лоулера существует вероятность связи между результатами и внешним вознаграждением. Аналогично отмечена вероятность связи между результатами и вознаграждением, воспринимаемым работником как справедливое. В соответствии с теорией справедливости люди имеют собственную оценку степени справедливости вознаграждения, выдаваемого за достигнутые успехи.

По теории Портера-Лоулера результирующим вектором действующих внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости является удовлетворение. Оно представляет собой критерий реальной ценности вознаграждения, который оказывает существенное влияние на восприятие человеком будущих ситуаций.

Этот вывод теории Портера-Лоулера опровергает утверждение ранних теорий человеческих отношений, полагавших, что удовлетворение ведет к высоким результатам. Модель Портера-Лоулера внесла значительный вклад в понимание мотивации труда. Она показывает важность восприятия в рамках

одной взаимосвязанной системы таких понятий, как усилия, способности, результаты, вознаграждение и удовлетворение.

Побуждение работников на реализацию стоящих перед организацией задач, достижение определенных результатов является объективной необходимостью. Однако любое целенаправленное поведение должно быть мотивировано, должен существовать толчок к действию. Таким возбудителем выступает трудовой мотив (рис. 50).



Рис. 50. Мотивы в системе побуждения работников к достижению целей организации

Согласно представленной на рисунке концепции любой работник, участвующий в трудовом процессе, имеет одновременно ряд потребностей, интересов, ценностных ориентаций. Выбор из этой совокупности побудителей осуществляется при помощи мотивов путем соотношения потребностей, интересов и ценностей с трудовой ситуацией.

Акцент на наличие тесной взаимосвязи мотивов, стимулов, потребностей, интересов и ценностных ориентаций составляет принципиальный момент в понимании природы мотивации трудовой активности человека.

Потребности выступают первичным, основным источником трудовой активности. Они представляют собой средство реализации нужды или желания работника. Мотивы же являются отражением этих потребностей. Вместе с тем потребности человека проявляются и реализуются в его поведении при помощи мотивов. Мотивы в форме нужды или желания однозначны, потребности, как правило, многолики.

7.3. Совершенствование мотивации труда

Мотивация труда определяется до начала профессиональной трудовой деятельности путем усвоения человеком ценностей и норм трудовой морали и этики, посредством личного

участия в трудовой деятельности в рамках семьи и школы. В это время закладываются основы отношения к труду как к ценности и формируется система ценностей самого труда, развиваются трудовые качества личности: трудолюбие, ответственность, дисциплинированность, инициативность и т. д., приобретаются первоначальные трудовые навыки.

Для формирования трудовой мотивации наибольшую значимость имеет характер усвоенных индивидуумом трудовых норм и ценностей. Именно они придают смысл всей дальнейшей трудовой деятельности, определяют образ жизни.

На первый взгляд покажется, что достаточно детально разработать теоретические положения мотивации и внедрить их на практике, и все проблемы будут решаться сами собой. На самом деле это не так. И дело здесь не только в том, что мотивация труда как процесс побуждения людей к деятельности является сложным явлением и включает целое многообразие факторов – социально-экономических и индивидуально-психологических. Проблема гораздо серьезнее. Каждое государство уникально по-своему. И важное значение имеет не только различие в уровнях экономического развития, но и особенности социального, психологического, культурного порядка. Именно последние накладывают своеобразный отпечаток на применяемые в экономической системе средства мотивации труда и способствуют формированию национальной модели мотивации труда.

Например, до недавнего времени американская система оплаты труда и материального стимулирования работников оставалась довольно простой и включала три элемента: специалисты и руководители первого уровня получали почасовую оплату, специалисты и руководители среднего уровня – фиксированную годовую ставку, а топ-менеджеры – бонусы, выплачиваемые в конце года. Система успешно работала в последние десятилетия, и, казалось бы, зачем ее менять? Но в последние годы все большее число финансовых организаций стали экспериментировать с нововведениями в области оплаты труда, направленными на радикальное повышение производительности и снижение издержек. Можно выделить несколько таких типов новых систем оплаты:

- замена увеличения стандартной заработной платы выплатой единовременных премий по итогам года;
- планы участия в прибылях;
- система доплат «за знания».

Такие системы способствуют значительному повышению уровня профессионализма работников: прибавка к зарплате по этим системам не зависит от количества фактически проделанной работы, а от того, какие новые знания и навыки приобрел сотрудник за последнее время по своей инициативе.

Большинство новых систем оплаты имеет одну общую черту: при них гораздо большая часть заработной платы работника попадает в «рискованную», переменную, нестабильную часть, чем при обычных системах, и вся оплата в целом гораздо больше зависит от результата.

Одной из причин перехода к новым системам оплаты труда является стремление резко повысить конкурентоспособность организации. Дело в том, что новые системы не только побуждают работников повышать производительность труда, но и привязывают размер переменных издержек, одной из составных частей которых являются расходы по оплате труда, к текущему состоянию дел. В Японии работник получает около 25 % оплаты в форме разного рода гибких переменных бонусов. В Америке эта величина все еще чрезвычайно мала.

То, что в сфере услуг переменные издержки составляют не менее 60–70 % от общих, приводит к тому, что «переменные» системы оплаты получают все большее распространение. Управляющие в Америке стремятся к гибкости в оплате подчиненных. Большая часть работников получают прибавки к зарплате ежегодно.

Опросы общественного мнения свидетельствуют, что многим организациям следует провести радикальные реформы систем оплаты труда. Так, обследование, проведенное одним исследовательским центром, показало, что 45 % из 845 опрошенных не видят реальной связи между результатами своего труда и зарплатой. И это в самом деле так. Так называемые «прибавки за заслуги» чаще всего не имеют ничего общего с реальной оценкой заслуг работника. Многие трудовые со-

глашения между работодателями и профсоюзами изначально закладывают такие условия, при которых вышеуказанные прибавки получают поровну практически все работники (как передовые, так и отстающие). Понятно, что такая система не может мотивировать к более производительному труду.

Однако многие новые системы оплаты труда и премирования недействительны из-за того, что их составляют без учета социально-психологических особенностей работников, а также неправильной организации выполнения программ. Наиболее широко распространена система мотивации, основанная на участии в прибылях. Более 30 % американских банков используют ее. Причем 85 % из них задерживают выплату части бонусов, перечисляя их в пенсионные фонды для работников. В последние годы все большее число банков выплачивают бонусы наличными. Это позволяет избежать слишком частых требований повышения заработной платы.

Несмотря на то, что многие банки считают систему участия в прибылях достаточно мотивирующей, консультанты по вопросам оплаты труда не советуют увлекаться ею, так как, по их мнению, она мотивирует далеко не всех работников. Не все они в равной степени могут оказать влияние на результаты работы банка, выражением которой является прибыль. Многие факторы, от которых зависят прибыли банков (политика цен, уровень налогов, конъюнктура рынка), не поддаются влиянию простых работников. В таких условиях одно решение высшего руководства, например о поглощении одного банка другим, может свести на нет все усилия рядовых работников и лишить их бонусов в конце года.

Более предпочтительной представляется система участия в доходах. Она особенно эффективна в более мелких банках, с числом занятых менее 100 человек. Эта система вознаграждает работников за результаты, на которые они могут оказывать прямое воздействие. Хотя система появилась впервые около 50 лет назад, наибольшее распространение она получила в последние годы. Так, около 26 % американских банков используют эту систему, причем примерно 75 % из них внедрили ее после 1980 года.

Социальные выплаты и льготы, предоставляемые помимо прямого материального поощрения, играют важную роль в стимулировании трудовой активности персонала в зарубежной практике управления. Примером такой социальной активности организаций могут служить оплаченное, но не отработанное рабочее время (ежегодные отпуска, праздничные дни, время болезни, некоторые виды отпусков по личным вопросам); страховка за счет организации; пенсии по старости, инвалидности, в случае потери кормильца; оплата всевозможных услуг персоналу, питание в кафетериях и т. д.

По мнению зарубежных специалистов, такие льготы и выплаты перестали носить временный, дополнительный характер и превратились в жизненную потребность не только самих работников, но и членов их семей. По данным социологических обследований в США, доля выплат так называемого социального плана в общих издержках на персонал достигла в некоторых банках 27 %.

В последние годы находят развитие системы социальных выплат и льгот, суть которых состоит в том, чтобы работник мог выбрать из дотаций, предлагаемых ему в организации, то, что ему больше подходит. Такие системы образно называют «меню кафетерия», откуда работники по своему усмотрению могут выбрать соответствующие выплаты и льготы.

На каждого работника резервируют определенную денежную сумму для оплаты установленного объема социальных льгот. Во многих организациях служащие из своей заработной платы могут делать отчисления на данный счет. Это способствует увеличению счета и обеспечивает работнику возможность приобретения других льгот, в том числе и выходящих за рамки установленных.

Создание для каждого работника специального счета под социальные выплаты и льготы позволяет организации строго контролировать этот вид издержек. С другой стороны, такой вид вознаграждения является действительно очень гибким для работников. Большой популярностью пользуются так называемые банки отпусков, которые объединяют оплаченные дни отпусков, дни болезни и т. п. Когда работнику требуется дополнительно взять один или несколько дней для своих

нужд, он может пользоваться запасом из банка отпусков, «выкупить» какое-то количество дней в счет будущих отпускных или взять в обмен на другие льготы.

Во многих организациях предусмотрено, что если работник не желает воспользоваться льготами в натуральной форме, он может получить их стоимость в деньгах. Однако обмен всех имеющихся льгот и выплат на эквивалентную денежную сумму не допускается.

Управляющие американских фирм стремятся к гибкой оплате труда подчиненных, исходя из текущего состояния дел в фирме. Такая система оплаты труда и материального стимулирования мотивирует работника к повышению эффективности своего труда.

Успешное применение тех или иных форм материального стимулирования способно обеспечить определенные преимущества, но мотивационный потенциал так называемых мягких составляющих эффективности — дружбы, партнерства, командной работы — часто оказывается гораздо важнее. Неденежные средства воздействия на мотивацию работника приведены в таблице 4.

Таблица 4

Неденежные средства воздействия на мотивацию работника

Средства воздействия на мотивацию	Основное содержание
Организационная работа	Разнообразие навыков, требуемых для выполнения работы. Законченность выполняемых заданий. Значимость и ответственность работы. Предоставление самостоятельности работнику. Своевременное информирование о соответствии работы установленным требованиям
Моральное стимулирование	Широкий набор нематериальных стимулов, используемых как непосредственным руководителем, так и администрацией организации (устная благодарность, почетная грамота, фото на Доске почета и др.). Мотивирующий потенциал этого средства ослабевает при формальном подходе

Средства воздействия на мотивацию	Основное содержание
Индивидуальный подход при выборе стимулов	Оценка руководителем доминирующих у данного работника потребностей и выбор таких методов воздействия, которые в наибольшей степени соответствуют особенностям его мотивации
Постановка целей	Постановка перед работником четких целей и задач, которые должны быть решены за определенное время. Конкретность, привлекательность и реализуемость – ключевые требования к мотивирующим целям
Оценка и контроль	Различные формы контроля за работой исполнителя, осуществляемые непосредственным руководителем, и оценка его результатов и поведения
Информирование	Своевременность и полнота удовлетворения потребности работников в значимой для них информации
Климат в рабочей группе (команде)	Ценности и приоритеты, реализуемые в практике взаимодействия руководителя и членов команды. Традиции и правила, определяющие рабочее поведение и взаимодействие членов организации
Практика управления	Качество управления, соответствие стиля управления важнейшим ситуационным переменным (характеристики работников, задачи, временные ограничения и др.)
Меры дисциплинарного воздействия	Правильный выбор места (публично или в кабинете руководителя). Своевременность дисциплинарного воздействия. Соразмерность строгости наказания тяжести проступка. Разъяснение причин. Величественный характер наказаний
Обращение к наиболее значимым для работника ценностям	Самоуважение. Финансовое благополучие. Ответственность перед командой (коллективом). Интересы организации. Карьерные перспективы. Интересы семьи и др.

Чтобы стимулировать процесс планирования мотивации персонала, уточняется миссия организации, т. е. описание того, как организация намеревается выполнить свои основные обязательства перед клиентами.

После этого разрабатывается план мероприятий, касающихся непосредственно системы мотивации персонала. Сложность механизма формирования мотивов, и мотивацион-

ного ядра в частности, требует при проведении мотивирующих мероприятий соблюдения строгой их очередности. Так, вначале исследуется эффективность существующей системы мотивации персонала, выясняются отрицательные и положительные моменты ее функционирования, вскрываются причины недостатков, и принимается решение о разработке специальных программ по их устранению (табл. 5, 6).

Таблица 5

Организационно-производственные методы мотивации персонала и достигаемые с их помощью цели

Организационно-производственный метод	Цель мотивации
Организация рабочего места	Удовлетворенность состоянием рабочего места и условиями труда. Идентификация с рабочей задачей. Удовольствие от работы и более качественное выполнение заданий
Автономные рабочие группы	Ответственность группы и ее членов. Взаимопонимание и сотрудничество. Самостоятельность в принятии решений
Регулирование рабочего времени	Ответственное и сознательное использование рабочего времени. Приятность труда, связанная с гибкостью рабочего времени. Эффективность использования рабочего времени

Таблица 6

Социально-экономические методы мотивации персонала и достигаемые с их помощью цели

Социально-экономический метод	Цель мотивации
Прямое экономическое стимулирование	Максимальный учет интересов работника. Социальная защищенность. Повышение трудовой активности
Косвенное экономическое стимулирование	Социальная защищенность. Социальная ответственность по отношению к другим. Повышение трудовой активности

Степень насыщенности программ мероприятиями и связанные с ними издержки определяются с учетом особенностей воздействия на конкретные объекты (первичный коллектив, группа, индивид). При этом важно определить не только сам объект, на который необходимо направить влияние, но и его структуру, место в трудовом процессе. Для этого определяется наличие малых групп, выявляются неформальные лидеры, степень их популярности, характер личностных отношений и т. п.

Вопросы и задания для повторения

1. Объясните роль стимулов в мотивации.
2. Потребности пробуждают в людях стремление к достижению цели. Почему из этого следует, что при управлении людьми необходимо стремиться создавать такие ситуации, при которых люди начинают бы верить, что они смогут удовлетворить потребности, если направят усилия на достижение целей организации?
3. Дайте характеристику иерархии потребностей по А. Маслоу.
4. Докажите эффективность подсистемы управления мотивацией поведения персонала.
5. Назовите изменения в социальной среде, которые повысили значимость управления продвижением по службе.

Задание

Разработайте перечень средств мотивации труда продавца, директора магазина.

Десять шагов для повышения вашей значимости в компании

1. Хорошо выполняйте свою работу.

Убедитесь, что все, что вы делаете в компании, вы выполняете вовремя, согласно бюджету, на благо компании и с гордостью за компанию.

2. Заставьте своего руководителя организовать собрание с его ровесниками.

Поговорите с ними, но не будьте слишком навязчивыми.

3. Изъявите желание принять участие в значительном проекте.

Это может быть очень рискованный шаг, но с риском приходит награда.

4. Участвуйте в работе известных организаций по управлению.

Найдите свое применение в известных организациях по управлению.

5. Выясните, что происходит в других отделах.

Выясните, какими важными проектами они занимаются. Убедитесь, что работа вашего отдела связана с этими проектами.

6. Помните имена ключевых исполнителей.

Приветствуйте их, встречаясь с ними в кафе, на стоянке машин или где-нибудь в другом месте.

7. Ознакомьтесь с политикой вашей организации.

Кто обладает информацией? Кто является неофициальным лидером в каждом отделе?

8. Напишите статью для информационного бюллетеня организации.

Кто-нибудь из руководства заинтересуется ею, с удовольствием прочтет и поддержит вашу точку зрения.

9. Сделайте так, чтобы в докладах организации упоминалось ваше имя.

Найдите возможность, чтобы руководство узнало об этих докладах.

10. Оттачивайте свои навыки.

Тринадцать компонентов первого положительного впечатления

1. Оденьтесь так, чтобы отвечать ожиданиям другого человека.

Оденьте то, что, по мнению другого человека, будет подходящим для ситуации.

2. Увидев человека, улыбнитесь.

Улыбнитесь именно этому человеку.

3. Установите и поддерживайте контакт глазами.

Пока кто-нибудь из вас говорит, смотрите прямо в глаза собеседника, но при этом не переусердствуйте, не надо смотреть в глаза не отрываясь.

4. Поздоровайтесь первым и протяните руку.

Рукопожатие должно быть крепким – не слабым, но и не слишком сильным.

5. Искренне приветствуйте входящего.

Лучшая форма приветствия – «Рад видеть вас».

6. Называйте вошедшего по имени.

Произносите его уверенно и твердо. Не сомневайтесь в том, что произносите имя правильно.

7. Не говорите слишком тихо или слишком громко.

8. Проявите знаки гостеприимства, предложите кофе и прохладительные напитки.

Если ваш гость является представителем другой страны, заранее выясните, какие у него (нее) представления о гостеприимстве.

9. Если встреча происходит в вашем кабинете, встретьте посетителя при входе.

Еще лучше встретить его (ее) около вашего кабинета и проводить к себе.

10. Если вы являетесь гостем, ведите себя так, чтобы не обидеть хозяина и других гостей.

Изучите местные обычаи.

11. Узнайте все, что возможно, о собеседнике и его организации.

Используйте свои знания во время беседы.

12. Изучите основные правила этикета.

Не перебивайте другого.

13. Постарайтесь больше слушать, а не говорить!

8. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ

8.1. Понятие организационного конфликта, его виды

Слово «конфликт» происходит от латинского *conflictus* и означает столкновение противоположных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия. Основные типы конфликтов представлены на рисунке 51.

Конфликт – отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами

Внутриличностный конфликт. Возникает, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования, что может происходить, в частности, из-за нарушения принципа единоначалия, когда производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Конфликт может являться ответом на перегрузку или недогрузку.

Мезоличностный конфликт. В организациях чаще всего проявляется в виде борьбы людей за ограниченные ресурсы, статусы, место в управленческой иерархии, капитал, рабочую силу. Может проявляться как столкновение между личностями с разными чертами характера, взглядами, ценностями.

Конфликт между личностью и группой. Производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки. Каждый должен их соблюдать, чтобы быть принятым неформальной группой и тем самым удовлетворять свои социальные и моральные потребности. Конфликт может возникнуть, если отдельная личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы.

Междугрупповой конфликт. Возникает между группами (формальными и неформальными). Часто имеет место между линейным и штабным персоналом, функциональными группами (например, между отделами сбыта и производства по поводу объема выпускаемой продукции)

Влияние конфликтов на организацию

Современная точка зрения на конфликт заключается в том, что в организациях, даже с эффективным управлением, некоторые конфликты не только возможны, но даже желательны. Во многих ситуациях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, большее число альтернатив или проблем. Это делает процесс принятия решений более эффективным. Конфликт может быть функциональным, ведущим к повышению эффективности организации, или дисфункциональным, приводящим к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности принятия решений

Рис. 51. Типы конфликтов и их влияние на организацию

Долгое время конфликты рассматривались как исключительно негативное явление. Поэтому устранение условий, при которых возможно возникновение конфликтов, считалось одной из важных целей управления.

Современная наука управления исходит из того, что полное устранение конфликтов из жизни организаций не только невозможно, но и нежелательно. Там, где нет столкновения мнений, взглядов, позиций, там нет и позитивных перемен, обеспечивающих прогресс в деятельности организаций. Перемены же, как известно, необходимы, поскольку благодаря во многом им организация приспосабливается к внешней среде, изменяет свои цели, структуру, планы, поведение работающих в ней людей и др.

Нередко конфликт отождествляется с агрессией, враждебностью людей по отношению друг к другу и даже с войной.

8.2. Стратегия поведения менеджера в конфликтных ситуациях

Используются пять способов разрешения конфликтов.

Уклонение – это, по сути, уход от конфликта с помощью такого поведения, когда человек старается не попадать в ситуации, чреватые конфликтами, например не участвует в спорах и дискуссиях, старается придерживаться точки зрения большинства при обсуждении на совещаниях каких-либо вопросов, не вдаваясь в их содержание, и т. п.

Сглаживание – этот путь принято выбирать при отсутствии желания признавать наличие конфликта. Работники организации стараются обычно не только не показать внешних признаков конфликта, но и обойти или вовсе забыть о его истоках. Такое поведение не имеет ничего общего с решением проблем, лежащих в основе противоречий, вызывающих конфликт. Напротив, проблемы, как и эмоции людей, загоняются вглубь и в таком виде могут разрастаться и даже накапливаться, следовательно становиться источником конфликта в будущем, притом даже более разрушительного.

Принуждение – представляет собой способ ликвидации конфликта путем применения власти. Противоположная конфликтующая сторона в этом случае подавляется силой власти. Обычно такая форма используется руководителями по отношению к подчиненным. Нередко принуждение сопровождается агрессивным поведением, игнорированием мнения других, возмущением противоположной стороны.

Компромисс – представляет собой путь разрешения конфликтной ситуации, при котором предпринимаются усилия для того, чтобы разобраться в позиции противоположной стороны, найти в ней то, что можно и нужно принять, пусть не полностью, с оговорками. Компромисс предполагает доброжелательное отношение конфликтующих сторон. Если конфликтующие стороны начинают взаимодействовать друг с другом, продемонстрировав намерение добиться компромисса, это хо-

рошее начало разрешения конфликта, сведения до минимума отрицательных эмоций и других нежелательных форм проявления конфликта.

Умение принимать компромиссные решения считается ценным качеством менеджеров, однако компромисс не во всех конфликтных ситуациях является лучшим выходом из них.

Решение проблемы – путь разрешения конфликта, предполагающий готовность конфликтующих сторон признать наличие разных точек зрения на проблему, ознакомиться с ними и найти пути решения, устраивающие обе стороны.

Данный путь разрешения конфликта принято считать оптимальным. Он не предполагает достижения чьих-либо целей за счет других и направлен на то, чтобы найти способы решения проблемы, устраивающие обе стороны.

Не замечать конфликта опасно, и лучше уж конфликтовать активно, но при этом необходимо учитывать следующее:

- в конфликтах не бывает победителей. Поэтому степень вины сторон не стоит сравнивать. Лучше сделать первый шаг и продемонстрировать силу характера, достоинства и самоуважение;

- в процессе беседы, направленной на разрешение конфликта, следует начать разговор с описания конкретной ситуации, вас не устраивающей. Описание должно быть подробным, детальным и объективным, с примерами;

- нужно постараться высказать собеседнику то, что вы чувствуете в связи с конфликтной ситуацией. И сделать это необходимо доходчиво, простыми словами, понятными собеседнику;

- постарайтесь выслушать противоположную сторону, как бы ни было это трудно. Постарайтесь быть дисциплинированным слушателем – не перебивайте, не возражайте, не спорьте. Покажите собеседнику, что вы действительно его слушаете, что стремитесь к достижению согласия;

- очень полезно разобраться в скрытых мыслях. Скрытые мысли – это догадки, опасения, предположения о чувствах и мыслях другого. Чтобы удостовериться, истинны они или ложны, лучше всего спросить об этом прямо. Когда же вас, в

свою очередь, спрашивает об этом собеседник, постарайтесь сами быть достаточно откровенным;

- воздержитесь от комментариев после завершения спора.

Выделите те пункты, по которым ваше мнение совпало;

- постарайтесь высказать конкретные предложения по изменению ситуации, поведения и т. д. «Я прошу вас не критиковать меня в присутствии других», «Я хотел бы, чтобы за эту работу мне заплатили в соответствии с нашей прежней договоренностью»;

- в завершение разговора обсудите, какие изменения произойдут после него. Не стоит угрожать и выдвигать ультиматум. Опыт показывает, что позитивные перспективы более привлекательны.

Такой способ разрешения конфликта требует от вас определенной решительности. Если вы будете искренним и честным в этом разговоре, ваши отношения не испортятся, а станут более уважительными.

8.3. Причины возникновения стресса

Иногда конфликт приводит к стрессу. Стресс – состояние напряжения, возникающее у человека или животного под влиянием сильных воздействий (рис. 52).

Вопросы и задания для повторения

1. Перечислите методы разрешения конфликта.
2. Что означает термин «конфликт»?
3. Раскройте роль конфликта в управлении.
4. Что такое стресс?
5. Каким образом менеджер может оградить себя от стрессовых ситуаций?
6. Перечислите условия внешней среды, которые могут вызвать стресс.
7. Какую роль выполняют в организации руководители низового, среднего и высшего звена при управлении конфликтом?
8. Какие знания необходимы будущим менеджерам для управления конфликтами?



Рис. 52. Виды и факторы стресса

Задание 1

Конфликты в коллективе могут стоить менеджеру немалых нервов, а организации – убытков. Поэтому лучше, если руководителю удастся вовремя их распознать и сделать соответствующие выводы. Ситуации, как правило, возникают одни и те же.

Дело, над которым работает коллектив, перестает быть общим. Каждый трудится сам по себе. Не всегда оказывается дружеская помощь.

Сотрудники перестают доверять друг другу, делиться рабочими и личными планами.

Во время разговоров во главу угла ставятся негативные факты. Собеседник скорее выскажет замечание в адрес коллеги, чем тепло ответит о нем.

Каждый из этих признаков – серьезныйстораживающий сигнал. Но уладить конфликт еще не поздно. Для этого придется чуть-чуть изменить принятый вами режим работы.

Например, распределять задания, а на общем собрании ввести в практику открытый обмен мнениями, регулярное совместное подведение итогов.

Иногда руководитель, сам того не замечая, может спровоцировать конфликт. Поэтому прежде чем начинать действовать, проанализируйте собственное поведение. Помните, что руководителю недопустимо:

- скрывать какую-либо деловую информацию от своих подчиненных;
- высказывать особое расположение к кому-либо из сотрудников;
- не защищать своих подчиненных перед вышестоящим начальником;
- недооценивать профессионализм своих коллег.

Постарайтесь сформулировать ответы на следующие вопросы:

1. Что должен делать менеджер, чтобы в коллективе не возникало конфликтных ситуаций?
2. Если конфликтная ситуация стала реальностью, то как ею управлять?
3. Каковы должны быть ваши действия как менеджера в разрешении конфликта?
4. Перечислите сильные и слабые стороны традиционных способов снятия стресса.

Задание 2

Менеджеру постоянно приходится запоминать большое количество различных данных: процентные ставки, законодательные акты, обороты речи для использования в коммерческих переговорах и т. д.

Для тренировки памяти и запоминания необходимой вам информации соорудите своего рода ящик для запоминания.

Используйте для этого коробку для обуви. Разделите ее картонными перегородками на пять отделений.

Вам потребуются карточки размером примерно с почтовую открытку. На одной стороне карточки нужно написать вопрос, а на другой – ответ, который вам хотелось бы запомнить. Прочитайте ответ и вопрос. Карточки расположите в первом отделении ящика той стороной, на которой записан вопрос.

Спустя несколько дней берите поочередно карточки, читайте вопросы и пытайтесь на них ответить. Проверяйте, правильно ли вы отвечаете. Если ваш ответ правильный, переставляйте карточку во второе отделение. Если ответ неправильный, карточка остается в первом отделении.

Цель ваших усилий – переместить карточки в пятое отделение. Вопрос, на который вы четыре раза ответили правильно, прочно «осел» у вас в голове. Если вы ответили неправильно на вопрос карточки, которая была уже в третьем или четвертом отделении, нужно поставить ее снова в первое отделение и начать заучивать ответ сначала.

Ответьте на вопросы. Что положительного и что негативного вы видите в практике использования ящика для запоминания? Как бы вы предложили усовершенствовать данную практику? Каким образом это повлияет на эффективность управления?

9. ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

9.1. Сущность и роль информации в процессе принятия решений

Для руководителя понятие информации имеет очень важное значение как основа результативной работы с людьми и документами. Что же такое информация?

Информация (лат. *information* – осведомление, разъяснение, сведения о чем-либо) – это перечень сведений, сообщений, характеризующих что-либо. В социально-экономических дисциплинах понятие информации связывают с отражением в сознании человека окружающего его мира. Вся управленческая

деятельность базируется на информации. Сам процесс принятия управленческого решения представляет собой получение, восприятие, преобразование и передачу определенной информации, т. е. коммуникацию. Информация – это данные, несущие в себе новизну и полезность для руководителя, принимающего решение. Основным свойством информации является способность быть средством отражения событий и процессов. Одним из свойств информации является многократность ее использования, что связано со спецификой ее потребления, в процессе которого она не исчезает.

Основная задача руководителя любого ранга – владеть необходимой информацией в нужное время. Рано поступившая информация может затеряться, а поздно пришедшая – уже не имеет потребительной стоимости.

Роль информации неодинакова для различных стадий управления. Для одних очень важны ее объем и виды, структурный состав; для других – ее движение; для третьих – возможность и сроки ее обработки.

Значение информации для процесса управления двойное. С одной стороны, чем больше объем информации, тем трудней выбор из-за трудности обработки; с другой – с увеличением объема информации повышается возможность совершенствовать управление.

Информация имеет значимость лишь тогда, когда имеется источник (информатор) и получатель (информант). Человек может одновременно быть информатором и информантом. Так, осуществляя управленческое воздействие на объект управления, руководитель получает информацию о ходе воздействия и результатах деятельности объекта управления (обратная информационная связь). Задача руководителя заключается в следующем:

- отделить ценную информацию от второстепенной;
- выделить из информации наиболее важную часть, позволяющую анализировать текущее состояние системы и принять правильное решение.

Руководители обязаны постоянно изучать поступающую информацию для подготовки и принятия на ее основе управ-

ленческих решений, которые должны основываться на достоверной, текущей и прогнозируемой информации, анализе всех факторов, оказывающих влияние на решения. Схема информационного обеспечения процесса управления показана на рисунке 53.



Рис. 53. Схема информационного обеспечения процесса принятия решений

Применяемую в управлении информацию классифицируют по следующим признакам:

- **аспектам управления** – экономическая (отчеты статистического управления, экономические бюллетени и т. д.), организационная (штатное расписание, инструкции и т. д.), социальная (информация о демографическом составе населения, социальном составе и т. д.), техническая (технологические схемы, графики и т. д.);
- **характеру представления** – визуальная (рисунок, печатный текст), аудио (на слух), видео (аудио-визуальная);
- **форме представления** – цифровая, буквенная, кодированная;
- **от источника получения** – внутренняя, внешняя;
- **степени обработки** – первичная, вторичная, производная;
- **признакам стабильности** – условно-постоянная, переменная (оперативная);
- **направленности движения** – входная прямая (входящая), выходная обратная (исходящая);
- **характеру регистрации** – фиксированная (документированная), нефиксированная (недокументированная);
- **от времени представления относительно происходящего процесса** – оперативная, периодическая (в форме статистической отчетности);

• *роли в процессе управления и выполняемым функциям* — директивная, прогнозная, плановая, отчетная, контрольная, аналитическая, организационная.

Для принятия правильных решений информация должна быть полезной, своевременной (актуальной), надежной, научно обоснованной, достоверной, полной, четко сформулированной, насыщенной.

Информационная работа занимает значительную часть рабочего времени. Организовать же ее нужно так, чтобы в приемлемое время предоставить руководителю максимум информации, освободив его по возможности от тех функций, которые могут быть выполнены другими работниками или техническими средствами. Основные этапы, элементы и особенности коммуникационного процесса приведены на рисунке 54.

Важным фактором эффективной работы руководителя и различных групп по подготовке и принятию решения является сбор и обобщение объективной информации о состоянии проблемы и самой организации. Руководитель должен добиваться, чтобы в организации были исключены необъективная подача информации, подбор ее с целью подкрепления мнения определенных лиц или подразделений, а также для того, чтобы скрыть ошибочность их предыдущих оценок или прогнозов. Следует бороться с многоканальностью и дублированием в поступлении информации, что затрудняет ее оценку и проверку. Однако руководитель не должен основываться в своих решениях на информации, которая поставляется одними и теми же работниками, и выслушивать только их оценку, так как это ведет к односторонности и некомплектности в принятии решений.

Информационное обслуживание должно основываться на изучении потребностей руководителя в информации. Объективной основой для определения информационных потребностей является анализ функций руководителя, содержания и характера принимаемых им решений. Для определения потребностей руководителя в данных необходимо учитывать возможные нестандартные ситуации, когда требуется принять не только решение, но и правильно поставить задачу. Именно поэтому запросы руководителя трудно удовлетворить данными узкой тематической направленности.



Рис. 54. Процесс обмена информацией

Кроме сведений, которые нужны непосредственно для решения текущих и стратегических задач, руководителю для расширения профессионального кругозора необходима информация, соприкасающаяся со сферой его деятельности.

Информационные потребности должны найти отражение в перечне данных, которые представляют потенциальный интерес для руководителя, с указанием их назначения и категории важности. При этом следует учитывать то обстоятельство, что полностью удовлетворить потребности в информации невозможно, да и нецелесообразно, так как с определенного момента затраты на получение и усвоение дополнительных данных начинают превышать тот эффект, который они могут дать при обосновании решений.

Особое внимание нужно обратить на достоверность, актуальность, своевременность, содержательность и доступность для восприятия данных. При *недостоверности* сведений создается иллюзия информированности. Поэтому руководитель должен обеспечить проверку их достоверности. Можно также пользоваться информацией из разных источников. Руководителю необходимо также иметь представление о способах получения различных данных. Их *актуальность* тесно связана с новизной и может оцениваться тем отрезком времени, которое проходит от отражаемого события, факта, состояния до использования данных о нем. Оперативные данные теряют свою актуальность очень быстро и используются обычно один раз. Данные аналитического характера сохраняют актуальность в течение длительного времени, к ним многократно обращаются. Поэтому их обычно выделяют в массивы условно-постоянных данных, которые целесообразно хранить и регулярно обновлять.

Своевременность данных – свойство, близкое к актуальности, но все же отличное от него. Данные поступают своевременно, если они не запаздывают относительно оптимальных сроков принятия решения. Однако своевременно – не значит заблаговременно, так как собранные заранее данные теряют актуальность. Своевременность информации обеспечивается использованием современных технических средств для максимального упрощения доступа к массивам условно-постоянных данных, правильным определением сроков сбора, а также обработки оперативных данных.

Документы аналитического характера должны помимо новых сведений содержать данные для сопоставлений с прошлыми периодами, другими странами, отраслями, орга-

низациями. Важное значение имеет также лаконичность изложения. Но достигать ее следует не по методу отклонений, а посредством обобщения и выделения значимых факторов. Руководитель должен получать агрегированные, обобщенные показатели, дополненные характеристикой факторов, в наибольшей степени обусловивших их изменение. В документах такого характера целесообразно применение графических материалов. Целесообразно дать краткие комментарии к таблицам и диаграммам, конкретные, но типичные примеры.

Основные виды коммуникаций показаны на рисунке 55.

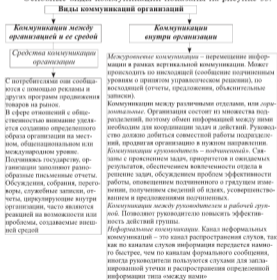


Рис. 55. Виды коммуникаций

Главное в организации информационного обслуживания руководителя – создание надежного фильтра, отсеивающего избыточные сведения и устраняющего семантический и прагматический шум. Таким фильтром должны являться специалисты функциональных служб, референты, секретарь.

Важным моментом реализации управленческого решения является учет информации, идущей от самих исполнителей к органам управления. Менеджер должен в своей деятельности по реализации решения опираться именно на эту информацию.

Получение такой информации способствует своевременному принятию мер руководителем в тех случаях, когда решение несколько иначе интерпретируется и комментируется исполнителями, а иногда и просто искажается (неволью, намеренно). Одним из средств борьбы с этим нежелательным явлением служит контроль за тем, как понято и истолковано решение.

9.2. Сущность и классификация управленческих решений

Управленческое решение – результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента. Принятие решений – основа управления. Выработка и принятие решения – это творческий процесс, который включает:

- выработку и постановку цели;
- изучение проблемы на основе объективной информации;
- возможность последствий;
- обсуждение со специалистами возможных вариантов;
- формулировку оптимального решения;
- выбор решения;
- конкретизацию решения для его исполнения.

Управленческие решения, на первый взгляд, принимать несложно, но нелегко принять хорошее решение. Управленческое решение рассматривается как вид деятельности, как воздействие управляющей системы на управляемую.

Для повышения качества решений рекомендуется осуществлять их анализ на основе классификации по следующим признакам:

- *стадия жизненного цикла товара* (стратегический маркетинг, инновации и др.);
- *подсистема системы менеджмента* (целевая, обеспечивающая и т. д.);
- *сфера действия* (технические, экономические и другие решения);
- *цель* (коммерческие и некоммерческие решения);
- *ранг управления* (верхний, средний, низший);
- *масштабность* (комплексные и частные решения);
- *организация выработки* (коллективные и личные решения);
- *продолжительность действия* (стратегические, тактические, оперативные решения);
- *объект воздействия* (внешние и внутренние);
- *методы формализации* (текстовые, графические, математические);
- *формы отражения* (план, программа, приказ, распоряжение, указание, просьба);
- *сложность* (стандартные и нестандартные);
- *способ передачи* (вербальные, письменные, электронные).

Основными факторами, оказывающими влияние на качество управленческого решения, являются: применение к системе менеджмента научных подходов и принципов, методов моделирования, автоматизации управления, мотивация качественного решения и др.

Управленческие решения бывают:

- *организационные* – выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности в соответствии с занимаемой должностью;
- *запрограммированные* – принимаются в ответ на проблему, с которой руководитель часто сталкивается;
- *незапрограммированные* – решения, которые должен принимать менеджер в ответ на проблему, которую ему не приходилось решать.

По *способу принятия* управленческие решения делятся:

- на *интуитивные* – решения, которые принимает руководитель на основании шестого чувства;

- основанные на суждении;
- рациональные – обусловленные объективным анализом, основанные на расчете.

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

При принятии интуитивного решения люди основываются на собственном ощущении того, что их выбор правилен. Менеджеры среднего звена больше полагаются на получаемую информацию и помощь ЭВМ. Несмотря на то, что интуиция обостряется вместе с приобретением опыта, продолжением которого как раз и является высокая должность, менеджер, ориентирующийся только на нее, становится заложником случайности, и с точки зрения статистики шансы его на правильный выбор не очень высоки.

Решения, основанные на суждении, во многом сходны с интуитивными, вероятно, потому, что на первый взгляд их логика слабо просматривается. Но все же в их основе лежат знания и осмысленный, в отличие от предыдущего случая, опыт прошлого. Используя их и опираясь на здравый смысл, с поправкой на сегодняшний день выбирается тот вариант, который принес наибольший успех в аналогичной ситуации в прежнее время. Недостаток такого способа принятия решения заключается в том, что суждение невозможно соотнести с ситуацией, которая прежде не имела места, и поэтому опыта решения ее просто нет. Кроме того, руководитель при таком подходе стремится действовать преимущественно в тех направлениях, которые ему хорошо знакомы, в результате чего рискует упустить хороший результат в другой области, сознательно или бессознательно отказываясь от вторжения в нее.

Характер решений во многом несет на себе отпечаток личности менеджера, причастного к их принятию. В связи с этим выделяются уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные и осторожные решения.

Уравновешенные решения принимают менеджеры, внимательно и критически относящиеся к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке. Обычно у них есть сформулированная исходная идея, способствующая принятию решения.

Лица, принимающие *импульсивные решения*, легко выдвигают самые разнообразные идеи в неограниченном количестве, но не в состоянии их как следует проверить, уточнить, оценить. Решения поэтому оказываются недостаточно обоснованными и надежными.

Инертные решения становятся результатом осторожного поиска. В них контрольные и уточняющие действия преобладают над генерированием идей, поэтому в таких решениях трудно обнаружить оригинальность, блеск, новаторство.

Рискованные решения отличаются от импульсивных тем, что их авторы не нуждаются в тщательном обосновании своих гипотез и, если они уверены в себе, могут не испугаться любых опасностей. Рискованное развитие организации показано на рисунке 56.



Рис. 56. Менеджмент: рискованное развитие

Осторожные решения характеризуются тщательностью оценки менеджером всех вариантов, сверхкритичным подходом к делу. Они в еще меньшей степени, чем инертные, отличаются новизной и оригинальностью.

Перечисленные виды решений принимаются в основном в процессе оперативного управления персоналом.

9.3. Технология принятия управленческих решений

В понятие «технология принятия решения» входят следующие элементы:

- Что делать (количество и качество объекта)?
- С какими затратами (ресурсы)?
- Как делать (по какой технологии)?
- Кому делать (исполнители)?
- Когда делать (сроки)?
- Для кого делать (потребители)?
- Где делать (место)?
- Что это даст (экономический, социальный, технический эффект)?

Если даны ответы на все вопросы количественно и увязаны элементы в пространстве, во времени, по ресурсам и исполнителям, значит, разработана технология принятия решения.

Процесс принятия рационального решения включает следующие этапы:

- выявление управленческой проблемы или задачи;
- предварительная постановка цели;
- сбор необходимой информации;
- анализ информации;
- определение исходных характеристик проблемы с учетом накладывания ограничений;
- уточнение цели и критерия управления, окончательная их формулировка;
- обоснование и построение формализованной модели проблемной ситуации;
- разработка альтернативных вариантов решения проблемы;
- выбор метода решения;
- экономическое обоснование выбранного решения;
- согласование решения с органами управления и исполнителями;
- окончательное оформление и утверждение решения;
- организация выполнения решения;
- контроль выполнения решения;
- стимулирование повышения качества работ, экономии ресурсов и соблюдения сроков;

- установление обратной связи с лицом, принимающим решение, и при необходимости корректировка цели и задач.

Процесс разработки управленческого решения относится к разряду управленческих.

Аналогично производственным управленческие процессы подразделяются на основные, вспомогательные и обслуживающие. Но в данном случае в качестве предмета труда выступает управленческое решение, информация, нормативно-технический или управленческий документ. Если операция направлена на изменение любого параметра управленческого предмета труда, этот процесс будет *основным*. К *обслуживающим* управленческим процессам относятся процессы по накоплению, контролю и передаче предмета труда, к *вспомогательным* – все те, которые создают нормальные условия для протекания основных и обслуживающих процессов: изготовление, приобретение или ремонт средств технического оснащения и т. п.

Проектирование любых процессов осуществляется на основе анализа и разработки мер по углублению межпроизводственной, внутрипроизводственной, технологической и функциональной специализации. Факторами углубления любой формы специализации являются унификация, типизация и стандартизация операций, процедур, методов, информации и других элементов систем управления.

Основными принципами рациональной организации любых процессов являются пропорциональность, непрерывность, параллельность, прямоточность, ритмичность, а также концентрация однородных предметов труда (деталей, информации, документов и т. п.) в одном месте, гибкость процесса.

Поскольку руководитель имеет возможность выбирать решения, он несет ответственность за их исполнение. Перед каждым менеджером стоят две задачи:

- работать упорно, настойчиво, творчески, с умением, чтобы создавать альтернативы, которые до этого не существовали;
- управлять выбором этих альтернатив наилучшим способом.

Все альтернативы имеют изменения во времени, и необходимо учитывать психологию людей и коллектива. Чем эффективнее выбор, тем качественнее управление.

9.4. Модели и методы принятия решений

В современных условиях наука управления направлена на повышение эффективности организации принятия управленческого решения в сложных незапрограммированных ситуациях с помощью моделирования и прогнозирования. Основой любого научного исследования является *научный метод*, который предполагает следующее:

- наблюдение, сбор и анализ информации;
- формулировку гипотезы;
- проверку гипотезы и реализацию решения.

При принятии решения применяются различные методы.

Метод групповых экспертных оценок направлен на усреднение миссий отдельных оценок по количественному и качественному признаку. Существует метод *экспертного опроса*, основанный на свободном высказывании идей для разработки рационального варианта решения. Вначале четко формулируется цель, затем оценивается состояние дел и определяется вопрос, на который надо получить ответ человеку, принимающему решение. После этого проводится совещание экспертов, и каждый из них должен дать ответ на поставленный вопрос, запрещается критика предыдущих ответов. Затем логическим путем на основе определенных критериев выбирается рациональный вариант.

Используется также *метод мозговой атаки*, сущность которого заключается в генерировании идей, даже если они кажутся бессмысленными.

При использовании *метода Дельфи* эксперты объединяются в большие группы и высказывают свое мнение в виде ответов на вопросы анкеты. Решение вырабатывается в течение нескольких этапов.

Теория игр – экономические ситуации, от которых эффективность решения одной стороной зависит от решения другой, а интересы всех сторон не совпадают. Эти ситуации называются конфликтными, и теория игр направлена на выработку рекомендаций по рациональному образу действия, по стратегии поведения.

Теория расписания предусматривает, что при разработке плана различных экономических объектов необходимо учи-

тывать большое количество работ, которые должны выполняться в определенной последовательности.

Оптимизация решения – это процесс перебора множества факторов, влияющих на результат. Оптимальное решение – это выбранное по какому-либо критерию оптимизации наиболее эффективное из всех вариантов.

Поскольку процесс оптимизации дорогостоящий, то ее целесообразно применять при решении стратегических и тактических задач любой подсистемы системы менеджмента. Оперативные задачи должны решаться с применением, как правило, простых, эвристических методов.

При принятии решения используются следующие *методы оптимизации*: анализ; прогнозирование; моделирование, которое, в свою очередь, делится на логическое, физическое и экономико-математическое.

Пример логического моделирования приведен на рисунке 57 (диаграмма Исикавы).



Рис. 57. Пример логического моделирования

В логической модели анализа факторов снижения качества продукции взято только два уровня моделирования: на первом уровне анализируются машины, человек, материалы, методы; на втором – факторы, влияющие на первый уровень. Подобные модели могут иметь больше уровней и быть ориентированы на любой (положительный – улучшение или отрицательный – снижение, ухудшение) результат.

Физические модели представляют собой пропорционально уменьшенные в 10 и более раз и произведенные из различных материалов (металл, дерево, пенопласт, пластилин и др.) натуральные объекты. Они изготавливаются в уменьшенном виде с целью экономии материалов для проверки аэродинамических, эстетических, компоновочных и других характеристик объекта.

Экономико-математическое моделирование представляет собой процесс выражения экономических явлений математическими моделями. Экономическая модель – это схематичное представление экономического явления или процесса с использованием научной абстракции, отражение их характерных черт. Математические модели – основное средство решения задач оптимизации любой деятельности. По своей сути эти модели являются средством плановых расчетов. Ценность их для экономического анализа и оптимизации решений состоит в том, что они позволяют оценить напряженность плановых заданий, определить лимитирующую группу оборудования, видов ресурсов, получить оценки их дефицитности и т. п. Математическое моделирование экономических явлений и процессов дает возможность получить четкое представление об исследуемом объекте, охарактеризовать и количественно описать его внутреннюю структуру и внешние связи.

Экономико-математическая модель должна быть адекватной действительности, отражать существенные стороны и связи изучаемого объекта.

Процесс моделирования можно условно подразделить на три этапа.

Важнейшим моментом *первого этапа* моделирования является четкая формулировка конечной цели построения моде-

ли, а также определения критерия, по которому будут сравниваться различные варианты решения.

Вторым этапом моделирования экономических процессов является выбор наиболее рационального математического метода для решения задачи. Например, для решения задач линейного программирования применяется много методов: симплексный, потенциалов и др. Лучшей моделью является не самая сложная и самая похожая на реальное явление, а та, которая позволяет получить самое рациональное решение и наиболее точные экономические оценки. Чрезмерная детализация затрудняет построение модели, а излишнее укрупнение модели приводит к потере существенной экономической информации, к неадекватному отражению реальности.

Третьим этапом моделирования является всесторонний анализ результата, полученного при изучении экономического явления. Окончательным критерием достоверности и качества модели являются практика, соответствие полученных результатов и выводов реальным условиям, экономическая содержательность полученных оценок. Если результаты не соответствуют реальным условиям, то необходим анализ причин несоответствия, в качестве которых могут быть недостоверность информации, несоответствие модели экономическим условиям и др.

9.5. Виды рисков, влияющих на эффективность решений

Риск — это историческая и экономическая категория. Как *историческая категория* риск представляет собой осознанную человеком возможную опасность. Она свидетельствует о том, что риск исторически связан со всем ходом общественного развития. Риск как историческая категория возник из низшей ступени цивилизации с появлением у человека страха перед смертью.

По мере развития цивилизации появляются товарно-денежные отношения, и риск становится *экономической категорией*. Как экономическая категория риск представляет собой вероятность угрозы потери части ресурсов, недополучения доходов или произведения дополнительных расходов в результате осуществления финансовых операций.

Риск может возникнуть в случаях:

- неверно принятого решения;
- плохо сделанной работы, которая была доверена подчиненному;
- неверного выбора исполнителя;
- неточного объема продаж продукта;
- отклонения предложений и т. д.

Понятие риска существовало всегда. Риск – это обязательный элемент хозяйственной деятельности.

Хозяйственный риск как экономическая категория, существующая объективно, независимо от того, осознаем мы его или нет, рассматривается как вероятность благоприятного или неблагоприятного исхода какого-либо события или сознательное принятие решения с элементами риска.

Практическими результатами проявления его могут быть остатки нереализованной продукции на складе, несвоевременные поставки сырья, материалов, комплектующих деталей и узлов, снижение прибыли и т. п.

Основной предпосылкой хозяйственного риска является наличие альтернативных вариантов решения тех или иных вопросов развития и эффективного функционирования организации. Причем возможности проявления риска могут выражаться не только в потерях от принятия хозяйственных решений, но и в получении большей прибыли. В период нестабильных экономических отношений более характерно первое – идут на риск не в надежде получить большую прибыль, а чтобы избежать потерь.

В условиях рыночной экономики возможность и необходимость принятия решений с элементами риска возрастает. Поэтому возникает потребность в разработке системы управления риском, позволяющей анализировать виды возможных рисков и оценивать их степень и стоимость, проводить мероприятия по предупреждению и минимизации потерь.

В зависимости от уровня принятия решений различают *глобальный (общегосударственный)* и *локальный (на уровне организации)* риск.

По периоду действия риски подразделяются на долгосрочные и краткосрочные.

Долгосрочный риск связан с перспективами развития организации. К нему можно отнести необоснованно малые отчисления на производственное развитие организации, отсутствие работы по созданию новой конкурентоспособной продукции и т. п.

Краткосрочный риск, или *конъюнктурный*, имеет место при выборе нерациональных форм организации расчетов, необязательного контрагента и т. п.

Наиболее распространенные риски, которым подвержены организации, представлены на рисунке 58.



Рис. 58. Риски, влияющие на деятельность организации

Риск ликвидности связан с возможным невыполнением организацией своих обязательств или необеспечением требуемого роста активов. Он возникает при нехватке необходимых средств на покрытие срочных обязательств, ведет к уменьшению доходности организации.

Процентный риск – доходы организации могут оказаться под негативным влиянием изменения процентных ставок, в результате чего может снизиться прибыль.

Рыночный риск – изменение стоимости активов или обязательств из-за изменения ситуации на рынке. В ряде случаев термин «рыночный риск» приравнивается к понятию «цено-

вой риск», на точность определения рыночного риска также влияют применяемые правила бухгалтерского учета.

Валютный риск возникает в случае, если, например, банк поддерживает валютную позицию, т. е. активы в определенной валюте превышают обязательства в той же валюте. Если обменный курс падает, банк несет убытки, и наоборот: если обменный курс поднимается, банк получает дополнительную прибыль.

Операционный риск возникает, когда существующая в данной организации система учета неадекватна характеру ее деятельности и не в состоянии своевременно и правильно отражать проводимые операции. Важнейшие виды операционных рисков связаны с нарушениями процесса внутреннего контроля и управления организацией.

Правовой риск связан с изменением законодательства. Организации подвержены множеству правовых рисков. Особенно он проявляется в переходный период. Частые изменения законодательных актов, регулирующих деятельность, а также порядка налогообложения и т. п., неоднозначное их толкование нередко приводит к тому, что производимая организацией выгодная финансовая операция становится убыточной в связи с изменением законодательства.

Риск потери репутации (имиджа) организации возникает из-за операционных сбоев, неспособности действовать в соответствии с законодательством, а также при подозрении в связях с криминальными структурами или в легализации доходов, полученных преступным путем. Угроза потери репутации особенно разрушительна для банков, поскольку природа их бизнеса требует поддержания доверия кредиторов, вкладчиков и рынка в целом.

Риск потери управляемости (риск управления) состоит в вероятности принятия руководством организации неподконтрольных ему и собственникам решений или невыполнения филиалами принятых решений.

Принятие решений с элементами риска связано с важным объективным критерием – его экономическими пределами, за границами которых может наступить экономическая несо-

стоятельность, а иногда и банкротство организации.

Экономическая несостоятельность – это удостоверенная судом неспособность организации оплатить предъявленные финансовые документы.

Банкротство – это удостоверенная судом полная неплатежеспособность организации. При принятии решения о признании организации банкротом ее имущество подлежит распродаже.

Чтобы избежать экономической несостоятельности и банкротства, необходимо учитывать пределы, в которых может действовать хозяйственный руководитель, идя на риск в принятии решений.

Экономические пределы предполагают прежде всего наличие в организации средств, достаточных для выполнения всех обязательств и покрытия потерь, возникающих в результате реализации рискованных решений.

В то же время экономические пределы риска зависят от многочисленных обстоятельств, определяющих его границы. Согласно многочисленным американским исследованиям факторов, обуславливающих банкротство мелких фирм, более 2/3 неудач связано с некомпетентным управлением.

С учетом перспективы управления риски можно разделить на три типа:

- риски, которые могут быть устранены или которых можно избежать путем простых процедур;
- риски, которые могут быть перенесены на других участников;
- риски, которые должны быть объектом активного управления на уровне организации.

Одним из ключевых моментов является обладание достаточной информацией, на которой базируется принятие решения. Если возможно предусмотреть последствия решения и с их помощью проследить разветвление благоприятных и неблагоприятных исходов, то риск можно минимизировать.

Управление риском призвано помочь организации, во-первых, оградить ее от больших убытков; во-вторых, сформировать хорошее мнение о ней; в-третьих, иметь выгоду при

заключении договоров страхования в виде скидок от страховых платежей за проведение предупредительных мероприятий.

Основными элементами системы управления хозяйственным риском являются анализ, прогноз, планирование и учет. В ходе *анализа* чаще всего изучаются показатели отчетных периодов, выявляются отклонения от намеченных целей и их причины. Однако такой анализ может свидетельствовать о безвозвратно потерянных возможностях снижения потерь. Его результаты способствуют тому, чтобы не повторять ошибок прошлого.

Результаты оперативного анализа не обеспечивают разработку предупредительных мероприятий, так как они не обладают свойством опережающего отражения. Это возможно лишь в рамках перспективного анализа, проводимого в процессе разработки плана.

Бизнес-план организации должен включать в качестве самостоятельного раздел «Оценка риска и его страхование». В нем необходимо отразить те виды рисков, которые могут иметь место в планируемом периоде, их стоимость, мероприятия по избежанию или минимизации потерь.

Избежать *риска нереализованной продукции* позволяет эффективная система прогнозирования спроса, правильно выбранная стратегия маркетинга.

Финансовый риск, связанный с пассивностью капитала, долговременным его размещением в одном проекте, может быть снижен благодаря подключению других организаций, использованию венчурного капитала.

Риску, связанному с природой человека, могут противостоять социальные программы, реализуемые в организации.

Управление риском состоит из следующих блоков: информационного, методического (включающего математическое обеспечение) и технологического.

Информационный блок содержит всю совокупность необходимой информации (внутренней и внешней).

Методическое обеспечение представляет собой массив алгоритмов решения поставленных задач и методов анализа, прогнозирования и планирования риска.

Следует отметить сложность принятия решений в условиях неопределенности и кризиса. Причины кризиса представлены на рисунке 59.



Рис. 59. Причины кризиса и потребность в антикризисном управлении

Проблематика и концепция антикризисного управления представлены на рисунке 60.

Технологическое обеспечение управления риском базируется на компьютерных технологиях анализа и оценки риска.

Для решения данной задачи необходима разработка системы управления риском, представляющей собой группу механизмов принятия управленческих решений, которые позволяют руководству выявить, локализовать, измерить и проконтролировать тот или иной вид риска и тем самым минимизировать его влияние.



Рис. 60. Проблематика и концепция антикризисного управления

В составе системы управления рисками выделяют четыре части: стандарты и отчеты; лимиты и правила; инвестиционные руководства и стратегии; инициативные контракты и вознаграждения.

9.6. Использование интернет-технологий в управлении

В современных условиях возросла роль информационных систем и новых технологий в управлении.

Многие торговые компании изучают возможность получения прибыли с помощью *электронных продаж*. Развитие электронной коммерции на белорусском рынке сегодня происходит весьма высокими темпами. В Беларуси появляются веб-витрины и электронные магазины. Выбор покупки и оформления заказа в них почти полностью автоматизированы, а процесс покупки заканчивается получением счета-фактуры на адрес электронной почты покупателя.

Виртуальные магазины представляют собой направление финансовых технологий. Неотъемлемым атрибутом покупки в виртуальном магазине является наличие кредитной карты какой-либо платежной системы.

Некоторая активизация наметилась в смежной отрасли – в интернет-витринах. Реклама в сети Интернет является наиболее дешевой и мобильной. Интернет-витрины, не имеющие непосредственного отношения к финансовым технологиям, привлекательны для специалистов по платежам через Интернет.

Широко развивается *интернет-банкинг* – оказание услуг банками по дистанционному обслуживанию через Интернет, позволяющее клиенту получать банковские услуги, не посещая при этом офис банка. Такой банк впервые в мире появился в 1995 году. Это был Security First Network Bank. В настоящее время клиенты интернет-банкингов могут получить практически весь спектр услуг, включая операции с ценными бумагами, получение кредита, программы расчета и уплаты налогов.

Все существующие системы интернет-банкинга в порядке повышения их уровня функциональности можно классифицировать следующим образом:

- презентационный интернет-банкинг;
- частично функциональный интернет-банкинг;
- полнофункциональный интернет-банкинг;
- «продвинутый» интернет-банкинг с расширенными функциональными возможностями;
- инновационный интернет-банкинг, основанный на базе «продвинутого», но также предлагающий инновационные решения и продукты в виде банковских приложений.

Основные характеристики различных уровней интернет-банкинга приведены в таблице 7.

По статистике более 80 % всех банковских операций человек может совершать, сидя дома за компьютером, подключенным к серверу.

Таблица 7

Классификация уровней интернет-банкинга

Уровни	Качественные характеристики
Презентационный	Банк преследует основную задачу – реализацию репрезентативной функции. Создается сервер с общей информацией о банке, услугах, тарифах, процентных ставках, условиях получения кредитов, может публиковаться информация по тематическим разделам: для акционеров, вкладчиков, корпоративных клиентов
Частично функциональный	Заполнение в режиме онлайн заявления на открытие счета. Предоставление клиентам банка возможности через Интернет узнать остаток по счетам, получить выписку о движении по ним и их текущем состоянии по электронной почте. Составление в режиме онлайн заявки на получение кредита и пересылка по каналам Интернета необходимых электронных копий документов
Полнофункциональный	Характеризуется реализацией в интернет-приложениях практически всех основных услуг, предоставляемых банком
«Продвинутый»	Реализуются все возможности полнофункционального интернет-банкинга, а также предлагается ряд дополнительных услуг, возможных к реализации только по каналам Интернета
Инновационный	Сочетает в себе все возможности «продвинутого» интернет-банкинга, отличительной чертой является реализация совершенно новых, порой даже революционных подходов и решений в области интернет-банкинга

Несмотря на достигнутый прогресс, банки тем не менее будут постоянно сталкиваться с проблемами, вынуждающими их развивать банковские технологии.

Классический вариант системы интернет-банкинга включает полный набор банковских услуг. Как правило, можно продавать и покупать безналичную валюту, платить за доступ в Интернет, оплачивать коммунальные услуги, счета операторов

сотовой связи, проводить внутри- и межбанковские платежи, переводить средства по своим счетам и, конечно, отслеживать все банковские операции по счетам в любой промежуток времени.

По мере углубления процессов перехода к рыночной экономике все большую ценность начинает приобретать время. Поэтому актуальными становятся **банковские услуги удаленного доступа** – получение банковских услуг без посещения клиентом банковского учреждения.

В настоящее время перечень банковских услуг, доступных клиенту через разнообразные средства связи, весьма широк. Развитие системы удаленного банкинга позволяет выполнять все операции со своими счетами (балансы, выписки, переводы со счета на счет), инвестировать средства (депозиты, ценные бумаги, валютные средства), оформлять переводы, производить оплату счетов за товары и услуги (разовые и периодические платежи) и даже получать кредиты.

Более того, в некоторых банках можно даже открыть счет путем простого заполнения экранной формы на персональном компьютере и пересылки данных через Интернет. Например, банки из офшорных зон Науру и Антигуа работают с анонимными камерными счетами, и для открытия в них счета вообще не требуется никаких документов. Но и гарантий сохранности денег тоже нет.

Удаленный банкинг выгоден клиентам, так как в этом случае они имеют доступ к своему счету 24 ч в сутки 365 дней в году, сами банковские операции осуществляются с высокой скоростью независимо от того, где находится клиент. Рассмотрим виды удаленного банкинга.

Телефонный банкинг предусматривает обслуживание клиентов по телефону. Существуют два способа телефонного банкинга: голосовое обслуживание через оператора и автоматизированное обслуживание. Для голосового обслуживания клиентов без операторов используются возможности компьютерной телефонии. Телефонная сеть с тональным набором позволяет управлять счетом с помощью обычного телефонного аппарата, могут также использоваться факсовые аппараты. Данный вид доступа широко используется в США, Англии и

скандинавских странах, но мало распространен в Германии. В последнее время факсовый доступ появился в России.

Видеобанкинг представляет собой систему удаленного общения клиента с персоналом банка через специальные устройства, называемые киосками. Технически он реализуется в виде специального персонального компьютера с сенсорным экраном, который позволяет клиенту путем использования системы последовательных меню осуществлять простым касанием пальца к экрану доступ к требуемой услуге. Такие устройства устанавливаются в людных местах, и часть их совмещается с банкоматами и телефонами для прямого общения с сотрудниками банков. Видеобанкинг используется в США, Англии, Франции, Испании и многих других странах.

РС-банкинг обеспечивает доступ к счету с помощью персонального компьютера посредством прямого модемного соединения с банковской сетью. В целях безопасности используются дискеты с цифрованными подписями либо устанавливаемые в компьютер клиента специальные шифрующие блоки. РС-банкинг используется как за рубежом, так и в Республике Беларусь.

Мобильный банкинг. Современный бизнесмен вынужден постоянно перемещаться, поэтому мобильный доступ к счетам ему крайне необходим. В принципе, каждая из приведенных выше технологий удаленного доступа имеет ту или иную степень мобильности, но наиболее мобильным является доступ через сотовый телефон и спутниковые средства связи. В этом случае используют сотовый телефон и специальные устройства в виде мобильных телефонов с экранами.

Развитие интернет-банкинга в Беларуси сегодня зависит от ряда факторов. К *негативным факторам* относятся:

- значительная инертность в банковской среде по отношению к развитию интернет-технологий, отсутствие понимания стратегического значения этих вопросов;
- неприспособленность к электронной коммерции отечественной банковской системы на технологическом уровне;
- недостаточная развитость законодательной базы для шифрования в компьютерных сетях;

- сложность налоговой системы и неприспособленность ее к электронной коммерции;
- высокая стоимость услуг интернет-провайдеров как относительно средних доходов населения, так и в сравнении с международными ценами на эти услуги;
- низкое качество каналов связи, их ненадежность и низкая пропускная способность.

С другой стороны, существуют и *позитивно влияющие факторы*:

- наличие высококвалифицированных кадров, способных реализовать на практике системы, поддерживающие технологию интернет-банкинга;
- первое место по уровню развития телекоммуникационных сетей среди стран СНГ;
- опережающее интернет-банкинг развитие электронной коммерции на достаточно высоком технологическом уровне;
- высокая концентрация вкладов населения всего в нескольких банках-монополистах, что может стимулировать развитие интернет-банкинга с целью существенного снижения издержек на эти операции.

Возможных стимулов к развитию интернет-банкинга довольно много. Одним из них является расширение электронной коммерции. С одной стороны, это повышает общую заинтересованность деловых кругов в сфере Интернета, с другой – формирует определенную клиентскую и технологическую базу для развития интернет-банкинга.

В настоящее время все страны мира используют современные технологии доступа к банковским услугам, а в банках Беларуси системы удаленного доступа находятся на презентационном уровне. Тем не менее, в Беларуси наблюдается постепенное расширение услуг, и западные партнеры, уже давно оценившие достоинства удаленного доступа и привыкшие пользоваться его услугами, готовы оказать необходимую помощь для реализации удаленного банкинга в нашей стране.

Рынок систем оформления юридически значимых электронных документов не связан непосредственно с системой финансовых технологий.

Электронная подпись является основой для создания и эксплуатации систем «клиент – банк», «виртуальный офис», «виртуальный магазин».

Возникает вопрос трудоустройства высвобождаемых кассиров банка (1 банкомат заменяет 10 кассиров), продавцов, служащих офисов. И каждый задает себе вопрос о том, какого качества должны быть специалисты, которые будут востребованы при прогрессивном техническом и программном обеспечении организаций.

Вопросы и задания для повторения

1. Дайте определение понятию «информация».
2. Что подразумевается под понятием «коммуникация»?
3. Для чего необходимы коммуникации?
4. Перечислите разновидности коммуникаций. Дайте им характеристику.
5. Раскройте роль невербальных коммуникаций в деловом общении.
6. Назовите элементы коммуникационного процесса.
7. Какие ошибки в деловом общении наиболее вероятны? Каким образом их следует предотвращать и исправлять?
8. Перечислите этапы проведения информации.
9. Какие проблемы коммуникаций могут возникнуть в организации?
10. Раскройте сущность четырех основных элементов процесса обмена информацией.
11. Объясните значение обратной связи в коммуникационном процессе.
12. Раскройте взаимосвязь между восприятием и обменом информацией.
13. Перечислите препятствия, существующие на путях межличностного информационного обмена.
14. Перечислите методы, которые могут использовать руководители для совершенствования своих межличностных информационных контактов.

15. Какие преграды возникают на пути обмена информацией в организации?
16. Объясните преимущества групповой работы по сравнению с индивидуальной работой менеджера.
17. Как менеджер должен относиться к неформальному общению в организации и за ее пределами?
18. Раскройте сущность управленческих решений. Перечислите требования, предъявляемые к управленческим решениям.
19. Изложите классификацию управленческих решений.
20. Перечислите этапы рационального разрешения проблем.
21. Как вы понимаете утверждение, что любое решение всегда является выбором из альтернатив?
22. Какие личностные качества необходимы менеджерам для принятия решений?
23. Дайте определение интуиции. Объясните роль, которую она играет в принятии решений.
24. Объясните факторы, воздействующие на процесс принятия решений.
25. Изложите различия между принятием управленческих решений и решений в повседневной жизни.
26. Объясните различия между запрограммированными и незапрограммированными решениями.
27. Объясните различия между решениями, основанными на суждениях, и рациональными решениями.
28. Как личностные оценки влияют на процесс принятия решений?
29. Объясните различия между решениями, принимаемыми в условиях определенности, риска и неопределенности.
30. Сталкиваясь с неопределенностью, какими двумя возможностями выбора располагает руководитель?

31. Объясните влияние фактора времени на принятие решений.
32. Объясните влияние поведенческих факторов на принятие решений.
33. Дайте характеристику физическим, аналоговым и математическим моделям.
34. Перечислите проблемы авторитарного управления.
35. Приходилось ли вам принимать решения с элементами риска?

Постулаты менеджмента

1. *Управлять – это значит:
предвидеть – изучать будущее и устанавливать программу действий;
организовывать – строить двойной организм организации: материальный и социальный;
распоряжаться – приводить в действие персонал организации;
согласовывать – связывать и объединять, сочетать все действия и усилия;
контролировать – наблюдать, чтобы все проходило согласно установленным правилам и распоряжениям (А. Файоль).*
2. *Все управление в конечном счете сводится к стимулированию активности других людей (Ли Якокка).*
3. *Персонал организации – это как футбольная команда: ребята должны играть как единая команда, а не скопище ярких личностей (Ли Якокка).*

Задание 1

В рамках менеджмента особую роль играет принятие правильных управленческих решений, поскольку от этого зависит успех в бизнесе. В практике встречаются следующие варианты:

- руководитель принимает решение и сообщает результат подчиненным, если это необходимо;
- руководитель принимает решение и сообщает, почему он его принял;
- руководитель принимает решение, но при этом интересуется мнением подчиненных, приветствует их вопросы,

получая таким образом возможность проверить решение и в случае необходимости внести изменения;

- руководитель принимает решение и представляет его группе на доработку;
- руководитель излагает суть проблемы, спрашивает, какие будут предложения, и, выслушав их, принимает решение;
- руководитель излагает проблему и просит группу принять решение, оставляя за собой право выбора и утверждение варианта;
- руководитель излагает проблему и принимает решение группы.

Нужно ответить на вопрос.

Какой из предложенных вариантов вы считаете предпочтительным? Тщательно обоснуйте свою позицию.

Задание 2

Как лучше работать с хозяйственным партнером, клиентом? Этот вопрос стоит перед каждым менеджером. Здесь можно использовать следующие подходы:

1. Попробовать создать доверительную атмосферу при переговорах, используя обороты речи клиента.

2. Попросить партнера более подробно рассказать о проблеме. Это будет способствовать более четкому определению позиций сторон.

3. Помочь партнеру глубже вникнуть в ситуацию, делая по ходу беседы краткие, запоминающиеся обобщения-заклучения.

4. Ориентировать партнера на творческие рассуждения, чтобы проблема получила более разностороннее освещение.

5. Убедить партнера, что откладывать решение в сложившейся ситуации невыгодно. Это позволит определить реальность намерений партнера о сотрудничестве с вами.

6. Изложить собственное решение проблемы, но в ряду других возможных. Тогда клиент выберет решение самостоятельно, но скорее всего предложенное вами.

Постарайтесь оценить нижеследующее.

а) Какой из отмеченных вами подходов, на ваш взгляд, наиболее эффективен?

б) Какие еще подходы в деловых переговорах, способствующие их успеху, вы могли бы предложить?

Одиннадцать советов для правильной оценки исполнения

1. Дайте подчиненному подготовиться.

За неделю до оценки его работы скажите подчиненному, чтобы он подготовился к тщательному анализу проделанной им работы.

2. Приготовьтесь выслушивать сотрудника, по крайней мере, 45 минут, не прерывая его.

3. Дайте в начале обсуждения подчиненному время, чтобы он смог собраться с мыслями.

Оценка выполненной работы всегда потенциально угрожает исполнителю. Доведите до минимума угрозу и необходимость защищаться. Объясните, что проверка исполнения является просто вариантом рабочего общения.

4. Дайте оценку исполнению и поведению, а не личности.

Что именно исполнитель сделал хорошо, а что плохо? Приведите примеры.

5. Не давайте оценку по пятибалльной шкале.

Исполнитель не должен покидать ваш кабинет с 4 баллами. Тренировка, обсуждение и планы более важны по сравнению с баллами. Говорите о смысле оценок, а не о них самих.

6. Узнайте мнение подчиненного о его работе.

Если ваши представления и оценки расходятся, попытайтесь выяснить, в чем именно. Попросите еще раз служащего сосредоточиться на исполнении и поведении, а не на попытке или намерениях.

7. Сравните, насколько выполнение работы соответствует стандарту или ожиданиям.

Если вам не удалось определить стандарт или ожидания, исправьте это немедленно. Будьте уверены, что эта оценка в следующий раз будет соответствовать стандарту.

8. Убедитесь в том, что у вас и у подчиненного одно и то же определение терминов.

Если вы используете какой-нибудь термин, попросите своего подчиненного дать определение или интерпретацию его.

9. Включите в оценку обучение и обсуждение.

Что вы можете сделать, чтобы помочь своему служащему в будущем лучше работать?

10. Вместе со служащим разработайте план действий для закрытия «бреши в исполнении».

Как вы можете устранить различия между поведением на сегодняшний день и ожидаемым поведением? Что именно другому и когда должен делать исполнитель?

11. Заключивайте обсуждение только в том случае, если все ясно и понятно.

Ваш исполнитель должен своими словами рассказать, что и почему должно измениться в будущем в результате оценки.

Восемнадцать способов добиться уверенности при публичном выступлении

1. Выработайте правильное отношение к своим страхам.

Твердо знайте: аудитории редко бывают враждебно настроенными; вам не надо быть красноречивым оратором, чтобы добиться успеха; вы редко выглядите столь нервным, как перед выступлением, а небольшое количество адреналина не принесет вреда. Помните, что даже самые профессиональные ораторы испытывают волнение, прежде чем подняться на трибуну.

2. Анализируйте свою аудиторию.

Чем больше вы узнаете о своей аудитории, тем более уверенно вы себя будете чувствовать.

3. Готовьтесь, готовьтесь, готовьтесь!

Чем лучше вы будете знать тему, тем большим знатоком и темы, и аудитории вы будете себя считать.

4. Сделайте «успокаивающие» записки.

Используйте тот формат, который удобен. Запишите свою «хореографию», чтобы напомнить себе, когда сделать паузу, когда подчеркнуть что-то важное, когда обратиться к аудио-визуальным средствам и т. д.

5. Представьте свой успех.

За две недели до своего выступления каждую ночь перед сном представляйте картину своего успеха: аудиторию, взрывающуюся аплодисментами после каждого вашего слова, уверенную улыбку на своем лице, себя, убежденно говорящего.

6. Используйте аудиовизуальные средства, чтобы снять с себя часть напряжения.

В том случае, когда вы очень нервничаете, было бы неплохо перевести взгляд в иное направление, чтобы немного расслабиться.

7. Практикуйтесь, практикуйтесь, практикуйтесь!

Потренируйтесь три или четыре раза до своего выступления, делайте это, пока вы не будете удовлетворены своей речью. Ни в коем случае не тренируйтесь в день своего выступления!

8. Заранее ознакомьтесь с помещением, в котором вам предстоит выступить.

Это самое лучшее место для того, чтобы попрактиковаться в произнесении своей речи.

9. Расслабьтесь, отдохните и избегайте любого возбуждения.

Как можно лучше отдохните ночью перед выступлением; ограничьтесь в употреблении кофе.

10. Делайте вступление и заключение своевременно.

Будьте уверены в своем вступлении и заключении.

11. Установите среднюю комнатную температуру, хорошее освещение и соответствующую вентиляцию.

Дремлющая аудитория расстроит ваши планы на успех.

12. Оденьтесь так, чтобы ваш костюм способствовал успеху.

Наденьте то, что вам очень идет.

13. Расходуите энергию до выступления.

Сделайте что-нибудь энергичное прямо перед тем, как отправится на выступление. Постарайтесь прогуляться или подняться по ступенькам.

14. Установите контакт с несколькими дружелюбными слушателями.

Защитите себя теплыми взглядами людей, которых вы знаете или тех, кто невербально выражает свою поддержку.

15. Говорите громко, чтобы разогнать тревогу.

Это поможет вам освободиться от нервозности.

16. Используйте свое остроумие, а не заготовленные шутки, которые могут и не сработать.

Не забывайте, что вы являетесь наиболее простым объектом для спонтанного смеха, поэтому если вы запланировали шутку, то будьте уверены, что в ней нет ни этнического, ни сексуального намека – лучше не шутить, чем оскорбить.

17. Постарайтесь не допускать ошибок.

Не пугайтесь, если допустите их, большинство слушателей вряд ли даже обратит на них внимание. А извинения только ослабят ваши позиции.

18. Не держите себя слишком серьезно.

Естественно, что вы хотите произнести хорошую речь, но не преувеличивайте значение своего выступления. Для других ваше выступление не кажется выдающимся событием, как для вас. Кроме того, если вы будете слишком заумным, то вряд ли ваша аудитория запомнит, что вы так долго говорили, как бы вам этого ни хотелось. Научитесь смеяться над своими промахами.

III. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

10. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

10.1. Система управления персоналом

В современных условиях управлению персоналом отводится важнейшая роль. Существуют различные определения понятия «управление персоналом». Приведем наиболее распространенные.

Управление персоналом – это целенаправленная деятельность руководящего состава, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики и методов управления персоналом. Эта деятельность заключается в формировании системы управления персоналом, планировании кадровой работы, проведении маркетинга персонала, определении кадрового потенциала и потребности организации в кадрах.

Персонал – сотрудники организации (руководитель, специалисты, рабочие и другие служащие).

Кадры – основной (штатный) состав работников учреждения или организации (все постоянные работники).

Трудовые ресурсы – экономическая категория, которая представляет собой преимущественно население трудоспособного возраста, занятое в общественном производстве и находящееся в резерве.

Кадровый потенциал – это определенный уровень совместных возможностей кадров для достижения заданных целей.

Кадровый потенциал организации зависит от потенциалов кадров этой организации, но не является их суммой.

Можно выделить следующие области функций персонального менеджмента: руководство людьми и расчетно-анали-

тическую работу с цифровым материалом (расчет потребности в персонале, определение его стоимости и анализ состояния, составление штатного расписания), разработку требований к персоналу.

Иерархия целей управления персоналом представлена на рисунке 61.



Рис. 61. Иерархия целей управления персоналом

С учетом изменений в системе управления персоналом выделяют следующие группы факторов:

- **Технико-технологические:**

- изменение структуры и форм занятости (дифференциация персонала и формирование внутренних рынков труда);
- пересмотр организации труда с акцентом на интегрированные трудовые функции и групповую работу;
- непрерывное повышение квалификации и переподготовка персонала;

– создание комплексных систем управления качеством работы.

• **Личностные:**

- пересмотр принципов занятости, гибкие, индивидуальные формы работы;
- создание системы непрерывного образования кадров;
- ориентация системы стимулирования на предпринимательство, новаторство, участие в управленческих решениях;
- изменение стиля руководства и повышение роли корпоративной культуры в системе управления;
- комплексный подход к воспроизводству трудовых ресурсов в организации, закрепление и развитие ключевых кадров.

• **Экономические и социальные:**

- аккумуляция передового международного опыта управления кадрами;
- создание новых форм конструктивного сотрудничества работников, профсоюзов и администрации;
- усиление взаимодействия кадровых служб с государственными органами.

• **Развитие теории управления:**

- формирование целостного видения управления персоналом, понимание роли личности в обеспечении эффективной работы организации;
- повышение аналитической обоснованности решений по использованию трудовых ресурсов.

В условиях рыночной экономики в организациях особую роль играют кадровые службы. По своим функциям, уровню подготовки, техническому оснащению, инструментарию кадровым службам недостаточно, как это было раньше, только оформлять приказы на зачисление работников, подобранных вышестоящим менеджером, и хранить кадровую информацию (трудовые книжки).

Задачами кадровых служб в современных условиях являются:

- всесторонняя поддержка бизнеса;
- формирование политики прогноза персонала, поддержка творческого отношения к делу, обеспечение высокого уров-

ня профессионализма и качества экспертизы в кадровых вопросах;

- выявление проблем в сфере использования трудовых ресурсов и привлечение к ним внимания руководителей различного уровня для принятия соответствующих решений;
- создание условий для высокопродуктивной работы, поддержка творчества и новаторства;
- расширение знаний менеджеров с целью эффективного использования потенциала сотрудников.

При сохранении прежних функций служб управления персоналом особое значение приобретают тщательная разработка методов стимулирования всех участников трудового процесса, дифференцированный подход к трудовому потенциалу при выработке общих для организации принципов и правил работы с персоналом.

Структура типового оперативного плана работы с персоналом в организации приведена на рисунке 62.

Набор персонала – поиск необходимых сотрудников, выбор их из числа кандидатов, а также подготовка к вступлению в должность новых сотрудников.

Отбор персонала предполагает использование различных методов проверки кандидатов: испытание, анализ анкетных данных, наведение справок у руководителя по прежнему месту работы кандидата и других лиц, тесты, проверка навыков в центрах оценки, собеседование. Могут использоваться все или отдельные способы проверки.

Оценка персонала – использование методов прямого или косвенного определения вклада отдельных сотрудников в конечный или промежуточный результат работы подразделений.

10.2. Технология управления персоналом и его развитием

Технология управления персоналом охватывает широкий спектр функций: от приема до увольнения сотрудников. Она предусматривает информационное, техническое, нормативно-методическое, правовое и делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом.

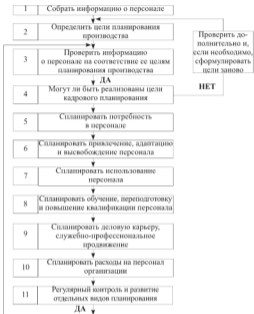


Рис. 62. Структура типового оперативного плана работы с персоналом в организации

Система управления персоналом – система, в которой реализуются все функции управления персоналом. Она включает следующие подсистемы:

- *общего и линейного руководства*, осуществляющую управление организацией в целом, отдельными функциональными и производственными подразделениями;

- *планирования и маркетинга*, выполняющую разработку кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала и рынка труда, организацию кадрового планирования и прогнозирования потребности в персонале, организацию рекламы;

- *управления наймом и учетом персонала*, осуществляющую организацию найма персонала, собеседования, оценки, отбора, учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала, профессиональную ориентацию и организацию рационального использования персонала, управление занятостью, делопроизводство системы управления персоналом;

- *управления трудовыми отношениями*, обеспечивающую анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений, отношений руководства, управление производственными конфликтами и стрессами, социально-психологическую диагностику, соблюдение этических норм взаимоотношений, управление взаимодействием с профсоюзами;

- *обеспечения нормальных условий труда*, выполняющую такие функции, как соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, технической эстетики, охраны труда, военизированной охраны организации и отдельных должностных лиц;

- *управления развитием персонала*, осуществляющую обучение, переподготовку и повышение квалификации, адаптацию новых работников, оценку кандидатов на вакантную должность, текущую периодическую оценку кадров, организацию рационализаторской и изобретательской деятельности, реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения;

- *управления мотивацией поведения персонала*, выполняющую такие функции, как управление мотивацией трудового поведения, нормирование и тарификацию трудового процесса, разработку систем оплаты труда, разработку форм участия персонала в прибылях, организацию социального страхования;

- *управления социальным развитием*, осуществляющую организацию общественного питания, жилищно-бытовое об-

служивание, развитие культуры и физического воспитания, обеспечение охраны здоровья и отдыха, обеспечение детскими учреждениями, организацию социального страхования;

- *развития организационной структуры управления;*
- *правового обеспечения;*
- *информационного обеспечения системы управления персоналом.*

Основными функциями управления персоналом являются: планирование, развитие и оценка персонала, системы его информационного обеспечения, менеджмент рабочего времени, разработка концепции деловой активности персонала, маркетинг персонала.

Планирование персонала включает все проблемы сферы его деятельности, которые могут возникнуть в будущем. Это целевое планирование потребностей в персонале, мероприятий, которые должны проводиться для его развития, сохранения, оплаты, а также для высвобождения.

Планирование персонала осуществляется в три этапа:

- *прогноз потребности в кадрах* – сбор информации о качественной и количественной потребности в кадрах с учетом фактора времени;

- *планирование наличия кадров* – установление фактического наличия кадров с учетом их качественных и количественных характеристик;

- *выявление недостатка или избытка кадров во времени* и в соответствии с этим разработка мероприятий по обеспечению, высвобождению, повышению квалификации кадров.

Функциями управления персоналом являются:

- *определение потребности в персонале* – выбор методов расчета качественной потребности и планирования конечной потребности;

- *обучение персонала;*

- *развитие персонала* – планирование, реализация карьеры и служебных перемещений, организация и проведение обучения;

- *использование персонала* – определение содержания и развития труда на рабочем месте, производственная адап-

тация, безопасность труда, упорядочение рабочего места, высвобождение персонала;

- мотивация результатов труда и поведения персонала;
- правовое и информационное обеспечение персонала.

Текучесть кадров – важнейший показатель динамики рабочей силы организации. Поощрение квалификационного и профессионального движения кадров существенно стабилизирует коллектив, уменьшая внешнее движение работников. Существует несколько методов расчета текучности. Наиболее распространенный из них – отношение числа покинувших организацию сотрудников (за исключением уволенных по сокращению штата) к среднему числу занятых в течение года. Чем выше показатель текучности, тем ниже стабильность персонала организации. Для руководства организации важен не столько сам показатель текучности кадров, но и причины, по которым люди покидают ее. Поэтому отдел кадров проводит анализ причин текучности и выявляет наиболее серьезные из них, разрабатывает мероприятия, повышающие эффективность управления.

Вопросы и задания для повторения

1. Раскройте сущность понятия «персонал».
2. Перечислите этапы планирования трудовых ресурсов.
3. Назовите основные цели управления персоналом.
4. Объясните пользу испытания при отборе кадров.
5. Изложите факторы, влияющие на управление персоналом.
6. Изложите общие принципы успешного проведения собеседования.
7. Объясните процесс социальной адаптации работника в организации.
8. Из каких подсистем состоит система управления персоналом?
9. Назовите общие требования обеспечения эффективности системы управления персоналом.

10. Изложите важные функции управления персоналом.
11. Как вы будете готовиться к собеседованию в качестве потенциального служащего?

Задание 1

Цель менеджера – внушить сотрудникам, что их работа очень важна, интересна и полезна организации, что их вклад в ее успехи значителен. Для создания хорошего морального климата в коллективе, мотивации высокоэффективного труда, развития каждого работника как личности обычно используются следующие направления деятельности в этой области:

1) создание в коллективе климата взаимного доверия, уважения и взаимовыручки;

2) обеспечение каждого сотрудника интересной перспективной работой, способствующей развитию его творческого потенциала;

3) постановка перед каждым работником четких конкретных задач, достаточно трудных, но выполнимых;

4) определение вклада сотрудника в результат деятельности организации и в соответствии с этим стимулирование его, особенно за творчество и инициативу. Стимулирование осуществляется не только повышением заработной платы, премиями и иными материальными поощрениями, но и другими путями;

5) создание условий для раскрытия потенциала каждого работника; обеспечение равных условий в найме и продвижении по службе для всех сотрудников;

6) побуждение коллектива организации к единению, искренности и честности.

Однако приведенные выше пути – лишь малая часть возможностей менеджмента в данной области. Исходя из специфики современного этапа развития экономики Республики Беларусь, предложите свою систему мер стимулирования высокой отдачи в работе каждого сотрудника, его всестороннего развития, поощрения в соответствии с достигнутыми результатами. Определите роль аттестации кадров.

Задание 2

В менеджменте особое значение приобретает определение подходящего стиля руководства. Принято считать, что прежде всего менеджер обязан задать себе вопрос, что именно он хотел бы поручить своим сотрудникам. Далее он должен определить, каков уровень зрелости сотрудников в отношении выполнения данной задачи. Предлагаем четыре варианта действий руководителя, дающего поручение своему секретарю Марине.

I. *Марина, я продиктую Вам письмо, которое сегодня необходимо отправить. «Уважаемые господа, запятая... В продолжение нашей беседы...»*

Здесь подробно, в деталях разъясняется, в чем заключается задача и как ее следует выполнять. Кроме того, перед отправкой письма осуществляется контроль, все ли сделано согласно распоряжению.

II. *Марина, необходимо сегодня же отправить письмо такому-то поставщику с дальнейшей информацией о... Ты не могла бы составить конспект письма, чтобы в три часа мы смогли его вместе посмотреть?*

При такой манере руководства разъясняется, что следует сделать, предоставляется возможность сотрудникам самим выработать предложение и, при необходимости, вносятся коррективы. В этом случае перед отправкой письма осуществляется контроль.

III. *Марина, необходимо сегодня же отправить письмо клиенту, которого я посетил утром, с дальнейшей информацией о... Ты не позаботишься об этом? Если у тебя есть вопросы, я готов выслушать.*

В этом случае дается распоряжение (что требуется) и лишь потом следуют разъяснения, как его выполнить, в том случае, если сотрудник сам об этом попросит (например: Вы сами подпишете письмо или это сделаю я?). Осуществлять ли контроль до отправки письма, зависит от того, попросит ли об этом сотрудник.

IV. *Марина, необходимо сегодня же отправить письмо такому-то поставщику с дальнейшей информацией о... Ты не позаботишься об этом?*

Данную манеру руководства называют делегированием: дается распоряжение о том, что требуется, а выполнение предоставляется самому сотруднику. Контроль, как правило, имеет место уже после того, как письмо отправлено.

Определите свою позицию по различным стилям руководства. Какой вариант вы считаете предпочтительным и почему?

Задание 3

Решение социальных проблем организации осуществляется на основе перспективного плана. Планирование социального развития – это составление планов не только для коллектива в целом, но и для отдельных работников. Индивидуальные планы называются картами социально-профессионального роста, или карьерограммами. Это своеобразные договоры, заключаемые работником и администрацией о перспективах его жизнедеятельности в организации.

Карьерограмма состоит из ряда разделов. В первом из них в хронологическом порядке указываются события, этапы роста (развития) работника. К таким событиям относятся изменения в квалификации, должности, условиях труда, его оплате, в благах, распределяемых в организации. Диапазон событий, которые значимы для людей и вызывают у них чувство необходимости роста, развития, достаточно широк. Второй раздел отводится требованиям, которые должны выполнить работники для продвижения по этапам роста. Какое, например, образование (или квалификацию) необходимо приобрести, чтобы продвигаться по службе, какие виды работ выполнить, чтобы получить дополнительное поощрение, и т. п. Третий раздел карьерограммы фиксирует обязательства, которые несет администрация в отношении роста работника. В четвертом разделе отмечаются меры поощрения или наказания за выполнение или невыполнение работником требований, а администрацией – обязательств.

Составьте проект карьерограммы председателя ревизионной комиссии применительно к современным возможностям.

Девять способов развития подчиненных

1. Поручите подчиненному важную и сложную задачу.

Дайте ему шанс показать, на что он способен.

2. Постепенно распределяйте ответственность за решение тех задач, которые вы обычно решаете сами.

Это будет повышать активность ваших сотрудников, у вас освободится время для решения более сложных проблем.

3. Поощряйте своих подчиненных за хорошо выполненную работу.

Если они будут знать, что вы цените их усилия, их активность возрастет.

4. Приобщайте ваших подчиненных к обсуждению важных вопросов, спрашивайте их мнение.

5. Посылайте их на семинары по повышению квалификации.

Посещение семинаров повышает у людей чувство уважения к себе. К тому же они приобретут новые знания.

6. Заботьтесь о честной и объективной обратной связи в ваших отношениях с сотрудниками.

Периодические, формальные оценки их деятельности не дают содержательной информации. Находите время для поощрения подчиненного.

7. Не решайте за них проблемы.

Научите их самих решать проблемы.

8. Будьте доступны.

Держите открытой дверь и не будьте предубежденным.

9. Подготовьте одного или нескольких подчиненных на тот случай, если вы покинете работу или получите повышение, чтобы он смог заменить вас.

Тот, кто заменит вас, должен начать работать для вас уже сейчас.

Квалификационная характеристика специалиста

Специальность «Экономика и организация производства»

1. Направления деятельности специалиста

Специалист после адаптации должен быть подготовлен для организационной, производственной, планово-экономической, инвестиционно-проектной, мотивационно-контрольной, научно-исследовательской и преподавательской деятельности в области экономики и управления организацией.

Специалист предназначен главным образом для работы в организациях с различными формами собственности всех отраслей: энергетика, машиностроение, приборостроение, транспорт, радиоэлектронная промышленность, связь, химическая промышленность, полиграфическая промышленность, лесной комплекс, сфера производства товаров и услуг, строительство, строительные материалы, агропромышленный комплекс, потребительская кооперация, а также природопользование, экономическая информатика, предпринимательская деятельность, правовое обеспечение предпринимательской деятельности, управление в сфере рекламы и информационной деятельности.

2. Общие требования к специалисту

Специалист должен иметь высокий уровень гуманитарных, социальных, общенаучных, общепрофессиональных и специальных знаний, чтобы после присвоения ему соответствующей квалификации при накоплении практических навыков успешно осуществлять активную профессиональную деятельность.

Имея фундаментальную научную и практическую подготовку, специалист должен уметь самостоятельно принимать профессиональные решения с учетом их социальных и экологических последствий, непрерывно пополнять свои знания, анализировать исторические и современные проблемы экономической и социальной жизни общества, знать место и роль в ней своей профессиональной деятельности, проблемы и тенденции устойчивого развития.

Специалист должен владеть государственными языками (белорусским, русским) в объеме, необходимом для исполнения своих служебных обязанностей, уметь использовать в профессиональной деятельности как минимум один из иностранных языков, знать основы мировой и отечественной культуры, иметь потребность в постоянном профессиональном, культурном и физическом самосовершенствовании.

3. Требования к знаниям специалиста

Специалист с квалификацией «экономист» должен знать:

- основы гуманитарных и социальных дисциплин, включая историю Беларуси, философию, культурологию, экономи-

ческую теорию, социологию, основы права, основы психологии и педагогики, этику, белорусский язык, один из иностранных языков на уровне базовой подготовки, физическую культуру, логику, эстетику и др.;

- общенаучные и общепрофессиональные дисциплины, создающие фундамент теоретических знаний в смежных областях, включая высшую математику, основы информатики и вычислительной техники, технологии организации, хранения и обработки данных, производственные технологии, защиту населения и хозяйственных объектов в чрезвычайных ситуациях и радиационную безопасность, статистику, компьютерные информационные технологии, основы маркетинга и основы менеджмента, историю экономических учений, экономическую социологию, ценообразование, микроэкономику, макроэкономику, охрану труда и др.;

- специальные дисциплины, создающие теоретическую базу и практические навыки по специальности, в том числе экономику предприятий отрасли, организацию производства в отрасли, организацию труда, управление персоналом, маркетинг, бухгалтерский учет, основы энергосбережения и др.;

- дисциплины специализаций, создающие углубленную базу знаний по соответствующей специализации.

4. Требования к умениям специалиста

Специалист с квалификацией «экономист» должен уметь:

- формировать эффективную рабочую группу;
- управлять людьми в подразделении;
- выполнять экономические расчеты по обоснованию управленческих решений;
- осуществлять системный анализ деятельности организации и ее подразделений;
- исследовать тенденции развития организации и осуществлять опережающий контроль ее деятельности;
- проводить исследования рынка, разрабатывать рыночные стратегии, включая выбор каналов сбыта, а также оценку конкурентов;
- проводить прикладные социологические исследования в организации;

- разрабатывать экономическую и кадровую политику организации;
- проводить экономический и управленческий анализ производственной ситуации;
- самостоятельно выполнять работу по подготовке и принятию управленческих решений в условиях риска, быть лидером нововведений.

11. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА

11.1. Сущность и особенности управленческого труда

Управленческий труд – вид трудовой деятельности по выполнению функций управления в организации, назначением которого является обеспечение целенаправленной и скоординированной деятельности трудового коллектива по решению стоящих перед ним задач. Специфические особенности управленческого труда отражены на рисунке 63.

Объектом управленческого труда является сфера его приложения – организация, структурное подразделение.

Управленческий труд по сравнению с трудом рабочих имеет свои существенные особенности. Прежде всего он является преимущественно умственным трудом. Различают три вида умственного труда: эвристический, административный и операторный.

Эвристический труд – творческая составляющая умственной деятельности. По своему функциональному назначению он характеризуется как труд по исследованию, анализу и разработке различных вопросов (разработка планов и анализ их выполнения, определение направлений совершенствования конструкции и состава продукции, технологии, организации производства и труда, решение социальных проблем). По содержанию эвристический труд связан с выполнением аналитических и конструктивных операций и направлен на разработку и принятие решений.

Административный труд – вид умственного труда, функциональным назначением которого является непосредственное управление деятельностью и поведением людей. По содержа-

нию он достаточно разнообразен и включает выполнение различных организационно-административных операций (координационных, распорядительных, контрольных). Этот вид умственного труда призван обеспечить координацию деятельности отдельных участников и трудовых коллективов (различных отделов, цехов и т. п.).



Рис. 63. Особенности управленческого труда и требования, предъявляемые к управляющим

Операторный труд – труд по выполнению стереотипных (постоянно повторяющихся) операций предопределенного характера. По содержанию он представляет собой информационно-техническую работу, включающую документационные операции (оформление документов, их копирование, размножение, хранение, обработка корреспонденции и т. п.), первично-счетные и учетные операции, ввод данных в ЭВМ, переработка информации по заранее разработанной программе, вычислительные и формально-логические операции.

Рассматривая особенности управленческого труда, следует подчеркнуть, что так же, как труд рабочих, он является необходимым и производительным. Но вместе с тем он имеет особую форму. Лица, занятые управленческим трудом, непосредственно не создают материальных ценностей, но, осуществляя техническую и организационную подготовку производства, совершенствуя методы плано-экономической работы, формы материального стимулирования, решая коммерческие задачи, реализуют свою деятельность в продукте труда совокупного работника. Без их труда невозможно современное производство.

Специфичен и *предмет управленческого труда*, в качестве которого выступает различного рода информация. Поэтому управленческий труд носит информативный характер.

Продукт управленческого труда – управленческие решения и практические действия, необходимые для обеспечения функционирования объекта в требуемом режиме. Поскольку управленческие воздействия на все сферы деятельности осуществляются через членов производственного коллектива, приоритетное значение имеет управление персоналом, т. е. целесообразной деятельностью всех членов коллектива. Однако следует учитывать, что более полные результаты управленческих воздействий могут быть достигнуты при их распространении не только на живой, но и на овеществленный труд, так как производство соединяет эти две его стороны. Содержание управленческого труда применительно к конкретному объекту определяется составом функций управления. К их числу можно отнести:

- определение целей и планирование;
- организацию исполнения;
- координацию и стимулирование деятельности исполнителей;
- учет и контроль исполнения.

Каждая функция отражает определенную форму и способ управленческого воздействия на управляемый объект, обусловливая соответствующие стиль и методы управления.

В зависимости от функциональной роли в процессе управления выделяют три основные категории персонала:

- руководители;
- специалисты;
- другие служащие.

Каждой из выделенных групп персонала управления присущи свои особенности с точки зрения содержания их труда, характера умственной деятельности и влияния на результаты деятельности коллектива, членами которого они являются, и производственного процесса в целом.

Руководители организаций и структурных подразделений принимают решения по всем важнейшим вопросам деятельности аппарата управления. В круг их должностных обязанностей входят подбор и расстановка кадров, координация работы исполнителей, производственных звеньев и подразделений управления. Основная их задача – обеспечить эффективный труд производственного коллектива.

Разработка и принятие решений осуществляются на проводимых руководителем совещаниях.

Основные виды совещаний: диктаторские, авторитарные, сегрегативные, дискуссионные, свободные, проблемные, инструктивные, оперативные.

Вторая группа, выделяемая в персонале управления, – *специалисты*. Они призваны выполнять функции подготовки и разработки управленческих решений. Это специализированные работники, обеспечивающие обработку и анализ информации, характеризующей состояние производственного процесса в заданный интервал или момент. На основе аналитических данных они обеспечивают разработку вариантов ре-

шения отдельных функциональных вопросов производственного или управленческого характера. Специалисты управления классифицируются в соответствии с функциями управления и их профессиональной подготовкой. К группе специалистов относятся инженеры, экономисты, бухгалтеры, юристы и т. д.

Работники, выполняющие разнообразную работу, связанную с обеспечением деятельности руководителей и специалистов, относятся к группе *другие служащие*. Они, как правило, классифицируются по отдельным операциям управления. В их состав включаются секретари, машинистки, техники, лаборанты и другие лица.

11.2. Особенности организации управленческого труда

Совершенствование организации управленческого труда как фактор повышения эффективности работы аппарата управления является в то же время необходимым условием рационализации всей системы управления, что находит свое выражение в конечных результатах деятельности организации, в ускорении научно-технического прогресса, интенсификации производства, повышении конкурентоспособности продукции организации, что особенно важно в условиях рыночных отношений.

Организация управленческого труда представляет собой систему использования персонала в сфере управления, обеспечивающую его функционирование с целью достижения полезного эффекта трудовой деятельности.

Организация управленческого труда как система включает совокупность элементов, находящихся в определенной связи друг с другом и образующих единое целое. К *элементам организации управленческого труда* относятся:

- разделение и кооперация управленческого труда в рамках управляющей системы в целом и каждого ее звена (отдела, сектора, бюро);
- подбор и расстановка управленческих кадров, обеспечение требуемого квалификационного уровня работников в соответствии с возложенными на них должностными обязанностями;
- организация процессов труда по управлению;

- организация и оснащение рабочих мест;
- создание благоприятных условий труда;
- нормирование управленческого труда.

Элементы организации управленческого труда раскрывают ее содержание.

Так, *разделение и кооперация труда* означают разграничение должностных обязанностей между отдельными работниками и функций управления между структурными подразделениями с целью эффективного их взаимодействия. Схема разделения труда в управлении производственным коллективом приведена на рисунке 64.



Рис. 64. Схема разделения труда в управлении

Разделение труда служащих по функциональному, программно-целевому, объективному и технологическому признакам является основой формирования организационной структуры управления для определения состава и сферы компетенции соответствующих служб и подразделений, а кооперация – для обеспечения их взаимодействия. При этом разделение труда (прежде всего функциональное), а следовательно, и организационная структура прямо зависят от степени развития самоуправления в коллективе. Что касается

профессионально-квалификационного разделения труда, то оно взаимосвязано с задачей оценки сложности выполняемых работ, а также с установлением форм кооперации внутри структурных подразделений.

Проблема разделения труда и кооперации в управлении производственным коллективом, развития самоуправления и построения организационной структуры, а также подбора и расстановки работников представляет собой комплекс взаимосвязанных задач, требующих системного рассмотрения.

Функциональное разделение труда состоит в обособлении конкретных видов трудовой деятельности – функций управления. За конкретными видами трудовой деятельности закрепляются как группы, так и отдельные работники, специализированные на решении вопросов, относящихся к той или иной функции. Разграничение деятельности работников определяется составом и содержанием функций управления, которые служат обоснованием принятых линейными руководителями управленческих решений.

На этой основе создаются горизонтально-функциональные подразделения и службы, специализированные на выполнении определенной функции управления.

Программно-целевое разделение управленческого труда обособляет работников для решения сложных ситуаций со сквозным планированием объектов управления, формированием «дерева» целей, организации распределения ресурсов, темпов финансирования и т. д. Для этих целей создаются бригады, группы, временные творческие коллективы из высококвалифицированных специалистов. В состав такой группы могут входить работники функциональных служб, обеспечивающие планирование, координацию выполнения работ и контроль за использованием выделенных ресурсов. Для руководства программой назначается руководитель, в подчинении которого на время проведения работы выделяется данная оперативная группа.

Линейно-вертикальное разделение труда состоит в закреплении руководителей за определенным объектом производственного назначения (участок, цех, производство, ор-

ганизация); в иерархическом подчинении руководителей друг другу; в непосредственном руководстве персоналом управляемого подразделения.

Технологическое разделение труда основано на обособлении видов работ и операций по признаку технологической однородности. В связи с этим осуществляется группировка работ, близких по способам их реализации. С организационно-технологической точки зрения работы, выполняемые в аппарате управления, можно подразделить на три основные группы:

- повторяющиеся, регламентированные правилами, техническими условиями, стандартами; технология их выполнения постоянна и устойчива (обработка документов, исполнение копий, чертежей);
- повторяющиеся с элементами нестабильности (операционные карты, расчет спроса, потребности);
- неповторяющиеся, с большим удельным весом творческих операций.

Для специалистов основным видом деятельности являются стабильно повторяющиеся работы с отдельными элементами нестабильности, сочетающие аналитико-конструктивные, плановые, организационно-технические операции. Деятельность руководителей содержит организационно-распорядительные способы выполнения работы, которые сочетаются с аналитико-логическими, эвристическими, контролирующими операциями и расчетами.

Одним из важных вопросов организации управленческого труда является обеспечение соответствия квалификации работников выполняемой ими работе. В настоящее время проводятся аттестации, которые способствуют лучшей расстановке управленческих кадров.

Подбор и расстановка кадров ставят целью обеспечить управленческие службы работниками требуемой квалификации с необходимыми деловыми и личными качествами, добиться лучшего использования их потенциала и повышения квалификации.

Организация процессов труда предусматривает рационализацию содержания процессов труда, методов их выпол-

нения с целью достижения высокого качества и оперативности выполнения управленческих работ при минимальной их трудоемкости.

Организация рабочих мест и создание благоприятных условий труда направлены на обеспечение работников всем необходимым для производительной работы (мебелью, оборудованием, материалами, документами и т. д.) и на сохранение здоровья и высокой работоспособности в процессе деятельности.

В обеспечении эффективного труда важная роль принадлежит мероприятиям, направленным на совершенствование организации рабочих мест.

Под *рабочим местом* понимается зона приложения труда, площадь которой определена действующими нормами и которая оснащена необходимыми средствами для выполнения намеченных работ и операций.

Понятие «организация рабочих мест» охватывает устройство и планировку служебных помещений, средства оснащения рабочих мест и их организацию.

Форма и габариты служебных помещений являются немаловажными факторами, влияющими на организацию и продуктивность трудовых процессов служащих. Наиболее рациональной признана прямоугольная форма комнат с соотношением сторон 1:1, 1:1,5, но не свыше 1:2. Ширина помещения рекомендуется не менее 2,5 м, а высота – 3,25 м. При одностороннем естественном освещении максимально допустимая ширина комнат 6–7 м, а при двухстороннем – 12–15 м.

Важным элементом организации рабочих мест является рациональная планировка служебных помещений и рабочих мест. В данном случае под *планировкой* следует понимать целесообразное размещение служебных помещений, мебели и различного оборудования, способствующее устранению потерь времени, связанного с лишним перемещением, и обеспечивающее экономное использование площади помещений.

Работы производятся на рабочих местах, которые должны иметь определенную площадь. В служебных помещениях действующими санитарными нормами установлена минимальная площадь 4 м² на одно рабочее место служащего.

Составной частью организации труда на рабочих местах является создание для работающих нормальных производственных условий.

Под *условиями труда* понимается совокупность факторов и элементов внешней производственной среды (в которой трудится работник) и трудового процесса, оказывающих влияние на организм человека, его здоровье, работоспособность, получение трудовых результатов. В эту совокупность входят: санитарно-гигиенические условия, психофизиологические и эстетические факторы и элементы.

К санитарно-гигиеническим условиям относятся: микроклимат, чистота воздушной среды, освещение, разного рода излучения, шум, вибрация и пр. Благоприятная производственная обстановка предполагает создание и поддержание микроклимата на рабочих местах, т. е. определенной температуры, влажности и подвижности воздуха. В работе по обеспечению нормального микроклимата в помещениях руководствуются существующими нормами.

Нормирование заключается в установлении меры затрат труда на выполнение заданного объема работ за определенный период. На основе нормирования осуществляются расчеты технологических и трудовых процессов. Нормы затрат труда находятся в основе определения потребной численности работающих, производительности их труда.

Структурная схема управленческого труда в зависимости от объекта нормирования представлена на рисунке 65.



Рис. 65. Структурная схема управленческого труда в зависимости от объекта нормирования

На высших ступенях управления объем творческих, поисковых, эвристических операций резко возрастает. Увеличи-

вается неопределенность в выборе альтернатив, снижается повторяемость операций.

Следовательно, труд этой категории руководителей меньше регламентируется, а в некоторых случаях вообще не нормируется. Это же касается и ряда категорий специалистов. Поэтому затраты труда руководителей и специалистов высших и ряда средних ступеней управления подвергаются лишь укрупненному (косвенному) нормированию, а нормы устанавливаются на основе полученных экспериментальным путем статистических зависимостей, в которых нормативные факторы характеризуют трудоемкость управленческих работ лишь косвенно. На низших ступенях управления труд руководителей и специалистов относительно стабилен, повторяется по основным параметрам и равномерен по нагрузке.

Основными видами норм в сфере управленческого труда являются нормы времени, выработки, численности работающих, обслуживания, управляемости (числа подчиненных) с учетом делегирования полномочий и ответственности.

Делегирование – передача задач и прав получателю, который принимает на себя ответственность за них.

Полномочия – ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее сотрудников на выполнение заданий.

Ответственность – обязательство выполнять задания и обеспечивать их удовлетворительное завершение.

Принцип соответствия – принцип, согласно которому руководство должно делегировать индивиду достаточно полномочий, чтобы он был в состоянии выполнять те задачи, за которые несет ответственность.

Одной из мер, регламентирующих труд руководителей, является *норма управляемости (число подчиненных)*. С ее помощью стремятся установить оптимальную численность работников, непосредственно подчиненных одному руководителю, которыми он может эффективно управлять.

Определение нормы управляемости может производиться различными методами: в зависимости от количества информационных связей, объема и номенклатуры передаваемой

информации, сложности и разнообразности труда по выполняемым функциям, состава и действия различных факторов, влияющих на трудоемкость работ по управлению производством. В каждом конкретном случае при определении нормы управляемости должны учитываться особенности организации: отраслевая принадлежность, тип производства, формы организации труда и производства и т. д.

При изменении затрат труда специалистов могут использоваться различные виды норм. Однако основным видом являются нормы времени.

Для нормирования труда конструкторов, технологов, экономистов, работников делопроизводственной службы наряду с расчетными широко применяются типовые и единые нормы времени на разработку графических и текстовых конструкторских, технологических и экономических документов.

Таким образом, содержание организации управленческого труда очерчивает круг проблем, на решение которых должна быть направлена практическая работа.

Различие понятий «организация труда» и «научная организация труда» определяется не их содержанием, а методом, подходом к решению проблем, степенью обоснованности конкретных решений. Слово «научная» означает, что решение практических вопросов организации труда должно опираться не на эмпирические оценки и опыт, а на тщательный научный анализ, на достижения науки и практики, обеспечивающие рациональную, эффективную организацию труда.

11.3. Задачи научной организации управленческого труда

Применительно к управленческому труду **научной** следует считать такую организацию труда, которая основывается на использовании достижений науки и передового опыта, прогрессивных форм хозяйствования, применении технических средств, создавая тем самым условия для эффективного труда работников, сохранения их здоровья и работоспособности.

Научная организация управленческого труда (НОУТ) направлена на решение следующих задач:

- *экономической* – выполнение возложенных на управленческий персонал функций при минимальных затратах.

Следует подчеркнуть, что в новых условиях хозяйствования решение экономической задачи касается не только экономии труда, но и сокращения материальных и финансовых затрат, связанных с управлением. И хотя вопросы экономии этих видов затрат выходят за рамки организации труда, экономия затрат труда почти всегда сопряжена с экономией финансовых ресурсов:

- *психофизиологической* – обеспечение сохранения здоровья работников, их длительной и устойчивой работоспособности, поддержание нормального психологического климата в коллективе;

- *социальной* – обеспечение содержательности, привлекательности и престижности труда, более полное использование творческого потенциала работников. Для решения этой задачи должен использоваться каждый элемент организации труда. Так, рациональное разделение труда, обеспечивающее оптимальное соотношение между руководителями, специалистами (инженерами, техниками) и вспомогательным персоналом, ведет к экономии заработной платы, лучшему использованию творческого потенциала специалистов и делает труд более интересным, привлекательным, престижным, способствует тем самым решению экономической и социальной задач.

Рациональная организация рабочих мест ведет к снижению затрат труда на выполнение различных операций и уменьшению утомляемости работников, позволяет решить экономическую и психофизиологическую задачи.

Обоснованное нормирование труда позволяет не только снизить трудоемкость работ, но и обеспечить нормальную интенсивность труда и полную занятость работника, благодаря этому решаются экономическая и физиологическая задачи.

Рассмотрим основные принципы НОУТ, т. е. основополагающие требования, которыми следует руководствоваться при решении методических и практических вопросов проектирования и внедрения научной организации управленческого труда. К ним относятся комплексность, системность, регламентация, специализация, стабильность, целенаправленность творчества.

Сущность принципа *комплексности* состоит в том, что совершенствование организации труда должно осуществляться по всем ее элементам (направлениям) с учетом всех аспектов (организационного, правового, экономического, технического, психофизиологического и социального) и охватом труда всех работников.

Принцип *системности* дополняет принцип комплексности. Если комплексность требует полноты охвата всех направлений и аспектов НОУТ, системность предполагает взаимосвязь всех элементов НОУТ с целью устранения противоречий, которые могут возникнуть при изолированном их решении.

Принцип *регламентации* предполагает установление и строгое соблюдение определенных правил, положений, инструкций, нормативов, основанных на объективных закономерностях, присущих научной организации труда. При этом важно разграничить элементы организации труда, по которым нужна жесткая регламентация, от тех, по которым возможна саморегламентация своего труда, т. е. свободный выбор форм и методов организации труда исходя из имеющихся рекомендаций.

Принцип *специализации* – один из основополагающих принципов организации любого вида труда. Специализация управленческого труда заключается в закреплении за каждым структурным подразделением организации или учреждения, а внутри них за каждым работником определенных функций, работ или операций. Обеспечивается специализация различными видами и формами разделения труда. Последовательное осуществление специализации создает предпосылки повышения производительности труда управленческого персонала и, следовательно, сокращения его численности. Вместе с тем чрезмерно узкая специализация может отрицательно сказываться на содержательности труда и сдерживать использование творческого потенциала специалистов.

Принцип *стабильности* предполагает постоянство выполняемых функций, способов их осуществления, структуры управленческого аппарата. Постоянство нельзя понимать как неизменность. Организация труда должна быть гибкой,

способной к перестройке, если это вызывается объективной необходимостью (изменением задач организации, развитием самоуправления, переходом от командно-административных методов руководства к экономическим, устранением структурных излишеств, внедрением современных средств технического оснащения процессов управления и т. п.).

Принцип *целенаправленного творчества* преследует две взаимосвязанные цели: обеспечение творческого подхода при проектировании и внедрении научной организации труда и максимальное использование творческого потенциала работников.

Как и в любой отрасли науки, творческий процесс в области организации труда и управления должен включать анализ существующей практики и сложившихся в ней противоречий, изучение достижений науки и передового опыта, выдвижение новых идей, подготовку и проведение экспериментов, анализ их результатов, внесение необходимых изменений, определение возможной сферы применения новшества, принятие соответствующего решения и творческое использование его в конкретных условиях. Только такой подход позволяет найти эффективные пути совершенствования практики проектирования и внедрения НОУТ.

Наряду с указанными принципами следует руководствоваться также экономическими и социальными требованиями (экономия времени, мотивация труда, распределение по труду и др.).

11.4. Техническое обеспечение управленческого труда

Сущностью научно-технического прогресса (его современной стадии – научно-технической революции) является изменение места и роли человека в трудовом процессе, передача функций человека машине.

Основу технического обеспечения системы управления составляет комплекс технических средств (КТС) – совокупность взаимосвязанных единым управлением и автономных технических средств сбора, регистрации, накопления, передачи, обработки, вывода и представления информации, а также средств оргтехники (рис. 66).



Рис. 66. Классификация технических средств управления

КТС должен обеспечивать решение задач с минимальными трудовыми и стоимостными затратами, с заданной точностью и достоверностью, в установленные сроки. Эффективность функционирования службы управления при использовании КТС должна обеспечиваться как за счет повышения производительности труда, так и за счет возможности использования экономико-математических методов решения задач управления на основе более полной и точной информации.

КТС должен обладать информационной, программной и технической совместимостью входящих в него средств, возможностью расширения с целью подключения новых устройств.

Исходными данными для выбора технических средств являются:

- характеристики задач, предназначенных для решения службой управления;
- характеристики технологического процесса обработки информации;
- технические характеристики оборудования, которое может быть использовано как составная часть КТС службы управления.

Важнейшим фактором повышения эффективности производства в любой отрасли является улучшение управления. А оно невозможно без новых технологий, базирующихся на современных технологических средствах.

Новые технологии в течение последних лет изменили облик организаций, банков. Крупные организации вложили миллионы рублей, вводя и модернизируя в своих отделениях компьютерные системы, необходимые средства безопасности (специализированная охрана, сигнализация) для охраны всех объектов, персонала и коммерческой информации.

Сигнализация при этом имеет двойную роль. С одной стороны, она должна защищать персонал от нападений и, если такое случится, свести возникающий риск к минимуму. С другой стороны, охрана не должна превращаться в тотальную слежку. Электрические датчики пожарной сигнализации реагируют на дым и температуру, что позволяет контролировать ситуацию воспламенения.

Системой сигнализации охраняются особые помещения (хранилище, кладовые, серверные), где есть своя система контроля и доступа только определенных лиц.

В состав технических средств входит защита служебной информации – *криптографическая* и *программная* (пароль, шифр), которая шифруется в определенный код и распознается только адаптерами.

В банках используется специализированный бронированный автотранспорт (перевозка денег между филиалами и отделениями) и служебный (для служебных целей и передачи документации).

Для обеспечения безопасности документооборота используются различные сейфы: офисные (малые) и негорючие (большие).

Для обработки наличных расчетов используются: машины для пересчета бумажных денег (Magner-35PC и Delague); упаковщики ручные и вакуумные; детекторы для определения валюты (Regula-4003, Belcon, Conral-Lamp), которые имеют четыре степени защиты (ультра- и инфракрасные лучи, намагниченность, лупа-увеличение в 10 раз); автоматизированные

кассовые машины (модели CRF-1000 – AliBel и Olivetti) для приема и контроля денежной наличности трех валют (доллары, марки и российские рубли), а также для оплаты коммунальных платежей и различных взносов.

Сегодня одним из основных направлений решения специфической проблемы обработки наличных расчетов является переоснащение и укомплектование касс техническими средствами нового поколения, обладающими быстродействием, способными определять подлинность банкнот, сортировать их и т. д. Внедрение в банковскую систему таких средств позволит улучшить качество обработки денег, а также уменьшить количество ветхих денег в обращении, снизить нагрузку на кассовых работников, произвести структурную перестройку системы обращения наличных денег.

Автоматизированное рабочее место (АРМ) «Касса» разработано по техническому заданию Национального банка Республики Беларусь в г. Киеве организацией «Новые информационные технологии» и активно используется во всех учреждениях Национального банка Республики Беларусь, что позволило применять новые технические средства и автоматизировать процесс пересчета и учета инкассированной банком наличности с соблюдением требований, изложенных в правилах совершения эмиссионно-кассовых операций в учреждениях Национального банка Республики Беларусь и правилах ведения кассовых операций в коммерческих банках республики. Для этих же целей могут использовать АРМ и коммерческие банки при наличии касс пересчета и вечерних касс. АРМ «Касса» может использоваться автономно и совместно с АРМ «Операционный день банка».

С помощью АРМ «Касса» банк получает возможность:

- автоматизировать процесс обработки наличности, не нарушая предъявляемых требований;
- создать условия для оперативного управления конечными ресурсами в банке;
- осуществить анализ покупательного строения пересчитанной наличности;
- получить дополнительные возможности контроля прохождения наличности;
- улучшить условия работы кассового персонала.

В зависимости от вида выполняемых банковскими работниками операций и используемых для этих целей технических средств разработаны и применяются различные виды прикладных программ.

Выбор средств сбора и регистрации информации производится с учетом вида регистрируемой информации, ее объемов, требований к надежности регистрирующих устройств.

В настоящее время в техническом оснащении службы управления персоналом основным направлением совершенствования является более широкое применение высоконадежных микропроцессорных технологических средств. К их числу относятся технические средства, предназначенные для сбора, передачи, хранения, накопления, обработки и выдачи пользователям результирующей информации.

Стадии технологического процесса преобразования информации представлены на рисунке 67.



Рис. 67. Стадии технологического процесса преобразования информации

Следует отметить, что вышеизложенная классификация условна, так как технические средства могут выполнять и ряд других функций.

11.5. Методы оценки организации управленческого труда

Одним из важнейших аспектов совершенствования организации труда является изучение методов анализа затрат рабочего времени (рис. 68). *Фотография рабочего дня* может быть индивидуальной, когда в качестве объекта обследования выступает один работник, и групповой, когда наблюдение осуществляется одним наблюдателем за группой работников. Фото-

графия проводится для совершенствования организации труда путем устранения потерь и сокращения затрат времени, выявления причин невыполнения заданий. Объект фотографии рабочего дня – это деятельность специалистов и служащих. В процессе анализа полученных данных выявляются эффективность использования рабочего времени и величина потерь, разрабатываются нормативы подготовительно-заключительного времени, времени на отдых и личные надобности.



Рис. 68. Классификация методов изучения затрат рабочего времени наблюдением

Самофотография рабочего времени – это разновидность фотографии рабочего времени. Объектом является изучение использования рабочего времени руководителей. Этот метод прост. Для его применения не требуется наблюдатель, сами работники в бланке самофотографии записывают виды работ и затраты времени на их выполнение. Достоинством самофотографии является то, что она позволяет выявить дублирование работ работниками и подразделениями, выявить работы, не соответствующие обязанностям и уровню квалификации, а недостатком – недостоверность полученных данных (они почти всегда завышены).

Хронометраж – это изучение и измерение отдельных повторяющихся операций. В отличие от фотографии рабочего дня хронометраж является выборочным методом наблюдения.

Метод моментных наблюдений также является выборочным, с его помощью изучают использование рабочего времени работниками и время работы оборудования. Этот метод позволяет выявить величину потерь рабочего времени, но не их причины. Поэтому его дополняют фотографией рабочего дня.

Рациональное использование рабочего времени имеет большое значение для оценки организации труда и эффективности работы руководителя. Важным шагом при создании эффективной системы управления собственным временем для управленческого персонала является определение целей деятельности как на короткий, так и на длительный период.

Намеченные цели не только определяют те действия, которые следует осуществить, но и стимулируют их исполнение. Постановка целей означает для руководителя сознательное осуществление своих действий, а для управленческого персонала действует как движущая сила, энергия которой исчезает лишь тогда, когда цель достигнута. Цели, определяемые руководителем, должны быть:

- реалистичными и конкретными;
- ориентированными не на осуществление деятельности, а на достижение конкретного результата;
- измеримыми и ограниченными по времени конкретными сроками.

После определения цели необходимо разработать план действий по ее достижению. Следует установить степень важности имеющихся целей и задач, очередность их выполнения. Успешное решение задачи выделения степеней важности положительно влияет на эффективность работы управленческого персонала. Необходимо органично связать планирование рабочего времени и желаемых результатов. Введение периодов планирования времени руководителя будет способствовать более точной оценке обстановки в целом, облегчит выделение главного и повысит уровень исполнения.

При разработке плана каждого периода руководитель должен ответить на следующие вопросы:

Какова основная цель данного периода?

Каким количеством времени он располагает?

В какой очередности должны быть выполнены основные задачи периода?

Какие подготовительные мероприятия должны быть выполнены?

Важнейшим из всех методов планирования для руководителя является планирование работы на день. План на день позволяет видеть все дела, которые предполагается совершить в этот день, и помогает руководителю наиболее эффективно использовать рабочее время. Он определяет конечные цели работы в порядке их значимости.

При разработке недельного плана следует уточнить конечные цели предстоящей недели и определить необходимые работы в порядке их значимости. Вся разновидность работ предстоящей недели условно может быть представлена следующими группами:

- работы обязательные (важные и срочные) с точки зрения достижения конечных целей;
- работы важные, но не срочные, к их выполнению следует приступить в том случае, если хватит времени на предстоящей неделе;
- работы менее сложные и несрочные, они будут выполнены, если останется время на неделе.

В процессе недельного планирования следует уточнить заранее намеченные контакты и определить способы их осу-

ществления. После окончания рабочей недели необходимо дать оценку плану использования времени на неделю и достигнутым конечным целям.

Для годового планирования важным звеном является определение ключевых направлений деятельности. На основе ключевых результатов руководитель должен разработать личный план деятельности и бюджет на предстоящий год. После определения цели и задач необходимо решить вопрос о том, как будет организован контроль за ходом исполнения. При этом следует помнить, что контролируется именно цель, ее реализация, а не мероприятия, необходимые для ее достижения. Планирование рабочего времени позволит руководителю избавиться от излишней суетливости, нагромождения работ. Он будет выполнять работу в зависимости от важности и срочности.

Эффективность работы управленческого персонала во многом определяется организацией его труда.

Вопросы и задания для повторения

1. Объясните особенности управленческого труда.
2. Что является объектом управленческого труда?
3. Раскройте социально-экономическую природу и основные направления рационализации управленческого труда.
4. Какие существуют виды умственного труда?
5. Как организуется работа руководителя?
6. Объясните особенности труда руководителя.
7. Перечислите основные элементы организации управленческого труда.
8. Раскройте суть разделения труда в управлении.
9. Объясните роль оснащения рабочего места и условий труда.
10. Изложите методы изучения организации труда.
11. Объясните принципы научной организации труда руководителей и специалистов.

12. В чем отличие управленческого труда от других видов трудовой деятельности?
13. Для чего нужно нормировать труд управленческих работников? Назовите методы нормирования и виды норм.
14. Что означает термин «культура управленческого труда»? Дайте характеристику составным элементам культуры управленческого труда.
15. Раскройте роль и задачи научной организации управленческого труда.
16. Объясните роль технических средств в управлении. Изложите их классификацию.
17. Назовите средства организационной техники.
18. Назовите оборудование, необходимое для служебных помещений.
19. Что собой представляют АРМ руководителей и специалистов?
20. Раскройте роль безбумажного документооборота.
21. Объясните социальную эффективность внедрения АСУ.
22. Как будет выглядеть офис руководителя через 10, 20, 50 лет?

Задание 1

Имеются различные способы поиска лучшей организации менеджером своего бюджета времени, в частности:

- проанализировать, как используется время в течение рабочего дня;
- провести анализ стоящих задач с учетом их значимости, определить, какие задачи являются приоритетными;
- сформулировать долгосрочные цели;
- ввести в практику планирование использования времени в течение рабочего дня;
- стремиться уменьшать потери времени.

Дайте ответы на следующие вопросы:

1. Какие еще способы совершенствования использования своего рабочего времени вы можете предложить?
2. Нужно постоянно улучшать использование только своего рабочего времени или всего времени, включая личное?

3. Какие действия вы хотели бы предпринять, чтобы максимально эффективно использовать рабочее время?

Задание 2

Часто после рабочего дня менеджер констатирует, что он целый день напряженно работал, однако многое из того, что намечал сделать, осталось невыполненным. Обычно при этом ссылаются на следующие основные причины:

- плохо подготовленные совещания, собрания;
- телефон;
- отсутствие делегирования ответственности;
- отсутствие выбора приоритетов;
- тактика отсрочек;
- неумение говорить «нет»;
- неумение доводить дело до конца;
- помехи со стороны других;
- слишком много времени тратится на чтение деловых бумаг.

Ответьте на следующие вопросы:

1. Какие еще причины, по вашему мнению, мешают вам выполнять все намеченное?

2. Что необходимо сделать, чтобы вы ежедневно могли реализовывать свои планы без перенапряжения?

Задание 3

Менеджеру часто приходится работать с большим напряжением. Многие руководители перегружены оттого, что слишком велик объем работы, которую им необходимо сделать. Но не только перегруженность работой удерживает многих руководителей много часов в неделю на своих рабочих местах. Часто причина в неправильном распределении времени. В такой ситуации необходимо научиться управлять своим временем, что фактически является управлением собой.

В чем же в конечном счете причина перегруженности и неэффективного использования рабочего времени?

Основной причиной в большинстве случаев оказывается необходимость выполнять одновременно разные дела и про-

изводить различные действия. Три другие причины зачастую усугубляют уже имеющуюся перегруженность:

- малая степень делегирования ответственности;
- неверно избранные приоритеты;
- слишком большая погруженность в повседневные хлопоты.

В деле рационализации использования рабочего времени менеджера большую роль может сыграть использование следующих принципов:

- принцип американского ученого Парето, согласно которому концентрация усилий менеджера на жизненно важных делах практически полностью определяет конечный результат;
- принцип бывшего президента США Эйзенхауэра: определение приоритетов на основе важности и срочности. Эйзенхауэр, подразделяя задачи по их важности и срочности, пришел к так называемым задачам А, В, С.

А-задачи: очень важные и срочные, выполнять которые следует немедленно;

В-задачи: важные, но несрочные; следует определить, в какие сроки их выполнить;

С-задачи: менее важные, но срочные, решение которых следует делегировать подчиненным.

Дела, которые не являются ни важными, ни срочными, не должны отвлекать внимание руководителя, стол которого и так завален бумагами. Иногда это сопряжено с определенным риском, но такие дела следует сразу отправлять в корзину для бумаг.

Самая большая опасность для менеджера заключается в том, что он дает себя увлечь срочностью задач и тратит свое время на выполнение С-задач в то время, как В-задачи (а иногда даже А-задачи) остаются невыполненными. Отсюда основательный анализ стоящих перед менеджером задач является хорошей базой для определения действительных приоритетов.

Подготовьте ответы на следующие вопросы:

1. Какие действия, по вашему мнению, менеджер может предпринять, чтобы более рационально использовать свое рабочее время?

2. Согласны ли вы с целесообразностью применения в практике принципов Парето и Эйзенхауэра и почему?

Задание 4

Проведите аттестацию рабочего места экономиста-менеджера организации, определите его эффективность. Сформулируйте предложения по улучшению организации рабочего места с учетом затрат и прогнозируемого эффекта.

Задание 5

На примере вашего учреждения образования дайте характеристику техническим средствам управления и определите эффективность их использования.

Представьте офис руководителя организации через 20 лет.

Задание 6

На примере организации покажите, как техническое обеспечение влияет на имидж организации.

Перечислите техническое обеспечение управленческого труда организации:

- а) в сфере производства;
- б) учреждения образования;
- в) супермаркета;
- г) банка;
- д) аэропорта и др.

12. ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

12.1. Понятие эффективности управленческого труда

Эффективность производства можно определить как оптимальное использование ресурсов. Для выяснения сущности экономической эффективности производства, определения ее критерия и показателей необходимо различать понятия «эффективность» и «эффект».

Эффект – абсолютная величина, обозначающая результат какого-либо процесса. Под экономическим эффектом понимается результат человеческого труда, направленного на производство материальных благ. В качестве эффекта может быть

прибыль или убыток. Но как бы не был важен результат, необходимо еще знать, какой ценой, какими затратами он достигнут. Один и тот же эффект может быть получен неодинаковыми способами, с разными затратами, и наоборот: одинаковые затраты могут дать разные результаты. Необходимо сравнивать результаты с затратами. Соизмеримость эффекта и затрат на его достижение – основа *экономической эффективности*.

Частные показатели экономической эффективности – рентабельность, производительность труда, фондоотдача и др.

$$\text{Эффективность} = \frac{\text{результат}}{\text{затраты}} = \frac{\text{прибыль}}{\text{себестоимость}}$$

Эффективность управления принято рассматривать в единстве двух сторон: экономической и социальной эффективности. *Социальная эффективность* характеризует степень достижения социальных целей – удовлетворение материальных и духовных потребностей работников, повышение содержательности и улучшения условий труда, увеличение свободного времени, его экономия. Частные показатели социальной эффективности управления в торговле – время на ожидание услуги, время на получение услуги, качество обслуживания, культура обслуживания и др. *Экономическая эффективность* позволяет определить, ценой каких затрат достигнут результат. Решение социальных проблем, повышение социальной эффективности способствуют повышению и экономической эффективности общественного труда. Выделение экономической и социальной сторон эффективности управления позволяет содержательно раскрывать взаимосвязи многообразных общественных явлений, решать практические вопросы повышения эффективности, определять последовательность мероприятий с учетом их актуальности и значимости.

В ряде случаев экономическая и социальная эффективность могут быть разнонаправленными. Рост экономической эффективности не всегда сочетается с повышением степени достижения социальных целей, автоматизма их одновременно изменения в одном направлении нет. Например, открытие крупной торговой организации вместо нескольких небольших

магазинов позволяет повысить экономическую эффективность торговой деятельности, но одновременно могут возрасти затраты времени населения на покупку товаров.

В управленческой деятельности важно учитывать, что в единстве социальной и экономической эффективности ведущей, наиболее активной стороной является социальная.

Высшая социальная цель управления – всестороннее развитие личности, которое возможно лишь при определенной эффективно развивающейся материально-технической базе.

Экономическая и социальная эффективность взаимодействуют в процессе преодоления противоречий научно-технического прогресса, которые обусловлены как социально-экономическими условиями и формами его реализации, так и внутренними закономерностями, логикой развития производительных сил. Экономическая эффективность новой техники и технологии выражается в снижении совокупных затрат на производство продукции, росте производительности общественного труда. Социальная эффективность в отношении с экономической предъявляет к новой технике и технологии ряд требований:

- улучшение условий труда;
- ликвидация монотонного ручного труда;
- превращение труда в жизненную потребность.

Нередко возникает противоречие между технически возможным и социально допустимым (например, между неуклонно усложняющимися орудиями труда, повышающими его производительность, и ограниченными психофизиологическими возможностями человека). Разрешается данное противоречие путем создания социально направленной техники, облегчающей труд и улучшающей его условия, способствующей всестороннему развитию личности.

12.2. Система показателей эффективности управления торговой организации

На уровне организации система показателей общей экономической эффективности включает показатели по видам используемых ресурсов и оценочные показатели.

Главным оценочным показателем деятельности организации является прибыль. К системе обобщающих показателей общей экономической эффективности традиционно относят показатели рентабельности продукции, рентабельности производственных фондов, производство продукции на рубль затрат, относительную экономию основных и оборотных фондов, а также материальных, трудовых затрат и средств оплаты труда.

Показателями общей экономической эффективности используемых ресурсов являются:

- показатели использования трудовых ресурсов (рост производительности труда);
- показатели использования основных фондов, оборотных средств и капитальных вложений (фондоотдача, оборачиваемость оборотных средств, удельные капитальные вложения);
- показатели использования материальных ресурсов (материалоемкость).

Показатели эффективности, во-первых, различаются по степени деятельности (обобщающие и частные) и, во-вторых, делятся на показатели экономической и социальной эффективности. В системе показателей экономической эффективности выделяются показатели, характеризующие эффективность использования труда, одновременных затрат, текущих затрат.

Один и тот же объем товарооборота, сумма чистой продукции и прибыли в расчете на одного работника могут быть получены в разных условиях. Поэтому для оценки деятельности торговых организаций надо полученный эффект (результат) соизмерять не только с количеством занятых в отрасли работников, но и учитывать качество обслуживания населения, экономию издержек потребления.

Таким образом, основным показателем экономической эффективности труда является его производительность, а социальной – развитие прогрессивных форм продажи товаров, развитие услуг, оказываемых населению, и другие показатели, характеризующие качество торгового обслуживания. Эффективность труда работников торговли в целом может быть определена по формуле

$$\text{Э}_1 = \text{ПТ} \times \text{К},$$

где ПТ – производительность труда; К – обобщающий показатель качества торгового обслуживания.

Единого подхода к измерению обобщающего коэффициента качества торгового обслуживания нет. Поэтому руководители каждой организации, исходя из конкретно сложившихся условий деятельности и целей дальнейшего стратегического развития организации, могут определить свой набор показателей, формирующих обобщающий коэффициент.

Производительность труда в торговле (П) – это сумма товарооборота, приходящаяся на одного работника в единицу времени (день, месяц, квартал, год), исчисленная путем деления объема розничного товарооборота торговой организации (Т) на среднесписочную численность работников (Ч):

$$\text{П} = \text{T} / \text{Ч}.$$

Этот показатель не в полной мере отражает производительность труда торговых работников, так как при его расчете не учитываются изменения цен на товары, трудоемкость товарооборота, структурные сдвиги и другие факторы.

Главное требование, которое предъявляется к развитию данного показателя, – это более быстрый рост производительности труда в сравнении с повышением средней заработной платы.

Влияние изменения численности торговых работников определяется как произведение базисной производительности труда на изменение численности торговых работников за анализируемый период по формуле

$$\Delta \text{P}_1 = (\text{Ч}_1 - \text{Ч}_0) \times \text{П}_0,$$

где ΔP_1 – прирост розничного товарооборота за счет изменения численности работников; Ч_1 – среднесписочная численность торговых работников в отчетном периоде; Ч_0 – среднесписочная численность торговых работников в базисном периоде; П_0 – товарооборот на одного торгового работника базисного периода.

Влияние изменения производительности труда на прирост розничного товарооборота (ΔP_n) определяется по формуле

$$\Delta P_n = \left(\frac{p_0 g_1}{q_1} - P_n \right) \times q_1,$$

где $p_0 g_1$ – товарооборот в сопоставимых ценах.

Изменение цен на товары также оказывает влияние на прирост розничного товарооборота и исчисляется по формуле

$$\Delta P_p = \left(P_n - \frac{p_0 g_1}{q_1} \right) \times q_1,$$

где ΔP_p – прирост розничного товарооборота за счет изменения цен; P_n – товарооборот на одного торгового работника отчетного периода; $p_0 g_1 / q_1$ – товарооборот на одного торгового работника за отчетный период при сопоставимых (базисных) ценах.

Расчет влияния на производительность труда изменения состава и структуры работников торговли производится по формуле

$$P = P_n \times Y_n,$$

где P_n – товарооборот на одного продавца; Y_n – удельный вес продавцов в общей численности работников торговли.

Основными показателями эффективности использования основных фондов являются фондоотдача и фондовооруженность труда.

Фондоотдача определяется следующим образом:

$$FO = T / OF,$$

где T – розничный товарооборот; OF – среднегодовая стоимость основных фондов.

Фондовооруженность рассчитывается по формуле

$$FB = OF / q_1,$$

где q_1 – среднесписочная численность торговых работников.

Важным показателем является также чистая продукция в расчете на одного работника. *Чистая продукция* – разность между валовыми доходами и расходами без расходов на оплату труда:

$$\text{ЧП} = \text{ВД} - \text{Р},$$

где ЧП – чистая продукция; ВД – валовой доход; Р – расход без затрат на оплату труда.

С точки зрения использования чистая продукция распадается на прибыль и заработную плату работников организации:

$$\text{ЧП} = \text{Пр} + \text{ЗП},$$

где Пр – прибыль; ЗП – расходы на оплату труда.

Отношение чистой продукции к среднесписочной численности работников является показателем производительности труда, так как труд в торговле будет производительным не только когда он ведет к росту объема производства (заключается в показателе чистой продукции в расчете на объемный показатель – товарооборот), но и когда он будет способствовать росту материальной заинтересованности работников организации, и рассчитывается по формуле

$$\text{П}_{\text{чп}} = \text{ЧП} / \text{Ч},$$

где $\text{П}_{\text{чп}}$ – производительность труда, рассчитанная на основе чистой продукции.

Третий показатель производительности труда определяется на основе показателя прибыли, полученной организацией, по формуле

$$\text{П}_{\text{п}} = \text{П} / \text{Ч},$$

где $\text{П}_{\text{п}}$ – производительность труда, рассчитанная на основе прибыли.

Отдельные параметры *эффективности организационной структуры* можно определить, используя коэффициенты:

- *звенности:*

$$\text{К}_{\text{зв}} = \text{П}_{\text{звф}} / \text{П}_{\text{звс}},$$

где $\text{П}_{\text{звф}}$ – количество звеньев существующей организационной структуры; $\text{П}_{\text{звс}}$ – оптимальное количество звеньев организационной структуры;

- *территориальной концентрации:*

$$K_{\text{т.к}} = \Pi_{\text{ор.ф}} / \Pi_{\text{г}},$$

где $\Pi_{\text{ор.ф}}$ – количество организаций данного типа, функционирующих в регионе деятельности нашей организации; $\Pi_{\text{г}}$ – площадь региона, на которой функционируют все организации данного типа;

- *эффективности организационной структуры управления:*

$$K_{\text{э}} = P_{\text{н}} / Z_{\text{у}},$$

где $P_{\text{н}}$ – конечный результат (эффект), полученный от функционирования оргструктуры управления; $Z_{\text{у}}$ – затраты на управление (фонд заработной платы аппарата управления, расходы на содержание помещений, приобретение и ремонт средств, прием и передачу управленческой информации и др.).

В преобладающем большинстве случаев состояние и эффективность организационной структуры оценивают с помощью показателей, характеризующих деятельность управляемого объекта.

12.3. Оценка эффективности работы аппарата управления

Особенность результатов управленческого труда состоит в том, что они трудно поддаются количественной оценке. Результаты труда руководителей, как правило, оцениваются косвенно – по показателям производственной деятельности возглавляемых ими коллективов, труда специалистов и технических исполнителей, по показателям работы отдела (бюро). Это своего рода конечные результаты, между временем достижения которых и моментом приложения труда существует значительный разрыв.

Нельзя считать конечным результатом управленческого труда его промежуточные итоги – расчеты, чертежи, разрабатываемую техническую и организационную документацию, другую информацию. Иначе создается абсурдная ситуация: чем больше выполнено или подготовлено расчетов, различных документов, тем плодотворнее труд, а это далеко не так. Отсюда и важное свойство производительной формы

управленческого труда: его эффективность должна оцениваться не по количеству подготовленных документов и изданных распоряжений, а по результативности и прогрессивности, принимаемых технических, организационных, экономических решений – по их влиянию на результаты деятельности работников, непосредственно занятых производством продукции или услуг.

Главной задачей организации труда управленческого персонала является экономическая, которая заключается в повышении эффективности работы аппарата управления, в максимальном удовлетворении предъявляемых к нему требований. В современных условиях аппарат управления должен обеспечивать выполнение четырех требований: экономичность, оперативность, надежность в работе и оптимальность принимаемых решений.

Экономичность аппарата управления понимается как выполнение им возложенных на него функций с минимальными затратами (трудовыми, материальными, финансовыми). Иными словами, обеспечение экономичности означает прежде всего достижение максимальной производительности управленческого труда.

Оперативность работы аппарата управления – обеспечение соответствия скорости подготовки и принятия управленческих решений в динамике производственных процессов. Каждое решение должно быть принято к определенному сроку, и задержка его принятия ведет к простоям или каким-либо иным потерям в производстве.

Надежность функционирования аппарата управления предполагает достоверное отображение фактического состояния производства в принимаемых решениях. Появление недостоверной, не соответствующей действительности информации может ввести в заблуждение работающий с нею персонал и тем самым стать причиной принятия ошибочных решений в дальнейшем.

Оптимальность принимаемых решений означает создание и использование системы принятия решений, основанной на проведении многовариантных расчетов и выборе лучшего из них.

Рассмотренные требования к аппарату управления характеризуют его с двух сторон. Экономичность связана с затратами на содержание аппарата управления, а остальные требования касаются результатов его работы.

Кроме экономической задачи, в процессе организации труда решаются задачи социального, психологического и физиологического порядка. *Социальные* задачи сводятся к повышению содержательности и привлекательности труда путем устранения монотонных и утомительных работ, расширения сферы приложения творческих усилий на основе рационального разделения труда и его механизации.

Задачи *психологического* порядка связаны с поддержанием здорового морально-психологического климата в коллективе. В плане задач *физиологического* характера организация труда управленческого персонала должна быть направлена на обеспечение сохранения здоровья людей в процессе их трудовой деятельности.

Оценка эффективности труда руководителя состоит в том, что вся его деятельность подразделяется на отдельные функции и качественные характеристики, каждая из которых оценивается независимо от других (например, в баллах). На основе этих независимых частных оценок рассчитывают итоговый показатель эффективности и качества труда руководителя.

При оценке эффективности трудовой деятельности необходимо решить две задачи:

- определить критерии, по которым следует производить оценку;
- рассчитать эффект труда.

Проведенные в этой области исследования показывают, что менеджеров оценивают по следующим общим критериям:

- управленческой деятельности (принятие решений, прогнозирование, планирование, снижение трудоемкости обработки управленческой информации и т. д.);
- профессиональной компетентности (знание дела);
- степени применения демократических методов коллективной работы;
- личным качествам (организаторским способностям).

Экономическая эффективность мероприятий по научной организации управленческого труда (НОУТ) определяется величиной снижения затрат живого и овеществленного труда, что проявляется в снижении издержек обращения и рассчитывается для определения роста производительности труда и суммы годового экономического эффекта.

НОУТ предполагает всемерную механизацию и автоматизацию процессов управления и постоянное повышение квалификации кадров, совершенствование нормирования и стимулирования управленческого труда, а также укрепление трудовой дисциплины, внедрение инноваций.

Внедрение мероприятий НОУТ привело к экономии управленческого труда, уменьшению численности работников, росту производительности труда, а следовательно – к снижению себестоимости, повышению эффективности деятельности организации.

Вопросы и задания для повторения

1. Что может быть результатом (эффектом) деятельности организации?
2. Раскройте сущность и особенности эффективности управления.
3. Назовите частные показатели экономической эффективности управления.
4. Объясните основные проблемы определения социальной эффективности управления.
5. Раскройте значение показателей социальной эффективности в совершенствовании управления организацией.
6. Перечислите показатели, которые можно использовать для расчета эффективности организационной структуры.
7. Назовите методы, с помощью которых руководители могут повысить эффективность обмена информацией в организации.
8. Как можно повысить экономическую эффективность?
9. Каким образом организация может повысить социальную эффективность?

10. Всегда ли снижение затрат в организации приводит к повышению эффективности управления?
11. Как необоснованное увеличение прибыли может повлиять на конкурентоспособность организации?
12. Изложите пути повышения эффективности труда работников аппарата управления.

Задание 1

Менеджеры могут проанализировать свою деятельность при помощи следующего опросника:

1. Где я получаю информацию?
2. Какую информацию я распространяю в своем подразделении?
3. Сочетается ли гармонично моя деятельность и накопленные информации?
4. Каких изменений я могу требовать от организации?
5. Достаточно ли я информирован, чтобы иметь возможность оценивать предложения своих сотрудников?
6. Каким я вижу будущее направление работы организации?
7. Как реагируют подчиненные на стиль моего руководства?
8. Какие внешние связи я поддерживаю?
9. Распределяю ли я рабочее время в соответствии с определенной системой или же реагирую на требования настоящего момента?
10. Взваливаю ли я на себя слишком много работы?
11. Не действую ли я слишком поверхностно?
12. Не направлена ли моя активность на решение не столь важных проблем?
13. Соразмерно ли я использую в своей деятельности различные средства?
14. Как я сочетаю свои права и обязанности?

Попытайтесь представить себя в роли руководителя и определите следующее:

1. Что вам удастся, а что не получается в менеджменте, почему?
2. В чем вы видите дополнительные резервы для повышения эффективности своей деятельности?

Задание 2

При помощи интегрированного показателя организационной структуры определите эффективность управления по двум торговым организациям (табл. 8) и сделайте выводы. Для расчета используйте следующую формулу:

$$K_{\text{эф}} = 1 - \frac{Q_{\text{у}} L_{\text{ч}}}{F_{\text{о}} E_{\text{об}}},$$

где $K_{\text{эф}}$ – коэффициент эффективности управления; $Q_{\text{у}}$ – затраты на управление, приходящиеся на одного работника управления; $L_{\text{ч}}$ – удельный вес численности управленческих работников в общей численности работающих; $F_{\text{о}}$ – фондовооруженность (стоимость основных и оборотных средств, приходящихся на одного работника); $E_{\text{об}}$ – фондоотдача (товарооборот, приходящийся на единицу основных и оборотных фондов).

Таблица 8

Данные для расчета

Показатель	Организация 1	Организация 2
1. Численность работников, чел., – всего	160	172
в том числе аппарата управления	19	20
2. Товарооборот, млн р.	9028	9976
3. Среднегодовая стоимость основных фондов, млн р.	705,2	730,8
4. Среднегодовая стоимость оборотных средств, млн р.	190,5	203,1
5. Затраты на управление (фонд заработной платы административно-управленческого персонала, расходы на содержание помещений, легкового транспорта, приобретение и ремонт оргсредств, прием и передачу управленческой информации и др.), млн р.	835,09	899,8

ГЛОССАРИЙ

Авторитарный руководитель (autocratic leader) – руководитель, имеющий достаточный объем власти, чтобы навязать свою волю исполнителям. В случае необходимости он сделает это не колеблясь.

Автомат (automat) (от греч. automatos – самодействующий) – устройство (совокупность устройств), выполняющее по заданной программе без непосредственного участия человека все операции в процессе получения, преобразования, передачи и распределения (использования) энергии, материалов или информации. Программа автомату задается в его конструкции (часы, торговый автомат) или извне – посредством перфокарт, магнитных лент, дисков и т. д. (ЭВМ, станок с программным управлением). В кибернетике – математическая модель реально существующих или принципиально возможных систем, осуществляющих преобразование дискретной информации.

АСУ – автоматизированная система управления (САМ – computer-assisted manufacturing) – ряд технологий производства, позволяющих осуществлять управление оборудованием или контролировать его работу с помощью ЭВМ.

Адаптация (adaptation) (от лат. adaptatio) – приспособление системы к реальным условиям. Экономике в целом, а также отдельные экономические объекты (организации) также рассматривают как адаптирующиеся системы.

Адаптивная структура (adaptive structure) – организационная структура, позволяющая гибко реагировать на изменения в окружающей среде и тем самым принципиально отличающаяся от механистической (бюрократической) структуры. Называется также органической структурой.

Административные полномочия (staff authority) – форма полномочий, передаваемых руководителям, в отличие от линейных полномочий, когда последние передаются подчиненным.

Алгоритм (algorithm) – точное предписание, определяющее процесс преобразования исходных данных в конечном результате.

Анализ внешней среды (environmental analysis) – процесс стратегического планирования, предназначенный для контроля факторов, внешних по отношению к организации, с целью определения возможностей и опасностей.

Анализ на безубыточность (break-even analysis) – метод, используемый при принятии решений, для определения положения дел, при котором общий доход равен совокупным издержкам.

Арбитраж (arbitration) – орган, разбирающий хозяйственные споры (третейский суд).

Аттракция (attraction) – процесс взаимного тяготения людей друг к другу, формирование привлекательности одного человека для других.

Аудит (auditus) – комплексная проверка (экспертиза) результатов финансовой (хозяйственной) деятельности предприятий (акционерных обществ, страховых компаний, совместных предприятий, акционерных банков, бирж и др.), включая правовую, экономическую и бухгалтерскую оценку данных финансовых отчетов, представляемых для публикации (обнародования) или вышестоящим организациям. Исходя из целей проверки и объекта исследования аудит подразделяется на внешний и внутренний.

Базисные (основные, первичные) потребности (primary needs) – обычно врожденные потребности, такие как потребность выжить.

Биржа валютная (stock exchange currency) – организованный вторичный валютный рынок, который существует в ряде стран (Германия, Япония, Италия, Австрия, Голландия и др.). Наряду с торговлей иностранной валютой определяет котировку валютных курсов.

Биржа товарная (stock exchange commodity) – организация с правами юридического лица, формирующая оптовый рынок путем налаживания и регулирования биржевой торговли.

Биржа фондовая (stock exchange fund) – юридическое лицо, организующее торговлю различными ценными бумагами.

Представляет собой организованный вторичный рынок, где в основном осуществляется перепродажа ранее выпущенных ценных бумаг (главным образом акций). В результате биржевых операций по купле-продаже акций происходит процесс перераспределения собственности.

Бюджет (budget) – план, определяющий ожидаемые результаты и распределение ресурсов в количественной форме. Служит в качестве контрольного эталона.

Бюрократия (bureaucrasy) – тип организации, для которой характерно специализированное распределение труда, четкая управленческая иерархия, правила и стандарты, показатели оценки работы, принципы найма, основывающиеся на компетенции работника.

Валовой внутренний продукт (ВВП) (gross home output) – один из важнейших показателей системы национальных счетов, характеризующий конечный результат производственной деятельности совокупности экономических единиц – резидентов (как в сфере материального производства, так и в сфере нематериальных услуг). Измеряется стоимостью товаров и услуг, произведенных этими единицами для конечного использования.

Валовой национальный доход (gross national revenue (income)) – сумма первичных доходов, полученных экономическими единицами – резидентами, с учетом сальдо первичных доходов, полученных от остального мира. Отличается от валового внутреннего продукта на величину первичных доходов, полученных от других стран (за вычетом первичных доходов, переданных другим странам).

Валюта (currency) национальная – денежная единица данной страны, на основе которой осуществляется денежно-кредитное обращение внутри страны, а также платежно-расчетные операции с другими странами по обслуживанию внешнеэкономических и валютно-финансовых связей; иностранная – денежная единица другой страны, посредством которой данная страна ведет расчеты по обслуживанию внешнеэкономических и кредитно-финансовых отношений с другими странами.

Вертикальное разделение труда (vertical division of labor) – разделение и координация действий по выполнению функций (управления и обеспечения производства). Позволяет выделить уровни управления.

Вексель (promissory note – простой, bill of exchange – переводный) – документ, составленный по установленной законом форме и содержащий безусловное денежное обязательство; разновидность кредитных денег, или кредитное орудие обращения.

Власть (power) – возможность и способность воздействовать на ситуацию или поведение других людей.

Власть в организации (authority, organizational) – ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия части людей в организации на выполнение заданий. Основные виды власти основаны на принуждении, вознаграждении, компетенции, примере и традиции.

Влияние (influence) – поведение какого-либо человека, которое изменяет отношение и чувства к нему других людей.

Внешняя неопределенность (uncertainty, environmental) – это функция объема доступной информации в отношении фактора окружающей среды и относительной уверенности в точности этой информации.

Вознаграждение (compensation) – в рамках теории мотивации это все, что человеку может казаться ценным.

Вторичные потребности (secondary needs) – потребности, имеющие психосоциальную природу, такие как оценка, привязанность и власть.

Гигиенические факторы (hygiene factors) – согласно двухфакторной теории Герцберга это факторы, лежащие в среде, окружающей сферу деятельности человека. Их отсутствие может вызвать неудовлетворенность, но не может активно мотивировать поведение.

Горизонтальное разделение труда (horizontal division of labour) – разделение работы в организации на составляющие компоненты.

Группа (group) – два лица или более, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо влияет на другого (других) и испытывает на себе его влияние.

Групповое мышление (groupthinking) – тенденция отдельных личностей не настаивать на своей точке зрения на ту или иную проблему, чтобы не нарушать гармонию группы.

Делегирование (delegation) – передача задач и прав получателю, который принимает на себя ответственность за них.

Демократический руководитель (democratic leader) – руководитель, который старается не навязывать свою волю подчиненным и исходит из предпосылки, что люди мотивированы потребностями высшего уровня. Сам он мотивирует своих подчиненных, создавая климат, где люди мотивируют себя сами.

Дерево решений (decision tree) – схематическое представление сложного процесса принятия решения по какой-либо задаче.

Децентрализованная организация (decentralized organization) – организационная структура, в рамках которой право принимать решения распределяется вплоть до нижестоящих управленческих структур.

Двухфакторная модель Герцберга (Herzberg's two-factor theory) – модель, согласно которой вся мотивация распадается на две большие категории: гигиенические факторы и мотивы.

Дивизиональная организационная структура (divisional departmentation) – тип организационной структуры, разработанный в интересах больших организаций, для которых функциональные структуры уже перестают быть эффективными. Основными типами структур с отделениями являются региональные и продуктовые, а также структуры, ориентированные на покупателя.

Дисфункциональный конфликт (dysfunctional conflict) – конфликт, который приводит к уменьшению степени удовлетворенности работой, ослаблению сотрудничества между группами, снижению эффективности деятельности организации.

Должностные инструкции (job description) – краткое изложение основных задач, требующихся навыков и полномочий различных должностей в организации.

Единоначалие (unity of command) – принцип построения организации, согласно которому подчиненный должен при-

нимать полномочия только от одного начальника и быть ответственным только перед ним.

Запрограммированное решение (decision, programmed) – выбор, путь, который ведет к цели через конкретную последовательность этапов или действий. Число возможных альтернатив в этом случае, как правило, ограничено.

Иерархическая структура (tall structure) – организационная структура, характеризующаяся многоуровневым управлением и незначительным объемом управления на каждом уровне.

Иерархия потребностей по Маслоу (Maslow's hierarchy of needs) – подразделение всех потребностей людей на пять групп, осуществленное Абрахамом Маслоу: физиологические, безопасности, социальные, уважения и самовыражения.

Имидж (image) – образ, репутация, мнение широкой публики, потребителей и клиентов о престиже предприятия, его товарах и услугах.

Интеграция (integration) – процесс объединения усилий различных подсистем (подразделений) для достижения целей организации.

Инфляция (inflation) – переполнение каналов денежного обращения деньгами сверх потребностей производства и товарооборота.

Информационно-управляющая система (management information system (mis)) – формальная система обеспечения руководителей информацией, необходимой для принятия решений.

Канал связи (channel) применительно к обмену информацией – средство передачи информации: письменной, устной, формальной, неформальной, пригодной для электронных средств связи.

Кибернетика (cybernetics) (от греч. kybēnetikḗ – искусство управления) – наука об управлении, связи и переработке информации.

Квалификационная характеристика (job description) – краткое изложение основных задач, навыков и умений, прав и обязанностей, предъявляемых к различным специалистам в организации.

Культура корпорации (corporation culture) – атмосфера или социальный климат в организации.

Коммуникация, общение (communication) – обмен информацией и смыслом информации между двумя и более людьми.

Компенсация (compensation) – денежное вознаграждение, выплачиваемое организацией своим сотрудникам за выполненную ими работу.

Контроль (control) – процесс, обеспечивающий достижение организацией поставленных целей.

Контролинг (controlling) – система информационно-аналитической и методологической поддержки руководителей в процессе принятия управленческих решений.

Конфликт (conflict) – несогласие между двумя или более сторонами (лицами или группами), когда каждая сторона старается сделать так, чтобы были приняты именно ее взгляды или цели и помешать другой стороне сделать то же самое.

Косвенные факторы окружающей среды (indirect environment) – факторы окружающей среды, которые могут не оказывать немедленного и непосредственного воздействия на деятельность организации, но, тем не менее, влияют на нее.

Критерии для принятия решения (decision criteria) – нормы, с которыми можно соотнести альтернативные варианты решения.

Либеральный руководитель (laissez-faire leader) – руководитель, который дает своим подчиненным почти полную свободу в выборе рабочих задач и контроле за своей работой.

Лидер организации (organizational leader) – человек, эффективно осуществляющий формальное и неформальное руководство и лидерство.

Линейные полномочия (line authority) – полномочия, которые передаются от начальника непосредственно подчиненному и далее другим подчиненным.

Матричная организация (matrix organization) – тип адаптивной структуры, в которой члены сформированной группы несут ответственность за свою деятельность.

Механистическая структура (mechanistic structure) – традиционно-бюрократическая форма организации, в противоположность органической или адаптивной структурам.

Миссия (mission) – в планировании основная общая цель или задача организации.

Модель (model) – представление предмета, системы или идеи в форме, отличной от формы целого, т. е. самого предмета. Модели играют полезную роль, потому что они упрощают реальность и тем самым облегчают возможность увидеть внутренние отношения.

Модель Портера-Лоулера (Porter-Lawler model) – ситуационная теория мотивации, объединяющая элементы теории ожиданий и теории справедливости. Она включает пять переменных величин: усилия, ожидания, результативности, вознаграждения и удовлетворения.

Мотивация (motivating) – процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации.

Мотивация по принципу «кнута и пряника» (carrot and stick-motivation) – намеренное и интенсивное использование внешних поощрений и наказаний для мотивации сотрудников, сходное с методом, заставлявшим двигаться осла.

Незапрограммированное решение (decision, nonprogrammed) – выбор, который приходится делать в новой или неопределенной ситуации или в ситуации с неизвестными факторами воздействия.

Необходимость координации (need for coordination) – ситуация, возникающая при вертикальном и горизонтальном разделении труда. Без соответствующей координации люди не смогут работать вместе.

Неопределенность внешней среды (uncertainty, environmental) – функция количества информации по конкретному фактору внешней среды и относительной уверенности в точности такой информации.

Неформальная организация (informal organization) – спонтанно возникающие группы людей, которые регулярно вступают во взаимодействие для достижения определенной цели.

Обмен невербальной информацией (communication, nonverbal) – обмен содержащими информацию знаками без использования слов.

Обратная связь (feedback) – реакция на сообщение, которая помогает отправителю, источнику информации определить, воспринята ли отправленная им информация.

Обучение нормам этики (ethics training) – процесс формирования в среде рядовых работников и руководителей представления об этике ведения дела.

Организационная структура (structure, organizational) – логические соотношения уровней управления и функциональных областей, организованные таким образом, чтобы обеспечить эффективное достижение целей.

Организационная структура типа конгломерат (conglomerate organization) – один из видов адаптивной структуры, используемый очень крупными предпринимательскими организациями, действующими в различных областях. Конгломераты в целом не имеют единой структуры организации; в отдельных частях используют структуры различных типов.

Организационное лидерство (leadership, organizational) – способность оказывать влияние на отдельных людей и группы в их деятельности для достижения целей организации.

Организация формальная (organization formal) – группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Ответственность (responsibility) – обязательство выполнять задания и обеспечивать их удовлетворительное завершение.

Отчуждение (estrangement) – в гражданском праве передача имущества в собственность другого лица; один из способов осуществления собственником правомочия распоряжения принадлежащим ему имуществом. Различается отчуждение возмездное (купля-продажа) и безвозмездное (дарение).

Планирование (planning) – процесс выбора целей и решений, необходимых для достижения целей.

Подразделение (subunit) – формальная группа в организации, отвечающая за выполнение конкретного набора задач для организации в целом.

Политика (policy) – общие ориентиры для действий и принятия решений, которые облегчают достижение целей.

Полномочия (authority, organizational) – официально предоставленное кому-нибудь право какой-нибудь деятельности, ведения дел (могут быть широкие, неограниченные полномочия).

Потребности (needs) – психологический или физиологический дефицит чего-либо, отраженный в восприятии человека.

Правила (rules) – точное определение того, что следует делать в конкретной уникальной ситуации.

Предварительный контроль (preliminary control) – фаза процедуры контроля, осуществляемая до начала работы. На этой фазе происходит оценка планов, разработка процедур и правил работы, а также составление должностных инструкций в письменной форме.

Предпосылка (premise) – предположение, рассматриваемое как истинное. Используется в качестве отправной точки в процессе принятия решений.

Предприимчивый руководитель (entrepreneurial manager) – менеджер, который изыскивает возможности и идет на преднамеренный риск, осуществляя изменения и вводя усовершенствования в своей организации.

Предприниматель (entrepreneur) – человек, который идет на риск при создании новой организации или при внедрении новой идеи, продукта или услуги.

Прибыль (profit) – конечный финансовый результат производственно-хозяйственной деятельности организаций.

Принцип соотвествия (parity principle) – принцип, согласно которому руководство должно делегировать индивиду достаточно полномочий, чтобы он был в состоянии выполнять те задачи, за которые несет ответственность.

Прогнозирование (forecasting) – метод планирования, в котором предсказание будущего опирается на накопленный опыт и текущие предположения относительно будущего.

Продуктовая организационная структура (product departmentation) – структура, основным элементом которой являются отделения, ответственные за выпуск основных типов продукции.

Проектная организационная структура (project organization) – временная организационная структура, формируемая для достижения конкретной, четко очерченной цели.

Производительность (productivity) – в количественном выражении это объем выпуска, деленный на объем потребленных ресурсов. В широком смысле – относительная эффективность и экономичность организации.

Производство по принципу «точно вовремя» (just-in-time production) – система управления материально-техническими запасами, в которой продукция, комплектующие изделия и материалы поступают только тогда и в таком количестве, когда и сколько их требуется. Основная цель системы заключается в том, чтобы сократить издержки капитала и издержки хранения.

Прожиточный минимум (living-wage) – уровень дохода, обеспечивающий приобретение научно обоснованного минимального набора материальных благ и услуг, необходимых для обеспечения жизнедеятельности человека при определенном уровне социально-экономического развития страны и сложившихся потребностях населения; рассчитывается на душу населения и различается в зависимости от пола и возраста.

Процесс управления (management process) – общий объем непрерывных взаимосвязанных действий или функций в рамках организации.

Процессный подход к управлению (process approach to management) – подход к управленческой теории, основывающийся на концепции, согласно которой управление представляет собой непрерывную серию взаимосвязанных действий или функций.

Рациональное решение (decision, rational) – выбор, подкрепленный результатами объективного анализа. Рациональное решение в отличие от основанного на суждении не зависит от опыта, накопленного в прошлом.

Региональная организационная структура (territorial departmentation) – тип дивизиональной структуры, в которой используется географический принцип построения.

Регулирование экономики (regulation of economy) – целенаправленные процессы, обеспечивающие поддержание или изменение экономических явлений и их связей. Может выступать в трех основных формах: директивного планирования, индикативного регулирования и рыночного саморегулирования.

Релевантная информация для принятия решения (relevant information, for decision making) – данные, отбираемые под конкретные задачи, лица, цели и периоды.

Реорганизация труда (work redesign) – в передовых организациях изменение условий труда путем расширения объема или углубления содержательности работ в целях повышения внутренней удовлетворенности работников.

Решение (decision) – выбор альтернативы.

Risk (risk) – уровень неопределенности в предсказании результата.

Руководитель высшего звена (top manager) – руководитель, отвечающий за решения для организации в целом или для значительной части этой организации.

Руководители низшего звена (линейные руководители) (supervisors) – руководители в организации на уровне, находящемся непосредственно над уровнем неуправленческого персонала.

Руководитель, предприниматель (entrepreneurial manager) – руководитель, который активно ищет новые возможности и добровольно принимает на себя риск, вводя изменения и усовершенствования.

Руководитель, сосредоточенный на труде (job-centered manager) – руководитель, занимающийся прежде всего организацией работы и разработкой системы вознаграждений с целью повышения производительности труда.

Руководитель, сосредоточенный на человеке (employee-centered manager) – руководитель, который заботится в первую очередь о людях и повышает производительность труда путем совершенствования человеческих отношений. В континууме руководства Лайкерта такой тип руководителя располагается на противоположном конце от руководителя, сосредоточенного на труде.

Руководство организации (leadership, organizational) – способность оказывать влияние на отдельных лиц и на группы, побуждая их работать на достижение целей организации.

Связующий процесс (linking process) в управлении – это процесс, необходимый для осуществления планирования, организации, мотивации и контроля. Основные связующие процессы – это принятие решений и общение (коммуникация). Руководство тоже можно рассматривать как связующий процесс.

Сетка управления (managerial grid) – двухразмерный подход к оценке эффективности руководства.

Система (system) – единство, состоящее из взаимозависимых частей, каждая из которых привносит что-то конкретное в уникальные характеристики целого. Организации считаются открытыми системами, потому что они динамично взаимодействуют с внешней средой.

Система обратной связи (feedback system) в управлении – любой механизм, обеспечивающий получение данных о результатах, которые могут быть использованы руководителями для корректировки отклонений от намеченного плана.

Ситуационный подход (contingency approach) – концепция, утверждающая, что оптимальное решение является функцией факторов среды в самой организации (внутренние переменные) и в окружающей среде (внешние переменные). В данном подходе сделана попытка интегрировать отдельные аспекты исторически предшествующих школ управления путем сочетания определенных приемов. Концепция управления в конкретных ситуациях для более эффективного достижения целей организации. Известен под названием «конкретный подход».

Слухи (grapevine) – информация, передаваемая по неформальным каналам сообщения.

Содержательные теории мотивации (content theory of motivation) – теории мотивации, основанные на попытке определить в первую очередь те потребности, которые заставляют людей действовать. К числу таких теорий относятся теории Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида МакКлелланда.

Социальная адаптация в организации (organizational socialization) – процесс знакомства новых работников с правилами, практикой и культурой организации в ходе официальной подготовки и неофициального общения.

Среда косвенного воздействия (indirect environment) – внешняя среда, факторы которой могут не оказывать немедленного и прямого воздействия на организацию, но тем не менее влияют на нее.

Стандарт (standard) – конкретная цель, продвижение к которой поддается измерению.

Стиль руководства (leadership style) – обобщенные виды поведения руководителя в отношениях с подчиненными в

процессе достижения поставленных целей (автократический, демократический, либеральный).

Стратегическое планирование (strategic planning) – набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке конкретных стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

Стратегия (strategy) – общий, всесторонний план достижения целей.

Стратегия ограниченного роста (limited-growth strategy) – стратегическая альтернатива, которая характеризуется целями, установленными на уровне прошлых достижений с учетом инфляции. Чаще всего используется в хорошо развитых отраслях со статичной внешней средой.

Стратегия роста (growth strategy) – стратегия, при которой уровень краткосрочных и долгосрочных целей каждого года значительно увеличивается по отношению к показателям предыдущего года.

Стратегия сокращения (retrenchment strategy) – стратегическая альтернатива, которая характеризуется установлением целей ниже достигнутого уровня или исключением некоторых направлений деятельности.

Структурные методы разрешения конфликтов (structural techniques for conflict resolution) – уточнение перспектив, связанных с должностными обязанностями; использование механизмов координации и интеграции; установление новых, более сложных целей; использование механизма поощрений.

Тактика (tactic) – краткосрочная стратегия для достижения цели, разрабатываемая обычно на уровне руководителей среднего звена.

Текущий контроль (concurrent control) – этап процедуры контроля, осуществляемый непосредственно в ходе проведения работ.

Теория игр (game theory) – метод моделирования, используемый для оценки воздействия решения на конкурентов.

Теория ожидания (expectancy theory) – концепция, согласно которой наличие у человека активных потребностей не является единственным и достаточным условием мотивации его

поведения на достижение какой-либо цели. Человек должен ожидать при этом, что его действия обязательно приведут к достижению этой цели.

Теория потребностей МакКлелланда (McClelland's theory of need) – модель мотивации, которая описывает поведение людей через три категории потребностей: власти, достижений, принадлежности.

Теория «Х» (theory X) – термин Дугласа МакГрегора, относящийся к оценке автократическим руководителем его исполнителей. Такой руководитель считает, что люди не любят работать, лишены всякого честолюбия, предпочитают, чтобы ими руководили, хотят защищенности. Главный вывод: людей надо принуждать работать.

Теория справедливости (equity theory) – ситуационная теория мотивации, согласно которой люди субъективным образом определяют отношение ожидаемого поощрения к затраченным для этого усилиям и сопоставляют полученное отношение с отношениями с другими людьми, выполняющими аналогичную работу. Если человек в этой ситуации считает, что его коллега получает большее вознаграждение, то он будет стремиться ликвидировать этот дисбаланс.

Функциональные полномочия (functional authority) – форма административных полномочий, при которой персонал может начать действия по указаниям руководителя, но может также и наложить на них вето в пределах своей компетенции.

Функциональный конфликт (functional conflict) – конфликт, который ведет к повышению эффективности деятельности организации.

Харизма (charisma) – влияние, основанное на свойствах личности руководителя или его способности привлекать сторонников.

Убеждение (persuasion) – приемы эффективного сообщения точки зрения одного человека другим.

Целевое управление (management by objectives) – процесс, состоящий из четырех независимых этапов: выработка ясной и сжатой формулировки целей; разработка реалистичных планов их достижения; систематический контроль и измерение

качества работы и результатов; принятие корректирующих мер для достижения планируемых результатов.

Цели (objectives) (в организации) – это конкретные конечные состояния или искомые результаты, которых хотела бы добиться группа, работая вместе. Формальные организации определяют цели через процесс планирования.

Централизация (centralization) – условие, при котором право принимать наиболее важные решения остается за высшими уровнями управления.

Цепь команд (chain of command) – иерархия уровней управления, создаваемая делегированием полномочий для осуществления вертикального разделения координированных усилий. Известна также как «скалярная подчиненность» или «скалярная цепь».

Школа научного управления (scientific management school) – первый формальный подход к управлению. Основан на том, что ручной труд может быть изменен, перепрофилирован через наблюдения, замеры, логику и анализ так, чтобы он стал более эффективным.

Школа поведенческих (бихевиористических) наук (behavioral science school) – концептуальный подход к управлению, который вырос из движения за человеческие отношения, сложившегося после Второй мировой войны. Он основан на передовых концепциях психологии и социологии. Поведенческая школа занималась тем, что помогала сотрудникам полностью реализовать свой потенциал, применяя концепции поведенческих наук к проектированию организации и управлению ею, повышая тем самым эффективность ее деятельности.

Школа человеческих отношений (human relations school) – исторически существовавший концептуальный подход, в центре которого находится человеческий фактор, включающий и отношения между людьми в процессе работы. Известными исследователями этого направления были Мэри Паркер Фоллет и Элтон Мэйо.

Шум (noise) – все, что искажает значение при обмене информацией.

Четыре системы Лайкерта (Likerts four systems) – постулат Рэнсиса Лайкерта, согласно которому существуют

четыре системы управленческого стиля: диктаторско-авторитарный, благосклонно-авторитарный, консультативно-демократический и вовлеченно-демократический.

Экономический анализ (economic analysis) – многочисленные методы для оценки затрат и выгод, а также относительной прибыльности деятельности.

Эталонная власть (referent power) – влияние, основанное на личных свойствах оказывающего влияние. Такое воздействие приводит к тому, что исполнитель тянется к руководителю или даже отождествляет себя с ним.

Этика (ethics) – принципы, отделяющие правильное поведение от неправильного.

Этические нормы (code of ethics) – система общих ценностей и правил этики, соблюдение которых организация требует от своих сотрудников.

Эффективность производства (operations performance) – рыночная стоимость произведенной продукции, деленная на суммарные затраты ресурсов организации.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ 1



*Климова Любовь Константиновна,
кандидат экономических наук,
доцент, заведующий кафедрой
менеджмента БГУ*

Методы управления



**Менеджмент –
управление социально-экономическими
и социально-техническими системами для
получения конкретных результатов**



Рис. 1. Функции менеджмента



Рис. 2. Профессиональное управление

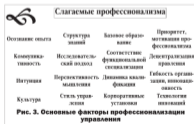


Рис. 3. Основные факторы профессионализации управления



Спасибо за внимание!

Контактные данные кафедры менеджмента
E-mail: kafedra-men@rambler.ru

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Клименту Давыду Константиновичу,
кандидату экономических наук,
доценту, заведующий кафедрой
менеджмента БГУ



**МОДЕЛИ И МЕТОДЫ
ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ
РЕШЕНИЙ В СОВРЕМЕННЫХ
УСЛОВИЯХ**



Управленческое решение –
это результат анализа,
прогнозирования, оптимизации,
экономического обоснования и выбора
альтернативы из множества вариантов
достижения конкретной цели
системы менеджмента

**Управленческие решения
бывают:**



- + **организационные** – это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности в соответствии с занимаемой должностью
- + **запрограммированные** – принимаются в ответ на проблему, с которой руководитель часто сталкивается
- + **незапрограммированные** – решения, которые должен принимать менеджер, в ответ на проблему, с которой он не сталкивался никогда

Управленческие решения по способу принятия:



- + интуитивные;
- + запрограммированные;
- + рациональные;
- + импульсивные;
- + инертные;
- + рискованные;
- + осторожные и др.


Методы принятия решений



Рис. 1. Составные элементы процесса принятия управленческих решений



Рис. 2. Этапы процесса принятия решений

Факторы, оказывающие влияние на качество управленческого решения: 

- + применение к системе менеджмента научных подходов и принципов;
- + методы моделирования;
- + автоматизация управления;
- + мотивация качественного решения и др.

Оптимизация решения – 
это процесс перебора множества факторов, влияющих на результат

Оптимальное решение –
это выбранное по какому-либо критерию оптимизации наиболее эффективное из всех альтернативных вариантов решение

Методы оптимизации: 

- + анализ;
- + прогнозирование;
- + моделирование

Модель –

это изображение определенного реального предмета или ситуации.



Путем исключения некоторых деталей модель предлагает упрощенный взгляд на общую действительность.

При этом многие детали опускаются, т. к. они не являются необходимыми для принятия решения.

Требования, предъявляемые к моделям:



- + модель должна описывать исследуемую систему с достаточной полнотой и обладать свойством эволюционности;
- + содержать приемлемый баланс реальных и абстрактных черт;
- + предусматривать получение хотя бы приблизительного решения к требуемому моменту времени;
- + обеспечивать использование ЭВМ;
- + в процессе построения предусматривать проверку ее правильности.

Типы моделей:



- + **описательные** – наглядно изображают предмет или ситуацию. В данном типе модели трудно манипулировать переменными, т. к. ее элементы довольно конкретны.
- + **аналоговые** – изображают предметы или ситуации, заменив реальными различными элементами другими, отличающимися формой или свойствами. Этими моделями легче манипулировать, чем описательными, т. к. в них более высок уровень абстракции.
- + **символьные** – изображают различные свойства и элементы ситуации символами. Символьными моделями наиболее легко манипулировать, т. к. в них высок уровень абстракции.


Моделирование – 
один из важнейших методов оптимизации управленческих решений

Моделирование подразделяется на:

- + логическое;
- + физическое;
- + экономико-математическое.

Процесс моделирования 
подразделяется на три этапа:

- + анализ теоретических закономерностей, свойственных изучаемому явлению или процессу, и эмпирических данных о его структуре и особенностях; на основе такого анализа формируются модели;
- + выбор наиболее рационального математического метода для решения задачи;
- + всесторонний анализ результатов, полученных при изучении экономического явления. Если результаты не соответствуют реальным условиям, то необходим анализ причин несоответствия.

РИСК – это историческая 
и экономическая категория.

Как историческая категория риск представляет собой осознанную человеком возможную опасность.

Она свидетельствует о том, что риск исторически связан со всем ходом общественного развития.

Он возник из низшей ступени цивилизации с появлением у человека страха перед смертью.

По мере развития цивилизации появляются товарно-денежные отношения, и риск становится экономической категорией.

Как экономическая категория риск представляет собой вероятность угрозы потери частью ресурсов, недополучения доходов или произведение дополнительных расходов в результате осуществления финансовых операций.

Риск может возникнуть в случаях:



- + неверно принятого решения;
- + впадо сделанной работы, которая была доверена подчиненному;
- + неверного выбора исполнителя;
- + неточного объема продаж продукта;
- + некомпетентности менеджера;
- + отклонения ваших предложений и т. д.

Банковские риски подразделяются на:



- + внешние: политический, экономический, банковский и др.;
- + внутренние: кредитный, процентный, валютный, рыночный;
- + ретроспективные, текущие, перспективные;
- + комплексные, частные;
- + риск по формированию депозитов;
- + риск по новым видам деятельности;
- + высокий, умеренный и низкий;
- + прошлый, текущий и будущий риск;
- + риски по балансовым и забалансовым операциям; открытые и закрытые риски.

Управление риском включает в себя:



- + нормирование;
 - + определение;
- + количественные измерения;
 - + контроль;
 - + мониторинг.

**Элементы системы
управления рисками:**



- + стандарты и отчеты;
- + лимиты позиций и правила;
- + инвестиционные руководства и стратегии;
- + "мимикрирующие" контракты и вознаграждения.



Спасибо за внимание!

Контактные данные кафедры менеджмента

E-mail: kafedra-men@rambler.ru

ЛИТЕРАТУРА

Основная

- Ефимчик, Е. Е.** Основы менеджмента / Е. Е. Ефимчик, С. А. Байгот. Минск, 2003.
- Кабушкин, Н. И.** Основы менеджмента : учеб. пособие / Н. И. Кабушкин. М., 2010.
- Климович, Л. К.** Основы менеджмента : учеб. пособие / Л. К. Климович. Минск, 2010.
- Основы менеджмента** : учеб.-практ. пособие / И. В. Балдин [и др.] ; под. ред. Н. П. Беляцкого. 2-е изд. Минск, 2004.

Дополнительная

- Беляцкий, Н. П.** Управление персоналом : учеб. / Н. П. Беляцкий. Минск, 2008.
- Брасс, А. А.** Менеджмент: основные понятия, виды, функции : учеб. пособие / А. А. Брасс. Минск, 2006.
- Веснин, В. Р.** Менеджмент / В. Р. Веснин. Санкт-Петербург, 2004.
- Герчикова, И. Н.** Менеджмент : учеб. / И. Н. Герчикова. М., 2004.
- Душенко, К. В.** Мысли, афоризмы, цитаты. Бизнес. Карьера, менеджмент. 5500 цитат / К. В. Душенко. 5-е изд. М., 2008.
- Гоцкий, Г. Г.** Менеджмент предприятия. Практикум / Г. Г. Гоцкий. Минск, 2003.
- Кабушкин, Н. И.** Управление предприятиями туризма и гостиницами : учеб.-практ. пособие / Н. И. Кабушкин. Минск, 2011.
- Климович, Л. К.** Основы правового регулирования управленческой деятельности : учеб. / Л. К. Климович, Ж. Ч. Коновалова, Е. И. Парменова. Минск, 2006.
- Короленок, Г. А.** Менеджмент в торговле : учеб. пособие / Г. А. Короленок. Минск, 2007.
- Основы менеджмента** / М. Х. Мескон [и др.]. М., 2004.
- Песоцкая, Е. В.** Маркетинг услуг / Е. В. Песоцкая. Санкт-Петербург, 2000.

Трудовой кодекс Республики Беларусь. С обзором изменений, внесенных законами Республики Беларусь от 20.07.2007 № 272-3, 06.01.2009 № 6-3. Текст кодекса по состоянию на 16.03.2009 / авт. обзора : К. И. Кеник, Л. И. Липень. Минск, 2009.

Министерство экономики Республики Беларусь [Электронный ресурс]. Режим доступа : www.economy.gov.by.

Министерство труда и социальной защиты Республики Беларусь [Электронный ресурс]. Режим доступа : <http://mintrud.gov.by/>.

Национальный статистический комитет Республики Беларусь [Электронный ресурс]. Режим доступа : <http://belstat.gov.by/>.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	3
I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА	5
1. РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТА	5
1.1. Содержание менеджмента. Понятие категорий.	5
1.2. Методологические подходы в управлении	11
1.3. Эволюция менеджмента	14
2. ФУНКЦИИ И ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА. УРОВНИ УПРАВЛЕНИЯ.	24
2.1. Функции управления	24
2.2. Специфические функции управления	34
2.3. Сущность, цели и задачи бизнес-планирования	38
2.4. Принципы управления. Уровни управления.	43
2.5. Маркетинг и маркетинговые исследования в системе управления	48
3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ	57
3.1. Понятие организационной структуры управления	57
3.2. Механистические организационные структуры управления	60
3.3. Органические организационные структуры	65
3.4. Зарубежный опыт управления организацией.	67
4. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ	74
4.1. Сущность и классификация методов управления	74
4.2. Экономические методы управления	77
4.3. Организационно-распорядительные методы управления.	80
4.4. Социально-психологические методы управления	82
4.5. Правовые нормы и их использование в менеджменте	85
5. ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ СТРАТЕГИИ	93

5.1. Организация как объект управления	93
5.2. Сущность и классификация целей организации	103
5.3. Взаимосвязь миссии и целей организации	105
II. ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ	114
6. ВЛАСТЬ И РУКОВОДСТВО	114
6.1. Руководитель в системе менеджмента	114
6.2. Стиль руководства, власть и лидерство	120
6.3. Формирование эффективного стиля руководства	127
7. МОТИВАЦИЯ РАБОТНИКОВ	134
7.1. Сущность мотивации	134
7.2. Теории мотивации.	137
7.3. Совершенствование мотивации труда	140
8. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ	150
8.1. Понятие организационного конфликта, его виды	150
8.2. Стратегия поведения менеджера в конфликтных ситуациях	152
8.3. Причины возникновения стресса	154
9. ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ	157
9.1. Сущность и роль информации в процессе принятия решений	157
9.2. Сущность и классификация управленческих решений	164
9.3. Технологии принятия управленческих решений	168
9.4. Модели и методы принятия решений	170
9.5. Виды рисков, влияющих на эффективность решений	173
9.6. Использование интернет-технологий в управлении	180
III. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	194
10. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ.	194
10.1. Система управления персоналом	194
10.2. Технологии управления персоналом и его развитием	197
11. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА	208
11.1. Сущность и особенности управленческого труда	208
11.2. Особенности организации управленческого труда	212
11.3. Задачи научной организации управленческого труда	219
11.4. Техническое обеспечение управленческого труда	222

11.5. Методы оценки организации управленческого труда	226
12. ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	234
12.1. Понятие эффективности управленческого труда	234
12.2. Система показателей эффективности управления торговой организации.	236
12.3. Оценка эффективности работы аппарата управления	241
ГЛОССАРИЙ.	247
ПРИЛОЖЕНИЯ	264
ЛИТЕРАТУРА	274

Учебное издание

Климович Любовь Константиновна

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Учебник

2-е издание, стереотипное

Редактор *Е. В. Поташейко*
Технический редактор *Е. В. Поташейко*
Корректор *Е. Г. Шклярская*
Художник обложки *С. Л. Прокопцова*

Подписано в печать 16.07.2015. Формат 60×84/16.
Гарнитура «SchoolBook». Бумага офсетная. Ризография.
Усл. печ. л. 16,32. Уч.-изд. л. 14,05. Тираж 1100 экз. Заказ 215.

Издатель и полиграфическое исполнение:
Республиканский институт профессионального образования.
Свидетельство о государственной регистрации издателя,
изготовителя, распространителя печатных изданий
№ 1/245 от 27.03.2014.
Ул. К. Либкнехта, 32, 220004, Минск. Тел.: 226 41 00, 200 43 88.

Отпечатано в Республиканском институте
профессионального образования. Тел. 200 69 45.

**Центр учебной книги и средств обучения РИПО
предлагает
УЧЕБНЫЕ ИЗДАНИЯ**



Оксеичук, Н. В. **ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ** : учеб. пособие / Н. В. Оксеичук, А. П. Бобович. – Минск : РИПО, 2012. – 170 с. (мягкий переплет).

Допущено Министерством образования Республики Беларусь в качестве учебного пособия для учащихся учреждений образования, реализующих образовательные программы среднего специального образования.

В учебном пособии изложены правовые, технико-экономические и организационные аспекты охраны интеллектуальной собственности, защиты интересов правообладателей, международного сотрудничества в этой сфере.

Может быть полезно студентам вузов, а также практическим работникам в области охраны интеллектуальной собственности



Герасимова, О. О. **ОСНОВЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ** : пособие / О. О. Герасимова. – Минск : РИПО, 2012. – 265 с. (твердый переплет).

Рекомендовано учреждением образования «Республиканский институт профессионального образования» Министерства образования Республики Беларусь в качестве пособия для учащихся учреждений образования, реализующих образовательные программы профессионально-технического и среднего специального образования.

В пособии рассмотрены организационные формы предпринимательства, направления государственной поддержки предпринимательства, даны рекомендации по подготовке бизнес-планов, описаны риски предпринимательской деятельности, освещены основные вопросы бухгалтерского учета и налогообложения субъектов предпринимательства.

Издание предназначено для учащихся учреждений профессионально-технического и среднего специального образования, предпринимателей, а также будет полезно лицам, желающим начать свое дело.