МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И
СРЕДНЕСПЕЦИАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
ТАШКЕНТСКИЙ ФИНАНСОВЫЙ ИНСТИТУТ

Кафедра «Менеджмент»

Г. Хамдамова

Менеджмент

УЧЕБНИК

Ташкент - 2019

УДК: 338.24 (339.13)

Г. Хамдамова. Менеджмент: Учебник - Ташкент, ТФИ, 2019, 597 с.

Дисциплина “Менеджмент” предусмотрен учебным планом подготовки бакалавров по направлению 5230200- Менеджмент (сфера услуг) сферы образования 230000- “Экономика” и опирается на требования современного рыночного механизма.

Основная цель учебника по дисциплине “Менеджмент” оказать помощь студентам в углубленном изучении основ менеджмента предприятия. Учебник составлен логично и охватывает целый спектр учебного материала по изучению дисциплины “Менеджмент”.

Учебник состоит из курса лекций, контрольных вопросов, тестов для самопроверки, глоссария и списка литературы. Оно предназначено для самостоятельной работы студентов, а также в помощь преподавателям при проведении лекционных и практических занятий.

Ответственный редактор: Махкамова М.А. - д.э.н., проф. кафедры “Корпоративное управление” Ташкентского государственного технического университета.

Рецензенты: Набиев Э.Г. - д.э.н., проф. кафедры “Менеджмент” Ташкентского финансового института.

Ходжамуратова Г.Ю. - к.э.н., доцент кафедры “Менеджмент” Ташкентского государственного экономического университета.

©Хамдамова Г: Учебник – ТФИ, 2019.

ВВЕДЕНИЕ

На новом этапе развития нашей страны каждый год связан с реализацией масштабных программ и проектов, все новыми достижениями, обретением новых знаний и опыта для обеспечения процветания Родины.[1]

Ш.М.Мирзиёев.

Важнейшим условием ускорения социально - экономического развития экономики Узбекистана является рациональное формирование и эффективное использование кадрового потенциала предприятием, что позволит обеспечить его кадрами, способными решать поставленными производственные и организационные задачи, а также принимать верные решения в крайних сложных, нестабильных и быстро меняющихся экономических ситуациях.

Для того чтобы организация была успешной, конкурентоспособной и развивающейся, ею должна управлять команда профессионалов - менеджеров. А это, в свою очередь, означает, что в государстве должна существовать система профессиональной подготовки менеджеров. Как отметил Президент Республики Узбекистан Ш.Мирзиёев “Исходя из задач строительства правового демократического государства, мы должны усовершенствовать систему подготовки кадров, призванных обладать всесторонними знаниями, высокой квалификацией, отвечающих международным стандартам, преданных своей профессии. [2] Происходящие изменения в системе управления экономикой, вызванные глобализацией рынков и структуры общественного производства, сдвигами в архитектуре рабочих мест и демографии рабочей силы, быстрыми и непрерывными организационными и технологическими изменениями, являются стратегическими и охватывают не только хозяйственную деятельность, но и организацию всей кадровой работы предприятий. Эффективное управление может быть определено как эффективное использование существующих

[1] Послание Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева Олий Мажлису . 2018 год 28. декабря
[2] Послание Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева Олий Мажлису. 2017год 22 декабря

ресурсов производства для компании, чтобы поддерживать ее срок службы в долгосрочной перспективе, для достижения конкурентного преимущества и прибыли выше средней.[3] Каждая фирма уникальна в своем роде, поэтому и процесс выработки стратегии для каждой фирмы уникален, так как он зависит от позиции фирмы на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого товара или оказываемых услуг, состояния экономики, культурной среды и еще многих факторов. В то же время есть некоторые основополагающие моменты, которые позволяют говорить о некоторых обобщенных принципах выбора и реализации стратегии развития и осуществления стратегического управления. В прошлом многие фирмы могли успешно функционировать, обращая внимание в основном на ежедневную работу, на внутренние проблемы, связанные с повышением эффективности использования ресурсов в текущей деятельности. Сейчас же, хотя и не снимается задача рационального использования потенциала в текущей деятельности, исключительно важным становится осуществление такого управления, которое обеспечивает адаптацию фирмы к быстро меняющимся условиям ведения бизнеса.

В Концепции долгосрочного социально - экономического развития Узбекистана до 2021 года[4] говорится о необходимости диверсификации экономики и создания условий для реализации творческого потенциала личности. Достижение поставленных задач в значительной степени предопределено инновационной деятельностью отечественных предприятий. Изменения экономических условий приводят к тому, что существующие стратегии управления становятся неэффективными. До тех пор, пока не будут сформированы стратегии управления, основанные на инновациях,

[3] Nilhun Dogan, The Intersection of Entrepreneurship and Strategic Management: Strategic Entrepreneurship. Science Magazine "Procedia - Social and Behavioral Sciences" Volume 195, 3 July 2015, Pages 1288-1294.

[4] Указ Президента Республики Узбекистан "О Государственной программе по реализации Стратегии действий по пяти приоритетным направлениям развития Республики Узбекистан в 2017-2021 годах в "Год поддержки активного предпринимательства, инновационных идей и технологий". 2018 год. 22 января.

отечественные предприятия не смогут преодолеть свое технологическое отставание и стать конкурентоспособными на мировом рынке.

Настоящий курс исходит из необходимости обеспечения фундаментальной подготовки специалистов менеджеров в условиях развития рыночных отношений в республике Узбекистан. Являясь базовой дисциплиной, формирующей специалистов менеджеров для предприятий, он тесно связан с рядом общенаучных, экономических и специальных дисциплин. По своему содержанию курс представляет собой основы управленческой подготовки специалистов различного профиля и предполагает дальнейшее изучения основ менеджмента в рамках специализированных курсов. В учебнике изложены разделы менеджмента предусмотренные государственными образовательными стандартами высшего образования по направлению 5230200-Менеджмент сферы образования 230000- «Экономика». В результате изучения учебника «Менеджмент» специалист должен иметь представление об основных теоретических и практических положений менеджмента в деятельности предприятия; о правовых и организационных основах организации деятельности предприятия; обеспечения фундаментальной подготовки специалистов в условиях формирования и развития рыночных отношений; об эволюции возникновения и развития теории управления; о целях и функциях менеджмента; о методах управления; о мотивации в менеджменте; о коммуникациях в управлении.

Принципиально новая Национальная модель подготовки кадров обеспечили теоретическую базу и создали предпосылки для достижения стратегической цели - формирования творческой, социально активной, духовно богатой личности и опережающей подготовки высококвалифицированных, конкурентоспособных кадров.

Тема 1. Предмет, метод и объект дисциплины “Менеджмент”

1.1.Предмет, цели и задачи дисциплины “Менеджмент” в условиях внедрения Государственной программы по реализации Стратегии действий по пяти приоритетным направлениям развития Республики Узбекистан.

1.2. Аналитические методы предмета менеджмент.

1.3.Связь дисциплины с другими предметами. Социально-экономические, правовые и др.

1.4.Место и роль менеджмента в системе деловой активности организации.

Ключевые слова: *менеджмент, государственная программа, стратегия, цель, задачи, предмет, объект, субъект, методы, взаимосвязь курса, модернизация, экономика, организация.*

1.1. Предмет, цели и задачи дисциплины “Менеджмент” в условиях внедрения Государственной программы по реализации Стратегии действий по пяти приоритетным направлениям развития Республики Узбекистан

За годы независимости в стране с учетом объективной оценки пройденного пути и накопленного опыта, анализа достигнутых успехов за годы независимости и исходя из требований современности, перед нами стояла задача - определить важнейшие приоритеты и четкие ориентиры дальнейшего углубления демократических реформ и ускоренного развития страны. В историческом Послании парламенту страны 22 декабря 2017 года глава государства также обратил внимание на существующие острые проблемы, предложил конкретные пути их решения. В этой связи был разработан проект Государственной программы по реализации Стратегии действий в “Год поддержки активного предпринимательства, инновационных идей и

технологий” [5], который с 10 по 20 января прошел обстоятельное и широкое обсуждение среди населения.

Указом Президента Республики Узбекистан от 22 января утверждена Госпрограмма, которым обозначены ее основные направления, а также первоочередные меры по ее практической реализации. Отдельные правовые нормы по решению актуальных проблем, поднятых в большинстве поступивших предложений граждан, обозначены непосредственно в тексте Указа и подлежат незамедлительной реализации.

Реализация намеченных в Госпрограмме мероприятий станет мощным импульсом для дальнейшего экономического развития страны, реального повышения благосостояния населения и улучшения качества жизни граждан. Именно по этому тщательный отбор, управленцев приобрел в настоящее время первостепенное значение.

Исходя из задач строительства правового демократического государства, мы должны усовершенствовать систему подготовки кадров, призванных обладать всесторонними знаниями, высокой квалификацией, отвечающих международным стандартам, преданных своей профессии. Поэтому сегодня нашей стране нужны высококвалифицированные специалисты в области менеджмента, отвечающие международным стандартам для решения вопросов, которые необходимо решать сегодня.

Если мы сегодня начинаем строить наше великое будущее, то должны делать, это прежде всего на основе инновационных идей, инновационного подхода. И здесь обязательно нужен менеджмент.

Менеджмент - это эффективное и рациональное достижение целей организации посредством планирования, организации, руководства и контроля организационных ресурсов. Слово «Менеджмент» происходит от английского to

[5] Указ Президента Республики Узбекистан “О Государственной программе по реализации Стратегии действий по пяти приоритетным направлениям развития Республики Узбекистан в 2017-2021 годах в “Год поддержки активного предпринимательства, инновационных идей и технологий”. 2017 год 7 января.

manage - управлять. Поэтому по сути менеджмент является синонимом управления, но не в полной мере. Термин «Управление» намного шире, так как применяется к разным видам человеческой деятельности. Это процесс воздействия на объект с целью приведения его в надлежащее состояние, объектом управления может быть все, что угодно, в то время как менеджмент имеет конкретный объект - систему хозяйства страны.

Менеджмент - это процесс планирования, организации, руководства и контроля для достижения целей организации посредством скоординированного использования человеческих и материальных ресурсов.

Менеджмент- это слово английского происхождения ("management").

В «Оксфордском бизнес-словаре» даются следующие определения понятия «менеджмент»:[6]

-власть и искусство управления;

-особого рода умения и административные навыки;

-способ, манера обращения с людьми;

-орган управления, административная единица;

-специфические отношения в группе сотрудничающих людей для направления их общих усилий на достижение единой цели.

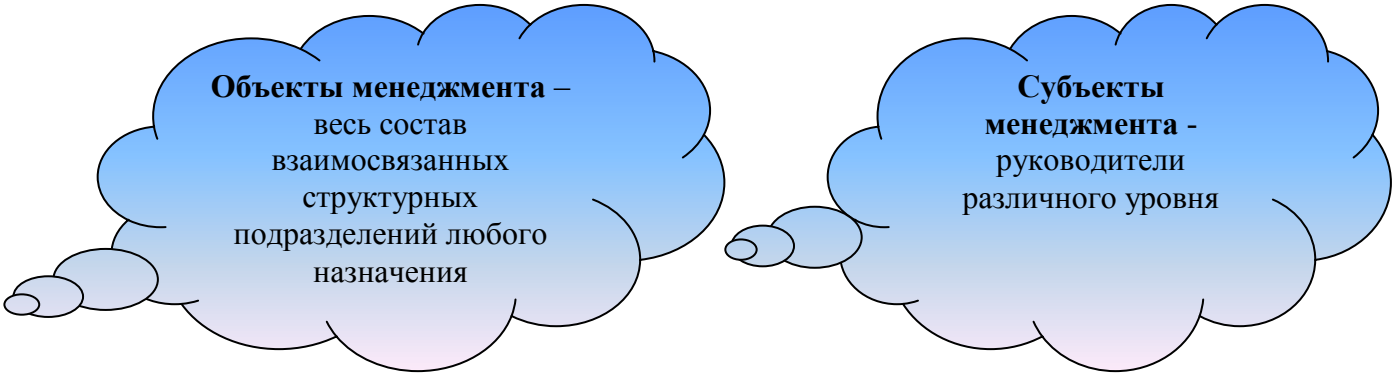
Главная цель менеджмента - это управление, ориентированное на успешную деятельность, присущее каждой организации и отдельно взятому человеку. Но для разных людей и организаций успех может интерпретироваться по-разному, например, перечисляя компании, фирмы, организации, которые можно назвать успешными, мы вспоминаем наименования крупных, хорошо известных фирм. Как показывает практика, размер компании и ее прибыльность не всегда могут считаться критериями успеха. Как правило, любая организация существует для реализации

[6] Михненко П.А."Теория менеджмента: Учебник"(2-е издание, переработанное и дополненное). "Московский финансово-промышленный университет "Синергия", 2014. С- 368

определенных целей, и потому если достижение огромного размера не является одной из ее целей, то тогда и организация малого бизнеса может считаться столь же успешной, как и крупная.

Объекты менеджмента - весь состав взаимосвязанных структурных подразделений любого назначения (цехи, участки, отделы, сектора, лаборатории и т. п.).

Субъекты менеджмента, менеджеры - руководители различного уровня, занимающие постоянную должность в организации и наделенные полномочиями в области принятия решений в определенных сферах деятельности организации.



Объект и субъект менеджмента находятся во взаимной связи и зависимости. Чем больше по объему объект менеджмента, тем больше будет и субъект менеджмента. Это не прямо пропорциональная зависимость, поскольку на размер субъекта менеджмента будут действовать и другие факторы, такие, как организованность объекта менеджмента, уровень компьютеризации работ и др. Такое деление системы менеджмента на субъект и объект менеджмента и такая взаимосвязь между ними имеет место на всех уровнях менеджмента: верхнем, среднем и нижнем.

Управляющая и управляемая подсистемы между собой связаны посредством информации. Из объекта управления информация о ходе работ

поступает в управляющую подсистему и позволяет ей выработать команды управления, которые затем передаются в управляемую подсистему для исполнения.

Кстати, как вы думаете, можно ли считать слова "менеджмент" и "управление" синонимами? Давайте проверим. Мы можем, например, сказать "управление автомобилем" или "дистанционное управление космическим кораблем". Применимо ли в этих случаях слово "менеджмент"? Очевидно, нет. Ведь менеджмент - это управление особого рода, управление деятельностью организаций.

Часто менеджмент определяют следующим образом.

Примечание. Менеджмент - это система принципов, методов и средств управления организациями с целью обеспечения высокой результативности и эффективности их работы.

Это определение указывает на то, что менеджмент представляет собой не разрозненные принципы и правила управления, а упорядоченную совокупность взаимосвязанных и взаимно влияющих друг на друга элементов: знаний, навыков, принципов и методов управления, подготовленных специалистов, средств коммуникации и обработки информации, финансовых, материальных и иных ресурсов и т.п. Прочитайте приведенные ниже другие определения менеджмента. Подумайте: на какие особенности указывает каждое из них?

Примечание. Менеджмент - это искусство точно знать, что предстоит сделать и как сделать это самым лучшим и дешевым способом (Ф. Тейлор).

Примечание. Менеджмент - это умение добиваться поставленных целей, направляя труд, интеллект и мотивы поведения других людей.

Говорят: *В конечном счете работа менеджера состоит в том, чтобы заставить обычных людей достигать невероятных результатов.*

К.Бартлетт[7]

[7] Joe Brenton (2015) .: How Entrepreneurs Use Content to Build Massive Audiences and Create Radically Successful Businesses

В современном языке термин "менеджмент" означает:

- вид профессиональной деятельности;

- категорию людей (представителей определенной профессии);

-аппарат управления организации (предприятия, фирмы, учреждения и т.п.);

-процесс управления организацией;

-науку (имеющую свой понятийно-категорийный аппарат, научные труды, методы, методики и т.п.);

-искусство (систему специфических требований, предъявляемых к творческим способностям, личностным качествам, навыкам, манере поведения и имиджу специалиста в области управления - менеджера).

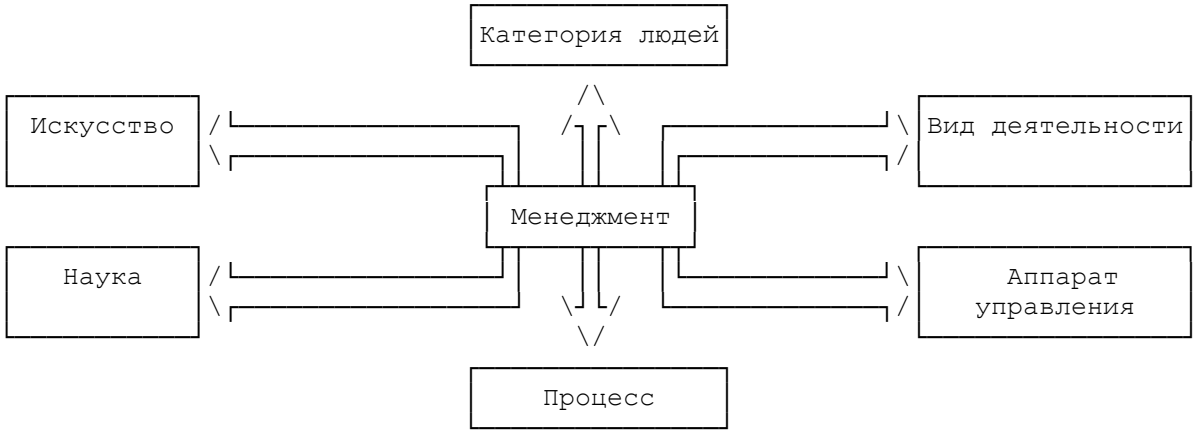


Рис. 1.1. Различные значения термина "Менеджмент". [8]

Менеджмент характеризуется четырьмя аспектами: экономическим, социально-психологическим, правовым и организационно-техническим.

Экономический аспект представляет собой управление процессом производства за счет грамотной координации материальных, финансовых и трудовых ресурсов, необходимых для эффективного достижения целей.

[8]Михненко П.А."Теория менеджмента: Учебник"(2-е издание, переработанное и дополненное). "Московский финансово-промышленный университет "Синергия", 2014. С- 368

Социально-психологический аспект характеризует деятельность по управлению усилиями персонала фирмы для достижения поставленных целей. Этот аспект включает в себя такие понятия, как система власти, посредством которой регулируются отношения между руководителем и подчиненными, и социальная функция менеджмента, отражающая культуру общества, его традиции, ценности и обычаи.

Говорят : *Руководить - это значит не мешать хорошим людям работать.*

П.Капица [9]

Правовой аспект менеджмента отражает структуру и принципы государственных, политических и экономических институтов общества, проводимую ими политику и определяемое ими законодательство.

Организационно - технический аспект менеджмента состоит в рациональной оценке ситуации и систематизированном выборе целей и задач; разработке стратегии достижения этих задач; подборе и использовании требуемых ресурсов; проектировании, организации и контроле за действиями, необходимыми для достижения целей.

Итак, мы определили понятие "менеджмент". Осталось понять, кого же можно называть менеджером.

Примечание. Менеджер - наемный специалист, занятый профессиональной управленческой деятельностью в аппарате управления организации, обладающий специальными компетенциями и наделенный для этого властными полномочиями. Для того чтобы организация была успешной, конкурентоспособной и развивающейся, ею должна управлять команда профессионалов - менеджеров. А это, в свою очередь, означает, что в государстве должна существовать система профессиональной подготовки

[9] Михненко П.А."Теория менеджмента: Учебник"(2-е издание, переработанное и дополненное). "Московский финансово-промышленный университет "Синергия", 2014. С- 368

менеджеров. Как вам известно, профессию менеджера можно получить, обучаясь в колледжах, институтах, университетах и т.п.

Выше уже было показано, что существуют самые различные виды управления: производственное, техническое, государственное, идеологическое, хозяйственное. Для обозначения последнего в настоящее время во всем мире укоренился термин “менеджмент”. Но менеджмент не просто хозяйственное управление; он имеет место лишь тогда, когда хозяйствующий субъект полностью свободен, функционирует в условиях рынка и ориентируется на его нужды и потребности, независимо от того, ставит ли он своей непосредственной целью получение прибыли, или нет.

Сегодня наука открывает перед нами чудесный мир будущего. На наших глазах социальные отношения перемещаются в виртуальные сети. Преобразования всех сфер жизни настолько радикальны, что в будущем наше время, возможно, назовут эпохой Возрождения II. Потребители оценивают достижения науки в основном в виде новых товаров. Покупателям интересны товары, обладающие таким свойством, как моральная новизна, т.е. созданные с использованием передовых технологий. Инновации стали мерилом экономической целесообразности бизнеса, а конкурентоспособность определяется в первую очередь наукоемкостью и технологичностью изделий и процессов.

Объявляя 2018 год в нашей стране Годом поддержки активного предпринимательства, инновационных идей и технологий Президент Республики Узбекистан Ш.Мирзиёев отметил “Когда мы говорим “активные предприниматели”, мы подразумеваем деловых людей, способных производить конкурентоспособную продукцию, самое важное - создающих новые рабочие места, приносящих пользу не только себе и своей семье, но и всему обществу. Нашей первоочередной задачей должно стать оказание всемерной поддержки предпринимателям, в частности, в формирования благоприятных условий для

ввоза и внедрения в производство высоких технологий, новейших достижений науки. Также мы должны создать им широкие возможности для повышения квалификации, стажировки в ведущих зарубежных компаниях и организациях, осуществления с ними взаимовыгодного сотрудничества. Сегодня мы переходим на путь инновационного развития, направленного на коренное улучшение всех сфер жизни государства и общества. И это закономерно. Ведь кто выигрывает в нынешнем стремительно развивающемся мире? Только то государство, которое опирается на новую мысль, новую идею, инновацию. Инновация - значит будущее.

1.2. Аналитические методы предмета менеджмент

Философия менеджмента - это система идей, взглядов и представлений менеджеров, о природе человека и общества, задачах управления и моральных принципах поведения менеджеров, выработанная преимущественно опытным путем. К примеру, вас могут осудить, если вы открыто оскорбляете подчиненного, смотрите на него с подозрением или антипатией, нетерпимо относитесь к тем, кто ниже вас по должностному рангу или социальному положению. Если менеджер ведет себя не так, как думает, то это значит, что он не обладает четко выраженной философией.

Считается, что деловые лидеры не могут надеяться на успех до тех пор, пока они не сформулируют свою философию управления, которая может быть принята и понята как предпринимателями, так и общественностью.

По мнению современного социолога Р. Дэвиса, именно Тейлор[10] заложил основы американского делового предпринимательства, которые базировались на ряде философских принципов. Тейлор считал, что цель производства - это увеличение комфорта и благосостояния человечества. Миссия «научного менеджмента» состоит в конструктивном вкладе в экономическое и

[10]Михненко П.А."Теория менеджмента: Учебник"(2-е издание, переработанное и дополненное). "Московский финансово-промышленный университет "Синергия", 2014. С 368.

социальное улучшение общества. Вместе с тем, ученый подчеркивал важность социальной ответственности лидеров бизнеса перед обществом и интересами частного капитала. Пожалуй, центральным моментом тейлоровской философии менеджмента можно считать концепцию разумного эгоизма. Тейлор был убежден в том, что абстрактная благотворительность не имеет места ни в одной системе управления, поэтому и тейлоризм не является системой, дающей людям то, чего они не заработали. Отсюда следует вывод, что оплата в конечном счете должна соответствовать вкладу в производство, вести к его увеличению. Если капиталистическое предприятие появляется благотворительным заведением, - а это признается в современном менеджменте, - то надо препятствовать любому ослаблению индивидуальной ответственности человека за собственное благосостояние.

Абстрактная благотворительность, как и абстрактный гуманизм появляется там, где уравнительность подменяет личную ответственность; где почти весь прибавочный продукт отчуждается в пользу государства, которое затем делает вид, что содержит рабочих, облагодетельствует их через общественные фонды.

В связи с этим Тейлор энергично протестовал против любой формы «фазербединга», т. е. практики, когда предприниматель обязывается сохранять численность рабочей силы независимо от потребности в ней. Первое, что сделал Тейлор в Вифлеемской компании, сократил штат с 500 до 150 рабочих и в 3 раза поднял производительность труда. Такая система, полагал он, гораздо больше дисциплинирует рабочих, стимулирует их к достижениям, позволяет вести более трезвый образ жизни.

Методы управления - это способы осуществления функций управления, применяемые для постановки и достижения ее целей. Методы позволяют сформировать систему правил, приемов и подходов, сокращающих затраты времени и других ресурсов на установление и реализацию целей. Методы

управления классифицируются по различным признакам: по направленности, содержанию и организационной форме. Направленность методов отражает мотивы деятельности объекта управления (сотрудника, группы, подразделения, организации в целом).

Системный подход в менеджменте требует от руководства изменения образа мышления по отношению к организации и управлению. Умение руководства рассматривать организацию как единое целое, но целое, состоящее из частей, которые определенным образом взаимодействуют и оказывают друг на друга определенное влияние - это системный подход в менеджменте.

При применении комплексного подхода должны учитываться технические, экологические, экономические, организационные, социальные, психологические, политические и иные аспекты менеджмента и их взаимосвязи. Если упустить один из них, то проблема не будет решена.

Интеграционный подход - это углубление сотрудничества субъектов, управление взаимодействием и взаимосвязями между компонентами системы управления. 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;
- уровнями управления по горизонтали.

Экономико - ситуационный подход. Пригодность различных методов управления определяется конкретной ситуацией. Поскольку существует множество факторов как в самой фирме, так и во внешней среде, не существует лучшего единого подхода управлять объектом. Самый эффективный метод, который соответствует конкретной ситуацией, максимально адаптирован к ней.

Экономико-математический подход применяются для решения задач оптимизации, распределения ресурсов, программно-целевого планирования. Примеры: модели теории игр, очередей, управления запасами, линейного программирования, имитационные, экономического анализа.

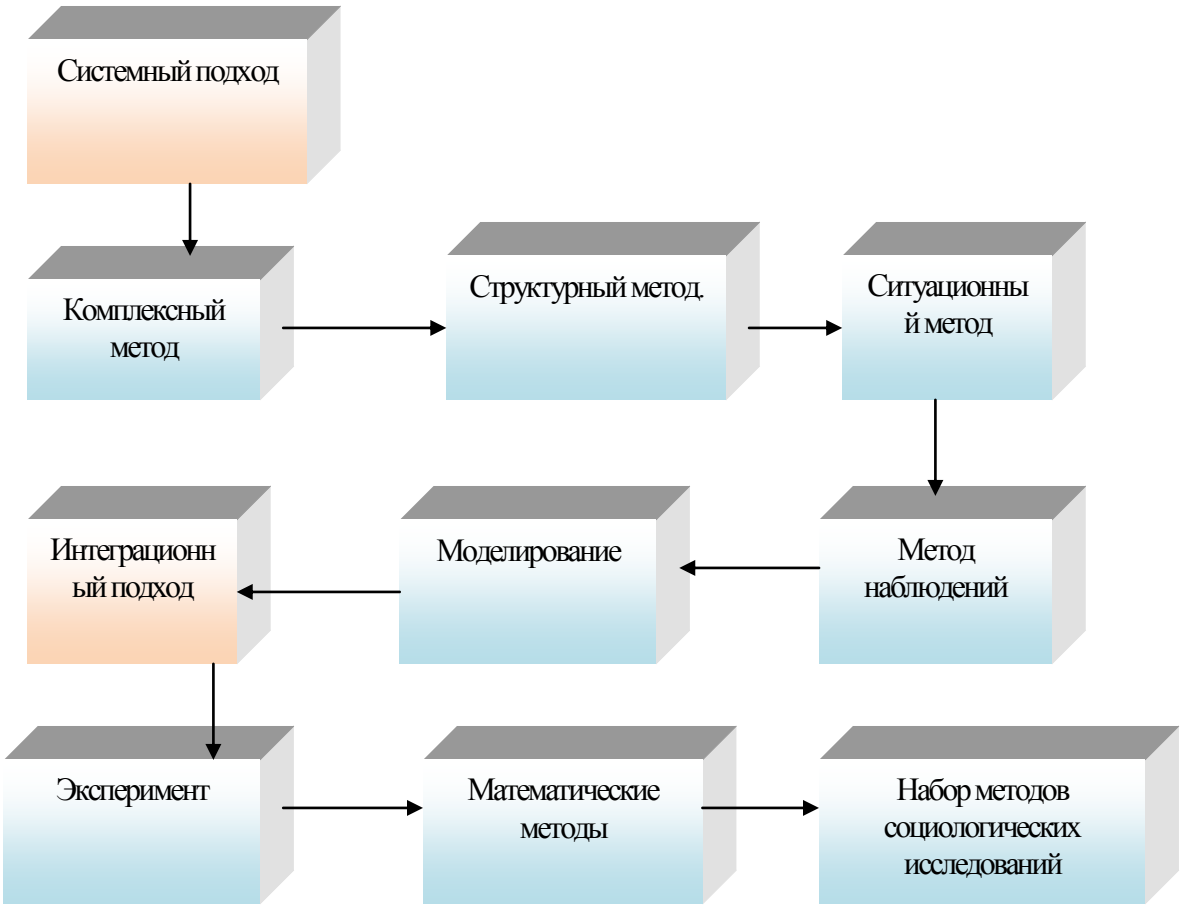


Рис.1.2.Специальные аналитические методы управления экономикой.[11]

Моделирование предполагает применение моделей для решения проблем управления. Модель - это представление проблем в форме, отражающей свойства, взаимосвязи, структурные и функциональные параметры системы.

Наблюдение является инструментом определения качественных характеристик инструментария при пилотажных исследованиях, особенно в

[11] Составлено автором на основе теоретических материалов

сочетании с методом опроса. В случаях когда наблюдение выступает как самостоятельный метод сбора первичной информации, сложно добиться репрезентативности выборки по отношению к генеральной совокупности. Наблюдение является достаточно гибким методом сбора информации, так как может осуществляться исследователями в различных формах.

Эксперимент - это научно поставленный опыт на базе разработанной методики подготовленными специалистами с целью проверки тех или иных гипотез. Принципы результативности эксперимента: целенаправленность, "чистота", установление границ, методическая разработанность вопросов выделения, фиксирования и оценки достигнутых результатов.

В использования метода социального наблюдения лежат социальные отношения, возникающие в процессе производства и влияющие на конечный результат деятельности предприятия.

1.3.Связь дисциплины с другими предметами. Социально-экономические, правовые и др.

Менеджмент в наши дни сочетается с разными науками и дисциплинами. На сегодняшний день существует разные направления в менеджменте, которые сочетаются с другими предметами и дисциплинами.

Социальный менеджмент - раздел менеджмента, предметом которого являются процессы, отражающие мотивации человеческого поведения, социальные отношения и их закономерности, анализ социальных последствий экономических и других решений, принимаемых на различных уровнях управления персоналом и другими областями, связанными с деятельностью организации. Теоретической основной социального менеджмента являются социология, психология, философия, социальная статистика, демография, основы менеджмента.

Для решения задач социального менеджмента необходимы знания социальной статистики, владение современными математико-статистическими

методами и математическими методами моделирования и прогнозирования национальной экономики. Структуры социального менеджмента призваны проводить в жизнь социальную политику, решать проблемы социальной справедливости. Механизм функционирования структур социального менеджмента основывается на четкой постановке цели, разработке обоснованной стратегии ее достижения.

Финансовый менеджмент направлен на управление движением финансовых ресурсов и финансовых отношений, возникающих между хозяйствующими субъектами в процессе движения финансовых ресурсов. Вопрос, как искусно руководить этими движениями и отношениями, составляет содержание финансового менеджмента.

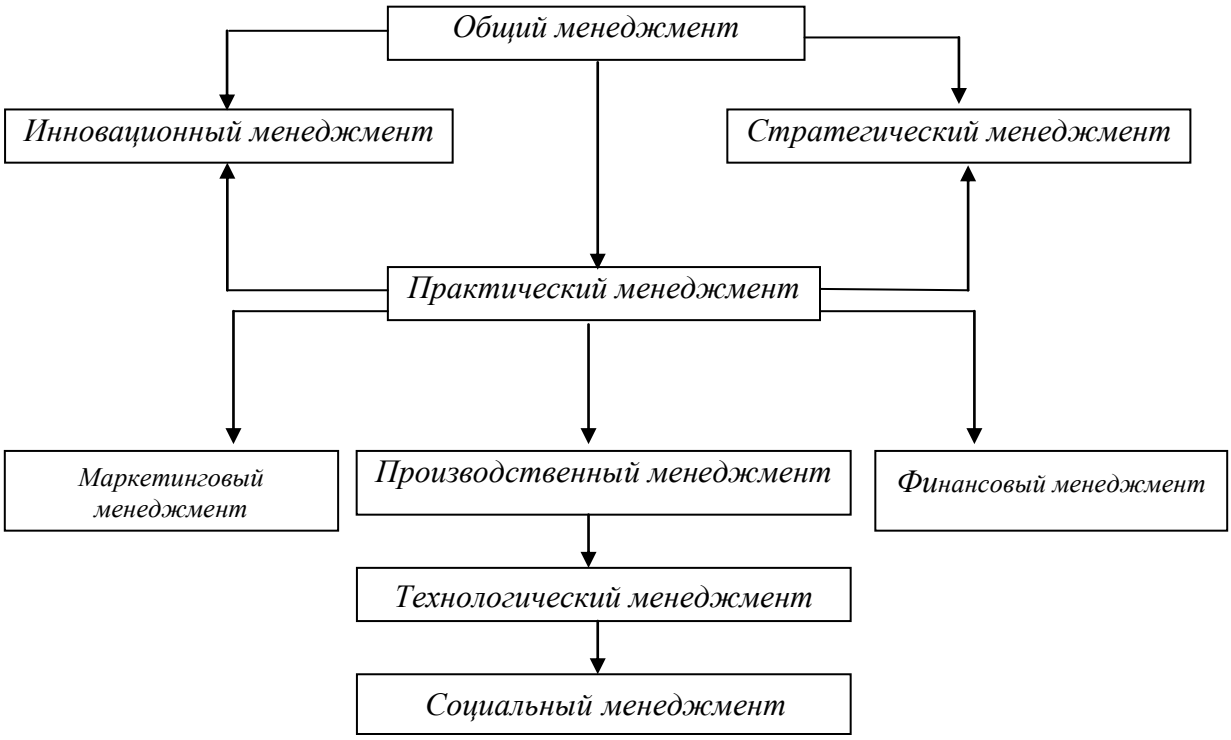


Рис 1.3.Типология видов менеджмента.[12]

Целью финансового менеджмента является максимизация прибыли, благосостояния предприятия с помощью рациональной финансовой политики.

[12] Менеджмент: учебное пособие / В. Н. Зиновьев, И. В. Зиновьева. – Москва: Дашков и К, 2014. С – 107.

Управление финансовыми потоками осуществляется с помощью разных приёмов.

Менеджмент это часть экономики, а экономика это часть менеджмента. В настоящее время мировая экономика растет и модернизируется с очень быстрой скоростью и менеджмент должен успевать следить и подстраивается под все эти новшества. На сегодняшний экономика это главная сфера любой страны и общества, у нее есть свои положительные и отрицательные стороны.

Менеджмент всегда следит за экономикой и ее новшествами, также менеджмент играет большую роль в условиях рыночной экономики. Происходящие перемены коснулись человека и его деятельности. В сфере экономики поворот от административно-командной системы к системе рыночных отношений потребовал от человека овладения многими знаниями в различных областях науки и техники. Для осуществления рыночных преобразований большое значение приобретают знания в области науки и искусства менеджмента. В странах с рыночной экономикой крупнейшие промышленные объединения и банки составляют основу не только экономической, но и политической силы государства. Крупные корпорации имеют свои предприятия во всем мире, где устанавливают правила распределения материальных благ, оказания услуг, владеют огромным информационным потенциалом. Решения менеджеров, как и решения крупных государственных деятелей, могут оказывать влияние на судьбы миллионов людей, государств и регионов. Но менеджеры оказывают влияние не только на различных уровнях управления в корпоративных структурах. В развитых странах Запада большое влияние на экономику и жизнь людей оказывает и малый бизнес. Более 95% всех фирм этих стран составляют малые предприятия. Они максимально удовлетворяют потребности населения, создают рабочие места, являются местом испытания и внедрения технических и организационных нововведений. Устойчивость малых предприятий и их

выживание в конкурентной борьбе зависит от эффективного менеджмента. В рыночной экономике конечный результат деятельности хозяйствующего субъекта может быть получен только в процессе обмена. Субъект хозяйствования должен принимать обоснованные и оптимальные решения, а это вызывает необходимость проведения многовариантных расчетов с привлечением многосторонней информации на базе компьютерной техники.

Труд менеджеров возник в условиях высокотехнологичного производства, которое требует многосторонней специализации работников, обеспечивающей непрерывность этапов и стадий всего производственного процесса. Поэтому в качестве менеджеров выступают работники различных специальностей: экономисты, инженеры, бухгалтеры, психологи, плановики и д.р., которые работают под руководством менеджера, управляющего фирмой или ее подразделением. При этом независимо от уровня управления термин «менеджер» означает принадлежность к профессиональной деятельности в качестве управляющего.

1.4.Место и роль менеджмента в системе деловой активности организации

Современный термин "менеджмент" означает профессиональную деятельность - результативное и эффективное управление организациями.

Примечание. Менеджмент (от англ. management - управление, руководство, администрирование) - это профессиональная деятельность по управлению организациями, обеспечивающая высокую результативность и эффективность их работы в ближайшей и долгосрочной перспективе, а также целенаправленное и устойчивое развитие. Что же означает понятие *управление*?

Примечание. Управление - это целенаправленное воздействие на управляемый объект (организацию, подразделение, сотрудников, процессы) со стороны субъекта управления (менеджеров, руководителей) в условиях

ограничений и в соответствии с выбранным критерием эффективности.

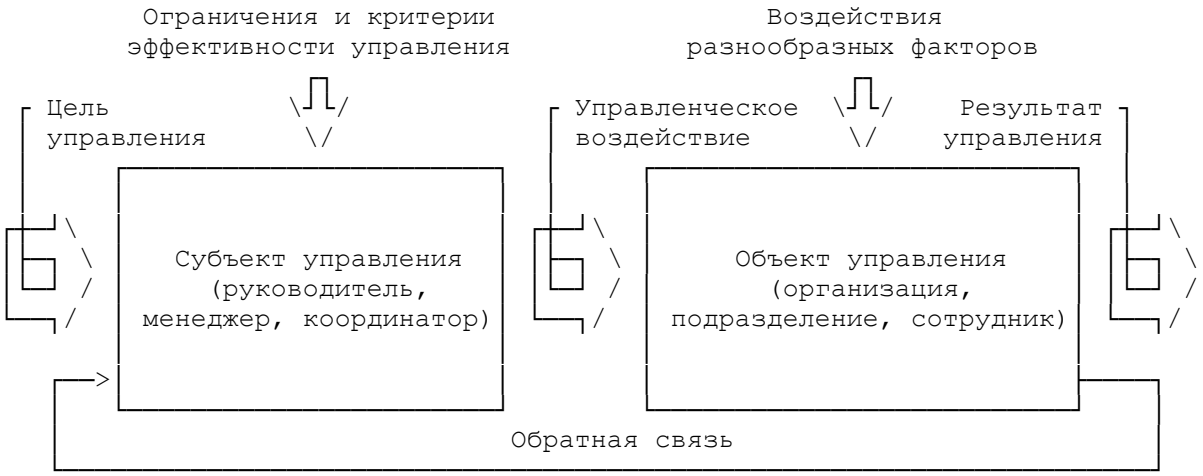


Рис. 1.4. Упрощенная схема процесса управления. [13]

Управленческое воздействие на организации (группы людей или отдельных сотрудников) может реализовываться посредством приказов, распоряжений, планов, норм, регламентов, контрольных функций, мотивационных процедур, межличностного общения и т.п.

Под критерием эффективности управления понимается какой-либо показатель, характеризующий успешность работы организации после того или иного управленческого воздействия на нее. Так, например, в результате грамотных действий менеджеров могут значительно повыситься объемы производства и продаж продукции, увеличиться выручка компании, снизиться текучесть кадров, улучшиться морально-психологический климат в коллективе и т.п.

Итак, управлять целой организацией, ее отдельным подразделением или одним сотрудником - это значит оказывать на них *управленческое воздействие*, т.е. отдавать распоряжения, формировать требования и планы, убеждать или просто беседовать с людьми. При этом важно, чтобы "субъект управления" -

[13]Михненко П.А."Теория менеджмента: Учебник"(2-е издание, переработанное и дополненное). "Московский финансово-промышленный университет "Синергия", 2014. С 368.

тот, кто управляет, - имел четкие ответы на следующие вопросы:

1.Какова цель управления? (Что требуется сейчас от организации? Чего я хочу добиться от своих подчиненных? К чему мы должны прийти?)

2.Каково сегодняшнее состояние организации (подразделения)? (Каких результатов мы уже достигли?)

3.Каковы критерии эффективности управления? (Какой результат нашей работы мы будем считать успешным?)

4.Какие ограничения накладываются на управление? (Какие приказы и распоряжения я могу издавать, а какие нет? Уместно ли сейчас вообще приказывать людям или лучше просто побеседовать с ними? Хватит ли у нашей организации денег, времени, людей и т.п. на то, чтобы реализовать задуманное?)

Конечной целью деятельности менеджмента любой фирмы является обеспечение прибыльности или доходности от ее деятельности путем рациональной организации производственного процесса. Эта деятельность включает не только управление производством и развитие технико-технологической базы, но и рациональное использование кадрового потенциала, повышение квалификации, творческой активности и лояльности каждого работника.

Иногда для объяснения, что такое управление, используется следующее определение.

Примечание. Управление - это процесс рационального распределения ресурсов организации с заданной целью, по разработанному плану, с непрерывным контролем результатов.

Какими же ресурсами управляет менеджер в организации? При всем разнообразии их можно разделить на пять групп:

1)материальные (здания, оборудование, расходные материалы, сырье, необходимое для производства продукции и т.п.);

2) финансовые (наличные деньги, ценные бумаги, счета в банках и т.п.);

3) человеческие (работники, персонал организации);

4)информационные (базы данных, сведения, знания, технологии, инструкции и т.п.);

5) временные (рабочее время).

Как мы видим, управление - это довольно сложный процесс, требующий от менеджера знаний, навыков, опыта, уверенности в себе, а также такта, чувства меры и доброго отношения к людям. Но зато если управление осуществляется профессионально и эффективно, то появляется результат - продукция, которую производит предприятие, или услуги, оказываемые клиентам.

Рассмотрим основные виды менеджмента.

Прежде всего речь идет об организационном управлении, объектом которого являются процессы создания организации, формирования структуры и системы управления ею, механизма реализации управленческих функций, выработки регламентов и инструкций и т.п. В результате складываются необходимые условия нормального функционирования организации и успешного решения стоящих перед ней задач. Но сами эти решения являются уже объектом перспективного или текущего управления.

В рамках первого ставятся долгосрочные цели организации, определяются основные пути их достижения и таким образом обеспечивается ее будущая жизнеспособность. Второе связано с постановкой конкретных задач, координацией процесса их решения, обеспечением его необходимыми материальными, людскими, информационными и финансовыми ресурсами, контролем и оценкой достигнутых результатов, осуществлением необходимых корректив, поощрением или наказанием исполнителей.

Текущее и перспективное управление имеет несколько объектов, к которым можно отнести:

1) технологию (подготовка производства и собственно производство);

2) материально-техническое снабжение;

3) инновации;

4) маркетинг;

5) кадры;

6) финансы;

7) эккаунтинг.

Управление производст*вом* направлено на выбор основных параметров технологического процесса, определение объема текущего выпуска продукции или оказания услуг, загрузки оборудования, расстановку людей, организацию подачи материалов, сырья, комплектующих деталей, информации к местам их использования, своевременный ремонт оборудования и техники, оперативное устранение сбоев и неполадок в технологическом процессе, контроль качества.

Управление материально-техническим снабжением и сбытом готовой продукции состоит в организации заключения хозяйственных договоров, закупки, доставки и хранения сырья, материалов, комплектующих изделий, а также произведенных товаров, отправки их покупателям.

Управление инновациями, то есть нововведениями, имеет своим объектом процесс научных исследований, прикладных разработок, создание опытных образцов и внедрение новинок в производство.

Управление маркетингом, едва ли не самой важной и сложной на сегодняшний день сферой хозяйственной деятельности организации, занимается вопросами изучения рынков, существующей и перспективной конъюнктуры, формирования каналов сбыта, выработки ценовой политики, рекламы и т.п.

Управление кадрами, которое в настоящее время рассматривается более широко – как социальное управление, решает задачи подбора, расстановки, обучения, повышения квалификации кадров, вознаграждения и стимулирования труда, создания благоприятного морально-психологического климата,

улучшения условий труда и быта работников, поддержания контактов с профсоюзной организацией и разрешения трудовых споров и конфликтов.

Суть финансового управления заключается в составлении бюджета и финансового плана организации, формировании и распределении ее финансовых ресурсов, портфеля инвестиций, оценке текущего и перспективного финансового состояния и принятии необходимых мер по их укреплению.

Наконец, управление эккаунтингом связано с процессом сбора, обработки и анализа данных о работе организации, их сравнением с исходными и плановыми показателями, результатами деятельности других организаций с целью своевременного выявления проблем, вскрытия резервов для обеспечения более полного использования имеющегося потенциала.

С некоторых пор возникла необходимость выделения еще одного вида менеджмента - логистики, т.е. комплексного управления материальными потоками, которые отслеживаются на этапах снабжения, производства и сбыта.

Существует частное предпринимательское управление, выполняемое индивидуальным собственником. В случае, если предприниматель (собственник) перепоручает управление специально приглашенному менеджеру, то частное управление трансформируется в профессиональное управление.

Ситуационное управление концентрируется не на поиске лучшего образа действия или оптимального решения, а на обнаружении или выборе приемлемого, исходя из сложившихся обстоятельств, варианта. Ситуационное управление требует широкой децентрализации и не может быть реализовано в условиях жестокой централизации.

Оперативное управление - это деятельность, ориентированная на решение текущих вопросов, требующих незамедлительного решения.

Предупредительное (профилактическое) управление состоит в заблаговременной подготовке к возможным и ожидаемым событиям с оценкой вероятности их наступления и последствий бездействия.

Конкурсное (внешнее, арбитражное) управление – это деятельность, связанная с выполнением решения о признании должника несостоятельным.

Адаптивное управление характеризуется способностью управляющей системы реагировать на изменение внешней среды, оно предполагает непрерывность планирования, прогнозных оценок, учет неопределенности и т.д.

Выделяют также внешнее управление и внутреннее управление, демократическое (согласительное на основе консенсуса и голосовательное на основе подчинения меньшинства большинству) управление и принудительное управление.

Понятие доверительного управления порождено понятием доверительной собственности – личного или государственного имущества, которое доверяется другим физическим или юридическим лицам. В отличие от принудительного конкурентного управления доверительное управление не допускает передачу имущества в траст без соглашения трудового коллектива, даже если более 50% имущества акционируемого предприятия остается в государственной собственности.

Различают также научное управление и эмпирическое управление. Первое базируется на разработанных наукой рекомендациях, а второе на опыте, здравом смысле.

Выделяют еще селективное управление, т.е. управленческая деятельность, ориентированная на выделение приоритетных объектов (направлений) в целях ресурсной и иной поддержки. По отношению к ним применяются такие методы, как делегирование дополнительных полномочий, целевое финансирование, дотации, кредитные и налоговые льготы, субсидии, субвенции и преференции.

Все перечисленные виды управления в практике тесно переплетены и взаимообусловлены, что существенно усложняет управленческую деятельность, но использование возможностей видового разнообразия систем управления ведет к повышению их потенциала и эффективности.

Процесс менеджмента призван обеспечивать постоянную перспективную ориентацию субъектов внутренней маркетинговой среды организации и функционально-целевое единство бизнес-ресурсов последней (иными словами – превращать спонтанное и фрагментарное в интегрированное и полезное).

Среди направлений современного менеджмента, опирающегося на точные расчеты и моделирование, следует отметить: операционный менеджмент (исследование операций), разработку управленческих информационных систем, теорию массового обслуживания, теорию систем, ситуационный подход, управление знаниями и т.п.

Операционный менеджмент - концепция менеджмента, непосредственно связанная с процессами и технологиями производства товаров и услуг. Для решения производственных задач специалисты по операционному менеджменту используют математические методы, прежде всего методы исследования операций, прогнозирование, моделирование, в том числе запасов, линейное и нелинейное программирование, теорию массового обслуживания, анализ безубыточности.

Разработка управленческих информационных систем - относительно новая область менеджмента, призванная своевременно и эффективно (с минимальными затратами) обеспечивать менеджеров необходимой им информацией. Широкое развитие управленческих информационных систем связано с прогрессом вычислительной техники и средств телекоммуникаций.

Теория массового обслуживания предполагает использование математического аппарата для минимизации времени ожидания и повышения эффективности распределения (клиентов в очередях, поступающих ресурсов и

т.п.). Она применяется, например, для анализа движения автотранспорта, формирования систем единой очереди, применяемых в банках, и многих других задач.

Системный подход к менеджменту. В основе системного подхода к менеджменту лежит понятие "система" - упорядоченная совокупность взаимосвязанных и взаимно влияющих друг на друга элементов, образующих устойчивое единство. Как правило, система обладает как минимум одним новым свойством, которого нет у ее элементов.

Примечание. Системный подход к менеджменту (1950-е гг. - по настоящее время) заключается в изучении свойств любой организации как сложной системы, состоящей из множества взаимосвязанных и взаимовлияющих элементов.

Одним из представителей системного подхода, впервые рассмотревших предприятие как социальную систему, был американский исследователь Честер Бернард (1887 - 1961) [14], занимавший в течение двух десятилетий пост президента New York Bell Telephone Company. Свои идеи он изложил в книгах "Функции администратора" (1938), "Организация и управление" (1948) и других, где на основе системного подхода анализировалась деятельность организации и управляющих.

Американский исследователь, теоретик организационной коммуникации Карл Вейк (Karl E. Weick; род. в 1936 г.) стоял у истоков науки об организационном поведении. Автор теории свободно связанных систем. По Вейку, процесс организации представляет собой ряд свободно связанных между собой этапов в повседневной организационной жизни, благодаря которым организации приобретают необходимые для выживания приспособляемость и гибкость. Понятие о свободно связанных системах было предложено в начале

[14] Joe Brenton (2015).: How Entrepreneurs Use Content to Build Massive Audiences and Create Radically Successful Businesses

1970-х гг. и затем подхвачено в теории организации и менеджменте многими учеными.

Строгое математическое описание ряда систем дал в своих трудах американский ученый венгерского происхождения профессор Р. Калман.

Общая теория систем была предложена американским биологом австрийского происхождения Людвигом фон Берталанфи (L. von Bertalanffy) еще в 1930-е гг. Общая теория систем (General System Theory) - специальная научная и логико-методологическая концепция исследования объектов, представляющих собой системы. Целью исследований в рамках этой теории является изучение различных видов и типов систем, принципов и закономерностей их функционирования и развития.

Современный менеджмент рассматривает организацию (предприятие, фирму) как сложную открытую систему. Слово "открытая" говорит о том, что для нормального функционирования любой организации необходимо обмениваться с внешней средой разнообразными ресурсами. "На входе" организация получает сырье и оборудование от своих поставщиков, денежные средства от банков, персонал и т.п. "На выходе" появляется готовая продукция, которую организация продает своим потребителям .

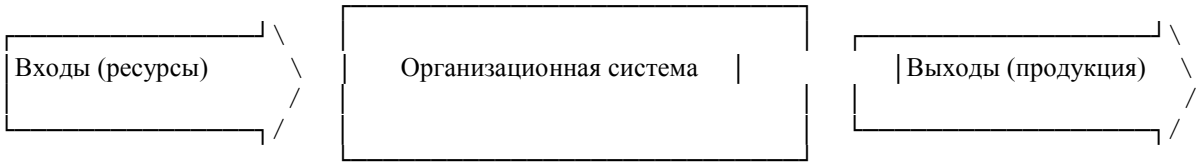


Рис. 1.5. Организация - открытая система [15]

Развитие системного подхода к управлению тесно связано с формированием научного направления "Теория организации". Несмотря на то что теория организации в наши дни представляет собой вполне

[15] Михненко П.А."Теория менеджмента: Учебник"(2-е издание, переработанное и дополненное). "Московский финансово-промышленный университет "Синергия", 2014. С-368.

сформировавшуюся науку, до сих пор ведутся дискуссии об определении авторства ее первых научных концепций. Европейские исследователи считают отцом-основателем этой дисциплины Макса Вебера, американские ученые традиционно отдают пальму первенства Анри Файолю, Честеру Бернарду и другим авторам.

Тектология (от греч. tekton - строитель, творец и logos - учение) - наука о строительстве, построении мира.[16]

В своих трудах А. Богданов, в отличие от Л. Берталанфи, почти не употребляет термин "система", заменяя его словом "комплекс". Тем не менее объяснение свойств организационных комплексов соответствует системному описанию организационных процессов и явлений.

К основным тезисам "Тектологии" А. Богданова можно отнести следующие мысли:

1.Законы организации систем едины для любых объектов, самые разнородные явления объединяются общими структурными связями и закономерностями.

2.Организационный комплекс определяется на основе принципа "целое больше суммы своих частей".

3.Основные организационные механизмы подразделяются на механизмы формирования и механизмы регулирования систем.

4.К формирующим механизмам относятся: конъюгация (соединение комплексов), ингрессия (вхождение элемента одного комплекса в другой) и дезингрессия (распад комплекса).

5.Универсальным регулирующим механизмом является подбор.

В основе идей Богданова лежало представление о доминирующем значении общих организационных закономерностей, которым подчиняются "процессы

[16] Менеджмент организации: учебник для высших учебных заведений по экономическим специальностям / А. В. Тебекин, Б. С. Касаев. – Москва: КноРус, 2014. –С 407 .

организации и дезорганизации в природе и от которых зависят и человеческие организационные методы. Следовательно, человек не выдумывает своих организационных методов; они имеют основу в организационных закономерностях природы и являются для человека так или иначе вынужденными".

А. Богданов полагал, что во всем мире происходит борьба организационных форм и в этой борьбе побеждают более организованные формы (неважно, идет ли речь об экономике, о политике, культуре или об идеологии). Это происходит от того, что организационная система всегда больше, чем сумма ее составляющих элементов, а дезорганизационная система всегда меньше суммы своих частей. Поэтому основная задача тектологии состоит в лучшей организации вещей (техники), людей (экономики) и идей.

Ученый ввел ряд новых понятий и терминов, характеризующих этапы развития различных организационных систем. Так, термин *"комплексия"* употребляется им для обозначения ситуации, когда организационная система представляет собой механическое объединение элементов, между которыми еще не начались процессы взаимодействия. Например, на начальном этапе создания новой компании предприниматель нанял персонал, закупил оборудование и арендовал помещения, но организация еще не функционирует как слаженная система, так как ее элементы разрозненны и не взаимодействуют между собой.

Термином "конъюгация" Богданов обозначает такой этап развития организационной системы, на котором начинается целенаправленное взаимодействие (сотрудничество) между ее отдельными элементами. Например, в организации сформированы правила поведения, инструкции, налажено взаимодействие между подразделениями, а между работниками установились благоприятные неформальные отношения.

Термин "ингрессия" отражает этап перехода организации к новому

качеству (например, рост сплоченности, взаимопонимание, слаженность коллектива), а понятие "дезингрессия", наоборот, означает процесс деградации организационной системы, ее распада как целостного объединения.

Процессный подход к менеджменту. В основе процессного подхода к менеджменту лежит понятие "процесс" - последовательность исполнения работ (функций, операций), направленных на создание результата, имеющего ценность для потребителя.

Первое упоминание о процессном подходе как отдельной области исследования относится к 1920-м гг., когда в одной из компаний, где клерки работали с документами, был проведен анализ эффективности работы с использованием процессного подхода. Руководитель решил проанализировать, как часто сидящие в одном большом помещении сотрудники передают друг другу документы. Была составлена схема, отражающая размещение сотрудников в помещении и все возможные взаимодействия между ними. За небольшой промежуток времени была собрана статистика всех взаимодействий. По результатам анализа была проведена простая оптимизация: наиболее часто взаимодействующих между собой сотрудников посадили рядом. В результате меньше времени тратилось на передачу документов. Это стало первым известным примером проведения описания и оптимизации процессов в бизнесе.

Традиционно управление организациями строилось через выделение и обособление отдельных функций управления: планирования, контроля, учета, финансов, кадров, маркетинга, снабжения, сбыта и т.д. В 1980-е гг. появились идеи перехода к принципиально новому виду построения организаций и группировке в них работ - управлению через бизнес-процессы.

Целенаправленность - это способность процесса достигать определенного результата - обязательный элемент процессного подхода и основной критерий оценки для выбора процессов и показателей эффективности.

Примечание. Процессный подход рассматривает управление как

непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций и связующих процессов - коммуникации и принятия решения. Взаимодействие - важная категория, определяющая, насколько результат, полученный в ходе процесса, соответствует потребностям потребителя этого результата. Причем под термином "потребитель" далеко не всегда понимается клиент организации, это может быть сотрудник другого, а иногда и того же отдела, управляющий частью общего процесса компании.

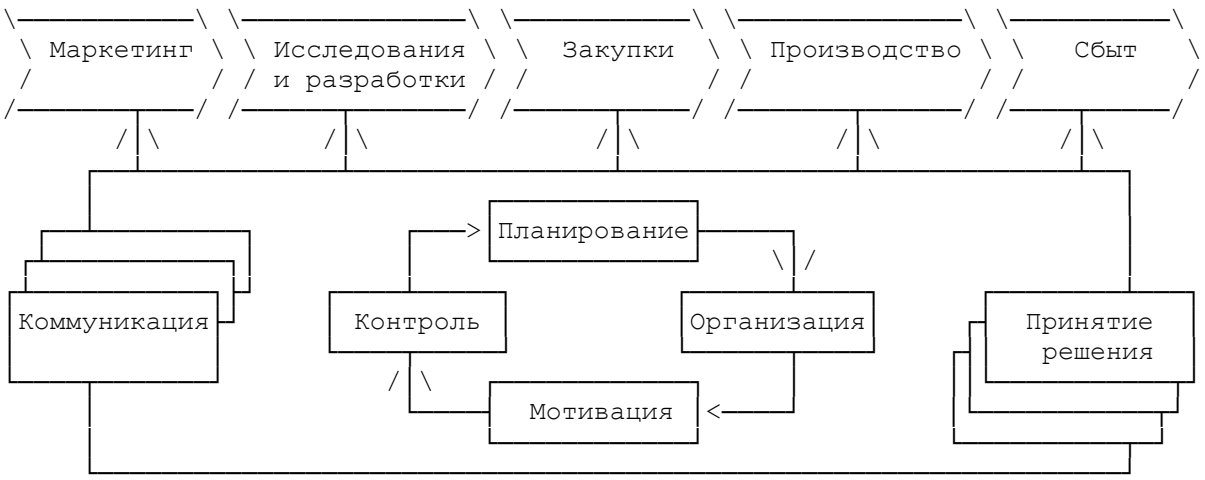


Рис.1.6. Иллюстрация процессного подхода к управлению. [17]

Последовательность (поток) представляет собой очередность действий, выполняемых в соответствии со всеми установленными условиями и определяющих направление дальнейшего движения. Правильно выстроенная последовательность позволяет избавиться от ненужных операций, сократить длительность и стоимость процесса, добиться улучшения качества результата.

Чтобы достичь поставленных целей, менеджмент компании должен уметь управлять необходимыми процессами, обеспечивая их взаимосвязанное исполнение. Для этого необходимо создать так называемую процессную структуру компании - связь процессов с системой ее целей (целевой структурой

[17]Михненко П.А."Теория менеджмента: Учебник"(2-е издание, переработанное и дополненное). "Московский финансово-промышленный университет "Синергия", 2014. С- 368.

компании).

Процессы можно разделить на две группы: основные и вспомогательные. Основными называются процессы, в результате которых создается добавленная стоимость (новое качество). Такие процессы "пересекают" различные бизнес-функции компании. Внутри их происходит взаимодействие организации с партнерами и потребителями. К данной категории относятся снабжение, производство, сбыт, логистика. Вспомогательные процессы - это процессы управления (планирование, учет, анализ), процессы создания инфраструктуры управления и бизнеса (информационного обеспечения, системы качества, производственных систем); процессы разработки новых продуктов и услуг.

В современном понимании процессный подход - это управление организацией путем построения системы процессов, управления ими и постоянного улучшения процессов в целях построения системы менеджмента качества - совокупности организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, необходимых для общего руководства качеством. Например, в международных стандартах системы менеджмента качества о процессном подходе говорится следующее.Преимуществом процессного подхода является возможность осуществления текущего (оперативного) управления посредством связи между отдельными процессами внутри системы процессов, их объединения и взаимодействия.

Ситуационный подход к менеджменту. В основе ситуационного подхода к менеджменту лежит понятие "ситуация" (от средневекового лат. situatio - положение) - сочетание условий и обстоятельств, создающих определенную обстановку.

В современных условиях внутренняя и внешняя среда любой организации подвержены резким изменениям. Постоянно возникают такие обстоятельства, которые сильно влияют на организацию в каждый конкретный период времени. Набор возникающих в организации обстоятельств и условий и называют

управленческой ситуацией.

Одним из самых влиятельных теоретиков менеджмента XX в. является Питер Фердинанд Друкер (нем. Peter Ferdinand Drucker; 1909 - 2005) - американский ученый австрийского происхождения, экономист, публицист, педагог. Питера Друкера можно с уверенностью отнести к истинным классикам мировой управленческой мысли. Его работы широко известны во всем мире. Они издаются и переиздаются большими тиражами и служат источником для изучения современной теории бизнеса во многих университетах и бизнес-школах. П. Друкер сформировал теорию о глобальном рынке, является автором концепции "информационного работника". Главный вклад ученого - систематизация знаний по проблемам управления и выделение менеджмента в отдельную науку.Одними из первых работ П. Друкера являются "Концепция корпорации" и "Практика менеджмента". В них П. Друкер выделил три основополагающие функции менеджера: управление бизнесом, управление другими менеджерами и управление работниками. Наиболее известна концепция П. Друкера об управлении по целям (Management by Objectives - MBO). Это система менеджмента, в соответствии с которой конкретные рабочие цели вырабатываются совместно с подчиненными и их менеджерами, прогресс продвижения к ним периодически оценивается, а вознаграждения распределяются на основе этой оценки. В 1966 г. Питер Друкер выпустил книгу "Эффективный управляющий" ("The Effective Executive"). В этой работе ученый выступил не только в качестве теоретика, но и в качестве практика, дающего конкретные советы. Друкер утверждает, что эффективности нельзя научить, но ей можно и нужно научиться самому. В течение шести десятилетий П. Друкер был советником таких топ-менеджеров, как Уолтер Ристон из Citicorp, Давид Рокфеллер из Chase Manhattan Corp., Генри Льюс из Time Inc., Марк Уиллес из Times Mirror Co.

Контрольные вопросы:

1.Опишите общефилософские методы предмета менеджмент.

2. Аналитические методы предмета менеджмент.

3. Проведите различия между открытой и закрытой системами.

4. Обсудите методологию ситуационного подхода.

5. Что такое управление: наука или искусство?

6. Связь дисциплины с другими предметами: социальные, экономические, правовые и т.д.?

7. Сравните теорию системного и ситуационного подходов.

8. Место менеджмента в условиях модернизации экономики.

9. Роль малого бизнеса и частного предпринимательства в Узбекистане.

10.Менеджмент в системе деловой активности организации.

11.В чем состоит вклад в науку об управлении Питера Друкера?

12.Дайте общую характеристику гуманитарному направлению менеджмента.

13.Объясните сущность системного подхода к менеджменту.

14.Объясните сущность ситуационного подхода к менеджменту.

15.Объясните сущность процессного подхода к менеджменту.

Тесты:

1.Менеджмент – это…

А)управленческая власть и искусство, отдельное мастерство по управлению ресурсами, административные навыки

Б)отдельное мастерство по управлению ресурсами, административные навыки

В)выбор, не требующий высокого искусства и мастерства

Д) выбор, требующий высокого искусства и мастерства, отдельное мастерство по управлению ресурсов, административные навыки, управленческая власть и искусство

2.Менеджмент – это предмет обучающий управляющего:

А)осуществление правильного выбора и процессы контролирования по выполнению решений

Б)принятие деятельных решений и её использование на практике

В)процесс контролирования по выполнению решений

Г) процесс контролирования по выполнению решений и её использование на практике и осуществление правильного выбора

3.Объектом менеджмента является:

А)государство

Б)контролирующие органы

В)район или город

Д) государство и контролирующие органы

3.Субъектом менеджмента являются:

А)исполнительская власть и высший суд концерны

Б) исполнительская власть и управленческие органы

В) контролирующие органы

Г) люди

4.Какие из перечисленных методов употребляет менеджмент для изучения

А)секретов управления на научной основе:

Б)методы наблюдения и проектирования

В)методы эксперимента и управления

Г)методы моделирования и мотивации

Д) методы наблюдения, моделирования и эксперимента

5.На основе каких из перечисленных принципов управляется государство в условиях системы административного распоряжения:

А)обратной связи

Б)демократизации

В)непризнания демократии

Г) Замкнутости

6. Инновационные цели – это…

А)обычные цели принимаемые и осуществляемые традиционно цели порождающие затруднения предприятию и некоторым сотрудникам

Б)цели по производству нового продукта, внедрению новой технологии

В) цели в области повышения квалификации сотрудников

Г) цели по производству традиционного продукта

7.Управляемый – это…

А)управляющий субъект

Б)архив управления

В) объект управления

Г)субъект управления

8.Республики Узбекистан в условиях рынка…

А)принцип демократизации и проектирования

Б)принцип демократизации экономических отношений и усиление конкурентноспособности в условиях рынка

В)обеспечение национальной безопасности, демократизация экономических и высоких духовных отношений

Г) принциип демократизации экономических отношений, обеспечение национальной безопасности и высокой духовности.

Задание по теме:

Задание . Субъект и объект управления

Что такое субъект и объект управления? Как они взаимодействуют друг с другом в процессе управления?

1. Нарисуйте схему процесса управления, используя следующие элементы:

- ограничения и критерии эффективности управления;
- цель управления;
- субъект управления (руководитель, менеджер, координатор);

- объект управления (организация, подразделение, сотрудник);

- обратная связь;

- управленческое воздействие;

- результат управления.

2. Приведите примеры целей управления для какой-либо организации.

3. Приведите примеры критериев эффективности управления организацией или ее подразделениями.

Задание . Менеджмент как наука, практика и искусство

А. Менеджмент часто называют наукой, практикой и искусством. Как вы думаете, почему? Запишите свои объяснения.

Б. В каких литературных произведениях, фильмах, мультфильмах, телепередачах и т.п. вы обнаруживали сюжеты и эпизоды, связанные с менеджментом? Перерисуйте и заполните следующую таблицу.

Источник	Название (автор)	Пояснения
Книги		
Кинофильмы (мультфильмы)		
Телепередачи		
Другое		

Задание . Понятие "Организация"

1. В самом общем случае организацией называют группу людей, деятельность которых координируется для достижения общих целей. Как бы вы дополнили это определение?

2. Как вы понимаете следующее изречение? Перепишите его и сделайте краткий комментарий.

"Организацию трудно увидеть. Мы видим только то, что на поверхности: высокие здания, оборудованные компьютерами помещения, приветливых служащих, но в целом организация представляет собой нечто туманное и абстрактное".

Ричард Л. Дафт.

Тема 2. История развития и современное состояние менеджмента

2.1.Исторические предпосылки менеджмента. Образования термина менеджмент.

2.2.Развитие машиностроительного производства

2.3.Научные школы менеджмента. Классическая или административная школа управления. Школа человеческих отношений. Бихевиористистическая школа.

2.4.Развитие государственного управления.

2.5.Зарубежные модели менеджмента. Американская модель управления. Японская модель управления.

Ключевые слова: *менеджмент, управление, корпорации, научная школа, классическая школа, административная школа,система, ситуация,организация, подходы, модели.*

2.1.Исторические предпосылки менеджмента. Образования термина менеджмент

Управление появилось вместе с людьми, с образованием человеческого общества. Так, археологические раскопки подтверждают существование

человеческих организаций в древности: доисторические люди часто жили организованными группами.

Управление выделилось и обособилось в самостоятельный вид деятельности в процессе разделения и кооперации труда, что обусловило необходимость организации, координации и согласования деятельности людей в общественном производстве. Там, где хотя бы два человека объединялись в стремлении достичь какой - либо общей цели, возникала задача координации их совместных действий, решение которой кто-то из них должен был брать на себя. При этом один становился руководителем, т. е. управляющим, а другой - его подчиненным, т. е. управляемым. Обосновывая необходимость осуществления управленческой деятельности, выделения "особой" функции общественного производства - управления, К. Маркс указывал, что "...всякий непосредственно общественный или совместный труд, осуществляемый в сравнительно крупном масштабе, нуждается в большей или меньшей степени в управлении, которое устанавливает согласованность между индивидуальными работами и выполняет общие функции, возникающие из движения всего производственного организма в отличие от движения его самостоятельных органов. Отдельный скрипач сам управляет собой, оркестр нуждается в дирижере" Вероятно, впервые проблему управления взялись решить древние египтяне. Около 6 тысяч лет назад они признали необходимость целенаправленной организации деятельности людей, ее планирования и контроля результатов, а также поставили вопрос о децентрализации управления.

Примерно в то же время, в 1792-1950 гг. до н. э., в соседнем Вавилоне царь Хаммурапи провел ряд хозяйственных и административных реформ. Установил единую систему правил, норм и наказаний, известную как Законы Хаммурапи. В Законах (Кодексе) Хаммурапи впервые на государственном уровне констатировалось наличие частной собственности. Он применил для нужд управления и контроля письменные документы на глиняных табличках и

свидетельские показания, признал недопустимым перекладывание должностными лицами ответственности на своих подчиненных, законодательно установил уровень зарплаты.[18]

В древней Шумерии на глиняных табличках, датированных третьим тысячелетием до нашей эры, были записаны сведения о коммерческих сделках и законах государства, что также свидетельствует о наличии там практики управления.

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

В 325 году до н. э. Александр Македонский создал впервые штаб как центр управления боевыми действиями. В древности организации имели определенную структуру, в которой выделялись уровни управления.[19]

Существовали и крупные политические организации, руководителями которых являлись короли и генералы. Были также и управляющие, хранители житниц, погонщики, надсмотрщики работ, губернаторы территорий и казначеи, которые помогали обеспечивать деятельность этих организаций. Шли годы, управление многими организациями становилось более четким и сложным, а сами организации - сильными и устойчивыми. Примером может служить Римская империя, которая просуществовала сотни лет. Римские легионы, отличавшиеся четкой структурой управления, состоящей из генералов и

[18] Philip Kotler, Kevin Lane Keller. Marketing management. 12 th edition. 2010 by Pearson Education, Inc. p. 815.
[19] Ricky W. Griffin. Fundamentals of Management. Eighth Edition. 2015. Cengage Learning products are represented in Canada by Netson Education. Ltd. P. 547.

офицеров, подразделением армии на дивизии, шли победным маршем через плохо организованные европейские страны, государства Среднего Востока. Завоеванные территории отдавались под управление губернаторов, подчинявшихся Риму, строились дороги, чтобы установить связь с Римом.

Почти все формы современного управления можно проследить в древних организациях, хотя их характер и структура управления существенно отличались от сегодняшних. В эпоху рабовладения также имели место элементы управления, однако преобладали методы прямого принуждения и страха наказания в качестве главных средств побуждения к труду.

В дальнейшем, с развитием общественного производства, такой труд обнаружил органически присущую ему неэффективность. Его заменила система наемного труда зарождающейся буржуазной эпохи. Она основывалась на использовании принципиально иного, опосредованного механизма принуждения, применявшего материальные стимулы и экономические рычаги в управлении трудом. Возникший свыше 250 лет назад в ряде стран Западной Европы торговый капитализм имел совсем иную основу -денежный капитал. Вместо прямых и грубых форм принуждения к труду при капитализме формировался и повсеместно использовался рыночный механизм, действовавший на базе обмена меновыми стоимостями и предполагавший формальную личную независимость и равенство обменивающихся сторон.

Главным, по сути революционным, преобразованием этого периода в области менеджмента, лежащим в основе его возникновения, было отделение капитала-собственности от капитала-функции, менеджмента от собственности, зарождение профессионального менеджмента.

Хотя управленческая практика развивается с древних времен, до XX в., вероятно, никто не задумывался над тем, как управлять системно. Людей в основном интересовало, как заработать больше денег, завоевать политическую власть, но не то, как управлять организациями.

В начале XIX в. английский исследователь Р. Оуэн много времени посвятил проблемам достижения целей организации с помощью других людей. Он предоставлял рабочим приличное жилье, улучшал условия их работы, разрабатывал системы оценки результатов их труда и путем дополнительных выплат стимулировал хорошую работу. Эти реформы явились уникальным прорывом в суть человеческого восприятия действительности и роли руководителя. Но, несмотря на это, бизнесмены того времени видели мало здравого смысла в реформах Р. Оуэна, ни один из них не последовал его примеру, так как у них отсутствовал интерес к управлению.[20]

Понимание того, что организацией можно управлять систематизировано, чтобы более эффективно достигать ее целей, возникло не в один момент. Эта концепция развивалась в течение длительного периода, начиная с середины XIX в. до 20-х гг. XX века. В связи с этим считается, что менеджмент выделился в самостоятельную область человеческих знаний, науку лишь на рубеже X1X-XX веков.

Следует заметить, что американец Джозеф Вартон в 1881 году предложил читать студентам, будущим инженерам, "научный курс управления", впервые разработав курс менеджмента для преподавания в колледже. Вслед за ним в 1886 году Генри Р. Таун заявил о необходимости разработки научных основ менеджмента как профессиональной деятельности.

Тем не менее моментом оформления менеджмента как науки принято считать начало XX века, когда Фредерик Тейлор в США, Анри Файоль во Франции и Вальтер Ратенау в Германии опубликовали свои первые работы по научной организации труда. Так, американский инженер Ф. Тейлор в 1911 году опубликовал свою книгу "Принципы научного менеджмента". Книга вызвала всеобщий интерес, и в ней управление впервые признано наукой и самостоятельной областью исследования. Это были первые работы, в которых

[20] Philip Kotler, Kevin Lane Keller. Marketing management. 12 th edition. 2010 by Pearson Education, Inc. p. 815.

сделана попытка научного обобщения накопленного опыта и формирования основ научного управления. Они явились ответом на потребности промышленного развития, которое все больше приобретало такие специфические черты, как 11 массовое производство и массовый сбыт, ориентация на рынки большой емкости и крупномасштабную организацию в форме мощных корпораций и акционерных обществ. Организации-гиганты испытывали острую необходимость в рациональной организации производства и труда, в четкой и взаимосвязанной работе всех подразделений и служб, менеджеров и исполнителей в соответствии с научно обоснованными принципами, нормами и стандартами.[21]

Основной силой, которая первоначально подстегнула интерес к управлению, явилась промышленная революция в Англии. Однако идея о том, что управление может внести существенный вклад в развитие и успех организации, впервые зародилась в Америке, которая стала родиной современного управления. В начале XX в., в период бурного развития, Соединенные Штаты были практически единственной страной, где человек, преодолев трудности, связанные с его происхождением, национальностью, мог проявить инициативу и личную компетентность. Миллионы европейцев иммигрировали в Америку, создав тем самым огромный рынок рабочей силы. Соединенные Штаты почти с самого своего возникновения серьезно поддерживали идею образования для всех желающих, что способствовало росту числа людей, интеллектуально способных выполнять различные роли в бизнесе, в управлении. Трансконтинентальные железнодорожные линии превратили Америку в самый крупный единый рынок в мире. В то время практически не существовало государственного регулирования в бизнесе, поэтому предприниматели, которые добивались успеха, становились монополистами. В

[21] Ricky W. Griffin. Fundamentals of Management. Eighth Edition. 2015. Cengage Learning products are represented in Canada by Netson Education. Ltd. P. 547.

результате создавались крупные отрасли и предприятия, для управления которыми требовались формализованные способы.

Таким образом, появление менеджмента связано со следующими основными условиями:

-органическим строением капитала, развитием машинного производства, возрастанием требований к управлению, неспособностью собственника и предпринимателя справиться со все возрастающими трудностями управления;

-возникновением большого количества субъектов рыночной экономики, возрастанием объема и усилением рыночных связей;

-развитием конкуренции и неустойчивостью рыночной экономики, которые обусловливают необходимость профессионального подхода к управлению;

-появлением крупных корпораций, приводящим к увеличению объема и сложности управленческих работ, которые могут быть выполнены только специальным аппаратом работников. Именно в корпорации менеджмент окончательно отделяется от самоуправления собственника-предпринимателя;

-рассредоточением собственности между акционерами, в результате чего появились новые функции управления акционерным капиталом, распределения прибыли между акционерами и др.;

-попытками предпринимателей воспользоваться преимуществами техники, созданной в период промышленной революции;

-желанием группы любознательных людей создать самые эффективные способы выполнения работы.

Каковы же особенности управления предприятиями в Узбекистане?

В 2006 году группа экспертов провела социологический опрос более 1500 отечественных предпринимателей во всех регионах страны и серию углубленных интервью с иностранцами, долгое время проживающими и работающими в Узбекистане. Исследование показало, что на предприятиях

Узбекистана широко распространена централизованная модель управления, то есть основные решения зачастую принимаются руководителем единолично, и чуть ли не каждый шаг сотрудника должен быть с ним согласован. Иначе говоря, для отечественной управленческой модели характерны низкие уровни децентрализации управления и передачи полномочий вниз, высокая степень разрыва между руководством и подчиненными.

Зачастую в рамках такой модели управления решения принимаются быстро и, соответственно, спонтанно и без серьезной проработки и согласований (что может иметь серьезные негативные последствия). Впрочем, возможны и ситуации, когда решения затягиваются, так как руководитель, с одной стороны, чувствует недостаточность собственной компетенции и нехватку информации для их принятия, с другой - лишен действенных механизмов согласования решений с подчиненными и получения необходимой информации.

Наконец, в централизованных системах управления, как правило, отсутствуют четкие «правила игры»: процедуры принятия и согласования решений, оценки результатов работы сотрудников, взаимодействия между ними. Если же они и прописаны, то, скорее всего, не выполняются или выполняются формально. Исключение могут составлять процедуры контроля за исполнением решений руководства и правила наказаний за их неисполнение, так как вся система управления практически сводится к принуждению выполнения решений начальства.

Данная схема управления ближе всего к семейной (южноазиатской) модели менеджмента по Стивенсу: вся ответственность и компетенция концентрируются исключительно в руках главного босса. Однако иногда она сочетается с элементами пирамидальной (французской) модели, когда часть ответственности и полномочий перекладывается на нескольких нижестоящих начальников. Здесь стоит вспомнить о советской традиции иерархического

управления, которая, разумеется, не могла исчезнуть бесследно. Общее для обеих моделей - централизованное принятие решений (большая дистанция власти); различия - в наличии (французская модель) или отсутствии (южноазиатская модель) строгой иерархии управления и разделении функций между управленческими уровнями.

Надо отметить, что зачастую централизованная модель управления - единственно приемлемая форма организации бизнеса в конкретно наших исторических условиях. Причем речь идет не только о менталитете и опыте руководителей предприятий (которые просто не умеют и не хотят управлять по другому), но и о психологии подчиненных. Многие работники воспринимают либерализм начальника как его слабость, неумение управлять, и, как говорится, «садятся ему на голову». Подчиненные зачастую просто не умеют работать самостоятельно, на конечный результат, и нуждаются в ежесекундном контроле и принуждении

Централизованная модель управления вполне приемлема и может давать неплохие результаты в малом бизнесе, особенно если производственный процесс не предполагает использования высококвалифицированного труда и сложных технологий. Но эта модель имеет и существенные недостатки, которые при определенных обстоятельствах становятся критически важными.

Прежде всего речь идет:

а) о среднем и крупном бизнесе, где единоличное управление может порождать множество проблем;

б) о производстве, где требуются высококвалифицированный труд, новаторство и/или процесс управления усложнен в силу технологических особенностей.

Однако сегодня, в условиях ужесточения конкуренции, увеличения потребностей в инновациях, укрупнения бизнеса, внедрения западных стандартов управления, централизованная модель менеджмента постепенно

теряет свои позиции, что объясняется главным образом ограничениями, которые она накладывает на возможности развития бизнеса.[22]

2.2.Развитие машиностроительного производства

Развитие машиностроительного производства должно основываться на новых высокопроизводительных методах технологии с использованием новых электрофизических, физико-химических и химических процессов.

Темпы развития машиностроительного производства в значительной мере определяются уровнем технологии обработки деталей. Чем выше культура производства, чем лучше оснащенность рабочего места, тем больше продукции может дать цех и завод, тем больше машин получат все отрасли народного хозяйства страны.

Современная стратегия развития машиностроительного производства в мире предлагает создание принципиально новых материалов, существенное повышение уровня автоматизации производственного процесса и управления с целью обеспечения выпуска продукции требуемого качества в заданный срок при минимальных затратах.

Технический уровень развития машиностроительного производства на современном этапе определяется в значительной степени широтой использования ЭВМ, обусловивших новые возможности быстрого развития такой важнейшей области, как механизация и автоматизация технологических процессов, процессов управления производством.

На современном этапе развития машиностроительного производства важное значение имеет проблема повышения эффективности погрузочно-разгрузочных, транспортных и складских работ, решение которой способствует освобождению многих тысяч транспортных рабочих от тяжелого и малопроизводительного физического труда. Особое внимание следует уделить

[22] https://kommersant.uz/uzbekskaya-model-upravleniya/

улучшению погрузочно-разгрузочных работ, где можно высвободить и использовать в основном производстве большое количество рабочих.

Во введении необходимо показать развитие машиностроительного производства для обеспечения буровых работ и нефтегазодобычи.

При анализе и планировании развития машиностроительного производства находят большое применение показатели, характеризующие промышленно-производственный персонал, общая численность которого разбивается на численность мужчин и женщин, а также на численность четырех категорий работников, включая рабочих, учеников, инженерно-технических работников и служащих. Целью такого анализа является, как правило, формирование рациональной половозрастной структуры промышленно-производственного персонала, а также структуры по категориям работников.

Не менее важное значение для развития машиностроительного производства имеет увеличение экспорта его продукции. Этому в решающей мере способствуют систематическое повышение качества продукции советского машиностроения и взаимовыгодные условия ее поставок.

Технический прогресс и дальнейший рост всех отраслей народного хозяйства в значительной степени зависит от развития машиностроительного производства, от роста технологической культуры машиностроения.

Очевидно, различие трех видов вариантности имеет принципиальное значение, определяя направление и пути развития машиностроительного производства.

Проблема четкого распределения обязанностей, должностных прав и ответственности работников внутри предприятий возникла с первых лет становления, реконструкции и развития социалистического машиностроительного производства.

Обычно станочные автоматические линии, созданные для обработки одной конкретной детали, очень сложно использовать для обработки новой детали,

даже аналогичной по конструкции. Но тенденции развития современного крупносерийного и массового машиностроительного производства связаны с резким увеличением количества модификаций выпускаемых машин и, следовательно, их деталей.

Механизация и автоматизация производственных процессов невозможна без оснащения всех звеньев машиностроительного производства необходимым оборудованием. Поэтому увеличение в составе основных фондов удельного веса машин и оборудования является прогрессивным и необходимым процессом развития машиностроительного производства.

Высокие требования, предъявляемые к общественному производству в отношении его эффективности и необходимости постоянного повышения качества выпускаемой продукции, обусловливают: выявление закономерностей формирования производственного качества и его связей с потребительскими свойствами изделий, оценку воздействия различных факторов и поиск оптимального комплекса технических, организационных, социальных, экономических мероприятий, обеспечивающих количественный выпуск продукции заданного качества и многое другое, что составляет суть обоснованного управления современным производственным процессом. Особенностью процессов ремонтного производства является то, что они, с одной стороны, зависят от закономерностей развития машиностроительного производства, а с другой - в силу значительной неопределенности состояния, поступающего на завод ремфонда из-за случайного характера формирования дефектов деталей, вызывают особые трудности при управлении производственными процессами.

Система использования ГАП позволяет отказаться от значительной части технологической документации, которая ранее охватывала многочисленные данные по заготовкам, оборудованию, инструменту, контролю и др. С использованием ГАП такую документацию заменяет информация, заложенная в

программах. Современные вычислительные комплексы позволяют передавать данные о конструкции деталей непосредственно тем ЭВМ, которые управляют металлорежущими станками для обеспечения технологических процессов изготовления этих деталей. Такой подход к автоматизации является стратегической линией развития машиностроительного производства.

Система использования ГПС позволяет отказаться от значительной части технологической документации, которая ранее охватывала многочисленные данные по заготовкам, оборудованию, инструменту, контролю и др. С использованием ГПС такую документацию заменяет информация, заложенная в программах. Современные вычислительные комплексы позволяют передавать данные о конструкции деталей непосредственно тем ЭВМ, которые управляют металлорежущими станками для обеспечения технологических процессов изготовления этих деталей. Такой подход к автоматизации является стратегической линией развития машиностроительного производства.

Большое количество субъектов рынка, размер рынка и рост рыночных отношений

Рынок - это система отношений между производителями и потребителями по поводу производства распределения, обмена и потребления, материальных благ, основанных на многообразных отношениях собственности, относительном обособлении товаропроизводителей, свободном ценообразовании и конкуренции. Рынок предполагает наличие развитой инфраструктуры, под которой понимается транспортное и складское хозяйство, линии электропередачи и трубопровода, дороги и дорожное хозяйство, система связи и информации, финансово - кредитная система и т.д.

Рынок обслуживает производство, обмен, распределение и потребление. Для производства рынок поставляет необходимые ресурсы и реализует его продукцию, а также определяет спрос на нее. Для обмена рынок является главным каналом сбыта и закупок товаров и услуг. Для распределения он

является тем механизмом, который определяет размеры доходов для владельцев ресурсов, продающихся на рынке. Для потребления рынок – это тот канал, через который потребителю поступает основная часть необходимых ему потребительских благ. Наконец, рынок - это то место, где определяется цена, являющаяся главным индикатором рыночной экономики.

Рост конкуренции и устойчивость рыночной экономики, основанная на необходимости профессионального подхода к управлению.

Одним из важнейших условий функционирования рыночного хозяйства является также экономическая свобода как производителей, так и потребителей, что обеспечивается институтом частной собственности, незыблемость которого гарантируется основным законом любой страны, в которой господствует рыночная система экономики. Но наличие института частной собственности автоматически не обеспечивает существование и развитие конкурентной среды. В настоящее время происходит успешное развитие экономики Китая, где механизм рыночного регулирования развит намного больше, а институт частной собственности ограничен. Именно конкуренция создает необходимые условия для экономической свободы потребителей, обеспечивая широкую гамму товаров различных производителей, реализуемых множеством торговых фирм, обуславливает приоритет потребителя.

Конкуренция - состязательность хозяйствующих субъектов, когда их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможность каждого из них односторонне воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке.[23]

Конкуренция может проходить интуитивно, подсознательно в животном мире за территорию, жилище, пищу, самку, так и сознательно, когда процессом управляет человек при достижении любых своих целей на любых рынках:

[23] Рубин Ю.Б. Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе. М.: Маркет ДС, 2016. С.25.

рынках творческой деятельности, интеллектуальной собственности, спортивных состязаний, образовательных, медицинских и других услуг, потребительских товаров, капитала, инноваций, недвижимости и т. д.

Отсюда вывод: для каждой группы субъектов и объектов рынка будут свои факторы конкурентоспособности и методы ее достижения, а также свои методы стратегической, тактической или оперативной (рыночной) конкуренции.

Унификация факторов и методов управления конкурентоспособностью и конкуренцией различных групп объектов методологически ошибочно.

В настоящее время ценовая и неценовая конкуренции являются главными формальными методами, сопровождающими процесс реализации товара. Кстати, цена товара и его качество наряду с конкурентоспособностью внешней среды, качеством сервиса потребителей и эксплуатационными затратами на использование товара являются факторами конкурентоспособности товара. Для других субъектов и объектов будут совершенно другие факторы конкурентоспособности.

Поскольку конкурентоспособность синтезирует в себе все главные внешние и внутренние параметры объекта рынка, то для обеспечения конкурентоспособности объекта необходимо применять все индивидуальные для данной группы объектов методы.

Методы управления конкурентоспособностью и конкуренцией должны быть дифференцированы по объектам с учетом видов конкурентоспособности и конкуренции во времени и пространстве , иерархии субъектов и объектов, функций управления, видов конкурентного преимущества, которые мы стремимся реализовать на рынке. Подобную дифференциацию очень трудно осуществить как методически, так и практически. Однако в условиях ужесточения конкуренции этим следует заниматься.[24]

[24] Рубин Ю.Б. Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе. М.: Маркет ДС, 2016. С.33.

Высокая стратегическая и тактическая конкурентоспособность объекта совсем не гарантирует достижение ее оперативной (рыночной) конкурентоспособности. Можно иметь прекрасный конкурентоспособный товар, однако, если в данный момент организационно-технический уровень торгового центра, качество сервиса потребителей не отвечают требованиям конкурентоспособности, продавцы не владеют необходимыми знаниями в области права, маркетинга, психологии, качества товаров и сервиса, организации торговли, то товар не будет продан. Конкурентоспособность не будет реализована, изготовитель не получит доход. Поэтому, например, методы рыночной конкуренции в соответствии с законом пропорциональности по качеству не должны уступать методам обеспечения конкурентоспособности.

Конкурентоспособность объекта (субъекта) определяется прежде всего конкурентоспособностью внешней среды, для организации - это страна и регион. Поэтому, в качестве примера перечислим основные группы методов обеспечения стратегической конкурентоспособности России, организации, товаров, персонала, а также методов оперативной (рыночной) конкуренции по реализации оперативной (рыночной) конкурентоспособности товара.

Стратегическая конкурентоспособность России может быть достигнута в будущем путем разработки и внедрения качественной системы методов в области политики права, маркетинга, образования, инновационной деятельности в стране, экономики, культуры, здравоохранения, социологии психологии и. т. д. Для организации, товаров и других объектов эти методы должны конкретизироваться и адаптироваться к конкретным условиям.

В области управления стратегической конкурентоспособностью объектов и стратегических конкурентных условий, акцент должен делаться на применении системного анализа, методов прогнозирования, развитии образования и науки. В области управления тактической конкурентоспособностью акцент должен делаться на повышение качества

различных процессов: маркетинговых, инновационных, инвестиционных, логистических, производственных, управленческих, социальных и др.

На стадиях стратегической и тактической конкуренции маркетологи должны с максимальной точностью прогнозировать условия и факторы оперативной (рыночной) конкуренции.

Задачей оперативной конкуренции в целом является принятие всех возможных усилий по реализации конкурентных преимуществ, продаже конкурентоспособного товара, достижению других целей или удовлетворению определенных потребностей в конкретных условиях. Поэтому на рынке при наличии конкурентоспособного товара должна быть конкурентоспособной еще и система сервиса потребителей (технический уровень, профессионализм персонала, эффективность организации рыночных процессов и т. д.). Конкретные методы (технические, экономические, организационные, психологические и т. д.) оперативной конкуренции определяются параметрами конкурентоспособности конкретного объекта, его сложностью, программой выпуска, условиями продажи, сервиса потребителей, использования. Для нахождения и формулирования этих методов необходимо выполнять дополнительные исследования.

2.3.Научные школы менеджмента. Классическая или административная школа управления. Школа человеческих отношений. Бихевиористистическая школа

Информация о наличии организационных структур в практике управления обнаружена на глиняных табличках, датированных третьим тысячелетием до нашей эры. Однако, хотя самоуправление достаточно старо, идея управления как научной дисциплины, профессии, области исследований относительно нова. Управление было признано самостоятельной областью деятельности только в XX веке. Первый значительный интерес к управлению

относится к 1911 году, когда Тейлор, Фредерик Уинслоу опубликовал свою книгу «Принцип научного управления», традиционно считающуюся началом признания управления наукой и самостоятельной областью исследований.

Понятия о систематизированном управлении организацией стали формироваться в середине XIX века. Основной силой, сформировавшей интерес к научному управлению, была промышленная революция. Успехи в теории управления всегда зависели от успехов в других, связанных с управлением областях,таких как инженерные науки, психология, социология, математика и др. По мере того, как развивались эти области знаний, теоретики и практики управления узнавали все больше о факторах, влияющих на успех организации. Руководители организаций, предприниматели, ученые стали глубже осознавать влияние сил внешних по отношению к организации. Специальные исследования позволили разработать новые подходы в управлении. Подходами в данном случае можно назвать группы методов управления, объединённых общей идеей, гипотезой.

К настоящему времени известны четыре основных подхода, которые внесли существенный вклад в развитие теории и практики управления:

1.Подход с позиций выделения различных школ рассматривает управление с четырех разных точек зрения. Это школы: а) научного управления; б) административного управления; в) человеческих отношений и науки о поведении; г) науки управления или количественных методов.

2.Процессный подход рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций: планирование, организация, мотивация, контроль и связующие процессы - коммуникации и принятия решения.

3.В системном подходе организация рассматривается как система взаимосвязанных элементов, таких как люди, структура, задачи и технология,

которые ориентированы на достижение определенных целей в условиях меняющейся внешней среды.

4. Ситуационный подход концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется конкретной ситуацией. Поскольку имеется такое обилие факторов и их сочетаний, определяющих ситуацию, как в самой организации, так и окружающей среде, не существует единого для всех « лучшего» способа управления организацией. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации. Задача - найти и суметь реализовать этот метод.[25]

Школа научного менеджмента

Создатели школы научного управления исходили из того, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ, можно усовершенствовать большинство операций ручного труда, добиться более эффективного их выполнения**.** Основные принципы школы научного управления**:**

1.Рациональная организация труда - предполагает замену традиционных методов работы рядом правил, сформированных на основе анализа работы, и последующую правильную расстановку рабочих и их обучение оптимальным приемам работы.

2.Разработка формальной структуры организации.

3.Определение мер по сотрудничеству управляющего и рабочего, т. е. разграничение исполнительных и управленческих функций.

Фредерик Уислоу Тейлор (1856-1915) - американский инженер и ученый, родоначальник теории научного управления, индустриальной социологии и социальной психологии. Предложенная Тейлором система направлена на

[25] Менеджмент: учебник для высших учебных заведений по экономическим специальностям / [А. В. Игнатьева и др.]; под редакцией М. М. Максимцова, М. А. Комарова. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 320 с.

повышение эффективности производства с помощью организации труда, рационализации и интенсификации трудового процесса. В написанных им книгах «Основы научного управления предприятием» и «Управление фабрикой» доказывается, что применяемый в конце XIX века способ управления фирмой, основанный только на личном опыте и знаниях управляющих, устарел и что для повышения экономического, социального и технического прогресса производства необходимо внедрять систему научного управления.

Основные принципы подхода Тейлора заключаются в следующем:

-увеличение комфорта и благосостояния человечества является главной целью производства;

-предприниматели должны нести ответственность за соблюдение интересов всего общества, а не только их частного капитала;

-рациональная организация производства необходима для получения максимальных прибылей и возможности выстоять в конкурентной борьбе;

-система научного управления должна дать предпринимателям знания о рациональном ведении производства.

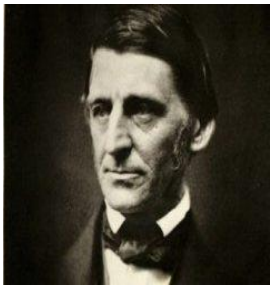
Рядовой рабочий изначально ленив, невежествен, пассивен. Средствами стимулирования производительности его труда являются жестко стандартизированные методы, приемы, орудия.

Коренные интересы рабочих и предпринимателей совпадают. Каждый старается заработать как можно больше. Отсюда вывод - оплата и предпринимателя, и рабочего должна соответствовать их вкладу в производство, стимулировать индивидуальную ответственность. Но одновременно необходимо использовать и принцип «разумного эгоизма», т.е. определенные финансовые средства нужно вкладывать в развитие производства, создание новой техники и технологии. Непрерывный контроль заработай конкретного исполнителя. Без принуждения и контроля рабочий

будет отлынивать от работы. На производстве необходимо организовать группы надсмотрщиков, инспекторов, нормировщиков, осуществляющих контроль за установленной нормой выработки.

Одним из первых в организационной психологии Тейлор стал применять психологические тесты при приеме на работу и определении квалификации, использовать наблюдение, интервью, анкетирование

Фредерик Тейлор создал систему дифференциальной оплаты**,** согласно которой рабочие получали заработную плату в соответствии с их выработкой, т. е. он основное значение придавал системе сдельных ставок заработной платы. Это значит, что рабочие, производящие продукции больше дневной стандартной нормы, должны получать более высокую сдельную ставку, чем те, кто не вырабатывает норму. Основным побудительным фактором работающих людей является возможность зарабатывать деньги, увеличивая производительность труда.



Принципы представителя научного менеджмента Г. Эмерсона

Гаррингтон Эмерсон (1853-1931) - теоретик, пропагандист, публицист, инженер-самоучка, и как называет его Д.Нельсон, "человек Ренессанса среди искателей приключений". Свою юность Эмерсон провел в путешествиях по странам Европы, в зрелом возрасте, будучи всемирно признанным авторитетом менеджмента, посетил Советский Союз, где высоко оценивал промышленные достижения русских. В 1910 году Комиссия по регулированию торговли между штатами рассматривала конфликт между группой фирм отправитель грузов и железнодорожными компаниями, стремившимися под предлогом высоких издержек на зарплату повысить тарифы. Привлеченный в качестве эксперта Г. Эмерсон доказал, что применение научных методов позволит железнодорожным компаниям снизить издержки на 1 млн. долл. ежедневно. Компании потерпели поражение.

Гаррингтон Эмерсон поставил и обосновал вопрос о необходимости и целесообразности применения комплексного, системного подхода к решению сложных многогранных практических задач организации управления производством и всякой деятельности вообще.

12 ринципов производительность Гаррингтона Эмерсона:

1. Точно поставленные идеалы или цели, к достижению которых стремится каждый руководитель и его подчиненные на всех уровнях управления.

2. Здравый смысл, т. е. подход с позиций здравого смысла к анализу каждого нового процесса с учетом перспективных целей.

3.Компетентная консультация, т. е. необходимость специальных знаний и компетентных советов по всем вопросам, связанным с производством и управлением. Подлинно компетентный совет может быть только коллегиальным.

4.Дисциплина - подчинение всех членов коллектива установленным правилам и распорядку.

5.Справедливое отношение к персоналу.

6.Быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет, обеспечивающий руководителя необходимыми сведениями.

7.Диспетчирование, обеспечивающее четкое оперативное управление деятельностью коллектива.

8.Нормы и расписания, позволяющие точно измерять все недостатки в организации и уменьшать вызванные ими потери.

9.Нормализация условий, обеспечивающая такое сочетание времени, условий и себестоимости, при котором достигаются наилучшие результаты.

10.Нормирование операций, предлагающее установление времени и последовательности выполнения каждой операции.

11.Письменные стандартные инструкции, обеспечивающие четкое закрепление всех правил выполнения работ.

12.Вознаграждение за производительность, направленное на поощрение труда каждого работника.

Классическая или административная школа управления

Анри Файоль (1841-1925), считается «отцом научного менеджмента». Объектом его интересов стала организация в целом, а не отдельные стороны ее деятельности, и кроме того, он изучал и описывал управленческую деятельность как таковую, чем до него не занимался никто.Центром внимания Файоля была управленческая деятельность, и он считал, что его успех в качестве менеджера связан в первую очередь с тем, что он правильно организовывал и осуществлял свою работу. Более того, он считал, что при правильной организации работы каждый менеджер может добиться успеха. В определенном смысле Файоль имел аналогичный с Тейлором подход: он стремился найти правила рациональной деятельности.

Функционирование любой организации он сводил к следующим основным видам деятельности: технической, то есть осуществлению производственного процесса; коммерческой, заключающейся в закупке всего необходимого для создания товаров и услуг и сбыте готовой продукции; финансовой, связанной с привлечением, сохранением и эффективным использованием денежных средств; бухгалтерской, заключающейся в проведении статистических наблюдений, инвентаризаций, составлении

балансов и т.п. ; административной, призванной оказывать воздействие на работников; функции защиты жизни, личности и собственности людей. Каждый из этих видов деятельности нуждался в управлении, предполагавшем осуществление функций планирования, организации, координации, контроля, мотивации. Глубоко осмыслив закономерности функционирования организации, Анри Файоль сформулировал

знаменитые 14 принципов административного управления,[26] которые сохраняют свое значение и по сей день. Вот как они звучат в его интерпретации:

1. Разделение труда**.** Цель разделения труда - увеличивать объем и повышать качество производства при затрате тех же усилий.

2. Власть - ответственность**.** Власть - есть право отдавать распоряжения и сила, принуждающая подчиняться. Власть немыслима без ответственности, то есть без санкции - награды или кары, сопровождающих ее действия.

3**.** Дисциплина - это по существу, повиновение, усердие, манера держать себя, внешние знаки уважения, проявленные соответственно установленному между предприятием и его служащими соглашению.

4. Единство распорядительства. Служащему может давать приказания относительно какого-либо образа действия только один начальник. Ни в одном из случаев не бывает приспособления социального организма к дуализму распорядительства.

5. Единство руководства**.** Этот принцип можно выразить так: один руководитель и одна программа для совокупности операций, преследующих одну и ту же цель.

6. Подчинение частных интересов общим. Этот принцип гласит, что на предприятии интересы служащих, или группы служащих, не должны становиться выше интересов предприятия. Лицом к лицу здесь стоят две категории интересов различного порядка, но одновременно заслуживающие признания; необходимо постараться их согласовать. Это одна из крупных трудностей управления.

7. Вознаграждение персонала**.** Вознаграждение персонала есть оплата исполненной работы. Она должна быть справедливой и по возможности удовлетворять персонал предприятия, нанимателя и служащего.

[26] Менеджмент: учебник для высших учебных заведений по экономическим специальностям / [А. В. Игнатьева и др.]; под редакцией М. М. Максимцова, М. А. Комарова. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 320 с.

8. Централизация**.** Централизация не является системой управления, хорошей или плохой сама по себе: она может быть принята или отвергнута в зависимости от тенденций у руководителя и от обстоятельств, но в большей или меньшей степени она существует всегда.

9**.** Иерархия**.** Иерархия есть ряд руководящих должностей, начиная с низких и кончая высокими.

10. Порядок**.** Общеизвестна формула материального порядка: определенное место для каждой вещи и всякая вещь на своем месте. Форма социального порядка такова же: определенное место для каждого лица и каждое лицо на своем месте.

11. Справедливость**.** Для того, чтобы поощрить персонал к исполнению своих обязанностей с полным рвением и преданностью, надо относиться к нему благожелательно; справедливость есть результат сочетания благожелательности с правосудием.

12. Постоянство состава персонала. Текучесть персонала является одновременно причиной и следствием плохого состояния дел. Тем не менее, смены в составе неизбежны: возраст, болезни, отставки, смерть нарушают состав социального образования; некоторые служащие теряют способность выполнять свои функции, другие же оказываются неспособными брать на себя более ответственную работу.

13. Инициатива**.** Инициативой называется возможность создания и осуществления плана. Свобода предложения и осуществления его также относится к категории инициативы.

14. Единение персонала. Не надо разделять персонал. Разделять враждебные нам силы для того, чтобы их ослабить - дело искусное; но разделять собственные силы в предприятии - тяжкая ошибка.

Школа человеческих отношений. Бихевиористичексая школа

Школа человеческих отношений возникла как реакция на такой недостаток ранних школ менеджмента, как малое внимание к человеческому фактору и психологии человека. Идеи этой школы получили развитие в 1930 - 1950-е гг.

Появление первых предположений и выводов о важности изучения человеческих отношений и психологии в менеджменте связано с интересным событием. В начале 1920-х гг. американская компания Western Electric, занимающаяся производством электрической аппаратуры, столкнулась с фактом снижения производительности труда сборщиц реле. Сборка реле, состоящих из 35 частей, в те годы представляла собой тяжелую, монотонную работу, занимавшую много времени.[27]

Руководство компании возлагало надежды на применение идей Ф. Тейлора для повышения производительности труда за счет использования методов научного менеджмента и принципов рационального администрирования А. Файоля и М. Вебера. Для этого на один из заводов этой компании - Hawthorne Works (штат Иллинойс) - была приглашена группа ученых, которым были созданы все условия для изучения производственных процессов на заводе.

Экспериментаторы были уверены в том, что исследование производительности труда в течение длительного времени при различных условиях труда поможет определить условия, позволяющие ее максимизировать. Тщательная регистрация температуры в цеху, времени перерывов для отдыха, введение различных форм стимулирования труда путем повышения оплаты и т.д. имело своей целью поиск единственного наилучшего комплекса условий труда.

[27] Менеджмент: пособие / И. В. Балдин, Г. Е. Ясников. – Минск: БГЭУ, 2015. – 305 с.

Эксперименты на заводе Hawthorne Works проводились в общей сложности с 1924 по 1936 г. Первый этап исследований не принес ощутимых результатов. В 1928 г. исследовательскую группу возглавил профессор Гарвардского университета Элтон Мэйо (George Elton Mayo, 1880 - 1949) - американский социолог (австралийского происхождения), профессор школы бизнеса Гарвардского университета, один из основателей американской индустриальной социологии и автор доктрины "человеческих отношений".[28]

Эти исследования впоследствии получили название хоторнских экспериментов (от англ. названия Hawthorne). Были проведены многочисленные эксперименты, из которых наиболее известна серия, названная "исследование сборки реле в тестовой комнате". Первоначальная задача исследований состояла в изучении факторов, влияющих на производительность труда рабочих. В частности, была поставлена цель выяснить, как на производительность труда влияет освещенность рабочего помещения.

Следует отметить, что изучение влияния освещенности помещения на производительность труда рабочих проводилось в рамках общенациональной исследовательской программы, инициированной представителями электротехнической промышленности США, в частности Т. Эдисоном.

Для проведения сравнительных исследований были созданы экспериментальная и контрольная группы работниц, собиравших реле для телефонной компании. В этих группах были введены различные условия труда: в экспериментальной группе постепенно увеличивали освещенность цеха. В результате возрастала производительность труда сборщиц. В цехе контрольной группы освещенность оставляли неизменной, поэтому на первом этапе не росла и производительность труда.

На следующем этапе освещенность цеха в экспериментальной группе

[28] Менеджмент: учебное пособие / В. Н. Зиновьев, И. В. Зиновьева. – Москва: Дашков и К, 2014. – 477 с.

была еще больше увеличена. Это привело к новому росту производительности труда. Однако совершенно неожиданно для исследователей в контрольной группе, работавшей при неизменном освещении, производительность труда также возросла. На третьем этапе в экспериментальной группе были отменены улучшения освещенности, но производительность труда все равно продолжала расти. При этом продолжала расти производительность и в контрольной группе.

Эти неожиданные результаты заставили Элтона Мэйо модифицировать эксперимент и провести еще несколько дополнительных исследований. Шестерых работниц поместили в отдельную комнату, для них улучшили систему оплаты труда, ввели дополнительные перерывы и два выходных дня в неделю и т.п. После введения этих новшеств производительность труда работниц еще более повысилась. Когда же в соответствии с планом эксперимента все нововведения были отменены, производительность несколько снизилась, но все же осталась на более высоком уровне, чем до начала экспериментов.

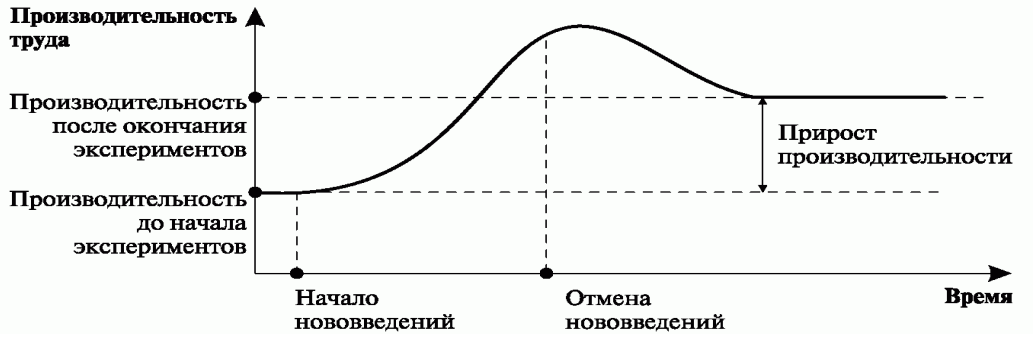


Рис. 2.1 Изменение производительности труда в ходе хоторнского эксперимента.[29]

Анализируя результаты исследований, Элтон Мэйо предположил, что в эксперименте обнаружился новый фактор - осознание работницами важности происходящего, своего участия в каком-то мероприятии, внимания к себе и т.п.

[29] Михненко П.А."Теория менеджмента: Учебник"(2-е издание, переработанное и дополненное). "Московский финансово-промышленный университет "Синергия", 2014. С- 368.

Это, по мнению Мэйо, и привело к повышению интереса работниц к производственному процессу и росту производительности их труда даже в тех случаях, когда отсутствовали улучшения условий труда. Мэйо назвал это проявление чувством "социабельности" - потребности ощущать себя "принадлежащим" к какой-то группе, участвовать в общем деле.

Для выявления причин повышения производительности труда были организованы опросы участников эксперимента, которые показали следующее:

- работники обнаружили, что работать в экспериментальной группе интереснее;

- новые отношения между руководителем и подчиненными в условиях эксперимента позволяли им работать свободно, без ощущения страха;

- работники осознавали, что они участвуют в важном и интересном исследовании;

- сами испытуемые проявляли друг к другу больше дружбы и симпатии.

Кроме того, были выявлены закономерности межличностных отношений работников в процессе производственной деятельности:

- при возрастании частоты взаимодействия между двумя и более лицами усиливается степень их взаимной симпатии друг к другу;

- лица, у которых взаимное чувство симпатии усиливается, выражают эти чувства посредством усиления активности своих действий;

- чем чаще лица взаимодействуют друг с другом, тем больше сходства проявляется в их действиях и чувствах;

- чем выше социальный уровень конкретного работника в группе, тем в большей степени его действия согласуются с нормами этой группы и тем шире диапазон его взаимодействий с другими работниками.

Выявленный в ходе экспериментов эффект впоследствии был назван хоторнским эффектом. Это выражение до сих пор широко используется менеджерами для обозначения всплеска интереса работников к новому делу.

Примечание. Хоторнский эффект (Hawthorne Effect*)* - это искаженный, зачастую слишком благоприятный и, как правило, непродолжительный результат социального эксперимента, вызванный повышенным вниманием к нему со стороны участников (объектов эксперимента). Участники эксперимента действуют более усердно, чем обычно, только благодаря осознанию того, что они причастны к чему-то новому.

Серьезный вклад в развитие идей и методов школы человеческих отношений и всего гуманитарного направления менеджмента внесла социолог Мэри Паркер Фоллетт, которая впервые определила менеджмент как "обеспечение выполнения работы с помощью других лиц". Известные американские ученые Розенфельд и Смит писали о Мэри Паркер Фоллетт, что она впервые "соединила научный менеджмент, разрабатывавшийся Тейлором и его учениками, с новой социальной психологией двадцатых годов, вследствие чего улучшение человеческих отношений в производственной сфере стало основным предметом заботы современного менеджмента". М. Фоллетт считала, что руководители должны понимать - предприятие может работать лучше, если позволять рабочим быть партнерами в бизнесе. Она призывала создавать на предприятиях атмосферу "подлинной общности интересов", на основе которой, по ее мнению, можно обеспечить максимальный вклад всех сотрудников в эффективную организационную деятельность.

В результате хоторнских экспериментов и других исследований были сформулированы выводы, впоследствии названные "доктриной человеческих отношений".

Примечание. Доктрина человеческих отношений - социологическая концепция, разработанная в середине 1920-х гг. американским ученым Э. Мэйо в результате хоторнских исследований. Она явилась реакцией на существовавшую до нее классическую теорию организации и управления, предельно абсолютизировавшую формальные стороны организации и

игнорировавшую человека как личность.

Согласно основным положениям доктрины человеческих отношений в организации важным, определяющим типом отношений между людьми являются не официальные (возникающие по вопросам собственности, власти, нормативно закрепленных функций), а неформальные отношения. Эти отношения ("человек - человек", "человек - группа") строятся на основе индивидуального восприятия, связей, взаимных привязанностей и т.п. В процессе развития неформальных отношений образуются неформальные группы, коалиции, появляются неформальные лидеры, возникают групповые нормы поведения.

Все это выдвигает особые требования к управлению организациями, выражающиеся в учете прежде всего указанных неформальных аспектов трудовой деятельности людей. Это означает, что вместо строгой формализации организационных процессов, жесткой иерархии подчиненности и других средств повышения производительности труда "классической" теории управления используются новые: обучение работников, групповые решения, учет коллективных ценностей, делегирование ответственности, гуманизация отношений между исполнителями и руководителями и т.п.

Однако надежды, возлагавшиеся на доктрину человеческих отношений в начале XX в., не оправдались в полной мере. Одной из причин стала переоценка роли социального фактора в повышении производительности труда и недооценка других, прежде всего организационных, факторов. Тем не менее многие положения этой концепции и в наши дни не потеряли своего принципиального значения для теории и практики управления и используются в совокупности с положениями других организационно-управленческих теорий[30]

Школа наук о поведении. В 1950-е гг. развитие психологии и социологии

[30] Энциклопедический словарь: Психология труда, управления, инженерная психология и эргономика / Б.А. Душков, А.В. Королев, Б.А. Смирнов. М.: Академический проект; Деловая книга (Gaudeamus), 2010.

привело к созданию практических методов исследования человеческих взаимоотношений в процессе производственной и другой деятельности. В эти годы в психологии начинает активно развиваться научное направление - бихевиоризм - наука о поведении человека. Развитие теории бихевиоризма коснулось и менеджмента.

Исходная предпосылка бихевиоризма заключается в необходимости изучения не сознания, а поведения человека. Согласно этой теории поведение человека представляет собой реакцию на какой-либо стимул. Повторение положительных стимулов закрепляет положительную реакцию, т.е. вырабатывает устойчивое поведение человека.

С начала 1950-х гг. школа человеческих отношений начала трансформироваться в школу поведенческих наук (школу наук о поведении, бихевиористскую школу). Главной идеей этой школы менеджмента стало следующее утверждение: отношения между менеджерами и работниками - это такие отношения, когда работник, получая в качестве стимула вознаграждение (материальное или моральное), отвечает на него положительной реакцией - эффективной работой. В 1960-е гг. новый подход охватил всю сферу менеджмента. Идеи и методы школы наук о поведении продолжают активно развиваться и в наши дни.

Наиболее заметными представителями бихевиористского направления являются: Крис Арджирис, Ренсис Лайкерт, Дуглас Мак-Грегор, Фредерик Герцберг. Эти ученые исследовали такие аспекты управления, как мотивация, характер власти руководителя, авторитет, организационная структура компании, коммуникации в организациях, лидерство и т.п.

Одним из наиболее ярких представителей школы наук о поведении был американский социальный психолог Дуглас Мак-Грегор (Douglas McGregor, 1906 - 1964). В начале 1950-х гг. сформулировал идеи об управлении, которые в 1960 г. были опубликованы в его главном труде "The Human Side of Enterprise"

("Человеческая сторона предприятия"). Изучая поведение руководителей по отношению к своим работникам, Мак-Грегор пришел к выводу, что существует два вида менеджмента: первый основывается на "теории **X**", а второй - на "теории Y".

Теория X, по мнению автора, отражает традиционный (классический) подход руководителя к управлению как административно-командному процессу. Такой подход основан на следующем представлении руководителя о социально-психологических особенностях среднестатистического работника:

- обладает врожденной неприязнью к труду и всячески избегает его;
- предпочитает, чтобы им управляли, избегает ответственности;
- имеет низкие амбиции и высоко ценит только безопасность.

Поэтому руководитель обязан принуждать, приказывать, жестко контролировать и угрожать наказанием для достижения целей организации.

Менеджеров, разделяющих взгляды, описанные в теории X, Мак-Грегор назвал автократичными руководителями ("автократами").

Противовесом такого подхода, согласно Мак-Грегору, является теория Y. В ее основе лежит восприятие руководителем социально-психологических особенностей работника как человека, обладающего интеллектуальными способностями:

- физический и умственный труд естествен для человека;
- каждый индивид целеустремлен и может осуществлять самоконтроль и самопобуждение к работе;
- работник не только готов брать на себя ответственность, но и стремится исполнять дополнительные обязательства;
-большинство работников показывают высокий уровень креативности, изобретательности и мастерства.

Поэтому менеджер должен стараться сделать обязанности подчиненных более привлекательными, создавать в организации атмосферу открытости и

доверия, учить подчиненных вникать в проблемы организации и т.п.

Менеджеров, разделяющих взгляды, описанные в теории Y, Мак-Грегор назвал демократичными руководителями ("демократами").

Говорят: *Более разумен "сельскохозяйственный подход": создайте хороший климат, обеспечьте соответствующую подкормку и предоставьте людям расти самим по себе. Вот тогда они вас удивят.*

Д.Мак-Грегор[31]

По мнению Д. Мак-Грегора, теория X демонстрирует взгляды, характерные для первых научных школ (научного менеджмента, административной и бюрократической). В качестве более эффективного подхода к менеджменту он предложил теорию Y, опирающуюся на гуманитарные идеи. Задача менеджера – создать такие условия, при которых работник, достигая целей организации, одновременно достигает своих личных целей. Таким образом, наиболее полно используется интеллект и креативность работников.

Для любознательных…. До своей кончины в 1964 г. Дуглас Мак-Грегор работал над теорией Z, в которой пытался соединить запросы и стремления корпорации и отдельного человека. Эту незаконченную работу продолжил Уильям Оучи (William Ouchi), который взял ее в качестве названия своей книги, где постарался сформулировать уроки японского менеджмента.

В 1974 г. Ричард Джонсон и Уильям Оучи из Graduate School of Business Стэнфордского университета опубликовали статью “Made in America (under Japanese management)” (“Сделано в Америке (под руководством японцев)”) в журнале “Harvard Business Review”. Статья начиналась с констатации растущего разрыва производительности труда в японских и американских компаниях. Исследовав сходства и различия управленческих подходов, распространенных в США и Японии, авторы выделили пять отличительных

[31] Михненко П.А."Теория менеджмента: Учебник"(2-е издание, переработанное и дополненное). "Московский финансово-промышленный университет "Синергия", 2014. С- 368.

особенностей японского подхода к менеджменту:

- акцент на движении информации и инициативы снизу вверх;

-превращение высшего руководства из органа, издающего приказы, в орган, способствующий принятию решений;

-использование среднего управленческого звена как инициатора и движущей силы решения проблем;

-принятие решений на основе консенсуса;

-повышенное внимание к благополучию сотрудников.

В 1978 г. Оучи в соавторстве с Альфредом Йегером (Alfred Jaeger) опубликовал в журнале «Academy of Management Review» работу «Type Z Organization: Stability in the Midst of Mobility» («Организация типа Z: стабильность в условиях мобильности»). Основную идею статьи можно выразить словами: идеальный тип организации Z сочетает базовую культурную приверженность индивидуалистическим ценностям с выраженной коллективистской моделью взаимодействия. Он одновременно удовлетворяет старым нормам и предполагает удовлетворение потребности в причастности.

Авторы считали, что организация типа Z может не устраивать некоторых работников и оказаться непригодной для компаний некоторых типов. Тем не менее там, где подобные организации эффективны, они могут заполнить вакуум, вызванный относительной деградацией социума. Как указывают авторы, «американское общество в целом движется от высокой степени вовлеченности к низкой. Люди же, занятые в организации типа Z, будут чувствовать себя более способными справляться со стрессом и будут счастливее, чем население в целом».

В 1981 г. У. Оучи, ставший к этому времени профессором Высшей школы менеджмента в Калифорнийском университете (Лос-Анджелес), опубликовал свой бестселлер о японском менеджменте «Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge» («Теория Z: чем должен ответить

американский бизнес на японский вызов»). Давая теоретическое обоснование своим исследованиям, У. Оучи обращается к работам Д. Мак-Грегора и К. Арджириса и также делает вывод, что отношение руководителя к работникам неизбежно отражается на стиле управления и эффективности управления в целом.

Справедливости ради надо отметить, что, хотя книга У. Оучи о японском менеджменте стала бестселлером, она была всего лишь одной книгой из тысячи книг и статей на эту тему, вышедших в начале восьмидесятых годов XX в.

Крис Арджирис (Chris Argyris, 1923) - американский психолог, профессор гарвардского университета – основоположник теории и методологии обучения, получившей название «наука о действии» (Action Science). Эта методология может применяться как к отдельным людям, так и к организациям и позволяет добиться целенаправленного изменения поведения отдельных людей и социальных систем.[32] К. Арджирис провел серию экспериментов по изучению эффективности административных структур, их способности обнаруживать и устранять ошибки. В процессе исследования обнаружил тенденцию сопротивления сотрудников обучению, что заставило его предположить «запрограммированность людей на парадоксальные действия». По мнению К. Арджириса, люди сопротивляются переходу от беспроблемного, социально инертного существования к сознательному, рефлексивному [33] поведению в условиях неопределенности и угроз.

Дальнейшие исследования, проведенные американским психологом российского происхождения Абрахамом Маслоу (1908 - 1970) и другими психологами, позволили сделать вывод, что мотивами поведения людей являются не только стремление получать заработную плату и иметь хорошие

[32] Менеджмент: учебник для высших учебных заведений по экономическим специальностям / [А. В. Игнатьева и др.]; под редакцией М. М. Максимцова, М. А. Комарова. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 320

[33] Рефлексия - размышление о своем внутреннем состоянии, самоанализ (Толковый словарь Ожегова / С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова, 1992).

условия труда, но и другие разнообразные потребности, которые лишь косвенно могут быть удовлетворены с помощью денег.

Таблица 2.1.

Вклад различных направлений.[34]

Школа научного управления	1. Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задачи. 2. Отбор работников, лучше всего подходящих для выполнения задач и обеспечение их обучения. 3. Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения их задач. 4. Систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности. 5. Отделение планирования и обдумывания от всей работы.
Классическая школа управления.	1. Развитие принципов управления. 2. Описание функций управления. 3. Систематизированный подход к управлению всей организацией.
Школа человеческих отношений и поведенческих наук	1. Применение приёмов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворённости и производительности. 2. .Применение наук о человеческом поведении к управлению и формированию организации так, чтобы каждый работник был использован в соответствии с его потенциалом.
Школа науки управления	1. Углубление понимания сложных управленческих проблем, благодаря разработке и применению моделей. 2. Развитие количественных методов в помощь руководителям, принимающим решения в сложных ситуациях.

Подробнее с развитием идей гуманитарного направления в менеджменте вы познакомитесь в главах, посвященных мотивации персонала и лидерству.

Современный менеджмент

На смену традиционному менеджменту, применявшемуся в течении многих десятилетий, пришел современный менеджмент, более сложный по сравнению с предыдущим. Возникший на рубеже XIX-XX веков менеджмент явился результатом поиска путей и способов повышения конкурентоспособности, необходимой для выживания на рынке.

Новые функции современного менеджмента включают в себя необходимость развития способностей, позволяющих быстро изменять

[34] Составлено автором на основе теоретических материалов

стратегию в случае возникновения внешних или внутренних угроз; развитие личной конкурентоспособности, продвигающей личностный рост и позволяющий повысит конкурентоспособность своего подразделения; расширение межличностных и сетевых коммуникаций посредством личного общения и с помощью современных компьютерных информационных сетей, позволяющих экономить время; постоянное самообучение и обучение новым методам и технологиям управления; осознание своей социальной ответственности и роли оказываемого влияния на подчиненных, необходимость придерживаться общечеловеческих ценностей при принятии любых управленческих решений, создания «теплой» дружественной атмосферы внутри подразделения, к примеру, организуя праздники и поздравления для подчиненных, различные корпоративные мероприятия, можно еще больше сплотить коллектив подразделения; необходимость комплексного обеспечения подчиненных всем необходимым в процессе труда - материалами, информацией, средствами труда; необходимость участия менеджера в различных проектах, основанных на применении новых интеллектуальных методов и технологиях, составляющих наиболее ценный нематериальный актив любой компании; включение в деятельность менеджера задачи по формированию положительного имиджа компании на рынке и своего собственного имиджа внутри компании.

Теории Саймона и Друкера

Герберт Александер Саймон (15 июня 1916, Милуоки - 9 февраля 2001, Питтсбург) - выдающийся американский ученый еврейского происхождения в области социальных, политических и экономических наук.

Основные усилия Г. Саймона были направлены на фундаментальные исследования организационного поведения и процессов принятия решений. По праву считается одним из создателей современной теории управленческих решений (теория ограниченной рациональности). Основные результаты,

полученные им в этой области, изложены в таких книгах, как «Организации» (совместно с Джеймсом Марчем), вышедшей в 1958 году, а также «Административное поведение» и «Новая наука управленческих решений»(1960).

Значительный теоретический вклад Г. Саймона в науку управления получил достойное признание в 1978 году, когда ему была присуждена Нобелевская премия по экономике «за новаторские исследования процесса принятия решений в экономических организациях, в фирмах».

Герберт Саймон в своих работах исследовал процессы влияния установленных целей на рациональное поведение в организациях. Критически относясь к теоретическим обобщениям Тейлора и принципам управления Файоля, он рассматривал поведение «делового человека» (полностью информированного о деятельности организации), которое мотивировано личным интересом. Саймон предложил концепцию административного работника, который преследует собственные интересы, но не всегда знает, каковы они. Он осознает только несколько из всех возможных вариантов действий и склонен принять адекватное решение (правильное), а не оптимальное- решение, которое по тем или иным признакам предпочтительнее других.С точки зрения Саймона, организации могут упростить процесс принятия решений - ограничить цели, на которые направлена деятельность. Саймон указывает, что цели влияют на поведение, только когда они являются частью решения о том, каким должно быть поведение. Цели определяются на основе ценностных предпосылок решений. Ценностные предпосылки являются предположениями о том, какие цели наиболее предпочтительны. Чем точнее обозначены ценностные предпосылки, тем рациональнее принимаемые решения. Четко установленные цели позволяют ясно различать приемлемые и неприемлемые (или более и менее приемлемые) варианты решений.

Питер Фердинанд Друкер (19 ноября 1909, Вена - 11 ноября 2005) - американский учёный австрийского происхождения; экономист, публицист, педагог, один из самых влиятельных теоретиков менеджмента XX века.

Все ведущие мировые концерны с середины 40-х годов XX века живут «по Друкеру». Друкер верил, что можно создать экономический прогресс и социальную гармонию. Но, как многие великие создатели, Друкер ужаснулся своему детищу. «Корпорации, которые строились, чтобы стоять как пирамиды, теперь похожи на палатки», - не без скорби признавал Питер в последние годы жизни.

В рамках теории управления по целям деятельность по формированию и установлению системы целей и работы с ними рассматривается как главная задача менеджера, а система целей - как фактор, влияющий на структуру организации и обеспечивающий ее эффективное функционирование и долгосрочное развитие.

П. Друкер рассматривает управление по целям как необходимый элемент деятельности менеджеров в деловой организации и считает, что их основными функциями являются формирование целей и соотнесение с общими целями. Основываясь на представлении о деловой организации как о системе, имеющей множество потребностей, Друкер полагает, что менеджеры должны обязательно учитывать и отражать в формируемой на разных уровнях организации системе целей.

П. Друкер связывает возникновение системы целей с многообразием задач, решаемых менеджерами в разных секторах, а также с разнообразием потребностей различных социальных групп как внутри, так и вне организации, заинтересованных в ее деятельности. Он формирует два тезиса:

1.Менеджер не может эффективно управлять организацией, ориентируясь только на экономическую цель.

2.Работа по усовершенствованию системы целей и с системой целей необходима любым деловым организациям, поскольку их выживание и успешное развитие зависят от удовлетворения многообразных потребностей социальных групп.

Основные принципы менеджмента Средней Азии

Основные принципы менеджмента Средней Азии включают в себя:

1.Принцип научности (важно понимать причины несовпадения целей и результатов, видеть противоречия между теорией и практикой, знать свойства больших систем и методы работы в них);

2.Принцип системности и комплексности (важно видеть наиболее значимый комплекс взаимосвязанных и взаимообусловленных подсистем, входящих в организацию, например, как в Японии: "подсистема пожизненного найма", "подсистема подготовки на рабочем месте", "подсистема ротации кадров" (перемещения работников с одного рабочего места на другое, предпринимаемые с целью ознакомления работников с различными производственными задачами организации и как одна из мер борьбы с коррупцией), "подсистема репутаций", "подсистема оплаты труда", которые взаимодополняют друг друга и обеспечивают рост производительности труда, жизненного уровня и мотивированности персонала, экономический рост всей страны);

3.Принцип единоначалия и коллегиальности в выработке решений (за реализацию коллегиально принятого решения персональную ответственность несет руководитель организации);

4.Принцип демократического централизма (означает необходимость разумного, рационального сочетания централизованного и децентрализованного начал в управлении, соотношение прав и ответственности между руководством и коллективом, нарушение данного баланса ведет либо к автократии в управлении, либо к охлократии (власти толпы));

5.Принцип баланса власти (основной закон: уровень влияния руководителя на подчиненных равен степени зависимости подчиненных от руководителя);

6.Принцип оптимального сочетания отраслевых (интересов организаций) и территориальных интересов (экология, занятость населения, социальные, культурно-этнические и экономические проблемы регионов);

7.Принцип приоритетности (очередности) действий с учетом значимости этапов работ;

8.Принцип оптимального сочетания положительной синергичности (греч. συνεργία -сотрудничество, содействие, помощь, соучастие, сообщничество; от греч. σύν - вместе, греч.ἔργον - дело, труд, работа, (воздействие) - суммирующий эффект взаимодействия двух или более факторов, характеризующийся тем, что их действие существенно превосходит эффект каждого отдельного компонента в виде их простой суммы, эмерджентность) в деятельности организации (через общую заинтересованность в результатах труда) и здоровой состязательности (конкуренции) между ее членами;

9.Постоянный учет психологических, возрастных, половых и культурно-этнических особенностей работников и их мотивацию.

Современные направления менеджмента

Школа количественных методов (количественная школа управления, школа математических методов в управлении) возникла после окончания Второй мировой войны в результате бурного развития точных наук и активно развивается в настоящее время.

Методы, разрабатываемые в рамках этого направления, позволяют использовать в менеджменте последние достижения в области математики, информатики, математической теории управления, теории игр, имитационного, в том числе стохастического (вероятностного), моделирования, теории массового обслуживания, теории оптимальных систем и т.п.

Среди большого числа представителей этой школы можно выделить Дж. фон Неймана, Дж. Форрестера, А. Рапопорта, Р. Калмана, Л. Клейна.

Для любознательных... Джон фон Нейман (при рождении Янош Лайош Нейман, 1903 - 1957) - венгро-американский математик, сделавший важный вклад в квантовую физику, квантовую логику, функциональный анализ, теорию множеств, информатику, экономику и другие отрасли науки. Наиболее известен как праотец современной архитектуры компьютеров (так называемая архитектура фон Неймана), теории игр и концепции клеточных автоматов.

Джей Форрестер (Jay Wright Forrester, 1918) - американский инженер, разработчик теории системной динамики.

Анатоль Рапопорт (A. Rapoport) (Анатолий Борисович Рапопорт) (1911 г., Россия - 2007 г., Торонто) - американский и канадский философ, психолог, специалист в области математической биологии. Профессор Торонтского университета, один из основателей (в 1955 г.) и президент (с 1965 по 1966 г.) "Общества по исследованию проблем общей теории систем".

Рудольф Эмиль Калман (венг. Kalman Rudolf Emil; род. в 1930 г. в Венгрии) - инженер и исследователь в области теории управления. Внес существенный вклад в современную теорию управления (считается одним из ее основателей), наиболее известен как создатель фильтра Калмана.

Лоуренс Роберт Клейн (Lawrence Robert Klein; 1920 - 2013) - американский экономист, лауреат Нобелевской премии по экономике (1980) за создание экономических моделей и их применение к анализу колебаний экономики и экономической политики.

Эти и другие авторы обращают внимание на важность временного планирования, создания графиков движения ресурсов и хода технологических процессов, решения задач оптимизации.

Таким образом, чем точнее выполнены расчеты, тем выше степень получения искомого результата в реальной ситуации.

Среди направлений современного менеджмента, опирающегося на точные расчеты и моделирование, следует отметить: операционный менеджмент (исследование операций), разработку управленческих информационных систем, теорию массового обслуживания, теорию систем, ситуационный подход, управление знаниями и т.п.

2.4.Развитие государственного управления

Узбекистан - суверенная демократическая республика. Демократия в ней базируется на общечеловеческих принципах, согласно которым высшей ценностью является человек, его жизнь, свобода, честь, достоинство и другие неотъемлемые права. Демократические права и свободы защищаются Конституцией и законами. Республика самостоятельно определяет национально-государственное и административно-территориальное устройство, систему государственного управления, проводит свою внутреннюю и внешнюю политику. Наиболее важные вопросы государственной жизни выносятся на обсуждение народа, ставятся на всеобщее голосование (референдум). Система государственной власти республики основывается на принципе разделения властей на законодательную, исполнительную и судебную.

Общественная жизнь в республике развивается на основе многообразия политических институтов, идеологий и мнений. Никакая идеология не может устанавливаться в качестве государственной.

В Республике Узбекистан признается безусловное верховенство Конституции и законов республики. Государство, его органы, должностные лица, граждане действуют в соответствии с Конституцией и законами. Все граждане республики имеют одинаковые права и свободы и равны перед законом без различия пола, расы, национальности, языка, религии, социального происхождения, убеждений, личного и общественного положения. Права и

свободы граждан, закрепленные в конституции и законах, являются незыблемыми, и никто не вправе без суда лишить или ограничить их.

Собственник по своему усмотрению владеет, пользуется принадлежащим ему имуществом. Использование имущества не должно причинять ущерб экологической среде, нарушать права и охраняемые законом интересы граждан, юридических лиц и государства.

Концепция социально-экономического развития - система стратегических целей и приоритетов социально-экономической политики государства на долгосрочный период.

Программа социально - экономического развития - комплексная система целевых ориентиров социально-экономического развития России на среднесрочный период.

Годовой индикативный план социально-экономического развития – система показателей.

Новым в практике государственного управления стала выработка приоритетных национальных проектов (ПНП) в области образования, здравоохранения, ЖКХ, развития АПК.

2.5.Зарубежные модели менеджмента. Американская модель управления. Японская модель управления

Суть социальной политики государства заключается в поддержании отношений, как между социальными группами, так и внутри них, обеспечении условий для повышения благосостояния, уровня жизни членов общества, создании социальных гарантий в формировании экономических стимулов для участия в общественном производстве. При этом надо отметить, что социальная политика государства, выступающая как составная часть мероприятий, проводимых государством в целях регулирования условий общественного производства в целом, тесно увязана с общеэкономической ситуацией в стране.

Скандинавская модель социальной политики**.** В модели социальной политики этого типа значительную часть расходов на социальные нужды берет на себя государство, и основным каналом перераспределения является бюджет. Государство несет основную ответственность за социальное благополучие своих граждан и является основным производителем социальных услуг. Услуги в большинстве случаев организовываются муниципалитетами. Данная система действует через перераспределение, и доля социальных расходов очень высока. Эта модель в той или иной мере воплощается в политике таких стран, как Швеция, Финляндия, Дания, Норвегия. Швеция: шведская модель. Термин «шведская модель» появился в конце 60-х годов в связи с приобретением Швецией статуса государства, одного из самых развитых в социально-экономическом отношении. Именно в Швеции возникли и получили развитие понятия “политика полной занятости”, “солидарная система зарплат”. Основными целями шведской социальной политики являются полная занятость и выравнивание доходов. Осуществление целей идет через преднамеренное перераспределение доходов, прежде всего через налоговую и трансфертную политику, для чего были созданы специальные государственные и негосударственные институты.[35]

Американская модель управления

Данная модель социальной политики базируется на индивидуалистических принципах при отсутствии сильного социального законодательства и относительно слабой роли профдвижения в общественно-политической жизни страны. Начало развитию современной системы социального обеспечения в США было положено принятием в 1935 г. президентом Ф. Рузвельтом фундаментального Закона о социальном страховании.

В США основным адресатом социальной помощи является семья.

[35] Менеджмент XXI века / Под ред. С. Чоудхари: Пер. с англ. Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 448 с.

Основной критерий получения материальной поддержки - бедность, то есть доход ниже официально установленного прожиточного минимума на члена семьи. Основным видом помощи малоимущим семьям в США является пособие на детей. Особенностью социальной политики США является преобладание “натуральных” видов помощи нуждающимся над денежными. Это могут быть, например, талоны на питание, которые включают покупку только пищевых продуктов. Страхование является строго персонифицированным.

В 70-е годы в американском управлении утвердились понятия «человеческие ресурсы» и управления ими взамен «персонала» и «управления персоналом». Большинство фирм отказались также от традиционных наименований кадровых подразделений в пользу «отделов (служб) человеческих ресурсов», ввели новую терминологию в служебные документы. Сегодня она используется и применительно к планированию потребности в трудовых ресурсах и комплектованию штата и применительно к повышению квалификации и профессиональному развитию работников. Изменения отражают переосмысление роли и места человека на производстве, происходящее в управлении в эпоху НТР, принятие новых теоретических концепций в основу управления персоналом и, как следствие, внедрение многими фирмами ряда новшеств в формах и методах кадровой работы.

В то же время, став общеупотребительной, новая терминология сама по себе уже ничего не обозначает, за «сменой вывески» кадровых служб во многих корпорациях не стоит реальных изменений. Концепция и практика кадровой работы формировались многие десятилетия в условиях практически неограниченного рынка рабочей силы, высокой текучести персонала, отсутствия обязательств нанимателя перед уволенным работником. Соответственно дополнительные расходы на персонал рассматривались как вычет из капитала, корпорации стремились во всех случаях свести их к минимуму.

Идея минимизации вложений капитала в наемную рабочую силу лежала в основе принципов управления персоналом, вытекавших из положений школы «научного управления». Буржуазная наука управления требовала минимизации зависимости технологических процессов от субъективного фактора. Реализация этих требований, в частности при проектировании рабочих мест, уменьшала зависимость производства от качества труда исполнителей. Расщепление технологического процесса на простейшие, элементарные операции решало задачу минимизации квалификационных требований к оператору и позволяло использовать дешевую рабочую силу низкой квалификации. Жесткое разделение труда проводилось не только между операторами, но и между трудом исполнительским и трудом управленческим и между функциями и иерархическими уровнями управления. Представители школы «научного управления», включая Ф. Тейлора, могли на словах призывать даже к более гуманному отношению к рабочей силе, но это противоречило реализации основополагающих принципов управления в условиях погони за прибылью.

Иллюстрацией этого положения может служить практика найма рабочих в начале века на заводах «Форда» и других фирм. Он осуществлялся из числа работников, находившихся непосредственно за воротами предприятия. Рабочий сразу ставился к своему месту у конвейера, где и определялась его способность к труду. Как только обнаруживалось, что работник не выдерживает темп, задаваемый конвейером, - это могло произойти в первые недели или дни работы или уже позднее, - следовало увольнение, найм нового работника, после чего цикл обычно повторялся. Текучесть выражалась двузначными цифрами, но это не отражалось на экономическом положении фирмы.

Практически малообоснованными с позиции целей капиталистического производства оставались и призывы школы «человеческих отношений». Она не могла подкрепить свои рекомендации управляющим по гуманизации отношений на производстве аргументами прибыльности. Их предложения по

улучшению работы с кадрами были ограничены рамками ничтожных бюджетов кадровых служб либо отвергались промышленностью. Нередко рекомендации затрагивали лишь внешние атрибуты условий трудовой деятельности работников. Так, предлагалось за счет обучения управляющих менее авторитарным формам общения с подчиненными либо минимальных изменений в условиях труда работников добиться роста производительности их труда, благоприятного социально-психологического климата, улучшения трудовых отношений.

Отличие концепции «человеческих ресурсов» от концепций управления персоналом, лежащих в основе школ «научного управления» или «человеческих отношений», состоит в признании экономической целесообразности капиталовложений, связанных с привлечением рабочей силы, поддержанием ее в трудоспособном состоянии, обучением и даже созданием условий для более полного выявления возможностей и способностей, заложенных в личности.

Концепция человеческих ресурсов является, прежде всего, практической концепцией, появившейся в ответ на изменения условий хозяйственной деятельности корпораций в производственной, технической, социально-экономической сферах. Проявлением этих изменений явилось повышение роли рабочей силы в производстве. Решающим фактором конкурентоспособности во многих отраслях стали обеспеченность квалифицированной рабочей силой (начиная с руководителей высшего звена и вплоть до операторов), уровень ее мотивации, организационные формы и другие обстоятельства, определяющие эффективность использования персонала. Американские специалисты ссылаются чаще всего на этот фактор и в объяснении причин успеха японских монополий. «Главное преимущество Японии, - пишет исследователь Б. Брус-Бриггс, - состоит в том, что она имеет хорошую дешевую рабочую силу». В итоге традиционный подход к работе с персоналом, основанный на «минимизации затрат» на него, во многих корпорациях обнаружил

несостоятельность. Один из постулатов теории «человеческих ресурсов» является приложимость ценностных категорий и оценок к использованию рабочей силы. При этом, с одной стороны, применение «человеческих ресурсов» характеризуется определенными затратами нанимателя, помимо выплачиваемой заработной платы. К ним можно отнести затраты на отбор персонала, его обучение, социальное страхование и т.п. С другой стороны, человеческие ресурсы характеризуются способностью создавать доход, поступающий в распоряжение работодателя. Именно эта способность определяет «ценностной» аспект использования человеческих ресурсов.

Величина дохода зависит от индивидуальной производительности труда, его продолжительности и эффективности. Понятно, что здоровый работник с высоким уровнем квалификации, обученности и мотивации приносит компании более высокий доход, которым определяется его «ценность» для фирмы.

В экономических исследованиях американские ученые приходят к выводу, что рост валового национального продукта США в послевоенные годы был в первую очередь связан с «фактором труда», в меньшей степени – с так называемым «фактором капитала», тогда как «фактор земли» почти не участвовал в этом процессе. Влияние фактора труда характеризуется двумя моментами: количественными и качественными изменениями, в которых наиболее ощутимо влияние НТР на производство. Это влияние осуществляется через изменение технологии и организации производства, рост обученности работников, изменение их профессионально-квалификационной структуры.

Основной теоретической посылкой концепции человеческих ресурсов является рассмотрение наемных работников как ключевого ресурса производства и отказ от представлений о рабочей силе как даровом богатстве, освоение которого не требует денежных средств и организационных усилий со стороны нанимателя. Тем самым человеческие ресурсы как бы «уравниваются в правах» с финансовыми и основным капиталом. В практике корпоративного

управления функция управления персоналом до последнего времени не была в числе главных, что вполне объяснимо. Предпринимателю было значительно легче найти необходимую рабочую силу на рынке труда, чем получить доступ к свободным денежным ресурсам на рынке ссудного капитала. Приобретение нового оборудования обходилось все дороже, и корпорации создавали системы, обеспечивающие поддержание физического капитала в работоспособном состоянии на протяжении длительного времени. Наем же нового работника практически ничего не стоил, а уход работника или его преждевременный «износ» никак не отражались на состоянии активов и прибылях корпорации.

Начиная с 60-х годов, но особенно интенсивно в 70-80-х годах, большая часть крупных фирм стала перестраивать работу кадровых служб. Прежде всего возросла активность крупных фирм на рынке труда. Они освоили методы вербовки высококвалифицированных управляющих и специалистов непосредственно в вузах. Корпорации увеличили бюджет кадровых служб на повышение квалификации персонала. Крупным новшеством в кадровой работе является так называемое «планирование человеческих ресурсов». Оно включает прогноз перспективных потребностей, разработку схем замещения по группе управляющих высшего звена, выявление недостающих «человеческих ресурсов», а также планирование мероприятий, обеспечивающих их восполнение. Перестройка кадровой работы начиналась с управляющих и высокооплачиваемых специалистов. С позиции концепции «человеческих ресурсов» инвестиции в этот персонал наиболее оправданы.

Компетентность и личная «заинтересованность в фирме» управляющих высшего уровня наиболее радикально влияют на общие результаты деятельности корпорации. Поэтому кадровая работа, включая систему вознаграждения, социального страхования и различных льгот, сориентирована на закрепление управленческой верхушки фирмы. Тогда как пренебрежение работой с рядовыми исполнителями способствовало высокой текучести этого

персонала ввиду преждевременного физического или морального износа, низкого качества трудовой жизни. Резко дифференцированный подход к работе с персоналом сохранялся в 70-80-е годы, хотя ряд фирм вынужден был перенести новые методы работы на более широкий контингент персонала.

Наиболее значительные изменения происходят в отношении корпораций к тренировке профессиональных навыков и повышению квалификации работников. Общие затраты частного бизнеса на все виды обучения превысили 30 млрд. долл. в год. Например, в компаниях IBM и ATT они превысили 750 млн. долл. в каждой. Однако дифференциация в подходе к различным категориям персонала сохраняется даже в распределении расходов на обучение.

Откровенно прагматическая концепция человеческих ресурсов требует, чтобы подход к каждому человеку в производстве и управлении определялся экономическими критериями: полные затраты, «вложенные в человека» за счет капитала фирмы (начиная от расходов по его найму, подготовке и переподготовке и кончая расходами по созданию надлежащих условий труда), должны неизменно окупаться и в долгосрочном аспекте приносить прибыль.

Важным отправным моментом теории «человеческих ресурсов» является посылка различий в «ценности» человеческих ресурсов. Речь идет о способности работника приносить большую или меньшую прибавочную стоимость в условиях фирмы. Различия в ценности определяются характером должности и индивидуальными различиями работников, занимающих одинаковую одноименную должность.

Проведены специальные исследования. В одном из них, выполненных Ф. Шмидтом, Д. Хантером и К. Пирлман, опытным путем выводилась денежная оценка различий в ценности работников как «разрыв между тем, что приносит компании лучший работник по сравнению со средним». Обращает на себя внимание, во-первых, зависимость денежных оценок от характера самой должности (например, соответствующие оценки по управляющим среднего

звена были в 3 раза выше, чем по программистам). Во-вторых, в относительном выражении по большинству профессий и должностей выявлены большие различия «индивидуальной ценности» работника для фирмы. Отклонения в обе стороны составляют от 40 до 70% должностного оклада. Разница ценности для фирмы лучших менеджеров по сравнению со средними была определена в 30 тыс. долл.

Очень немногие виды работ в исследовании Шмидта и других оказались малочувствительны к индивидуальным усилиям и квалификации отдельных исполнителей. Это должности с особенно жесткой регламентацией труда, строгим оборотом. В их числе, например, должности кассиров в бухгалтерских службах корпораций.

Американские ученые - социологи, экономисты - отмечают, что в ходе современного этапа НТР происходит резкое расширение возможностей работников влиять на результаты производственно-хозяйственной деятельности. Объясняется это не только тем, что сегодня работник приводит в движение огромную массу овеществленного труда. Характер современной технологии производства и управления во многих случаях исключает жесткую регламентацию, требует предоставления известной автономии в принятии решений непосредственно на рабочем месте и одновременно ограничивает возможности надзора за действиями оператора. Американский социолог Д. Янкелович считает расширение индивидуальных полномочий современного работника по сравнению с частичным рабочим эпохи промышленного переворота одним из определяющих признаков «второй промышленной революции». Отмеченные изменения в содержании труда, бесспорно, имеют место и оказывают влияние на перестройку подхода к управлению персоналом.

Эти изменения просматриваются не только на производственном, но и на всех уровнях управления. Компьютеризация управления позволяет сегодня устранить ряд промежуточных звеньев в его среднем эшелоне, особенно те

должности, на которых управляющие заняты преимущественно агрегированием информации. Это повышает уровень сложности и ответственности решений, принимаемых в высших звеньях, ряд полномочий делегируется дополнительно на средний и нижний уровни управления. Во многих корпорациях происходит радикальная перестройка работы управляющих в нижнем звене, особенно в случае организации «самоуправляемых рабочих групп». При этом на многих заводах, например новом комплексе «Saturn» фирмы «General Motors», фигура мастера вообще исчезает из штатного расписания и предпринимается попытка передать его функции рабочей группе. Напротив, обязанности старших мастеров, курирующих несколько автономных рабочих групп, значительно усложняется, и от руководителей требуют иных методов работы, использования навыков лидерства и убеждения, усиления внимания к обучению персонала и управлению морально-психологическим климатом в бригадах, не говоря уже о знании новой техники и компьютерной грамотности.

Изменения в характере необходимых профессиональных навыков, должностных требований, уровне ответственности определяют обязательность специальной подготовки и повышения квалификации работников. Так, на заводах «Saturn» подготовка рабочих перед началом работы в составе «самоуправляемых рабочих групп» занимает от 3 до 6 месяцев и проводится по специальным программам.

Обучение персонала рассматривается в рамках «подхода человеческих ресурсов» как средства повышения индивидуальной трудовой отдачи. Считается, что в результате обучения разрыв в значениях «ценности» работников для фирмы может быть в 2-3 раза сокращен, а прибыли соответственно увеличены.

Подход к рабочей силе как к ресурсу означает также осознание ограниченности источников отдельных категорий квалифицированных специалистов, управляющих, рабочих по сравнению с потребностями

производства, что приводит к конкуренции за обладание наиболее важными и дефицитными ее категориями. Частнокапиталистическая система хозяйствования усиливает разрыв между быстро изменяющимися потребностями производства и общим уровнем и характером профессиональной подготовки работников. НТР требует увеличения затрат фирм на обучение, профессиональную подготовку, систематическое повышение квалификации и переподготовку. Погоня многих корпораций за наиболее квалифицированной рабочей силой, обладающей практическим опытом, решает их частные проблемы, но усиливает общие диспропорции на рынке труда. Отражением этого обстоятельства является конкуренция за рабочую силу высокого качества. Переход к активным методам вербовки требует, однако, значительного увеличения бюджета кадровых служб. Расчеты по одной компании показали, что вербовка специалиста в колледже в среднем обходится фирме в 3 раза дороже по сравнению с обычными методами отбора из числа обратившихся на фирму. В корпорациях, которые идут на такие затраты, рабочая сила перестает быть «даровым» ресурсом. Поскольку в него инвестирован капитал, фирма становится заинтересованной в достаточно продолжительном и комплексном использовании этого специфического «ресурса».

В практическом плане подобный подход связан с такими новыми моментами в кадровой работе, как составление прогнозов потребности по отдельным категориям персонала; специальный учет квалификации и профессиональных навыков с формированием банка данных; переход к активным методам вербовки и отбора персонала вне фирмы; значительное расширение масштабов применения внутрифирменного обучения персонала; использование ежегодной формализованной оценки результатов труда для обстоятельного выявления в интересах фирмы имеющегося потенциала каждого работника и т.д. В крупных корпорациях стали создаваться элементы внутрифирменной социальной инфраструктуры различного назначения – от

кафетериев до врачебно-физкультурных диспансеров, появились программы по улучшению условий труда и более общие программы «повышения качества трудовой жизни».

Ряд корпораций, заинтересованных в человеческих ресурсах высокого качества, в последние годы прилагает крупные усилия в изучении и разработке новых подходов к их планированию и использованию, новых форм организации управления. Так, 16 крупнейших корпораций совместно создали «Ассоциацию отслеживания внешней среды», которая по заданию финансирующих ее корпораций изучает влияние новой технологии, государственного регулирования и других внешних факторов на управление человеческими ресурсами.

Сегодня в применении рабочей силы в США действуют одновременно две тенденции. Первая - стремление корпораций полностью обеспечить потребности собственного производства рабочей силой высокого качества, за счет этого добиться важных преимуществ в конкурентной борьбе. Отрасли, связанные с новыми направлениями научно-технического прогресса, предъявляют значительно более высокие требования к качеству используемого персонала. Эта стратегия предполагает дополнительные вложения не только в подготовку и развитие рабочей силы, но и в создание необходимых условий для более полного ее использования. Это, в свою очередь, создает заинтересованность фирм в сокращении текучести, закреплении работников за фирмой. Отсюда тенденция к существенному расширению и перестройке работы с персоналом.

Концепция «человеческих ресурсов» прибегает к экономическим аргументам для обоснования новых подходов к использованию персонала и необходимости капиталовложений при освоении трудовых ресурсов. В тех же случаях, когда наниматель имеет дело с рынком избыточной рабочей силы, низкоквалифицированным персоналом или соответствующей экономической

конъюнктурой, эта концепция поворачивается иными гранями и фактически сочетается с наиболее архаичными формами кадровой работы, интенсификации труда.

Наличие многих примеров крупных долгосрочных вложений и больших организационных усилий корпораций в части подбора, подготовки и развития персонала и создания условий для повышения производительности труда лишь подтверждает общее правило, согласно которому кадровая политика корпораций определяется экономической оценкой эффективности произведенных затрат. Выбор стратегии кадровой работы определяется реальными условиями функционирования корпораций. Они, в свою очередь, во многом обусловлены действующим механизмом государственно-монополистического регулирования.

Японская модель управления

Япония - особенная страна, непохожая ни на одну другую; и те бесчисленные приемы, что активно разрабатываются и применяются специалистами по научному управлению кадрами в цехах, конторах, магазинах представляют собой не более чем надстройку над мощным фундаментом, складывавшемся на протяжении веков и включающим в себя помимо производственной и сбытовой сфер такие звенья общественной организации, как семья, школа, государство.

Именно в этих звеньях происходит формирование исключительно благоприятной для манипулирования человеческим фактором атмосферы. При этом она создается самопроизвольно, стихийно, как отражение свойств национального характера.

Простой перечень этих атрибутов позволяет сразу же установить, на сколько внушителен набор рычагов морального стимулирования персонала, находящийся в распоряжении администрации фирмы.

Называют:

а)общеэтнические черты - трудолюбие, сильно развитое эстетическое чувство, любовь к природе, приверженность к традициям, склонность к заимствованиям, этноцентризм, практицизм;

б)черты группового поведения - дисциплинированность, преданность авторитету, чувство долга;

в)обыденно-житейские черты - вежливость, аккуратность, самообладание, бережливость, любознательность.

Японский национальный характер воплощает собой редкостную комбинацию преемственности, устойчивости, постоянства с колоссальной адаптивностью к любым, самым резким изменениям внешней среды, с неправдоподобной открытостью любым новым веяниям в любых областях материального и духовного существования.

Неформальная, социально - психологическая, демократическая, мягкая модель.

Разработчик - Уильям Оучи

1. Культ труда
2. Система пожизненного найма
3. Оплата труда и карьерный рост напрямую зависят от стажа работы
4. Наличие коллективных ценностей
5. Система непрерывного обучения без отрыва от производства
6. Кружки качества

Японцы особое внимание уделяют деталям и мелочам, таким как:

-преданность работников и отождествление себя с корпорацией;

-создание обстановки доверительности;

-постоянное присутствие руководства на производстве;

-системе интенсивного общения как на работе так и за ее пределами;

-совместное владение информацией;

-высокая трудовая мораль;

-соблюдение «5 С»:

1. сейри – организованность;

2. сейтон – опрятность;

3. сейсо – чистота;

4. сейкецу – чистоплотность;

5. ситсуке – дисциплина.

Эксплуатация упомянутых качеств национального характера в интересах эффективного контроля над персоналом сводится главным образом к моделированию в служебной обстановке отношений, типичных для традиционной японской семьи кланового образца, состоящей из нескольких поколений одного рода. Внедрение элементов семейных отношений в управление японскими фирмами создало благоприятные условия для укрепления дисциплины труда, совершенствования межличностных отношений по вертикали и горизонтали и, в конечном счете, для повышения эффективности производства. Исключительно важный аспект семейных отношений, имитируемых в области контроля над персоналом с целью максимизации трудоотдачи, заключается в том, что они образуют густую сеть вертикально и горизонтально направленных обязательств, которые в принципе подсказывают японцам каждый шаг. Негативный эффект поведения, запрограммированного обязательствами, мог бы представлять собой сложную проблему при условии их искусственной пересадки в уже сформировавшееся общественное сознание. Но обязательства угнездились в самых сокровенных уголках бессознательного японцев, и воспринимают они их с абсолютной серьезностью. Для них обязательства эти незаметны, но жизненно необходимы, и они поступают в соответствии с ними автоматически, мгновенно настраиваясь и реагируя на ту или иную ситуацию.

Таким образом, можно выявить концептуальную основу контроля над персоналом в Японии, которую подкрепляет всегдашняя готовность индивида к

неукоснительному выполнению обязательств перед старшими, младшими, равными по положению и особенно перед коллективом, и все составляющие которой работают на усиление трудовой мотивации.

Одну из составляющих концептуальной основы контроля над персоналом можно назвать «тотальной вовлеченностью». Это понятие охватывает целый ряд установлений, подтверждающих колоссальную престижность процесса труда в глазах работников.

Именно с позиций преклонения перед трудом воспринимает японский работник строгую дисциплину, жесткий распорядок дня. Кто-то может упрекнуть японцев, сравнивая их за напряженный труд с «экономическими животными». Но с точки зрения экономической эффективности близкая к пределу уплотненность рабочего времени на японских предприятиях предпочтительнее трудового режима, при котором возможны бесконечные перекуры, разгадывание кроссвордов, отвлечение на мероприятия, совсем или частично не относящиеся к делу.

«Тотальной вовлеченности» соответствует и доминирование на японских предприятиях бригадных методов труда. Здесь опять-таки наблюдается заимствование из идей и практики функционирования семей-кланов. Самоотверженная работа всем коллективом, в котором должен был без остатка раствориться каждый его член, неизменно считалась патриотическим долгом, наилучшим средством достижения производственных целей.

Работник, пребывая в составе бригады, ощущает себя в до мелочей знакомом, привычном «семейном лоне», сразу же мобилизуется на его охрану усердным трудом, более всего страшится подвести коллег некомпетентностью или недостаточным прилежанием. Кстати, эти опасения побуждают его, в частности, с энтузиазмом относиться к участию в системе ротации, то есть к овладению смежными профессиями и обеспечению тем самым взаимопомощи и взаимозаменяемости членов бригады.

Постоянная и глубокая забота каждого работника об интересах бригады формирует тот фон, на котором в японских компаниях развертывается трудовое соревнование. Но надо подчеркнуть, что целью соревнования является не перевыполнение устанавливаемых заданий, а их скрупулезное выполнение.

Необходимо указать на тот факт, что, нацеливая бригады на соблюдение программных наметок, администрация японской фирмы наряду с этим всячески поощряет рационализаторскую деятельность, одним из результатов которой в случае нахождения удачных решений является корректировка программ. Львиная доля рационализаторской деятельности приходится на усилия по качественному совершенствованию выпускаемой продукции и неоценимый вклад в это совершенствование вносят специальные группы качества.

Второй составляющей концептуальной основы контроля над персоналом допустимо считать «доверие». Данным понятием описывается твердая убежденность работников в том, что любой их вклад в успехи компании, любые жертвы, принесенные во имя ее процветания, рано или поздно, в той или иной форме получат воздаяние.

В Японии получили большое распространение системы «пожизненного найма» и оплаты по старшинству: главная мотивационная роль первой заключается в гарантии стабильной занятости, независимо от конъюнктурных колебаний и прочих факторов, а второй - в гарантии возрастающей платы за долголетнюю преданность фирме.

Эти свойства обеих систем не раз становились мишенью для критиков, которые упирали на типично «западный» аргумент: мол, под прикрытием той и другой гарантий могут достаточно спокойно чувствовать себя лодыри, недобросовестные работники - их нельзя уволить, они получают надбавки к заработной плате за каждый дополнительный год стажа и лишь отстраняются от действительно важной работы. Но в японских условиях этот аргумент не состоятелен, поскольку несостоятельных работников как социальной категории

здесь не существует, а частные примеры слишком редки, чтобы их принимать всерьез.

В рамки системы «пожизненного найма» попадают почти исключительно выпускники учебных заведений, не выходившие ранее на рынок рабочей силы, не имеющие профессиональных навыков вообще и, что очень важно в Японии, профессиональных навыков, адекватно отвечающих требованиям нанимающей компании. Поэтому новички, прежде всего, пропускаются через механизм производственной подготовки с ротацией по различным видам их профессионального профиля для выявления склонности, наилучшей совместимости с тем или иным из этих видов, и лишь по прохождении курса обучения следует направление на определенную работу.

Итак, по крайней мере внешне, вступление в сферу «пожизненного найма» не увязывается непосредственно с необходимостью заполнения открывающихся вакансий, выглядит как акт оказания чести принимаемым. Подобное «ухаживание», несомненно, усиливает общий мотивационный эффект.

Еще более наглядная ориентация на конкретного работника свойственна системе оплаты по старшинству. С одной стороны, лица, которых принимают на основе «пожизненного найма», немедленно ставятся на эскалатор ежегодных надбавок к заработной плате, причем ее начальный уровень как бы не учитывает факта профессиональной неподготовленности новичков. Иными словами, в течение какого-то времени они получают вознаграждение, еще не будучи в состоянии даже приблизительно оправдать его своим вкладом в работу, то есть авансируются в надежде на предстоящие в перспективе достижения.

С другой стороны, ежегодными надбавками фиксируется не только, а скорее всего не столько накопление непрерывного стажа, опыта и улучшение качества трудоотдачи работника, сколько признание администрацией его

возрастающих нужд со вступлением в брак, появлением детей, обзаведением «обязательным» набором потребительских товаров и услуг и т.д.

Увеличение базисной ставки на основе ежегодных прибавок происходит на разных этапах трудовой деятельности по-разному:

-до обзаведения семьей (до 30 лет) - умеренно восходящая кривая;

-после женитьбы и рождения детей (30-40 лет) - крутой подъем;

-по достижении производственной зрелости (40-45 лет) - снова умеренно восходящая кривая. В предпенсионный период базисная ставка почти не увеличивается.

Опора на «доверие» не связана с ощутимым риском для администрации, потому что на персонал налагается при этом колоссальной весомости моральное обязательство, легкомысленное отношение к которому не может быть допущено господствующим складом индивидуального и общественного сознания.

Тщательно разработанные и гибко, своевременно пущенные в оборот методы трудовой мотивации способствовали расширению масштабов производства на японских предприятиях, повышению производительности труда и в конечном итоге созданию товарного и сервисного изобилия на рынке. Подчеркивание статуса работников в роли потребителей превратилось в мощный метод трудовой мотивации. А сфера личного потребления предъявила сфере производства небывало дифференцированные и буквально драконовские требования к ассортименту, сортаменту и качеству ее материально-вещной и нематериальной продукции.

В свое время в Японии не раз и иногда не без успеха обращались к более или менее суровым формам аскетизма как к средствам сплочения работников во имя реализации фирменных или даже общенациональных целей. Но, в конце концов, выяснилось, что даже в экстраординарной военной обстановке, когда рабочая сила была насквозь пропитана патриотическим настроением да к тому же находилась и дома и на предприятиях под суровым полицейским контролем,

однобокое моральное стимулирование относительно быстро израсходовало свои резервы, не помешало, а вероятно, и способствовало ослаблению трудовой дисциплины, падению производительности.

Положение изменилось еще на начальных отрезках послевоенного периода, когда поставленная правительством задача догнать ведущие капиталистические страны охватила и меры по выравниванию жизненного уровня, когда с личного потребления официально было снято клеймо «порочности» и когда фирменная администрация фактически обратилась к наемному персоналу с крайне непривычным, но и столь же заманчивым призывом «обогащаться посредством хорошей работы».

Реакция на этот призыв превзошла самые оптимистические ожидания и стала одной из основных предпосылок японского «экономического чуда». О силе этой реакции можно судить и по зарубежной критике, назвавшей японских работников «трудовыми маньяками» или «работоголиками».

По всей вероятности, материальное стимулирование оказалось в фокусе всеобщего внимания из-за преобладания в конце 70-х – начале 80-х годов довольно вялой конъюнктуры. Но не следует забывать о том, что на рубеже этих десятилетий была сформулирована новая национальная цель страны. Если раньше речь шла о том, чтобы догнать наиболее развитые в индустриальном отношении государства, то теперь Япония заявила претензию на самоличное лидерство, и именно на эту цель настраивают менеджеры рабочую силу.

Третья составляющая концептуальной основы контроля над персоналом – «эмоциональная близость». Этот термин достаточно точно отражает суть заявлений ряда теоретиков и практиков японского менеджмента относительно искоренения без остатка должностных и личностных перегородок внутри трудового коллектива с целью предохранить его от пагубных последствий стрессовых, конфликтных ситуаций.

Но без одной оговорки не обойтись. Верно называя стратегические задачи, которые призвано решать установление «эмоциональной близости», эти теоретики и практики, однако, допускают очевидное упрощение, когда ведут речь о полной ликвидации должностных и личностных перегородок.

В реальной действительности «эмоциональная близость» персонала японских фирм достигается благодаря искусному поддерживанию весьма неустойчивого равновесия между строгой производственной дисциплиной с сопровождающими ее автократизмом руководящих работников в отношении рядовых, внутренней разгороженностью той и другой групп, с одной стороны, и открытостью коммуникационных каналов, соединяющих «верхи» с «низами» и пронизывающих структуры этих групп, взятых в отдельности, - с другой.

Демонстрируемая менеджерами различного калибра демократичность часто кажется западным наблюдателям насквозь фальшивой. Подобное впечатление, безусловно, является следствием невольного проецирования на японскую модель прекрасно известного этим наблюдателям «домашнего» опыта. Ведь если бы, скажем, типичный американский менеджер и снизошел по образцу своего японского коллеги до контактов на равных с рядовыми работниками в концертных программах, пикниках, туристических поездках, спортивных соревнованиях, питании в одной и той же столовой (не говоря уже о таких причудливых формах контактирования, как обслуживание представителями администрации работников и членов их семей на вечеринках, устраиваемых компанией, как их новогодние визиты на квартиры работников, как их консультирование работников, например, в связи с предстоящим вступлением в брак), его «подвижничество» расценивалось бы скорее всего как лицемерие, как грубая попытка вторжения в частную жизнь и подверглось бы заглазному, а может быть, и откровенному, в лицо, осмеянию.

В Японии, однако, такого рода контакты считаются неотъемлемым приложением к производственным контактам, а точнее сказать, их

закономерным продолжением. В них нет и намека на панибратство одних и подхалимаж других, и даже тогда, когда отдельные работники подозревают наличие театральщины в поступках администратора, они все равно с удовлетворением сознают, что тот выполняет возложенное на него занимаемой должностью социальное обязательство, что они выступают вместе с ним в необходимом ритуале, в одной из многочисленных церемоний, которые нужны японцам, как воздух.

Без регулярного налаживания, цементирования, диверсификации неформальных связей с подчиненными управляющий любого ранга – от мастера до президента компании - не может и помышлять о завоевании во мнении наемного персонала морального права на руководство, на создание в коллективе обстановки, благоприятствующей эффективному использованию человеческого фактора.

И все-таки, как бы широка и многообразна ни была внеслужебная деятельность представителей фирменной администрации, обращенная к рядовым работникам, «эмоциональная близость» возникает в первую очередь на рабочих местах, в процессе производства. В какой-то степени это происходит на почве простого общения работающих бок о бок индивидов. Однако основную нагрузку несут на себе меры способствующие расширению участия трудящихся в фирменном управлении.

Заблаговременная и основательная подготовленность японских фирм к восприятию «участия в управлении» была обеспечена и воспроизводством клановых обычаев на предприятиях с их групповой ориентированностью, и системами «пожизненного найма» и оплаты по старшинству, создающими и оберегающими постоянство наиболее производительной части кадрового состава, и, что очень существенно с точки зрения максимизации «эмоциональной близости», традиционной системой принятия решений («ринги»).

Система эта основана на циркулировании проекта того или иного решения, которое может быть предложено руководству фирмы различными представителями управленческой прослойки снизу доверху по звеньям организационной структуры на предмет оценки. Главная цель запуска проекта в коммуникационные каналы заключается в достижении всеобщего согласия относительно рекомендуемого решения.

Некоторые зарубежные специалисты усматривают в системе «ринги» такие потенциальные недостатки, как медлительность и рассредоточение ответственности за исполнение. Судя по всему, и на сей раз они механически прилагают западные нормы.

Клановый характер функционирования японской фирмы превращает согласие персонала с принятым решением в необходимость, игнорировать которую никак невозможно. За тем, что постороннему глазу представляется медлительностью, скрывается тщательно проводимая ознакомительно-консультационная работа с охватом широкой массы сотрудников, включая, конечно, и представителей «низов», работа делающая решение «коллективным достоянием», а следовательно, и обязательным к выполнению.

Коль скоро оно обретает такое качество, отношение японцев к моральным обязательствам, о чем говорилось выше, гарантирует строжайший контроль за его претворением в жизнь, при котором с лихвой наверстывается время, затраченное на процедуру принятия, затраченное не впустую, а помимо прочего и в интересах создания и закрепления «эмоциональной близости».

Контроль над персоналом в японских компаниях не является застывшим, неподвижным образованием. Постепенно, мало-помалу он модифицируется.

Точная адресованность методов контроля, используемых японскими менеджерами для стимулирования личного фактора производительности, указанным социально-культурным особенностям ограничивает возможности заимствования японского опыта целиком или в наиболее существенных частях,

возможности воспроизведения соответствующей методологии в иной обстановке и с иным людским материалов. Эти возможности относятся не только к сфере борьбы за повышение качества, что японский опыт преподносит и другие поучительные уроки над которыми не мешает задуматься. Имеются в виду и меры, ограничивающие текучесть кадров, и сочетание жесткой трудовой дисциплины с открытостью в обоих направлениях коммуникационных линий между руководителями и подчиненными, с самостоятельностью низовых производственных коллективов, и тесная увязка положения работников с положением предприятия и так далее.

Контрольные вопросы:

1.Сколько существует подходов в теории управления? Назовите эти подходы и объясните их сущность.

2.Кто является основоположником Школы научного менеджмента?

3.Вклад супругов Гилбертов в менеджмент.

4.Для чего нужно производить ротацию кадров?

5.В чем заключалась главная идея Тейлора?

6.Кто из представителей Школы научного менеджмента ввел понятие производительности как эффективности?

7.Перечислите принципы Анри Файоля.

8.Какая теория Мак-Грегора на сегодняшний день является более актуальной?

9.Что делают в Узбекистане для формирования и развития менеджмента?

10. Какая программа внедрена в Узбекистане для развития менеджмента?

11.Сущность гуманитарного направления менеджмента.

Тесты:

1.В какой из школ менеджмента были впервые выделены управленческие функции

А)Административная или классическая школа управления;*

Б)Школа научного управления;

В)Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук;

Г)Школа науки управления или математическая школа управления.

2.В какой из школ менеджмента были впервые использованы приемы управления межличностными отношениями?

А)Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук;*

Б)Школа научного управления;

В)Административная или классическая школа управления;

Г)Школа науки управления или математическая школа управления.

3.В современной литературе по менеджменту какое слово является наиболее распространенным термином?

А) производство

В) предпринимательство

С) социальная политика

Д) организация

Е) управление

4.Где и когда началась промышленная революция ставшая профессиональном интересом к управлению?

А) в США в 18 веке

Б) в Германии в 19 веке

В) в США в конце 18 века

Г) во Франции в начале 19 века

Е) в Англии в конце 18 века

5.Какую основную задачу ставили и решали представители школы научного менеджмента

А)Определение функций и принципов эффективного менеджмента;*

Б) Поддержание удовлетворительного социально-психологического климата в организации;

В)Развитие инновационного менеджмента;

Г)Максимальное увеличение производительности труда на рабочем мест

6.Принцип планирования в современном менеджменте гласит…

А)от нормативного управления к рациональному управлению;*

Б)от будущего к настоящему;

В)от управления финансами к управлению сбытом;

Г)от прошлого к будущему.

7.Разработчиком пирамиды иерархии основных потребителей является

А)А Маслоу;*

Б)К Альдерфер;

В) Макклелланд;

Г)Ф Герцбер.

8.В каком году родился Американский психолог Э.Майо

А) 1883-1938гг*

Б)1866-1911гг.

В) 1880-1949гг

Г) 1870-1939гг

9.Что не входит в пирамиду потребностей А. Маслоу?

А)потребность во власти;*

Б)потребность в принадлежности;

В)потребность в безопасности;

Д)потребность в самовыражении.

10.Что понимал А.Файоль под единоначалием?

А)один подчиненный должен подчиняться только одному руководителю;*

Б)за выполнение нескольких задач должен отвечать только один менеджер;

В)за выполнение одной задачи должен отвечать только один работник;

Д) за выполнение одной задачи должен отвечать только один менеджер.

Задание по теме:

Задание. Компетенции менеджеров и предпринимателей.

Прочитайте приведенные изречения. Какие из них, на ваш взгляд, в наибольшей степени характеризуют компетенции и качества предпринимателей (П), а какие - менеджеров (М)? Распределите изречения по категориям (см. пример оформления).

Изречения:

1. Видение, мозги, страсть - вот что должно быть у успешного творца бизнеса.

2. Руководитель должен приносить хорошие новости, которые будут держать коллектив в тонусе. Управлять уровнем оптимизма и есть самая главная задача руководителя.

3. Кнут - не рабочий инструмент, он должен быть большим, страшным, но висеть на стенке. Когда усердствуешь с наказаниями, разрушаешь созидательную силу в компании.

4. Страдаю от того, что мало людей ориентировано на результат. Они не хотят, чтобы их измеряли, стараются спрятаться, а я их как раз хочу измерить, и это часто заставляет меня быть бультерьером.

5. Когда у тебя коллектив, где все старше, заставлять делать то, что ты считаешь правильным, тяжело. Ведь человек старше тебя теоретически должен быть мудрее. Мне приходилось просто забывать о своем возрасте.

6. Всегда надо делать чуть больше и чуть раньше, чем от тебя ожидают. Моя карьера быстро развивалась, потому что на любой позиции я всегда

делала чуть больше.

7. Собственный пример для людей всегда значит больше, чем просто слова. Когда человек говорит, что это невозможно сделать, я просто беру и делаю это сама.

8. Я за японский подход: руководитель должен пройти все ступени производства. Если бы мне доверили управлять заводом, первое, что я сделал бы, это подошел к станку.

9. Я верю, что в будущем у нас снова начнут верить "крепкому слову купеческому". В бизнесе порядочность уже превращается в профессиональное качество.

10. Если руководитель говорит, что бизнес успешно работает без него, то возникает вопрос: зачем этот менеджер нужен? Не трать денег, уйди в другую компанию.

11. Любое решение в бизнесе - это риск. Но я не волнуюсь: это же не первое свидание с девушкой. Нужно не волноваться, а думать.

12. Мы строим свой бизнес в духе авантюризма, а не жестких технологий. Что делают наши конкуренты, когда идея не укладывается в их стандарты? Отказываются от нее. У нас наоборот: я готов технологии менять под хорошие идеи.

Пример оформления ответа:

1 - П;

2 - М

и т.п.

Задание . Собственный план развития компетенций менеджера

Разработайте собственный план развития компетенций менеджера (предпринимателя). Для этого перерисуйте и заполните таблицу: укажите годы начиная с текущего; в остальные ячейки запишите качества, знания и навыки,

которые вы планируете получить (развить в себе), для того чтобы стать высокоэффективным менеджером.

Годы	Компетенции		
	Личные качества (черты характера)	Знания	Навыки
20__			
20__			
20__			
20__			
20__			

Тема 3.Теоретические основы менеджмента

3.1.Управление и менеджмент.

3.2.Сущность и система управления (менеджмента).

3.3.Управленческие походы

3.4.Основные принципы менеджмента.

3.5. Экономические методы управления.

3.6.Административные методы управления.

3.7.Социально - психологические методы управления.

Ключесвые слова: *CRM, стратегический маркетинг, иерархия, теория XY, текучесть кадров, централизация, корпоративный дух, кооперация труда, индивидуальный суверенитет.*

3.1.Управление и менеджмент

Английский термин "менеджмент" (management) в последние годы заменил россиянам слово "управление" что, по мнению некоторых авторов,

связано с необходимостью подчеркнуть характер управленческой деятельности в условиях рыночной экономики, заключающийся в том, чтобы способствовать повышению эффективности (от лат. effectys - исполнение, действие) работы фирмы в рамках западной свободы, проявляя максимум инициативы и не забывая об ответственности

Таким образом, если управление как процесс является функцией любых организованных систем, обеспечивающей сохранение их определенной структуры. Поддержание режима деятельности, реализацию программ, то менеджмент трактуется как управление социально - экономическими процессами в условиях рыночной экономики.

А.Кохно и др. иногда определяют менеджмент как управление производством, систему принципов, методов, средств и форм управления, разработанных и применяемых в развитых странах для повышения эффективности производства или иной общественной деятельности.

Таким образом, менеджмент и управление различаются тем. Что менеджмент нацелен на достижение наивысшей эффективности и получение максимальной прибыли, тогда как управление - на выполнение каких - либо заданных показателей, определенных рамками плана.

Менеджмент - это управление организацией, хозяйствующей в условиях рынка. Понятия "менеджмент" и "управление организацией" чаще всего используются как идентичные, взаимозаменяемые. Это отражается в определениях данных понятий в фундаментальных работах отечественных и зарубежных авторов, где раскрывается их содержание.

Управление есть всеобщая человеческая деятельность, а менеджмент - его специфическая область, включающая деятельность профессионалов, специалистов по обеспечению успешной деятельности организаций.

В менеджменте как процессе выделим следующие наиболее существенные грани:

- менеджмент - выполнение определенной совокупности специфических видов деятельности, называемых "управленческие функции" (планирования, организации, мотивации, контроля);

- менеджмент - процесс принятия и реализации управленческих решений;

- менеджмент - процесс переработки и выработки информации и процесс коммуникаций, связывающий воедино все составляющие системы управления.

Предмет менеджмента как науки управления охватывает исследование законов и закономерностей жизнедеятельности организаций и отношений между работниками в процессе управления.

Достигнутый уровень теории управления позволил ряду ученых прийти к определению предмета менеджмента как науки, исследующей законы и закономерности жизнедеятельности организаций и отношения работников в процессе управления.

Соотношение менеджмента и управления

Объектом управления выступает организация и только организация, понимаемая как работники, средства труда и организационная структура. Для менеджмента же, объект - организация и ее социальная среда, в первую очередь, коммуникации. Представление об организации в менеджменте не ограничивается вышеперечисленными компонентами, особенно когда речь заходит о людях и структуре. Человек здесь не только работник. Хотя это его качество и считается основным, но оно рассматривается как функция и результат привычек, потребностей, взглядов, убеждений и т.д., то есть человек - целостен. Что касается структуры, то она понимается не только как организационные связи, но и как социально-психологические. Управление использует, например, моральный климат организации для достижения ее целей, а менеджмент формирует его.

По способам осуществления *управление,* по преимуществу, авторитарно, оно приказывает; а менеджмент - только демократичен, он создает условия,

уговаривает, убеждает, провоцирует, подсказывает, это культура ведения диалога с равноправными партнерами для стабилизации и развития организации, для улучшения ее положения в среде и лишь на этой основе для повышения ее эффективности.

По социальным функциям управлени*е* организацией имеет основной целью повысить эффективность в достижении целей организации. Оно нацелено на организацию, а все те изменения, которые оно производит в обществе, вторичны по отношению к данной задаче. Что касается менеджмента, то его функции, безусловно, связаны с организацией, но не только. Управление функционирует в замкнутом мире организации, а менеджмент - в открытом мире социальной культуры, поэтому он неизбежно нацелен на упрочение внешних связей организации и на создание наиболее оптимальных для нее социальных условий, это культура диалога между организацией и социальной средой. Это позволяет нам далее трактовать менеджмент и как социокультурный процесс воздействия на социальные условия, и как культуру диалога организации и ее среды. Управление мы можем назвать культурой, но социокультурным процессом - вряд ли. Социокультурный процесс - это самостоятельная данность, по аналогии с процессом течения реки. Есть процесс войны, процесс миграции, процесс труда, процесс отдыха, но понятие "процесс управления" не имеет самостоятельного социокультурного значения. Управление только способ организации процессов, он - культура. Менеджмент же, конечно, является культурой поведения фирмы в среде, но он же есть направленность всей фирмы на ее контрагентов, это изменение траектории движения всей фирмы во внешних условиях и может трактоваться не только как культура, но и как процесс.

Называть менеджмент "управлением средой" тоже представляется затруднительным. Управление всегда предполагает постановку и

неукоснительное достижение целей, определение и использование устойчивых средств. Управление может это себе позволить потому, что оно имеет дело с организацией, то есть с устойчивой и определенной системой. Что касается менеджмента, то он, имея дело с быстро меняющейся средой, вынужден зачастую менять и цели, и средства, и результаты в зависимости от изменения культурного контекста, в котором существует организация. Так например, если организация создана для производства чайников, то управление поставит перед ней цель наращивать их производство, совершенствовать конструкцию чайника и т.д. А менеджмент в связи с падением спроса на чайники может поставить перед организацией задачу отказаться от производства чайников и перейти на другие товары - на самовары, кастрюли или фляги. Отношение управления между двумя организациями, это всегда руководство и исполнение, объединяющее их фактически в одну организацию. Отношение управления между равными организациями не существует, а отношение менеджмента существует (например, по поводу заказа и исполнения, по поводу предложения услуг, по поводу разделения сфер влияния или совместных действий, по поводу привлечения союзников и т.д.).

В управлении на первый план всегда выходит инструкция, цель организации, а в менеджменте - личные качества менеджера, его внутренняя культура и лояльность к организации. По этому, если проводить параллели, менеджмент не столько культура распоряжения, сколько культура дипломатии: ведение переговоров, поиск компромиссов, консенсуса, умение убеждать, слушать и понимать точку зрения партнера, даже когда она расходится с позицией менеджера.

Хороший менеджер - это министр иностранных дел своей организации или ее дипломат, он всегда выступает в среде организации и представляет ее перед другими. Его культура это умение понимать партнера, доверять ему,

быть обязательным, находить точки соприкосновения, дополнять партнера, быть с ним комплементарным.

Внешняя ориентация менеджмента позволяет считать, что его социальная функция - стабилизировать общественную жизнь, делать ее предсказуемой, в то время как управление изначально рассматривает другие организации в качестве возможных конкурентов и противников. Управление в его классическом виде больше привносит в социум конфликтность, а менеджмент скорее ее предупреждает. Как мы покажем далее, менеджмент индивидуалистичен по своей сущности, он и появляется-то лишь тогда, когда в общественной культуре утверждаются индивидуализм и плюрализм, исходящий из принципиальной самобытности как индивидов, так и страт, и в целом, каждого культурного явления.

Менеджмент - наука и искусство управлять интеллектуальными, финансовыми и материальными ресурсами в интересах наиболее эффективной производственной деятельности и увеличения прибыли; совокупность лиц, занятых в этой сфере на предприятии.

Финансовый менеджмент

Финансовый менеджмент является необходимой дисциплиной в подготовке специалистов управленческого состава предприятия.

Главная цель изучения финансового менеджмента состоит в овладении студентами основами управления финансами на предприятиях с различными видами хозяйственной деятельности (торговля, производство, услуги, общественное питание и т.д.) в условиях современных рыночных отношений.

После изучения этой дисциплины студенты должны:

-иметь представление о сущности финансового менеджмента, его особенностях, значении для профессиональной деятельности будущих специалистов управленческого звена на предприятиях;

-знать основы управления финансовыми потоками, способы эффективного использования основных и оборотных средств, финансовых ресурсов, собственных и заемных средств;

-уметь оптимально управлять капиталом в целях получения максимальной прибыли, принимать финансовые решения, рассчитывать показатели, необходимые для принятия инвестиционных решений;

-владеть навыками: управления финансами на предприятии, работы с финансовой отчетностью и т.д.

Главная цель деятельности любого предприятия - выжить и процветать в рыночной экономике, быть конкурентоспособным. Финансовый менеджмент дает возможность оценить деятельность предприятия с учетом внутренних и внешних факторов. Невозможно стать грамотным финансовым менеджером без надлежащего знания бухгалтерского учета, так как основные финансовые показатели хозяйственной деятельности фиксируются в балансе и приложениях к нему. В реальной жизни подавляющая часть решений финансового характера имеет текущий, рутинный характер, связанный с управлением оборотным капиталом, выбором контрагентов, поддержанием финансовых отношений и т.д.

Финансовый менеджмент - это наука принимать финансовые и инвестиционные решения, одна из наиболее молодых и перспективных финансово-экономических дисциплин. В целом финансовый менеджмент – это управление финансами предприятия, направленное на достижение стратегических и тактических целей функционирования данного предприятия на рынке.

К этим целям можно отнести:

- повышение рыночной стоимости акций;

- увеличение прибыли;

-закрепление предприятия на конкретном рынке или расширение сегмента;

- избежание банкротства и крупных финансовых неудач;

- минимизация риска деятельности;

-повышение благосостояния работников и/или управленческого персонала;

- вклад в развитие науки и техники и т. п.

Инновационный менеджмент

Инновационный менеджмент представляет собой совокупность принципов и методов, инструментов управления инновационными процессами. Другими словами, инновационный менеджмент как самостоятельная область экономической науки и профессиональной управленческой деятельности представляет собой одну из разновидностей функционального менеджмента, непосредственным объектом которого выступают инновационные процессы во всем их разнообразии. Это определяет место инновационного менеджмента в системе управленческих дисциплин. По сути инновационный менеджмент есть не что иное, как управление изменениями, приводящее к росту конкурентоспособности фирмы и её продукции, управление развитием на основе инноваций.

С точки зрения системного подхода инновационный менеджмент - это система (от греч. - целое, составленное из частей) управления, состоящая из двух подсистем: управляющей (субъект управления) и управляемой (объект управления). Связь субъекта и объекта управления осуществляется посредством передачи информации, которая (процесс распространения и передачи информации) и представляет собой процесс управления. Субъектом управления в инновационном менеджменте может быть один или группа специалистов, которые посредством различных приемов и способов

управленческого воздействия организуют целенаправленное функционирование объекта управления.

К субъектам инновационного менеджмента можно отнести следующих специалистов:

-руководители инновационных программ и проектов,

-руководители отделов, служб и подразделений предприятия, реализующих отдельные стадии инновационного процесса или осуществляющие те или иные инновационные изменения, руководитель предприятия в целом, в случае если предприятие осуществляет инновационную деятельность. Объектом управления в инновационном менеджменте являются инновации, инновационный процесс и экономические отношения между участниками рынка инноваций. Приоритетными целями инновационного менеджмента являются:

-рост и развитие организации на базе активизации инновационной деятельности,

-активное продвижение новых товаров и новых технологий на рынок,

-использование возможностей дальнейшей специализации и диверсификации производства для активного роста, экономического процветания и экспансии на новые рынки. Достижение приоритетных целей инновационного менеджмента предполагает гармонизацию эндогенных и экзогенных аспектов в ходе проведения инновационной деятельности; Эндогенная гармонизация означает согласование деятельности внутренних структурных подразделений предприятия.

Для обеспечения эндогенной гармонизации необходимо создать систему внутрифирменного управления организацией, которая предполагает решение следующих задач:

-выработка стратегии инновационной деятельности;

-определение тематических направлений деятельности, формирование инновационных программ и определение источников финансирования;

-построение организационной структуры и структуры управления инновациями;

-выбор, расстановка кадров и обеспечения реализации стратегии;

-календарное распределение работ и контроль за их исполнением;

-создание инновационной культуры в рамках предприятия.

Экзогенная гармонизация представляет собой согласование инновационной деятельности предприятия с элементами внешней среды.

Можно выделить следующие задачи по обеспечению экзогенной гармонизации инновационной деятельности:

- изучение инновационного климата в экономике;
- отслеживание и учет объективных тенденций развития НТП;
- организация и проведение маркетинговых исследований;
- учет экологической ситуации и планирование природоохранных мероприятий;
- оценка и использование опыта и достижений конкурентов;
- организация кооперации в проведении инновационных программ. Инновационный менеджмент выполняет определенные функции. При этом под функцией управления понимают направления управленческой деятельности, позволяющие осуществлять определенные управляющие воздействия на инновационный процесс. К функциям субъекта управления относят прогнозирование, планирование, организацию, мотивацию, координацию, контроль. По мнению Р.А. Фатхутдинова,[36] инновационный менеджмент является цепью непрерывных взаимосвязанных действий по стратегическому маркетингу, планированию, организации процессов, учету и контролю, мотивации и регулированию.

[36] Понятие и сущность маркетинга. Роль маркетинга в экономике. СднЭкз, 2013. – С.231.

Управление продажами

Главная цель CRM-стратегии - определить наиболее «доходных» клиентов, научиться наиболее эффективно работать с ними, предотвратить их «уход» к конкуренту, и, таким образом, увеличить доход компании. Задача CRM - повышение эффективности и доходности деятельности компании за счет привлечения и удержания прибыльных клиентов. Решение класса CRM - это комплекс инструментов по работе с информацией, включающий в себя клиентскую базу, а также ряд методик, 20 позволяющих систематизировать данные и регламентировать порядок работы с ними. Т.е. это автоматизированная система, которая позволяет компании поддерживать взаимоотношения с клиентами, собирать информацию о клиентах и использовать ее в интересах своего бизнеса. Чтобы воплотить концепцию CRM в жизнь, можно обойтись и без информационных технологий, разработав комплексную методологию работы с клиентами, в соответствии с которой должны работать все сотрудники предприятия. Но, когда на каждого менеджера приходятся десятки клиентов, обойтись без программного обеспечения крайне трудно или вовсе невозможно - именно поэтому возникает потребность в использовании CRMсистем, автоматизирующих методы работы с клиентами. CRM используются в отделах, которые напрямую общаются с клиентами: ведут продажи различных услуг и продуктов, отвечают на клиентские запросы, занимаются маркетингом, анализируют деятельность компании и ситуацию на рынке.

3.2.Сущьность и система управления

Под системой понимается упорядоченная совокупность элементов, между которыми существуют определенные (внутри закономерные) связи.

Любая организация обладает управляющим элементом. В одних случаях такой элемент предельно прост; но чем крупнее она становится, тем больше

этот элемент разрастается, превращается в сложную систему. С помощью нее вырабатываются, принимаются и доводятся до сведения исполнителей решения руководства.

Такая система включает в себя:

-органы управления, та или иная совокупность которых может быть охарактеризована как субъект управления (люди, в них работающие, являются субъектами управленческой деятельности);

-коммуникационные каналы, посредством которых осуществляется взаимодействие в системе управления;

-набор целей, стратегий, методов, технологий, процедур, предписаний, регламентирующих выполнение управленческих действий, юридически закрепленных норм и правил, в единстве составляющих механизм управления;

-материальную инфраструктуру управления.

Система управления должна соответствовать организационным целям, быть внутренне сбалансированной, гибкой и адаптивной, доступной контролю, допускать неформальные связи между людьми.

Система управления - это процесс создания, совершенствования и поддержания функционирования организационной структуры по реализации принятого управленческого решения и разработанного плана мероприятий

Механизм существования организации как системы управления заключается в следующем. Для достижения целей необходимо, чтобы в организации осуществлялось согласованное действие ее сотрудников, обоснованное распределение материальных и финансовых ресурсов, создание системы информационного обеспечения, использование современных технологий управления. Чтобы достичь их с минимальными затратами, следует скоординировать деятельность всех звеньев управления и производства организации, т.е. создать эффективную систему управления.

Организация как система управления - состоит из двух самостоятельных, но взаимосвязанных подсистем управляющей и управляемой. Под управляющей подсистемой системы управления понимают ту ее часть, которая вырабатывает, принимает и транслирует управленческие решения, обеспечивает их выполнение, а под управляемой системой - ту, которая их воспринимает и реализует на практике.

Важнейшим элементом управляющей системы является организационная структура управления.Управляющая подсистема называется субъектом управления, а управляемая подсистема - объектом управления. В совокупности данные подсистемы образуют систему управления. Связь от управляющей подсистемы к управляемой называется прямой, а от управляемой к управляющей - обратной. Она осуществляется с помощью информации, которая служит основой для выработки управленческих воздействий и решений, поступающих из управляющей системы в управляемую для исполнения. Субъектами управления являются руководители различного уровня, наделенные полномочиями в области принятия решений в определенных сферах деятельности организации:

-руководители высших уровней управления: директора, их заместители, руководители крупных подразделений;

-руководители среднего звена: начальники функциональных подразделений и их частей ;

-руководители нижнего уровня управления: начальники производственных участков, бригадиры и др.

-организаторы определенных видов работ.

Как видно на рисунке 3.1, можно выделить три уровня управления: высший, средний и первичный. Такое разделение позволяет лучше понять роли, задачи и особенности управленческой деятельности на каждом уровне. В компаниях может насчитываться от одного до десяти (и даже пятнадцати)

уровней управления. Изображение уровней менеджмента в виде пирамиды показывает: чем выше уровень управления, тем меньшим числом менеджеров он представлен. При этом всем руководителям следует помнить, что хороший организатор - это тот, кто не только сам хорошо работает, а тот, у кого хорошо работают подчиненные.

Объект управления представляет собой элементы организации, которые воспринимают управленческое воздействие и подчиняют ему свою деятельность.

Объекты организационной деятельности - весь состав взаимосвязанных структурных подразделений организации.

Рис. 3.1. Уровни управления организацией.[37]

Каждая из названных подсистем имеет свои особенности. При этом, говоря о системе и совокупности ее элементов, следует обратить внимание на то, что в самой социальной системе и в ее крупных компонентах ясно просматриваются однородные группы элементов, образующих своеобразные

[37] Михненко П.А."Теория менеджмента: Учебник"(2-е издание, переработанное и дополненное). "Московский финансово-промышленный университет "Синергия", 2014. -С 368.

системы меньшего уровня: техническую; технологическую; организационную; экономическую; социальную.

Техническая система представляет собой пропорциональное сочетание отдельных технических средств из множества отдельных видов различного оборудования. Технологическая система основана на делении деятельности, материального или духовного производства на стадии и процессы. Элементами технологической системы являются предметы труда, отдельные операции и процессы. Данная система представляет собой набор правил и норм, определяющих последовательность операций в процессе материального производства и управления ими.

Организационная система с помощью разработки структуры управления, соответствующих положений и инструкций позволяет рационально использовать технические средства, предметы труда, информацию, площади и трудовые ресурсы.

Экономическая система представляет собой единство хозяйственных и финансовых процессов и связей.

Социальная система является совокупностью социальных отношений, образуемых в результате совместной деятельности людей и социальных групп. Именно социальная система совместно с экономической определяют цели материального производства, общественной политики, формируют принципы и методы их организации. Все названные системы взаимосвязаны. При этом техническая, технологическая и организационная системы в совокупности обеспечивают и характеризуют организационно-техническую сторону управления, а экономическая и социальная системы - социально-экономическую.

Совокупность органов управления, реализующих его функции, находящихся в определенном взаимном соотношении и соподчинении, связанных между собой коммуникационными каналами, составляют

административный аппарат, части которого, взятые в определенном взаимном расположении, связанные системой распределения задач, полномочий, ответственности, официальных отношений, образуют организационную структуру.

Совокупность органов управления, решающих общую задачу, образует звено управления, а органов одного уровня - управленческую ступень. Необходимо иметь в виду, что наряду с официальными процесс управления осуществляется с помощью неофициальных инструментов. Таким образом, полная система управления состоит из двух частей - официальной и неофициальной, которые необходимо рассматривать в единстве. Для того чтобы взаимодействие субъектов управления было эффективным, они должны:

-соответствовать друг другу, быть совместимыми, что позволит им полностью реализовать свои потенциальные возможности;

-обладать в рамках единства относительной самостоятельностью, позволяющей оперативно откликаться на изменение ситуации;

-осуществлять между собой двустороннее взаимодействие, что облегчает корректировку ошибочных решений, принятых на верхних этажах управленческой структуры;

-быть заинтересованными в принятии оптимальных решений и их точном исполнении.

Перечисленные условия обеспечивают управляемость организации, то есть ее адекватную реакцию на управленческие воздействия.

Таким образом, в современном бизнесе организационный механизм - это универсальная технология распределения функций, осуществляющая интеграцию деятельности отдельных субъектов для решения определенных задач. Организационный механизм обеспечивает комплексное использование методов управления, имеет специфическую структуру, способствует рациональному разделению труда и является основой планирования и

распределения работ с установлением соответствия между организационной структурой и перечнем конкретных задач.

Структура системы управления

Структура - это внутреннее построение системы.

Организационная структура управления - это построение звеньев и органов управления, их связей и взаимоотношений в системе управления. Поскольку управление - специфическая функция, то она реализуется определенными элементами системы. Система в процессе своего функционирования разделяется на управляющую и управляемую подсистемы. Действительно, если мы полагаем, что в системах не может быть бесцельных процессов, то очевидно, что если есть цель деятельности, должно быть управление достижением этой цели и сама деятельность по ее достижению.

Таким образом, налицо разделение функций управляющей и управляемой подсистем.

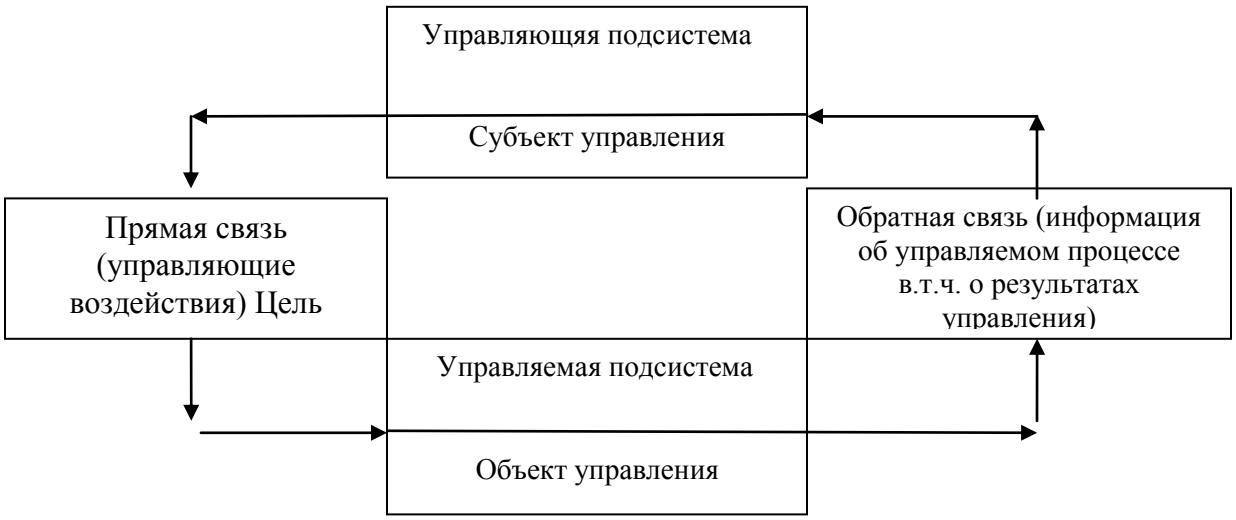


Рис.3.2. Структура системы управления.[38]

[38] Михненко П.А."Теория менеджмента: Учебник"(2-е издание, переработанное и дополненное). "Московский финансово-промышленный университет "Синергия", 2014. - С 368.

Подобное разделение объективно необходимо; оно вызвано усложнением процессов деятельности во всех ее областях, постоянным ростом общественного характера деятельности, увеличением взаимосвязи различных процессов.

Появляется необходимость согласования целей и усилий индивидуумов, коллективов предприятий, отраслей и т.д., управления их совместной деятельностью.Система, формирующая управляющее воздействие, называется управляющей подсистемой.

Система, «испытывающая» на себе внешние воздействия, называется управляемой подсистемой. Обе эти системы в совокупности, с учетом их взаимодействия, образуют уже новую систему - систему управления как совокупность двух подсистем. Связь управляющей подсистемы с управляемой называется прямой связью. Такая связь имеется в любой без исключения системе управления, противоположная по направлению действия связь называется обратной связью. Управляющая подсистема**,** или субъект управления, представляет собой систему органов управления и органов функциональных служб .

Прямая и обратная связь с системой

Система управления представляет собой совокупность объекта управления и субъекта управления. Управленческий аппарат объединяет сотрудников, формулирующих цели, разрабатывающих планы, устанавливающих требования к принимаемым решениям, а также контролирующих их выполнение. В задачу объекта управления входит выполнение планов, разработанных управленческим аппаратом, т. е. реализация той деятельности, для которой создавалась система управления. Оба компонента системы связаны прямой и обратной связью.

Прямая связь выражается потоком директивной информации, направляемой от управленческого аппарата к объекту управления.

Обратная связь представляет собой поток отчетной информации о выполнении принятых решений, идущий в обратном направлении.

Директивная информация формируется управленческим аппаратом в соответствии с целями управления и информацией о внешней среде, о сложившейся внешней ситуации. Отчетная информация формируется объектом управления и отражает внутреннюю ситуацию объекта, а также степень влияния на нее внешней среды.

Таким образом, внешняя среда влияет не только на объект управления: она поставляет информацию и управленческому аппарату, решения которого зависят от внешних факторов.

Обратная связь, увеличивающая влияние входа системы на ее выход, называется положительной обратной связью, а уменьшающая это влияние - отрицательной. Отрицательная обратная связь способствует восстановлению равновесия в системе, когда оно нарушается внешним воздействием, а положительная обратная связь вызывает большее отклонение, чем то, которое вызвало бы внешнее воздействие при отсутствии обратной связи.

Системы управления с обратной связью функционируют следующим образом. Выбирается управляющее воздействие, которое определяет требуемое состояние управляемого объекта. Информация о фактическом состоянии управляемого объекта поступает по каналу обратной связи. Специальный орган сравнивает эти состояния, и при несовпадении требуемого и фактического состояний управляемого объекта вырабатываются управляющие воздействия, назначением которых является корректировка его поведения. Управляющие воздействия каждого контура управления могут влиять на реакцию управляемого объекта на управляющие воздействия в других контурах управления. В таких случаях их называют системами многосвязанного управления.

Метод управления, основанный на исдользовании обратной связи, нашел широкое применение как в системах управления техническими объектами, так и в организационно-административных системах. Одним из главных достоинств этого метода является работа элементов систем управления в условиях значительных изменений внешней среды, т. е. в условиях большого числа случайных воздействий различного вида.

Совокупность информационных потоков, средств обработки, передачи и хранения данных, а также сотрудников управленческого аппарата, выполняющих операции по переработке данных, составляет информационную систему управления объектом.

3.3.Управленческие походы

История развития науки управления включает в себя ряд этапов, зачатки управления появились очень давно, а вот теоретические основы стали развиваться в конце XIX столетия. Концепции менеджмента, которые сформировали его теоретическую базу, принято делить на две большие группы (по классификации Виханского и Наумова).[39]

1. Одномерные учения об управлении - эта группа учений включает в себя самые первые концепции, которые принято именовать школами менеджмента. Здесь выделяются 4 школы - научная, административная, человеческих отношений и количественная. Каждая школа занималась изучением своего направления в менеджменте в отдельности, пытаясь доказывать свои гипотезы.

2. Синтетические учения об управлении - эта группа включает комплексные подходы к управленческим процессам. В отличие от одномерных учений, которые рассматривают один управленческий процесс в отдельности,

[39] Менеджмент организации: учебник для высших учебных заведений по экономическим специальностям / А. В. Тебекин, Б. С. Касаев. – Москва: КноРус, 2014.-С.35

синтетические учения говорят, что управление это сложное явление, включающее в себя множество процессов. На сегодня выделяется три подхода к управлению или подхода к менеджменту:

Процессный подход.

Системный подход или системная концепция.

Ситуационный подход.

Рассмотрим подробнее эти подходы и их особенности.

Научные подходы к управления

Подход к управлению как к процессу определяет управление как процесс, в котором деятельность, направленная на достижение целей организации, рассматривается не как единовременное действие, а как серия непрерывных взаимосвязанных действий - функций управления. Разные авторы предлагают различные перечни функций. Оптимальный набор включает следующие функции: стратегический маркетинг, планирование, организация процессов, учет и контроль, мотивация, регулирование. В центре - координация работ.
Рассмотрим кроткое содержание функций менеджмента. Процесс начинается со стратегического маркетинга.

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

Планирование - функция менеджмента, комплекс работ по: анализу ситуаций и факторов внешней среды; прогнозированию, оптимизации и оценке альтернативных вариантов достижения целей; выбору наилучшего варианта плана. Планы могут быть проблемными, локальными или комплексными, стратегическими, тактическими или оперативными. Стратегические планы как конкретные, обязательные к выполнению документы разрабатываются на основе стратегий соответствующего направления.

Организация процессов - функция менеджмента, комплекс управленческих и производственных процессов по реализации планов. Процессы могут быть основными, вспомогательными и обслуживающими. Основными принципами рациональной организации процессов являются: пропорциональность, непрерывность, параллельность, прямоточность, ритмичность, специализация, универсализация и др.

Учет - функция менеджмента по фиксации времени, расхода ресурсов, каких-либо параметров системы менеджмента на различных видах носителей.

Контроль - функция менеджмента по обеспечению выполнения программ, планов, письменных или устных заданий, документов, реализующих управленческие решения.

Мотивация - функция менеджмента, процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения целей фирмы и личных целей.

Регулирование - функция менеджмента по изучению изменений факторов внешней среды, влияющих на качество управленческого решения и эффективность инновационного менеджмента, принятие мер по доведению параметров "входа" системы или процессов в ней до новых требований "выхода".

Координация - центральная функция менеджмента по установлению связей, организации взаимодействия и согласованности работы компонентов системы, оперативной диспетчеризации выполнения планов и заданий. Это

одно из наиболее сложных функций, выполняемых, как правило, менеджерами. Координация может осуществляться по выполнению любых функций, любых работ, между любыми компонентами системы или внешней среды.

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

Ситуационный подход предполагает, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Поскольку существует обилие факторов как в самой организации, так и в окружающей среде, не существует лучшего единого способа управления организацией. Самым эффективным в конкретной ситуации является метод, наиболее соответствующий данной ситуации. Ситуационный подход внес большой вклад в теорию управления, поскольку содержит конкретные рекомендации, касающиеся применения научных положений к практике управления в зависимости от сложившейся ситуации и условий. Под ситуацией понимается конкретный набор обстоятельств, которые оказывают воздействие на функционирование организации в данное время. Используя ситуационный подход, управляющие могут понять, какие методы и средства будут наилучшим образом способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации. Ситуационный подход концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется конкретной ситуацией. Поскольку существует такое обилие факторов как в самой фирме, так и во внешней среде, не существует единого лучшего способа управлять объектом. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует донной ситуации, максимально адаптирован к ней.

Применение ситуационного подхода основано на альтернативности достижения одной и той же цели во время принятия или реализации управленческого решения , учете непредвиденных обстоятельств.

Конкретные ситуации могут изменяться по следующим признакам:

-содержанию - технические, экономические, политические, организационные, психологические и др.;

-виду управленческого решения во времени - стратегические, тактические, оперативные;

-ресурсам и способам обеспечения реализации управленческих решений;

-методам реализации управленческих решений.

Эта концепция, означающая крупный поворот в управленческой мысли, широко применяется и в настоящее время. Процессный подход был впервые предложен приверженцами школы административного управления, которые пытались описать функции менеджера. Однако, эти авторы были склонны рассматривать такого рода функции как не зависимые друг от друга. Процессный подход, в противоположность этому, рассматривает функции управления как взаимосвязанные.

Управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других - это не какое-то единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, очень важны для успеха организации. Их называют управленческими функциями. Каждая управленческая функция тоже представляет собой процесс, потому что также состоит из серии взаимосвязанных действий. Процесс *управления* является общей суммой всех функций.

Анри Файоль, которому приписывают первоначальную разработку этой концепции, считал, что существует пять исходных функций. По его словам, «управлять означает предсказывать и планировать, организовывать,

распоряжаться, координировать и контролировать». Другие авторы разработали иные перечни функций. Обзор современной литературы позволяет выявить следующие функции - планирование, организация, распорядительство, мотивация, руководство, координация, контроль, коммуникация, исследование, оценка, принятие решений, подбор персонала, представительство и ведение переговоров или заключение сделок. Фактически почти в каждой публикации по управлению содержится список управленческих функций, который будет хоть немного отличаться от других подобных же списков.

Управленческая мысль XX века делает особый упор на превращение управления в науку. И по мере продвижения к этой цели велись непрерывные дебаты о том, возможно ли это в реальности. Лютер Гьолик, теоретик в области управления, заявляет, что управление становится наукой, потому что оно систематически изучает явления, которые сгруппированы в различные теории, и потому что «стремится на систематизированной основе понять, почему и как люди систематически работают вместе для достижения определенных целей и для того, чтобы сделать эти системы сотрудничества более полезными для человечества». С другой стороны, многие специалисты выдвигают мысль о том, что управление является скорее искусством, которому можно научиться только через опыт и которым в совершенстве овладевают только люди, имеющие к этому талант. Теорию управления и результаты научных исследований следует рассматривать не как абсолютную истину, а пожалуй, как инструменты, которые помогают нам понять невероятно трудный мир организации. При правильном использовании теория и результаты научных исследований помогают руководителю предсказать, что, *по всей вероятности,* может случиться, тем самым помогая руководителю принимать решения более целесообразно и избегать ненужных ошибок.

Связующие процессы.

Четыре функции управления - планирование, организация, мотивация и контроль - имеют две общих характеристики: все они требуют принятия решений, и для всех необходима коммуникация, обмен информацией, чтобы получить информацию для принятия правильного решения и сделать это решение понятным для других членов организации. Из-за этого, а также вследствие того, что эти две характеристики связывают все четыре управленческие функции, обеспечивая их взаимозависимость, коммуникации и принятие решений часто называют связующими процессами.

Принятие решений. Управленческая работа - это работа интеллектуальная. По сути, чтобы организация могла четко работать, руководитель должен сделать серию правильных выборов из нескольких альтернативных возможностей. Выбор одной из альтернатив - это решение. Следовательно, принятие решения - это выбор того, как и что планировать, организовывать, мотивировать и контролировать. В самых общих чертах именно это составляет основное содержание деятельности руководителя.

Основным требованием для принятия эффективного объективного решения или даже для понимания истинных масштабов проблемы является наличие адекватной точной информации. Единственным способом получения такой информации является коммуникация.

Коммуникация - это процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми. Прочность и качество отношений между людьми - будь это друзья, члены семьи или коллеги - в основном представляют собой функцию того, насколько четкими и честными являются их межличностные отношения. Поскольку организация представляет собой структурированный тип отношений между людьми, она в значительной

степени зависит от качества коммуникаций для обеспечения эффективного функционирования.[40]

Системный подход

Структура организации часто изображается в виде плоской двухмерной организационной блок-схемы. Эти блок-схемы представляют собой удобные модели, которые помогают увидеть сложные взаимоотношения между отдельными подразделениями, структурными единицами и людьми в данной организации. Но, если бы это было возможно, более точно отобразить структуру помог бы нам «мобайл», - подвижное изображение, а не блок-схема. Как вы, наверное, знаете из опыта, когда касались какого-то участка подвижной структуры, конструкции «мобайл», все другие его части также приходят в движение или изменяют свое положение в большей или меньшей степени, в зависимости от того, какой части вы касаетесь и с какой силой вы воздействуете на нее. Более того, положение других частей меняется не сразу, - необходимо какое-то время на реакцию. И это время опять-таки зависит от того, в каком месте и насколько сильно вы касаетесь «мобайла». Точно также, когда руководство меняет один элемент или какую-то одну часть организации, все другие части в определенной степени также испытывают воздействие этой перемены. Такого рода изменения могут сказаться на будущей эффективности организации в целом.

Административный подход

Если научное управление в основном нацелено на эффективность производства, то административное управление направлено на широкие аспекты управления большими группами людей. Административное управление выросло из необходимости контролировать и определять поведение служащих в больших, комплексных организациях. Тейлор и его современники фактически признавали, что работа по управлению

[40] Менеджмент XXI века / Под ред. С. Чоудхари: Пер. с англ. Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 448 с.

- это определенная специальность, и что организация в целом выиграет, если каждая группа работников сосредоточится на том, что она делает успешнее всего. Этот подход резко контрастировал со старой системой, при которой рабочие сами планировали свою работу.

Концепция научного управления стала серьезным переломным этапом, благодаря которому управление стало широко признаваться как самостоятельная область научных исследований. Впервые руководители - практики и ученые увидели, что методы и подходы, используемые в науке и технике, могут быть эффективно использованы в практике достижения целей организации. Авторы, которые писали о научном управлении, в основном посвящали свои исследования тому, что называется научной организацией труда в процессе производства. Они занимались повышением эффективности на уровне ниже управленческого. С возникновением административной школы специалисты начали постоянно вырабатывать подходы к совершенствованию управления организацией в целом. Тейлор и Гилбретт начинали свою карьеру простыми рабочими, что, несомненно, повлияло на их представление об управлении организацией. В отличие от них, авторы, которые считаются создателями школы административного управления, более известной как классическая школа, имели непосредственный опыт работы в качестве руководителей высшего звена управления в большом бизнесе. Так, Анри Файоль, с именем которого связывают название этой школы и которого иногда называют отцом менеджмента, руководил большой французской компанией по добыче угля. Линдалл Урвик был консультантом по вопросам управления в Англии. Джеймс Д. Муни, который писал работы совместно с А. К. Рейли, работал под руководством Алфреда П. Слоуна в компании «Дженерал Моторе». Приверженцы классической школы, как и те, кто писал о научной организации труда, не очень заботились о социальных аспектах управления. Они старались взглянуть на организацию с точки зрения широкой

перспективы, пытаясь определить общие характеристики и закономерности организаций. Целью классической школы было создание универсальных принципов управления. При этом они исходили из идей, что следование этим принципам несомненно приведет организацию к успеху.
Эти принципы затрагивали два основных аспекта. Одним из них была разработка рациональной системы управления организацией. Определяя основные функции бизнеса, теоретики - «классики» были уверены в том, что могут определить лучший способ разделения организации на подразделения или рабочие группы. Традиционно такими функциями считались финансы, производство и маркетинг. С этим было тесно связано и определение основных функций управления. Главный вклад Файоля в теорию управления состоял в том, что он рассмотрел управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, таких, как планирование и организация.

Вторая категория классических принципов касалась построения структуры организации и управления работниками. Примером может служить принцип единоначалия, согласно которому человек должен получать приказы только от одного начальника и подчиняться только ему одному.

Итак, Файоль сконцентрировал свое внимание на управленческой функции, значению которой до этого не придавалось особого внимания. Он расчленил управленческую функцию на ряд базовых элементов: планирование, организацию, распорядительство, координирование и контролирование. Более того, он сформулировал четырнадцать управленческих принципов, которые широко использовались как руководство для современной управленческой мысли.

1.Разделение труда. Чем в большей степени люди специализируются, тем они лучше работают. Разделение труда повышает производительность за счет упрощения задач, решаемых каждым работником. Такой подход позволяет

значительно увеличить выпуск продукции. Следовательно, процесс производства должен быть разделен на небольшие, поддающиеся управлению части.

2.Власть и ответственность. Власть есть «право отдавать приказы и сила, чтобы требовать подчинения». Требуется баланс между властью и ответственностью. Власть менеджера должна быть прямо связана с его компетенцией и знанием операций, осуществляемых под его наблюдением. Менеджеры получают власть не за счет своих знаний, а вследствие способностей и опыта.

3.Дисциплина. Сущность дисциплины состоит в неукоснительном выполнении организационных правил и инструкций. Дисциплина требует эффективного руководства на всех уровнях. Она также требует управленческой справедливости и готовности менеджеров наказать работника за нарушение правил. Эти правила должны быть ясно определены. Дисциплина помогает рабочим развивать подчинение, уважение и настойчивость.

4.Единоначалие. Исходя из этого принципа, рабочий подчинен одному контролеру. Чтобы избежать путаницы, цепь команды должна поддерживаться. Например, от рабочего снабженческого подразделения требуется докладывать только контролеру, непосредственно отвечающему за работу в этом подразделении. Рабочий не должен принимать приказы от контролера производственного подразделения. Если производственный контролер имеет претензии к работнику снабжения, то он должен сообщить эту проблему контролеру снабженческого подразделения.

5.Равенство руководства. Все действия и операции должны проводиться с определенной целью, по единому объединенному плану и под руководством одного начальника. Например, компания не должна использовать двух

директоров по кадрам, каждого с различными обязанностями по найму и процедурами опроса подавших заявления.

6.Субординация личного интереса и общей цели. Интересы любого рабочего, группы рабочих или всех рабочих не должны иметь первенства над интересами организации в целом.

7.Вознаграждение. Труд работников должен оплачиваться соответственно плану, предполагающему вознаграждение за хорошее исполнение. Работники, которые повышают свою производительность, должны получать большую оплату в форме премий при увеличении заработной платы.

8.Централизация. Менеджеры должны обладать полной ответственностью, но в тоже время они должны передать определенные полномочия подчиненным, разделив с ними некоторые руководящие функции.

Файоль говорит о степени концентрации или рассредоточения власти. Конкретные обстоятельства будут определять, какой вариант даст лучший общий результат.

9. Скалярная цепь. Должна быть ясной цепь команд в организации сверху донизу. Рабочие и менеджеры должны следовать этой цепи команд в ходе своей обычной деятельности или при решении проблем, которые возникают на рабочем месте. Это помогает организовать потоки информации и дополняет принцип единства команды. По сути этот термин «скалярная цепь» Файоль понимал как «цепь начальников» от самого высшего до самого низшего ранга, от которой не нужно уходить без надобности, но которую следует сокращать, если слишком тщательное следование ей может нанести вред.

10.Порядок. Упорядоченное наблюдение за рабочими и эффективное использование материалов должно быть высшим приоритетом. Рабочие и материалы должны быть в нужном месте и в нужное время.

11.Равенство и справедливость. Ко всем работникам следует относиться как к равным и с уважением. Это уважение вдохновляет рабочего к прилежанию и лояльности. Поэтому все проблемы должны оцениваться с учетом уважения и симпатии к рабочему.

12.Стабильность персонала. Организации должны стремиться к достижению долговременных соглашений с их работниками и менеджерами. Получение такого соглашения должно быть специфической управленческой целью. Когда перемены сводятся к минимуму, особенно на управленческом уровне, то более вероятно, что организация будет работать успешно. Файоль считал, что излишняя текучесть кадров представляет собой одновременно и причину, и следствие плохого управления, и указывал на связанные с этим опасности и издержки.

13. Инициатива, обдумывание и выполнение плана. Рабочим должно быть разрешено развивать и выполнять их собственные планы действий, чтобы решать проблемы на рабочем месте. Это ведет к наиболее полной реализации их способностей, а также позволяет им почувствовать себя активной частью организации. Одним из путей закрепления такого рода инициативы является проведение периодических собраний, на которых менеджеры и рабочие обсуждают относящиеся к работе проблемы. Файоль призывает администраторов «поступиться личным тщеславием с тем, чтобы подчиненные получили возможность проявлять личную инициативу».

14. Корпоративный дух. Имеется в виду принцип «в единении - сила», и в то же время это дальнейшее развитие принципа единоначалия, причем подчеркивается необходимость взаимодействия и важность связи для его завершения.

Главный вклад Файоля заключается в основном принципе, что управление не является врожденным талантом, а представляет собой искусство, которому можно научить. Он верил, что управлению можно

научиться и что менеджеры могут развиваться посредством тренировки. Это была первая всеобъемлющая теория управления. Он создал систему идей, которая могла быть применена ко всем областям управления. И он был одним из первых теоретиков менеджмента, который выдвинул основные правила для больших организаций.

Интересно сравнить всеобъемлющий подход Файоля с научным подходом Тейлора. Например, исходя из своего принципа единства команды, Файоль критиковал идеи Тейлора о функциональном мастере, согласно которым рабочий должен отвечать более, чем одному контролеру в зависимости от выполняемой им в это время задачи.

Приблизительно в одно время с Тейлором и Файолем немецкий социолог Макс Вебер (1864-1920) формулировал свои идеи об идеальном управленческом подходе для больших организаций. Вебер развил серию рациональных идей о структуре организации, которая получила известность как бюрократия. Суть его идей выражена в семи основных характеристиках идеально формализованной организации:

1.Разделение труда, при котором власть и ответственность четко определены для каждого работника и узаконены как официальные обязанности.

2.Должности или позиции, созданные в иерархии власти, действуют в цепи команд или по скалярному принципу.

3.Все члены организации подбираются на основе их технической квалификации посредством формальных экзаменов или путем обучения.

4.Должностные лица назначаются, а не избираются.

5.Административные должностные лица работают за фиксированную плату и являются «курьерными» служащими.

6.Административные должностные лица не являются собственниками компании, где они служат.

7.Администраторы являются субъектом строгих правил, дисциплины, контроля относительно проведения их официальных обязанностей. Эти правила должны быть безличными и применяться во всех случаях. Высказывая эти характеристики, Вебер хотел прояснить необходимость специализации, иерархии и правил в больших организациях. Его цель состояла в том, чтобы деперсонализировать многие управленческие функции в надежде, что результативное единообразие может способствовать доброжелательному и справедливому отношению ко всем рабочим. Вебер также полагал, что его «рациональная, зависимая и предсказуемая система» обеспечит удовлетворительное исполнение многих однообразных организационных задач, а иерархия, власть и бюрократия лежат в основе всех социальных организаций. М. Вебера, Э. Дюркгейма и В. Парето считают создателями организационной теории, или подхода к управлению с позиции социальных систем. Французский ученый Э. Дюркгейм, в докторской диссертации которого, опубликованной в 1893 году, и в последующих работах подчеркивалась мысль, что группы посредством установления своих ценностей и норм контролируют поведение людей в любой социальной организации. Итальянец французского происхождения В. Парето, который благодаря своим статьям и книгам, опубликованным между 1896 и 1917 годами, получил право называться основоположником подхода к организации и управлению с позиции «социальных систем».

Парето рассматривал общество как переплетающееся скопление взаимосвязанных единиц или элементов, т. е. как социальную систему со многими подсистемами. Среди ряда выдвинутых им идей заслуживает внимания мысль о том, что социальные системы проявляют тенденцию к поиску равновесия после того, как подвергнутся внешнему или внутреннему воздействию. Его тезис заключался в том, что социальные воззрения или чувства функционируют так, чтобы побудить систему искать равновесия после

того, как она подверглась воздействию социальных сил. Он считал, что задачей элиты («правящего класса») во всяком обществе является обеспечение руководства для сохранения социальной системы.

Подход к переработке

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

Элементы воспроизводственного подхода:

-применение опережающей базы сравнения при планировании частных показателей качества и ресурсоемкости обновляемого объекта, базы, отвечающей достижениям научно-технического прогресса в данной области на момент приобретения объекта потребителем, базы, удовлетворяющей требования потребителей не к моменту планирования или разработки объекта, а к моменту приобретения объекта потребителем;

-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 в координатах времени и программы выпуска;

-обеспечение, по возможности, пропорционального по качеству и количеству развития элементов внешней среды системы инновационного менеджмента.

В экономической теории закон экономии времени рассматривается как экономия суммы прошлого и живого труда на единицу продукции или как неуклонное снижение себестоимости продукции на единицу потребительной стоимости.Этот подход охватывает только затраты в сфере производства

товара, без увязки их с будущими затратами в сфере потребления и полезным эффектом товара у потребителя. Если применить к проблеме экономии времени совокупность научных подходов, то закон экономии времени будет отражать экономические процессы в динамике, за весь жизненный цикл товара, тогда совокупные затраты будут равны сумме прошлого, живого и будущего труда. Чтобы одновременно повышать качество и снижать затраты, нужно применять современные научные подходы и методы (функционально-стоимостный анализ, прогнозирование, моделирование, оптимизацию и др.).

Воспроизводственный цикл товара (новшества) следует рассматривать на основе анализа процесса воспроизводства: [41]

$$Д \rightarrow СП \rightarrow П \rightarrow Т \rightarrow Д' > Д_1$$

где Д - деньги (капитал);

СП - средства производства и труд;

П - производство;

Т - готовый товар;

Д' - доход от реализации товара, который должен быть больше А, в этом случае будет обеспечено расширенное воспроизводство .

Для промышленной продукции эта схема показывает схему получения прибыли изготовителем товара. Воспроизводство отдельных видов товаров можно описать при наличии данных о структуре жизненного цикла товаров и сменяемости выпускаемой, проектируемой и перспективной моделей товаров. Воспроизводство товара по разным его моделям лучше всего описывать динамикой масштаба производства.

[41] Top management, Toyota production system (2013), by Talichi Ohno.- C 55.

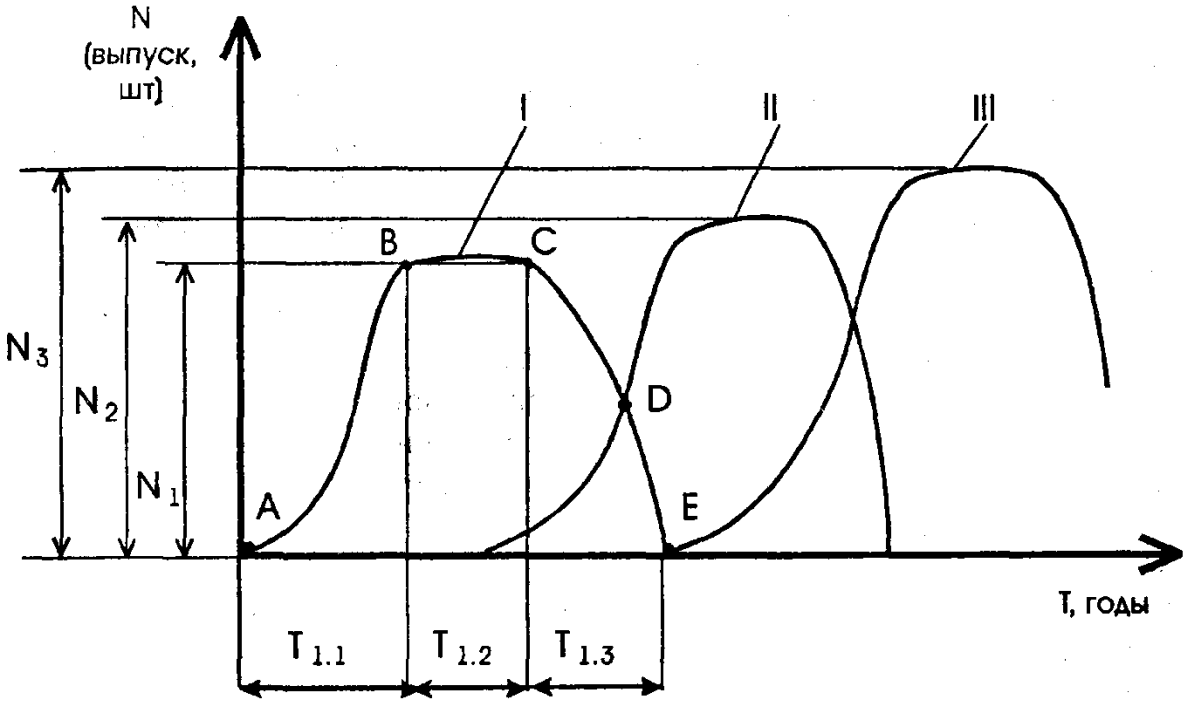


Рис.3.3. Динамика масштаба производства.[42]

Обозначения:

I - выпускаемая модель,

II - проектируемая модель,

III - перспективная (в нормативах) модель,

$T_{1.1}$ - рост производства (освоение) 1-й модели,

$T_{1.2}$ - период зрелости (серийное производство) 1-й модели,

$T_{1.3}$ - спад производства 1-й модели

Анализ рисунка позволяет сделать следующие выводы:

-в результате проведения маркетинговых исследований, разработки обоснованных нормативов конкурентоспособности проектируемой и перспективной моделей определена стратегия освоения новых сегментов рынка, что позволит увеличить программу выпуска товара. Поэтому $N_1 < N_2 < N_3$;

[42] Top management, Toyota production system (2013), by Talichi Ohno.- C 55.

-в зависимости от количества и параметров рынка сбыта товара фирмы кривая A-B-C-D-E может отличаться по разным объектам. Продолжительность периодов T_1, T_2 и T_3 определяется сложностью товара, условиями производства, конкурентоспособностью товара и фирмы но конкретных рынках. В принципе, чем сложнее товар, тем продолжительнее будет его жизненный цикл. Чем больше конкурентов на данном рынке, тем короче жизненный цикл товара;

-для сохранения массы прибыли фирмы на оптимальном уровне рекомендуется точку D, точку перехода с одной модели товара на другую, установить на половине программы выпуска новой модели. В точке перехода D одновременно будут выпускаться старая и новая модели товара примерно в одинаковых количествах. Потом будет рост выпуска новой модели и падение старой. На практике очень трудно организовать такую схему перехода на новую модель. Поэтому иногда переход на новую модель осуществляется с полным прекращением выпуска старой модели, переналадкой производства на новую модель и пуском новых линий с полной нагрузкой. Однако при использовании этой схемы в период переналадки фирма не будет получать доход. Для построения воспроизводственного цикла товара необходимо спрогнозировать его параметры: координаты точек A, B, C, D, E во времени и по программе каждой модели товара. Это очень трудная задача, так как требуется провести маркетинговые исследования, разработать нормативы конкурентоспособности товара по конкретным рынкам, спрогнозировать в динамике технико-экономические показатели товара и бизнес-плана фирмы не менее чем на 5 лет. Построение воспроизводственного цикла товара является началом формирования стратегии фирмы.

Динамический подход

При применении динамического подхода объект управления рассматривается в диалектическом развитии, в причинно-следственных связях

и соподчиненности, проводится ретроспективный анализ поведения аналогичных объектов (например, за 10 лет) и прогноз их развития (например, на 5 лет).

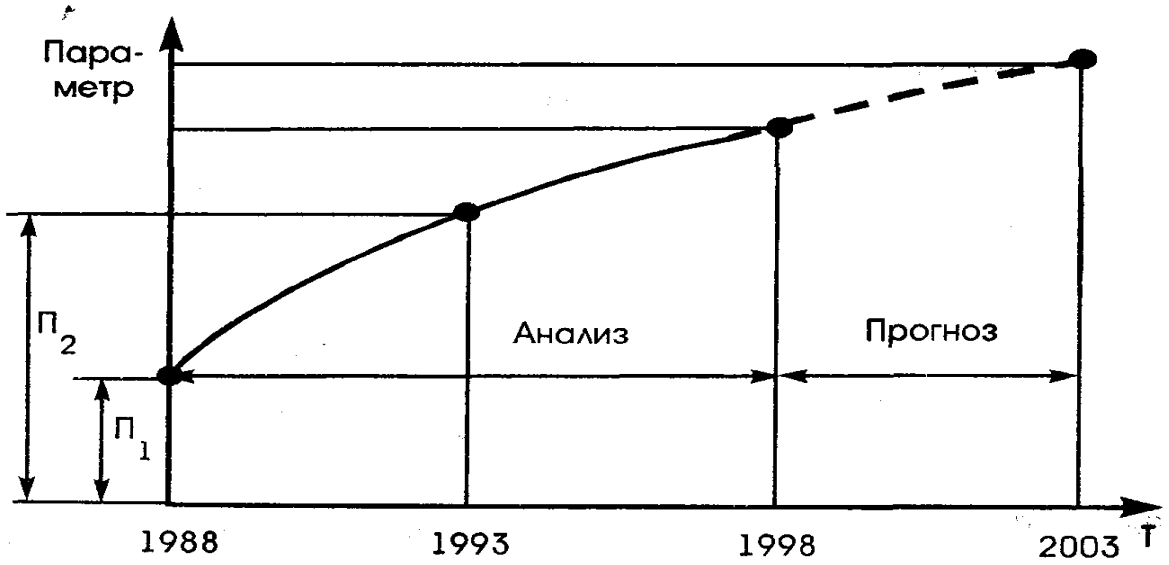


Рис.3.4. Пример определения периодов ретроспективного анализа и прогноза.[43]

Пример определения периодов ретроспективного анализа и прогноза приведен на рис. 3.4.

Комплексный подход

Комплексный подход к управлению предполагает учет следующих основных аспектов: социально - политического, организационного, информационного, правового, психолого-педагогического.

В государственном управлении учет социально - политического аспекта выражается, прежде всего, в обеспечении в процессе организационной работы успешной реализации целей, стоящих перед организацией по ускорению социально-экономического развития страны.

С социально - политическим аспектом управления тесно связан организационный аспект**.** Он подразумевает формирование рациональной структуры организации, оптимальную расстановку сил и средств, определение

[43] Top management, Toyota production system (2013), by Talichi Ohno.- С 59.

и внедрение в практику системы деятельности мер, обеспечивающих надежную и эффективную ее работу. При этом организаторская работа не ограничивается только рамками такой функции управления как организация исполнения принятых решений. Значительная часть этой работы направлена на организацию правильного управления, обеспечение эффективного функционирования органов управления, организацию труда коллектива.

Следует, однако, иметь в виду, что обеспечить учет организационного аспекта невозможно, не принимая во внимание аспекта информационного**.** Государственное управление призвано поддерживать уровень организованности системы в условиях непрерывно изменяющейся обстановки.

Формой восприятия субъектом управления изменений в обстановке и передачи управляющего воздействия на объект управления является информация. Как энтропия служит мерой хаоса, так уровень информационного обеспечения является мерой организованности системы.

Информационное обеспечение подразумевает создание массивов информации, которые используются в управлении. Профессионально организованное информационное обеспечение оказывает большое влияние на регламентацию рабочего процесса как руководителей, так и исполнителей, повышает производительность управленческого труда и его эффективность. Иными словами, совершенствование на научной основе информационного обеспечения управления и неизбежно связанные с претворением в жизнь этих усовершенствований организационные мероприятия способствуют выработке в действиях коллектива логической последовательности, алгоритмов осуществления мероприятий и операций. Чем полнее будет информационное обеспечение процесса выработки и принятия решений, чем чаще руководители и исполнители в своих действиях будут ориентироваться на информацию, а не

на интуицию, тем большей эффективности и качества труда достигнет коллектив.

Государственное управление невозможно без учета правового аспекта. Правовое регулирование деятельности участников управленческого процесса осуществляется, прежде всего, через:

- четкую регламентацию их функциональных прав и обя занностей;

-установление ответственности каждого из должностных лиц за выполнение определенных, ясно и недвусмысленно очерченных заданий и практических работ.

Это способствует повышению чувства ответственности руководителей и исполнителей, укреплению дисциплины, установлению порядка, когда субъект управления принимает решения в пределах своей компетенции и не допускает передачи своих обязанностей в другие инстанции с целью избежать ответственности. В противном случае превышение прав над обязанностями будет чревато проявлением волюнтаризма, а необеспеченность обязанностей правами приводит к неисполнительности.

Существенным элементом комплексного подхода к управлению организационной деятельностью является психолого-педагогический аспект, предполагающий использование в управлении достижений таких наук, как социальная психология, психология личности, психология труда, педагогика.

В государственном управлении немаловажное значение имеет учет социально-психологических факторов: черт личности отдельных работников, мотивов деятельности, занимаемых работниками социальных позиций, роли в коллективе, сложившихся неофициальных отношений и т.д. Эффективной формой воспитательного воздействия является индивидуальный подход, основывающийся на знании личных качеств и мотивации труда каждого работника, активизации человеческого фактора. Велика воспитательная

нагрузка и влияние на эффективность управления стиля деятельности руководителей.

Маркетинговый подход

Маркетинговый подход предусматривает ориентацию управляющей подсистемы при решении любых задач на потребителя:

- повышение качеств объекта в соответствии с нуждами потребителя;
- экономия ресурсов у потребителя за счет повышения качества;
- экономия ресурсов в производстве за счет факторов масштаба производства, научно-технического прогресса (НТП);
- применение системы менеджмента.

Маркетинг (market getting) - слово англоязычного происхождения. Могут быть несколько подходов в понимании его сущности, остановимся на понимании маркетинга как системы управления и вида менеджмента. Такое понимание маркетинга акцентирует внимание на управление с ориентацией на запросы рынка и воздействие на окружающую рыночную среду и ее элементы. В современных условиях эффективный менеджмент немыслим без маркетинга.

Маркетинговый подход предусматривает ориентацию управляющей подсистемы общей системы менеджмента при решении любых задач на потребителя.

По определению основоположника теории маркетинга американского ученого Ф.Котлера [44] маркетинг - вид человеческой деятельности, направленный на определение нужд и потребностей посредством обмена. Здесь фигурируют понятия: нужда, потребность, запрос, товар, обмен, сделка, рынок.

Маркетинговый подход применяется при решении любой задачи в любой фирме. Роль маркетинга в экономике - повышение ее торгово-операционной эффективности. На современном этапе маркетинг понимается как выражение

[44] Philip Kotler, Kevin Lane Keller. Marketing management. 12 th edition. 2010 by Pearson Education, Inc. p. 815.

ориентированного на рынок управленческого стиля мышления, способного не только реагировать на развитие рыночной обстановки, но и самому изменять параметры окружающей среды.

Процесс управления маркетингом состоит: из анализа рыночных возможностей, отбора целевых рынков, разработки комплекса маркетинга, претворение в жизнь маркетинговых мероприятий. Основные субъекты маркетинга - производители, посредники и потребители разнообразной продукции. Применительно к задачам государственного и муниципального управления правомерно говорить о неккомерческом маркетинге, у которого своя специфика.

Его основные объекты внимания - продукция, распределяемая в бюджетных отраслях экономики и социальной жизни: в государственном образовании и здравоохранении, социальной защите, обеспечении безопасности, поддержании обороноспособности, в государственном и муниципальном управлении. Особыми являются также субъекты, участники некоммерческого маркетинга. Решающими субъектами предложения здесь часто выступают властные структуры, выполняющие при этом функцию посредничества, а потребителями - крупные слои и социальные группы населения, чаще наименее защищенные.

Отношения в некоммерческом маркетинге не рыночные. Источник существования и развития - не покрытие себестоимости и прибыль, а налоги, льготы, взносы, сборы, пожертвования. Ресурсы строго ограничены и контролируются общественностью.

Поведенческий подход

Это направление основывается на использовании в менеджменте социологии и психологии. Наиболее значительными научными

исследованиями были работы Абрахама Маслоу, Дугласа Макгрегора, академика Павлова И.П., З.Фрейда.[45]

В послевоенное время значительный вклад в становление современных концепций организационной психологии внес социальный психолог Дуглас Макгрегор (1906-1964). Его книга "Человеческая сторона организации" (1960) по своей идейной направленности явилась полной противоположностью работе Тейлора "Научный менеджмент". Важной заслугой Макгрегора стало то, что он был первый, кто связал взгляды психологов на мотивацию человека с теорией управления персоналом в организации. В традиционных концепциях организации непосредственно само руководство направляет и контролирует трудовую деятельность сотрудников. Это происходит в силу того, что предполагаются определенные допущения о природе мотивации человека, которые Макгрегор определяет как Теорию "X".

Эта теория основывается на следующих предпосылках:

-обычному человеку присуща неприязнь к работе и желание ее избежать;

-вследствие нежелания работать, большинство людей необходимо контролировать, принуждать, направлять и подвергать различным дисциплинарным санкциям и наказаниям для достижения, целей стоящих перед ней организацией;

-обычный человек предпочитает, чтобы им управляли, стремится избежать ответственности, имеет относительно низкое честолюбие и желает находиться в комфортных условиях безопасного окружения.

Распространенность взглядов, основанных на Теории "X" обусловлена тем, что она несомненно объясняет, некоторые особенности поведения людей. Но при этом существует множество фактов в поведении людей, которые невозможно объяснить, основываясь только на положениях этой теории.

[45] Top management, Toyota production system (2013), by Talichi Ohno.- C 80.

Исходя из этого, Мак Грегор предлагает альтернативную концепцию, обозначенную как Теория "Y".

Эта альтернативная теория имеет следующие предположения о природе трудовой мотивации человека:

-Для человека затраты физических и умственных усилий в процессе работы также естественны, как и во время игры и отдыха. Обычный человек по своей внутренней сущности не испытывает неприязни к работе. Он воспринимает и интерпретирует работу, как источник удовлетворения или наказания в зависимости от условий трудовой деятельности;

-Внешний контроль не является единственным средством, побуждающим людей затрачивать определенные усилия на выполнение работы. Люди способны осуществлять самоконтроль и самопобуждение, направленные на достижение цели, относительно которой они приняли определенные обязательства;

-Самым значительным вознаграждением в случае принятия на себя обязательств служит удовлетворение потребностей человека в самореализации. Этим вознаграждением может быть непосредственный результат усилий человека, направленных на достижение целей организации;

-При создании соответствующих условий обычный человек способен научиться, не только принимать ответственность, но и стремиться брать ее на себя;

-Большинство людей способны вносить творческий вклад в решение проблем организации, но этот творческий потенциал не используется на практике в полном объеме.

Макгрегор анализирует возможные пути перехода от Теории "X" к Теории "Y", формулируя в своих работах основные цели управления с учетом нового видения основ трудовой мотивации людей.

"Главная задача управления, - писал Макгрегор - состоит в такой организации условий и методов работы, чтобы направляя усилия людей на достижение целей организации, они достигали бы и собственных целей" (1957). Поэтому, в организации люди могут удовлетворить не только свои основные, но и высшие потребности; потребности в самоуважении, признании, творчестве, - считал Макгрегор.

Воспользуемся аналогией для пояснения предложенного подхода. Пчела, прилетая за нектаром к цветку, удовлетворяет собственные потребности и, перелетая на другой цветок, решает свои собственные задачи. Она не "думает" и не знает, что опыляя цветки, она дает возможность нектару появляться вновь и вновь, достигая, таким образом, целей всего пчелиного сообщества. Таким образом, побочные эффекты действия становятся главными при рассмотрении их в долгосрочной перспективе.

Следующее высказывание Макгрегора наиболее полно раскрывает существо его взгляда на эффективное управление в организации:

"Есть большие различия, - писал Макгрегор - в типах возможностей, которые можно дать людям для удовлетворения их потребностей. Относительно легко дать средства, пока эти средства не исчерпаны. Но вы не можете обеспечить людей ни знаниями, ни чувством достижения, ни престижем. Зато, можно создать возможности, чтобы люди могли получить то, что вы не можете дать напрямую. Но, что еще более важно, что ресурсы этих возможностей, в отличие от денежных ресурсов - неограничены" (1966). Но при этом он подчеркивал, что сразу добиться подобного видения управления людьми очень трудная задача для организации.

Заслугой Макгрегора является то, что он, рассмотрев существующие представления о работнике, существенно расширил для руководителя набор средств для мотивации людей.

Процессный подход к управлению

Истоки зарождения процессного подхода можно увидеть еще в административной школе управления. Ведь еще Анри Файоль выделял в процессе управления пять функций - предвидение, организация, распределение, координирование и контроль. Авторы процессного управления, по сути, продолжили идеи Файоля. Разница лишь в том, что они не разделяют части управления и само управление от организации, по их мнению, это все единое целое - единый процесс управления.

Основная заслуга данного подхода для современного менеджмента это формулировка базовых функций управления. Как отмечалось в предыдущей лекции таких функций 4 - планирование, организация, мотивация, контроль, и к этим функциям добавляются связывающие процессы - коммуникации и принятие решений. Все вместе они образуют так называемый процесс управления или цикл менеджмента.

Процессный подход рассматривает управление как сложно устроенную последовательность действий, каждая из которых вкладывает свой вклад в общий процесс управления. Таким образом, мы и получаем что менеджмент это процесс управления, фактически набор определенных функций и правил, которые выполняет руководитель или вся система управления.

Учитывая особенность синтетических учений об управлении можно сказать, что все подходы взаимосвязаны между собой. Так процесс управления можно рассматривать как систему, имеющую подсистемы.

Системный подход к управлению

Системный подход это сущность современной науки. Начав свое формирование в начале XX века, сегодня системная концепция есть во многих отраслях современной науки. С системами имеют дело в управлении, биологии и анатомии, химии и кристаллографии, социологии и психологии, экономике и

педагогике. Системный подход глубоко проник во все научные процессы. Что же собой представляет системный подход?

Основа системного подхода это «Теория систем» Людвига фон Берталанфи и «Тектология» А.А. Богданова. Именно в их работах впервые появилось упоминание о системах и их частях. А уже позже эти теории были адаптированы и для других наук.

Система - это некоторая целостность, состоящая из взаимосвязанных элементов, действия которых направлены на процесс жизнедеятельности всей системы. Даже камень на дороге это тоже система - ведь он имеет свою вытуренную структуру.

Таким образом, системы могут быть биологическими техническими и социальными. Логично, что менеджмент имеет дело преимущественно с социальными системами – с людьми, но это никак не отменяет прочих положений Теории систем и Тектологии.

На сегодня существует множество классификаций систем, для характеристики системного подхода в управлении нам потребуется лишь одна базовая.

С точки зрения взаимодействия с окружающей действительностью, или как говорят в управлении с внешним окружением (внешней средой) выделяют 2 типа систем:

- Закрытые системы - совершенно самостоятельны и для жизнедеятельности не требуют ничего от внешнего окружения.

- Открытые системы – целиком и полностью зависимы от внешних процессов, так как существовать и работать без взаимного обмена со средой не могут. Большая часть окружающих нас системы открытые. Это и человек, и дерево в лесу, и организация как главный объект управления. Каждая открытая система в своей структуре имеет три элемента – вход, преобразование и выход.

Концептуально все открытые системы работают в окружении внешней среды. Среда эта влияет на деятельность систем, но и позволяет им функционировать, давая что-то и получая что-то взамен. Проследим, что же относится к этим базовым процессам на примере организации. Все организации являются открытыми системами.

Ситуационный подход

Основа ситуационного подхода это ситуация. Ведь в деятельности организации случаются разные события. И не все эти события можно решить при помощи знаний управленческой науки. Именно в этом и кроется особенность системной концепции - использовать под разные ситуации достижения тех наук, которые применимы в данном конкретном случае.

1.Руководитель должен быть знаком со средствами профессионального управления, которые доказали свою эффективность	2.Каждая из управленческих концепций и методик имеет свои сильные и слабые стороны, или сравнительные характеристики в случае, когда они приминяются к конкретной ситуации
Правила ситуационного подхода	
3.Руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию	4.Руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы, которые вызвали бы наименьший отрицательный эффект, с конкретными ситуациями, тем самым обеспечивая достижение целей организации

Рис.3.5. Правила ситуационного подхода.[46]

В книге «Основы менеджмента» Майкла Мескона предложен пошаговый алгоритм использования ситуационного подхода. Именно эти действия позволят повысить эффективность управленческого процесса и решить сложные ситуации. На процесс качественного решения ситуаций влияет эффективно проведенный анализ. А на результаты анализа значительное влияние оказывают переменные, появляющиеся в каждой ситуации.

[46] Составлено автором на основе теоретических материалов

Ситуационные переменные очень разнообразны и зависят от показателей времени, экономических, политических процессов, научного прогресса и многих других элементов. Чем точнее определены эти переменные, тем проще проводить анализ и использовать разные методы управления. Все это составляющие внешней и внутренней среды организации, речь о которых пойдет в следующей лекции.

3.4.Основные принципы менеджмента

Принципы управления - основные правила, вытекающие из объективных экономических законов, которыми должны руководствоваться субъекты управления в процессе управления конкретными объектами и людьми. Принципы управления эволюционируют вместе с изменением концепции управления в течение времени. Они совершенствуются, конкретизируются и развиваются. Впервые термин «принципы управления» ввел инженер-технолог Фредерик Тейлор, который в 1911 году опубликовал работу под названием «Принципы научного менеджмента». На основе изучения способов выполнения работ и трудовых операций он сформулировал четыре принципа управления индивидуальным трудом рабочих:

-научный подход к выполнению каждого элемента работы;

- научный подход к подбору, обучению и тренировке рабочего;

- кооперация с рабочими;

- разделение ответственности за результаты между менеджерами и рабочими.

Другой известный специалист в области менеджмента Анри Файоль в 1916 году в книге «Общее и промышленное управление» сформулировал 14 принципов управления, которые актуальны и в настоящее время (табл. 3.1). Сформировавшаяся на Западе современная система взглядов на управление опирается на следующие принципы управления:

-лояльность к работающим;

-ответственность как условие успешного менеджмента;

-коммуникации, пронизывающие фирму по горизонтали и вертикали;

-такая атмосфера в организации, которая способствует развитию способностей работающих;

- долевое участие каждого работающего в результатах фирмы;

- своевременная реакция на изменения в окружающей среде;

- использование таких методов работы с людьми, которые обеспечивают удовлетворенность работой;

Таблица 3.1.

Принципы эффективного управления А. Файоля.[47]

1. Разделение труда	Повышение количества и качества производства при затрате тех же условий. Это достигается за счет сокращения числа целей. Результатом является специализация функций и разделений власти.
2. Полномочия и ответственность	Делегирование полномочий каждому работающему, а там где есть полномочия, возникает и ответственность.
3. Дисциплина	Дисциплина предполагает выполнение условий соглашения между рабочими и руководством, применение санкций к нарушителям дисциплины.
4. Единство распорядительства, или единоначалие	Получение распоряжений и отчет только перед одним непосредственным начальником
5. Единство руководства и направления действий	Объединение действий с одинаковой целью в группы и работа по единому плану
6. Подчинение частных, личных интересов общим	Интересы одного работника или группы работников не должны преобладать над интересами организации большего масштаба вплоть до интересов государства в целом.
7. Вознаграждение	Получение работниками справедливого вознаграждения на работу.
8. Централизация	Правильное соотношение между централизацией и децентрализацией с целью достижения лучших результатов
9. Иерархия или скалярная цепь	Иерархия, или скалярная цепь, — это ряд

[47] Мункоев А. К.. Организационное поведение: Учебное пособие. - Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2015. – 78 с.

	руководящих должностей, начиная с высших и кончая низшими. Ошибкой является уклонение без нужды от иерархии, но гораздо большая ошибка — сохранение ее, когда это может наносить ущерб организации. ("цепь начальников")
10. Порядок	Рабочее место для каждого работника и каждый работник на своем месте.
11. Справедливость	Справедливое проведение в жизнь правил и соглашений на всех уровнях скалярной цепи
12. Стабильность персонала (постоянство состава)	Высокая текучесть кадров является причиной и следствием плохого состояния дел. Посредственный руководитель, который дорожит своим местом, безусловно предпочтительней, чем выдающийся, талантливый менеджер, который быстро уходит и не держится за свое место.
13. Инициатива	Инициатива - это разработка плана и успешная его реализация. Свобода предложений и осуществления также относится к категории инициативы.
14. Корпоративный дух (единение персонала)	Гармония, единение персонала - большая сила в организации.

Принцип распределения труда

Хорошее управление исключает присутствие плохих взаимоотношений.

Тимо Санталайнен. Рациональная организация управленческого труда требует соответствующих форм ее распределения и кооперации.

Разделение управленческого труда - это отделение некоторых трудовых процессов (работ) для повышения производительности труда.

В таблице 3.2. приведены основные виды разделения управленческого труда на предприятиях.

Ведущее место среди них занимает функциональное распределение, поскольку он определяет появление других видов. Вместе они могут выступать базой для классификации работников, которые занимаются управленческим трудом.

Последовательность этапов разделения труда в аппарате управления должна быть такой: разделение труда за функциями управления и создания рациональной структуры аппарата управления; разграничение должностных обязанностей работников в пределах подраздела.

Таблица 3.2

Виды разделения управленческого труда.[48]

Функциональный	**Сущность**
	Распределение комплекса работ для выполнения отдельных функций и реализации функциональных направлений
Иерархический	Распределение работ за функциями, по уровням иерархии управления; закрепление их за определенными управленческими работниками и подразделами и формирование на этой основе их полномочий
Технологический	Распределение технологического процесса за технологическими видами работ и операций
Профессиональный	Дифференциация управленческих работников в соответствии с их профессиональной подготовкой
Квалификационный	Распределение работ в соответствии с квалификацией, стажу работы и личных способностей управленческих работников
Должностной	Распределение управленческих работников в соответствии с их компетенцией

Разделение труда предусматривает его кооперацию.

Поскольку кооперация выступает материальной основой объединения людей в общем трудовом процессе, особенную актуальность имеет анализ теоретических аспектов ее развития, которое требует как нового перепонимания наследства и уроков прошлого, так и обобщения изменений, которые происходят в экономике и в обществе в целом. Возникает необходимость осмысления новых подходов к кооперации, которая объединяет людей в коллективы по принципу не принуждения, а добровольности.

[48] Составлено автором на основе теоретических матероиалов

В рыночной экономике кооперация приобретает другое содержание. В ее основе заключаются уже не приказы администрации, а интересы, то есть побудительным мотивом кооперирующего труда является не администратор, а экономический коллективный интерес. В этом случае кооперацию необходимо рассматривать как добровольное объединение работников на основе их заинтересованности в сотрудничестве.

Коллектив являет собой содружество единомышленников, в котором создаются предпосылки формирования социальной среды для самовыражения и развития личности. Выполнение коллективных норм и правил рассматривается как необходимо условие в выгодной для данного коллектива кооперации и потому не подавляет личность.

Возникновение новой кооперации труда, разновидностью которого являются хозрасчетные коллективы разных типов, предусматривает, прежде всего, развитие самостоятельности, добровольное содружество коллективов и отдельных работников, на основе взаимных экономических и социальных интересов. Такая кооперация труда в принципе исключает любые формы командного администрирования, потому что на основе коллективности формируется новое содержание и иерархия целей в процессе совместной трудовой деятельности людей.

Основу такого коллективизма составляют экономические отношения. Объединение и разъединение людей происходит чаще на экономической основе. Коллективность как внешнеэкономическое соединение индивидов существует как что-то случайное.

Как видно, в кооперации заложенные материальные предпосылки коллективности, социально-экономическое значение которой заключается в том, что кооперативы в любой форме их проявления способствуют превращению наемного труда в труд ассоциируемых владельцев. Из этого

следует, что на практике, в делах управления работники, организованные в ассоциацию, имеют возможность полностью обойтись без «администраторов».

Единство прежде всего экономических интересов и целей в достижении высоких конечных результатов труда является основой общего трудового процесса. На этой основе можно утверждать, что совместная деятельность людей осуществляется с помощью кооперации. За мерой ее развития складываются и совершенствуются трудовые отношения между коллективами и работниками. При этом интеграция и осложнение труда, сочетания трудовых операций, не исключают последующий процесс дифференциации труда.

Новые формы разделения труда предусматривают и новые формы ее кооперации, то есть выбор соответствующих форм объединения работников, которые выполняют какие-то отдельные виды совместной работы, для достижения главной цели предприятия.

Поскольку работа в предприятии разделяется на составные части, кто-то должен координировать работу группы для того, чтобы она была успешной. В этом случае на первый план выступает отделение функций управления, сущность которого заключается в целеустремленном координировании и интегрировании деятельности всех элементов предприятия. Кто-то должен взять на себя труды капитана с тем, чтобы определить круг обязанностей подчиненных. Планировать, организовывать, координировать и контролировать все структуры и звенья предприятия. В такой работе всегда присутствуют два момента: интеллектуальный и волевой.

Наиболее сложным является вид трудовой деятельности, связанный с реализацией управленческих решений. Это, прежде всего, предопределенно большим разнообразием управленческих работ. Чтобы привести их в определенную систему, целесообразно выполнять отдельные функции, которые классифицируются за объектами и направлениями управляющего

влияния, за этапами выполнения трудового процесса или за другими аспектами.

Достаточно действующий инструмент невещественной мотивации в условиях функционирования большого предприятия – редизайн труда, который являет собой метод обогащения производственных задач. Редизайн труда является наиболее действенным в условиях реализации длительных и ценных проектов. Метод заключается в том, чтобы розвить у сотрудника сознание ценности своего труда и чувства ответственности за качество и объем продукции. Достигается это «психологическое состояние» с помощью ряда следующих процедур: соединение порученных сотруднику работ, формирования рабочих групп, создания эффективных коммуникационных каналов и усиления вертикальной нагрузки.

Метод редизайна труда содержит в себе следующие составляющие:

-разнообразности выдвинутых задач, которая позволит избежать рутине труда, а также способствует накоплению опыта сотрудником и развитию его творческого потенциала;

-задание, которое выполняется сотрудником от начала и до конца, содействует развитию чувства ответственности;

-осознание значимости выполненного задания;

-максимальное расширение автономности сотрудника в процессе выполнения задания, которое развивает навыки принятия самостоятельных решений.

В предприятии существуют две внутренних формы разделения труда:

-горизонтальная: разделение труда на компоненты, которые составляют части общей деятельности;

-вертикальная: отделение работы из координирования действий от самих действий. Деятельность из координирования работы других людей и

составляет сущность управления. Вертикальное разделение управленческого труда осуществляется за такими направлениями:

-общее руководство - разработка и реализация главных, перспективных направлений деятельности предприятия;

-технологическое руководство - разработка и внедрение прогрессивных технологий (рационализация производственных процессов на основе внедрения современных методов управления, комплексной механизации и автоматизации производства);

-экономическое руководство - стратегическое и тактическое планирование, анализ экономической деятельности предприятия и обеспечения его, рентабельной работы;

-оперативное управление - составление и доведение до рабочих групп и отдельных исполнителей оперативных планов, расстановка исполнителей, за рабочими местами, их инструктирование, организация систематического контроля;

управление персоналом - подбор, расстановка и развитие трудовых ресурсов предприятия.

Распределение и кооперация труда на предприятии обусловливают отделение функций, которые выполняются работниками. Выделяют такие группы функций:

-локальные функции: реализуются в пределах подраздела, обслуживает по отношению к другим видам функций и, как правило, отображенные только в должностных инструкциях;

-сквозные функции: отображенные в положениях о структурных подразделениях и связанные с выполнением совместных работ несколькими подразделами (например, работа относительно инвентаризации товарно-материальных ценностей: принимают участие работники бухгалтерии, отдела организации торговли, коммерческого отдела, отдела цен);

-конечные - функции, выполнение которых связано с достижением определенного результата в деятельности предприятия в целом. Этот результат отображает внешние контакты предприятия .

По роли в процессе управления управленческих работников разделяют на: руководителей; специалистов; служащих.

Руководитель - это работник, который возглавляет предприятие, наделенный необходимыми полномочиями для принятия решений и несет всю полноту ответственности за результаты работы возглавляемого им коллектива. Руководители организуют подготовку управленческих решений, принимают управленческие решения и контролируют их выполнение. Труд руководителя является самим сложным и ответственным в системе управления предприятием.

Специалисты - это работники, которые выполняют функции управления, например экономисты, бухгалтера, специалисты, по управлению персоналом, из связей с общественностью, из маркетинга, юристы. Они анализируют информацию и готовят варианты решений для руководителей в соответствии с их приказами и распоряжениями, технико-технологическими нормативами, организационными регламентами, квалификационными требованиями. В их деятельности преобладают логические операции, которые не исключают творчества.

Технические исполнители - это работники, которые обслуживают деятельность специалистов и руководителей, например секретари, машинистки, архивариусы, операторы. Они выполняют информационно технические операции, освобождая руководителей и специалистов от этой рутинной работы и обеспечивая их необходимой информацией. В их деятельности используются стандартные процедуры и операции, потому она в большей степени подлежит нормированию, чем другие категории.

Принцип авторитета и ответственности

Слово «авторитет» происходит от латинского Auctoritas - власть, влияние. Сознание необходимости безоговорочного повиновения чему-то или кому-то авторитетному очень глубоко укореняется в сознании людей с детства. Более того, от века к веку с младых ногтей нам прививается мысль, что неподчинение авторитетам - неправильно, аномально и даже наказуемо.

Конечно, приказаниям истинных авторитетов подчиняться даже удобно: ведь они на самом деле знающие, мудрые и сильные, а значит, знают, что делают или велят. Они за нас уже все обдумали и решили. Эти их качества вызывают только уважение. Поэтому наше подсознание выработало установку: повиноваться авторитетам - рационально.

Во многих областях жизни авторитет играет решающую роль. Например, без уважения и повиновения властям не было бы ни государства, ни общества.

Но нужно сознавать, что на нас способны оказывать влияние и контролировать наше поведение не столько авторитеты, сколько атмосфера, которая их окружает, авторитетность.

Авторитетность демонстрируется символами авторитета. И подсознание привыкло реагировать именно на символы, а не на собственно авторитет. Главные символы авторитета - титулы, одежда, манера поведения и атрибуты.

Если говорить о настоящих титулах, то они достаются путем неустанного труда, умственных усилий или даже проявлений героизма. Но титул можно ведь и подделать, навесив на себя нужный ярлык и, таким образом, автоматически получить необходимое почтение. Истории Софьи Блювштейн («Соньки-Золотой ручки») и Остапа Бендера - одни из ярких иллюстраций такого способа.

Другой «автоматический подчинитель» - одежда - более осязаем, но и подделывается в манипулятивных целях тоже гораздо чаще.

О высоком статусе человека говорит не только элегантная и модная одежда, но и такие атрибуты, как престижный автомобиль, телохранители, демонстрируемые драгоценности, удостоверения, дорогие визитки, различные бланки, фотографии, на которых человек изображен рядом с известными или влиятельными людьми, дорогостоящие ручки, запонки и другие детали оформления личности.

Об авторитетной манере поведения можно говорить бесконечно. Достаточно присмотреться к работникам ГАИ, трамвайным контролерам или вахтерам, чтобы уяснить, насколько меняет поведение человека его социальная роль. О другом виде авторитета следует сказать, что он завоевывается истинными знаниями в своей области. Непререкаемым заслуженным авторитетом пользуются известные ученые, писатели, юристы, медики, вклад которых в жизнь общества общепризнан. Авторитет официанта, когда он рекомендует нам то или иное блюдо, продиктован нашим пониманием, что он наверняка знает, какое блюдо сегодня получилось лучше. Но официант может и использовать эту нашу подсознательную установку, рекомендуя не особенно удавшиеся, а просто дорогие блюда. Если по телевизору будет доказывать новую экономическую теорию спасения страны какой-нибудь «Вася с улицы», мы прислушаемся к нему ровно настолько, чтобы улыбнуться и забыть о его словах через 5 минут. Если же это будет делать заслуженный доктор экономических наук или знаменитый банкир, то обязательно обратим внимание и призадумаемся. Но если тот же «Вася» будет преподнесен нам как талантливейшее молодое дарование с большим будущим, а также станет рассуждать в манере состоявшейся экономической знаменитости, то он может рассчитывать на наш особый интерес.

Использование принципа ответственности означает создание четкой организационной структуры; тщательную разработку положений о подразделениях организационной структуры, правах и обязанностях

руководителей, должностных инструкций исполнителей; установление точно определенной материальной ответственности хозрасчетных подразделений за упущения в работе; разработку положений о премировании и депремировании работников; четкое оформление приказов, распоряжений; проведение других организационных мероприятий.

На Западе все большее признание получает так называемая социальная ответственность предпринимательства, выпуск продукции, безопасной для жизни и здоровья людей, соблюдение нравственных принципов.

Принцип дисциплины

Под дисциплиной понимается обязательное для всех членов какого-либо коллектива подчинение установленному порядку, правилам.

Понятие дисциплины тесно связано с понятием законности в административном праве. За несоблюдение служащими дисциплины они подлежат дисциплинарно правовому принуждению, которое обладает рядом особенностей, совокупность которых определяет его качественное своеобразие как самостоятельной разновидности принудительной деятельности.

1.Меры дисциплинарного принуждения применяются в связи с дисциплинарными проступками, но могут быть использованы и для борьбы с правонарушениями.

2. Дисциплинарное принуждение является внесудебным.

3. Оно может осуществляться только в отношении членов устойчивых коллективов.

4.Для него характерно широкое использование морально-правовых санкций.

5.Дисциплинарное принуждение осуществляют субъекты дисциплинарной власти.

6.Меры дисциплинарного воздействия могут применяться только к физическим лицам, то есть оно персонифицировано.

За несоблюдением дисциплины всегда следует дисциплинарная ответственность.

Дисциплинарная ответственность - это наложение дисциплинарных взысканий на основе правовых норм субъектами дисциплинарной власти на подчиненных или устойчивых коллективов за дисциплинарные проступки и иные правонарушения.

Принцип индивидуального суверенитета

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

Принцип единоначалия.Суть этого принципа можно изложить весьма емко. Сотрудник должен иметь только одного непосредственного руководителя. В противном случае разные указания от разных начальников могут вступать в конфликт друг с другом. Не говоря уже о том, какая каша будет происходить в голове у конечного исполнителя.

Когда один начальник, то только он говорит, что делать. И только он вправе расставлять приоритеты так, как ему это надо. А когда много руководителей, то тут ни о каких четких приоритетах и речи быть не может.

Дэвид Рок в своей книге «Мозг: инструкция по применению» наглядно объясняет, как наш мозг реагирует на многозадачность. Если не вдаваться в детали, то в двух словах можно сказать так: мозг рабоатет заметно хуже, допускает большее количество ошибок и снижается скорость работы. А кроме того, одно дело много задач от одного руководителя и другое дело много задач от разных руководителей. Полная неразбериха и конфликт интересов. В худшем случае у подчиненного может произойти ступор и появится желание уволиться. Проверено на себе.

Принцип Движения Единства

Этот принцип можно выразить так: один руководитель и одна программа для совокупности операций, преследующих одну и ту же цель.

Это - необходимое условие единства действия, координации сил, сложения усилий. Не следует смешивать единства руководства с единством распорядительства.

Единство руководства обеспечивается хорошей конституцией социального образования; единство же распорядительства зависит от надлежащего функционирования состава всего персонала. Единство распорядительства немыслимо без единства руководства, но из последнего не вытекает.

Принцип личного интереса

Этот принцип гласит, что в предприятии интересы служащего или группы служащих не должны ставиться выше интересов предприятия; что интересы семьи должны преобладать над интересами отдельных ее членов; что интересы государства должны быть выше интересов гражданина или группы граждан. Казалось бы, подобное правило не нуждается в напоминаниях. Но невежество, честолюбие, эгоизм, леность и всякие людские слабости и страсти толкают людей к пренебрежению общими интересами в угоду частным. И это питает вечную борьбу.

Лицом к лицу здесь стоят две категории интересов различного порядка, но одинаково заслуживающих признания; необходимо постараться их согласовать. Это одна из крупных трудностей управления.

Средства достижения здесь успеха:

1. Стойкость и хороший пример начальников.

2. Возможно более справедливые соглашения.

3. Бдительный надзор.

Принцип вознаграждения работников

Ключевая цель вознаграждения - стимулировать поведение сотрудников на достижение стратегических задач компании.

Вознаграждение за труд - плата, поощрение за выполненную работу, труд;

Цели:

1. Привлечение работников

2. Закрепление персонала

3. Мотивация производительного труда

4. Контроль над издержками на рабочую силу

Внутреннее вознаграждение дает сама работа (чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения, возможность общения в процессе труда и т.д.).

Внешнее вознаграждение дается организацией (продвижение по службе, похвалы и признание, символы служебного статуса и престижа, заработная плата, а также дополнительные выплаты, дополнительный отпуск, оплата определенных расходов и страховки и др.).

Принципы вознаграждения:

Соответствие требованиям законодательства

Комплексность (включение всех видов вознаграждения)

Сочетание индивидуальных и коллективных видов вознаграждения

Гибкость и дифференцированность

Индивидуализация (учет индивидуальных потребностей работников)

Простота (понятность)

Эффективность (оптимизация затрат на рабочую силу при максимально возможно высокой отдаче)

Система вознаграждения должна отвечать следующим требованиям:

1) создавать у работника чувство удовлетворенности и защищенности;

2) включать действенные факторы стимулирования и мотивации;

3) предусматривать систему наград и вознаграждений.

Внутреннее вознаграждение дает сама работа (чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения, возможность общения в процессе труда и т.д.).

Внешнее вознаграждение дается организацией (продвижение по службе, похвалы и признание, символы служебного статуса и престижа, заработная плата, а также дополнительные выплаты, дополнительный отпуск, оплата определенных расходов и страховки и др.).

Вознаграждения бывают:

Денежными/Экономическими (надбавки и доплаты, бонусы, премии, система участия в прибыли организации, комиссионные с продаж)

Премии - дополнительное материальное вознаграждение за определенные достижения в работе

Надбавки и доплата - так называемый «сдельный приработок», когда производительность труда выше нормы, за выполнение срочных и ответственных работ. В основном ежемесячная

Участие в прибыли - форма вознаграждения работника, которая выражается в распределении части прибыли компании между ее работниками в форме либо наличных денег, либо акций компании.

Бонусы - Психологическими; В письменной форме; Открытки, грамоты, объявление благодарности на доске почета или в газете фирмы, сертификаты, письменная благодарность, знаки отличия

В устной форме: Похвала, комплимент, публичная похвала на собрании, неформальный, разговор в неформальном месте, присвоение звания «лучший работник месяца» и тд.

В поощрении профессионального роста. Направление на конференции и семинары, разработка программ профессионального развития

В расширении полномочий, повышение

Социальными (пособия, социальные льготы и выплаты)

Пособия доступны всем служащим и включают страхование здоровья и жизни, отпускные и средства для ухода за детьми.

Льготы - это дополнительные блага, повышающие уровень жизни работника

Спектр льгот, предоставляемых работникам, довольно широк:

-выдача кредитов сотрудникам, оплата услуг мобильной связи и предоставление служебного автомобиля. помощь в повышении образования, профподготовке и пере подготовке; предоставление бесплатных стоянок для автомобилей и тд

Выплаты социального характера достаточно разнообразны. Но общей их чертой является то, что они выплачиваются в дополнение к заработной плате.

Они могут быть сгруппированы в зависимости от выполняемых функций:

-выплаты за неотработанное время - надбавки к пенсиям, страховые платежи, оплачиваемое свободное от работы время в связи со свадьбой, смертью родственника, болезнью ребенка или его рождением;

-денежные подарки - выплаты, производимые через нерегулярные промежутки времени и отличающиеся от прямого вознаграждения за конкретные результаты работы, денежные премии или отсроченные выплаты, связанные с участием в прибылях предприятия;

-пособия по социальному обеспечению - использование крупными компаниями частных систем пенсионного обеспечения по старости и инвалидности с низкими или определенными в зависимости от размеров заработка - ставками взносов; возможность для семьи работника получить пособие в случае потери кормильца; оплата страхования жизни и медицинского страхования работника и членов его семьи; пособие на

содержание семьи в денежной или натуральной форме; пособия по безработице;

-социально-бытовые выплаты - оплата завтраков, обедов, ужинов в течение рабочего дня; оплата детских дошкольных учреждений и общего образования детей сотрудников; создание условий для отдыха, в том числе семейного; оплата юридических услуг; предоставление транспорта для поездок на работу и с работы или оплата транспортных расходов; обеспечение рабочей одеждой или денежные выплаты на ее приобретение.

Распределения части прибыли между персоналом.

В большинстве случаев системы участия предусматривают распределение прибыли пропорционально заработной плате работников. Другими словами, доля работника в распределяемой части прибыли соответствует доле его годовой заработной платы в общем фонде заработной платы всех участников системы.

При распределении прибыли с учетом размера заработной платы персонала и стажа работы в компании обычно используется балльная система. В этом случае, например, работник получает 1 балл за каждый год стажа и 1 балл за каждую тысячу долларов заработной платы. Отчисления работникам определяются отношением суммы баллов каждого работника к общему числу баллов всех участников.

Формы участия персонала в капитале предприятия:

-бесплатные акции;

-обычные акции со скидкой на определенный процент от курса акций;

-привилегированные акции без права голоса на общем собрании акционеров организации;

-основание общества с долевым участием сотрудников;

-опционы на акции;

-акции по итогам деятельности и т.д.

Покупка акций - участники программы получают право приобрести акции предприятия .

Премирование акциями - безвозмездное предоставление акций в собственность участников программы при достижении определенных целей/выполнении заданных показателей

Наделение акциями с ограниченным обращением - участники наделяются акциями в начале программы, однако право распоряжения этими акциями ограничено на срок промежуточного периода и наступает при достижении определенных целей/выполнении заданных показателей.

Опционы - у участников есть право (option) выкупить акции по цене, установленной в начале программы, по истечении промежуточного периода. Право собственности на акции переходит только в момент использования опциона и покупки акций. Другими словами, опцион дает право приобрести акции в течение какого-то периода времени по заранее зафиксированной цене. Практически это позволяет работнику реализовать приращение стоимости акций, если оно имело место, без риска проиграть в результате снижения их стоимости, т.к. всегда можно отказаться от опциона.

Принцип централизации

Как и «разделение труда», централизация есть явление естественного порядка; этот порядок состоит в том, что во всяком животном или социальном организме восприятия сходятся в одном центре - в мозгу или в дирекции - и из мозга или дирекции исходят приказы, приводящие в движение все части организма.

Централизация не является системой управления, хорошей или плохой сама по себе; она может быть принята или отвергнута в зависимости от тенденций у руководителей и от обстоятельств, но в большей или меньшей степени она существует всегда. Вопрос о централизации или децентрализации

- вопрос меры. Дело сводится к нахождению степени централизации, наиболее благоприятной для предприятия.

В небольших предприятиях, где распоряжения отдаются руководителем непосредственно низшим агентам, централизация абсолютна; в крупных предприятиях, где глава отделен от низших агентов длинной иерархией, распоряжения, как и обратные донесения, проходят через ряд посредствующих инстанций. Каждый агент, вольно или невольно, привносит что-нибудь от себя в передачу и исполнение приказаний, равно как и в передачу полученных донесений; он не действует, как чисто механическое колесо. От свойств главы, его достоинств и качеств его подчиненных, а также от условий предприятия зависит та доля инициативы, которая может быть предоставлена посредствующим звеньям. Степень централизации должна видоизменяться сообразно обстоятельствам.

Но основной целью при этом всегда остается возможно лучшее использование способностей всего персонала.

Если высокие качества главы, его силы, ум, опыт, быстрота ориентировки позволяют ему широко развить свою активность, он может очень далеко провести централизацию и оставить своим помощникам роль простых исполнителей.

Если же, наоборот, сохраняя за собой привилегию давать общие директивы, он предпочитает больше опираться на опыт, мнение и советы своих сотрудников, - он может допустить широкую децентрализацию.

Ввиду того что абсолютная и относительная ценность главы и агентов подвержены всегда изменениям, - ясно, что и мера централизации и децентрализации сама тоже может быть изменчивой. Вопрос этот следует решать сообразно обстоятельствам с наивыгоднейшим учетом всех факторов.

Притом он возникает не только перед высшими органами управления, но и перед руководящим персоналом разных уровней. Каждый из заведующих,

без всякого исключения, может в известной мере расширять и ограничивать инициативу своих подчиненных.

Проблема централизации и децентрализации разрешается нахождением меры, дающей наилучшую общую производительность. При этом в пользу децентрализации бывают аргументы, которые свидетельствуют о важности роли подчиненных; в пользу централизации - все те, которые подтверждают ее незначительность.

Принцип корневой цепи

Принцип иерархии и обратной связи заключается в создании многоступенчатой структуры управления, при которой первичные звенья управляются своими же органами, находящихся под контролем органов руководства следующего уровня. Те в свою очередь подчиняются и контролируются органами следующего уровня. Цели перед низшими звеньями ставятся органами более высокого по иерархии органами управления. Постоянныйконтроль за деятельностью всех звеньев организации осуществляется на основе обратной связи. По каналам обратной связи информация о работе управляемой системы непрерывно поступает в управляющую систему, которая имеет возможность корректировать ход управленческого процесса.

Иерархия есть ряд руководящих должностей, начиная с высших и кончая низшими.

Иерархическая колея- это тот путь, по которому - проходя все ступени - следуют бумаги, идущие от высшей власти или адресуемые ей. Этот путь диктуется одновременно необходимостью обеспеченности передачи и единства распорядительства. Но он не всегда самый скорый; иногда он даже гибельно длителен в очень крупных предприятиях, вроде государства. Между тем есть много операций, успех которых покоится на

быстром исполнении; значит, надо уметь совместить уважение к иерархической колее с обязательством быстро доходить до цели.

Принцип сортировки

Общеизвестна формула материального порядка: определенное место для всякой вещи и всякая вещь на своем месте.Форма социального порядка такова же: определенное место для каждого лица и каждое лицо на своем месте.

Материальный порядок. Согласно предыдущему определению, для материального порядка необходимо, чтобы всякому предмету было отведено определенное место и чтобы всякий предмет находился на отведенном ему месте. Достаточно ли этого? Не надо ли еще, чтобы место было хорошо выбрано? Результатом порядка должно быть уменьшение потерь материала и времени. Для того чтобы цель была полностью достигнута, необходимо не только чтобы вещи находились на своем месте и были хорошо уложены, но чтобы и самый выбор места в возможно большей степени облегчал все операции. Если последнее условие не выполнено, порядок лишь кажущийся, внешний.

Кажущийся порядок может прикрывать действительный беспорядок. Я видел один фабричный двор, служащий складом стальных болванок, где стройная, прямолинейная, аккуратная расстановка материально производила очень приятное впечатление порядка. Приглядываясь же ближе, можно было заметить, что в один и тот же штабель были уложены, без разбора, четыре или пять различных сортов стали, предназначенных для различных изделий. А отсюда - бесполезные движения, потеря времени, возможность ошибок. Вещи не были на своих местах. Наоборот, случается и так, что под видимым беспорядком скрывается действительный порядок. Так бывает, например, когда усердный служитель, приняв за беспорядок разложенные на столе для какой-нибудь работы бумаги, соберет их и уложит в правильные стопки по формату. Порядок-то этим и нарушен!

Совершенный порядок немыслим без рассудительного выбора места; видимый порядок является лишь ложным и несовершенным подобием действительного порядка. Чистота - завершение порядка. Грязи не «отводится» никакого места.

Социальный порядок. Для того чтобы в предприятии господствовал социальный порядок, необходимо, согласно определению, чтобы каждому агенту было назначено определенное место и чтобы каждый агент находился на назначенном ему месте.

Совершенный порядок, сверх того, требует, чтоб место было по работнику и работник по месту.При таком понимании социального порядка предполагаются решенными две из наиболее трудных административных операций: хорошая организация и хороший подбор персонала. После того как определяются необходимые для хода предприятия штаты, на предусматриваемые ими посты приглашаются должностные лица и каждый занимает тот пост, где он может принести наибольшую пользу. Таков совершенный социальный порядок. «Определенное место для каждого, и каждый на своем месте». Это кажется простым, и мы, естественно, хотели бы считать, что, когда мы слышим в двадцатый раз признание этого принципа главой государства, это значит - мы имеем дело с совершенным управлением. Но на деле это не так.

Социальный порядок требует точного знания социальных нужд и ресурсов предприятия и сохранения постоянного равновесия между его нуждами и ресурсами. И вот это-то равновесие очень трудно установить и сохранить, и тем труднее, чем больше предприятие. И когда оно оказывается нарушенным, когда в угоду частным интересам пренебрегаются или приносятся в жертву общие интересы, когда честолюбие, непотизм, фаворитизм или просто невежество бесполезно увеличивают штаты или помещают на ответственные должности непригодных людей, - требуется

много таланта, много воли и гораздо больше постоянства, чем то позволяет современная недолговечность министерских портфелей, для того чтоб устранить злоупотребления и восстановить порядок.

В приложении к государству формула порядка: «Определенное место для каждого, и каждый на своем месте» - чрезвычайно плодотворна. Это - ответственность общества за всех и каждого, это - разумное предвидение судьбы каждого, это - солидарность, одним словом, это - весь социальный вопрос в его целом. Я не буду больше останавливаться на этом многозначительном расширении принципа порядка.В частных делах и в особенности в предприятиях некрупного масштаба легче бывает соразмерить набор персонала с нуждами дела.

Принцип справедливости

Для того чтобы поощрить персонал к исполнению своих обязанностей с полным рвением и преданностью, надо относиться к нему благожелательно; справедливость есть результат сочетания благожелательности с правосудием.

Справедливость не исключает ни энергичных действий, ни суровости. Она лишь при практическом ее осуществлении нуждается в здравом смысле, большом опыте и доброте.

Требование справедливости и равенства - это такие запросы, с которыми надо очень считаться в обращении с персоналом. Дабы дать этим запросам возможно большее удовлетворение, не нарушая никаких принципов и не теряя из виду общего интереса, глава предприятия часто должен напрягать все свои лучшие способности. Он должен стремиться укоренить чувство справедливости на всех ступенях иерархии.

Принцип стабилизации работника

Служащему нужно известное время, чтобы освоиться с новой функцией и научиться ее успешно выполнять, - если, конечно, он обладает

необходимыми для этого качествами. Если к моменту, когда должно закончиться это освоение или до его окончания, служащего перемещают, тем самым его лишают возможности принести пользу, равноценную потраченному времени. И если подобные перемещения производятся без конца, функция никогда не будет хорошо выполняться.

Печальные последствия подобной неустойчивости состава в особенности опасны для крупных предприятий, где освоение со всем делом отнимает обычно у руководителей немало времени. В самом деле, новому лицу надо потратить очень много времени на то, чтобы ознакомиться с людьми и с положением дела в крупном предприятии в такой степени, чтобы затем быть в состоянии принять определенную программу действий, вполне полагаться на себя и внушить доверие к себе других. Так, нередко приходится наблюдать, насколько предпочтительнее бывает руководитель со средними способностями, но долго пребывающий на одном и том же деле, чем руководитель хотя и с крупными способностями, но с тенденцией к частой перемене мест. Обычное явление, что состав руководящего персонала у преуспевающих предприятий - устойчив, неудачных - неустойчив.

Текучесть состава является одновременно причиной и следствием плохого состояния дел. «Заводское ученичество» крупного руководителя обходится обычно очень дорого. Тем не менее смены в составе неизбежны: возраст, болезни, отставки, смерть нарушают состав социального образования; некоторые служащие теряют способность выполнять свои функции, другие же оказываются неспособными брать на себя более ответственную работу.

Таким образом, подобно другим принципам - и принцип нетекучести рабочего состава имеет свою меру.

Принцип инициации

Создать план и обеспечить его успех - вот что может дать одно из живейших удовлетворений интеллигентному человеку; в то же время это - могущественный стимул к деятельности.

Инициативой мы называем возможность создания и осуществления плана. Свобода предложения и осуществления точно так же относится к категории инициативы. На всех ступенях социальной лестницы инициатива повышает рвение и деятельность служащих.

Инициатива всех, присоединенная к инициативе начальства и, по необходимости, ее пополняющая, - большая сила для предприятия. Это бывает особенно заметно в трудные моменты. Поэтому надо возможно больше поощрять и развивать эту способность. Требуется много такта и личной доблести, чтобы возбуждать и поддерживать инициативу всех в пределах, предписываемых уважением к авторитету власти и дисциплине. Необходимо, чтобы начальство умело приносить иногда в жертву свое самолюбие, давая удовлетворение этого рода запросам своих подчиненных. При прочих равных условиях, начальник, умеющий предоставлять инициативу своему персоналу, бесконечно превосходит начальника, не умеющего этого делать.

Принцип корпоративного духа

Гармония, единение персонала предприятия - большая сила в предприятии. Стало быть, надо стремиться ее установить. Среди многих пригодных для этого средств я особо отмечу один принцип, который следует соблюдать, и две опасности, которых надо избегать. Принцип, который надо соблюдать, - это единство распорядительства; опасности же, которых надо избегать, - это: а) дурное толкование принципа «разделяй и властвуй» и б) злоупотребление письменной формой общения.

а) Не надо разделять персонала

Разделять враждебные нам силы, для того чтобы их ослабить, - дело искусное; но разделять свои собственные силы в предприятии - тяжелая ошибка. Является ли эта ошибка результатом слабой административной «установки», или недостаточного понимания положения вещей, или эгоизма, жертвующего общими интересами в угоду личному, - она всегда заслуживает осуждения, потому что наносит вред предприятию. Не надо обладать никакой особой добродетелью для того, чтобы сеять раздор среди своих подчиненных; это может сделать всякий. Наоборот, надо обладать подлинным талантом, чтобы координировать усилия, стимулировать усердие, использовать способности всех и вознаграждать заслуги каждого, не возбуждая ничьих ревнивых подозрений и не нарушая гармонии отношений.

б) Злоупотребление письменной формой общения

Для того чтобы выяснить какой-нибудь деловой вопрос или отдать распоряжение, сопровождаемое пояснениями, обычно проще и быстрее действовать словесно, чем письменно. Кроме того, переписка часто порождает конфликты и недоразумения, которые легко можно было бы рассеять при устной беседе. Отсюда следует, что всегда, когда только это возможно, сношения должны быть устными. Здесь выигрывают и в скорости, и в ясности, ив гармонии. Тем не менее случается, что в предприятиях служащие соседних служб, находящиеся между собой в частых сношениях, или даже служащие одного и того же отдела, которые могли бы легко встречаться друг с другом, общаются между собою лишь в письменной форме. Отсюда проистекают вредные для предприятия хлопоты, усложнения и волокита. В то же самое время можно констатировать, что между отделами или служащими одного и того же предприятия заметна какая-то взаимная озлобленность. Режим письменных сообщений обычно ведет к подобному результату.

Способ положить конец этому злу - просто запретить все те письменные сношения, которые могут быть легко и с выгодой заменены устными.

Здесь тоже мы еще раз встречаемся с вопросом меры.

Могущество единения обнаруживается не только в счастливом результате гармонии, царствующей среди служащих одного предприятия; значительную роль в организации всяких дел играют также коммерческие соглашения, профсоюзы и всякого рода ассоциации.

3.5. Экономические методы управления

Метод - определенная, наиболее рациональная, заранее разработанная последовательность, выполнения определенных задач, работ, решений. В системе менеджмента методы занимают особое положение, поскольку они имеют сугубо практическое применение. Именно с помощью методов менеджеры воздействуют на управляемые объекты для преобразования их из исходного состояние в желаемое.

Методы - это способы осуществления управленческой деятельности, которая представляет собой, с одной стороны процесс реализации функций управления, а с другой, процесс воздействия на персонал организации с целью активизации его работы и придания ей творческого, заинтересованного, активного

Методы управления это способы осуществления управляющего воздействия и реализации целей управления.

По характеру действия различают экономические, организационно-административные, социально-психологические и количественные.

Методы управления:

-Экономические

-Организационно-административные

-Социально-психологические

-Количественные

Экономические методы управления основаны на действии экономических законов и воздействуют на имущественные интересы организаций и персонала. К ним относятся: хозяйственный расчет, экономический расчет, планирование, прогнозирование, экономический анализ, экономическое обоснование, экономическое стимулирование и т.д. Эти методы составляют основу экономического управления организациями.

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

Экономические методы соответствуют социально-экономической природе предприятия и являются средством развития производства и обмена на рыночной основе. Приоритет экономических методов в рыночных условиях объясняется тем, что отношения управления определяются в первую очередь экономическими отношениями и в конечном итоге сводятся к управлению интересами через интересы и посредством интересов. Отличительная черта современного этапа развития экономических методов менеджмента - их направленность на поощрение деятельности предприятия в зависимости от его эффективности, технического уровня производства. Экономические нормативы включаются в бизнес - план и попадают в функциональную подсистему системы менеджмента. К экономическим нормативам функционирования предприятия относятся: удельный вес конкурентоспособной продукции; нормы рентабельности по конкретным видам продукции; оборачиваемость оборотных средств; производительность труда; капиталоотдача инвестиций; фондовооруженность труда; удельный вес основных рабочих в общей численности работающих фирмы; уровень автоматизации производства и управления и др. Эти нормативы должны разрабатываться на основе результатов маркетинговых исследований, анализа и прогнозирования важнейших показателей качества и ресурсоемкости

продукции предприятия и конкурентов, организационно-технического уровня производства. Экономические нормативы включаются в бизнес-план и попадают в функциональную подсистему системы менеджмента.

Экономические методы менеджмента, используемые на предприятии:

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

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

3.Финансирование. Важнейший инструмент финансовой политики - обеспечение всех подразделений необходимыми финансовыми ресурсами.

4.Кредитование

5.Налоговая система

3.6.Административные методы управления

Организационно-административные методы управления базируются на объективных законах организации совместной деятельности людей и управления ею, на естественной потребности людей взаимодействовать в определенном порядке.Такие методы делятся на три группы:

Организационно–стабилизирующие - устанавливают долговременную связь в системах управления между людьми (концепция управления организацией, организационная структура управления, штаты, инструктирование, нормирование, регламентирование, контроль и надзор).

Организационно-распорядительные - обеспечивают оперативное управление совместной деятельностью людей и подразделений (данные методы реализуются в форме договоров, приказов, распоряжений, указаний, постановлений).

Организационно–дисциплинарные - предназначены для поддержания стабильности организационных связей и отношений, а также ответственности персонала за выполнение обязанностей; к ним относятся правила и нормы поведения работников и системы контроля за их поведением, а также разработка и применение поощрительных мер (за выполнение работниками установленных правил) и мер наказания (за выполнение работниками установленных правил).

Административные методы определяют:

-место коллективов и отдельных работников в системе производства и управления;

-их права, обязанности и меры ответственности;

-способы координации их действий и взаимосвязи в процессе производства и управления;

Административные методы в основном опираются на власть руководителя, его права, присущую организации дисциплину и ответственность. Руководитель представляется здесь как администратор, субъект власти , опирающийся на представленное ему в этом право. Однако административные методы не следует отождествлять с волевыми и субъективными методами руководства, т.е. администрированием. Административные методы управления имеют следующие особенности:

-оказывает прямое воздействие на волю подчинённых, что проявляется в однозначности отдаваемых распоряжений и в обязанности выполнения любого административного акта;

-носят безвозмездный характер, не предусматривающий стимулирование;

-требует наличия и использования действенной системы контроля за их исполнением;

-требуют не наилучшего разрешения проблем, а выполнение строго определённых действий.

Основные преимущества административных методов:

-единственно эффективно в примитивных ситуациях;

-позволяют установить строгую дисциплину производственного и управленческого персонала;

-обеспечивают выбранную технологию производства и управления.

Административные методы подразделяются на*организационные*, ориентированные на использование в типичных ситуациях (в свою очередь подразделяются на регламентирование, нормирование и инструктирование).

Сущность регламентирования заключается в установлении статуса и целей функционирования, полномочий, прав и ответственности, правил функционирования и критериев оценки деятельности объекта регламентирования.

В качестве объекта регламентирования может рассматриваться:

-организация в целом (основной регламентирующий документ - устав организации);

-структурное подразделение (основной регламентирующий документ - положение о подразделении или паспорт подразделения);

-должность в аппарате управления (основной регламентирующий документ - должностная инструкция или положение о должности);

-отношения между организацией и персоналом (основной регламентирующие документы - правила внутреннего распорядка, правила приёма на работу и увольнений);

-технология выполнения управленческих работ (основной регламентирующий документ - технологический паспорт и схемы документа оборота в организации и подразделениях);

Нормирование как метод управления использует нормы, имеющие конкретное числовое выражение, нормативы, которые носят общий, типовой характер и являются основной для разработки норм.

Выделяют следующие основные виды нормирования:

-численности, т.е. определения количества людей, необходимых для выполнения определенной работы;

-выработки и обслуживания, т.е. определения количества выполняемых производственных операций в единицу времени, количества единиц произведенной продукции, количества обслуженных клиентов или оказанных услуг за определённое время;

-управления, т.е. определения количества подчинённых у одного руководителя;

-расхода ресурсов, т.е. определения количества ресурсов, расходуемых при выполнении какой-либо работы.

Целью инструктирования является ознакомление работников с условиями работы, принятыми решениями, стоящими передними задачами, последствиями невыполнения какого-либо задания, соответственно выделяют следующие виды инструктирования: ознакомление, совет, объяснение, предостережения, разъяснение. По форме осуществления инструктирования подразделяют на устное и письменное, индивидуальное и коллективное.

Распределительные методы применяются при необходимости вмешаться в процесс производства управления для устранения существующих отклонений или реализации представившихся возможностей. Они выражаются в следующих формах:

приказа - документа, в котором сформулированы цели, содержания, объем и сроки выполнения заданий, указаны исполнители и условия выполнения этих заданий, а также определено должностное лицо, осуществляющие контроль за исполнением заданий (изучает приказ руководитель организации или должностное лицо, которому делегированы соответствующие полномочия);

-постановления, которое принимается на уровне всего предприятия совместно администрацией и общественными организациями;

-распоряжения - устного или письменного требования к подчинённым выполнить определённые виды работ с целью решения каких-либо вопросов (издаются, как правило, функциональными руководителями или линейными руководителями среднего уровня);

-указания, которое осуществляется в устной форме и используется на низшем уровне управления.

Анализ содержания управления организацией показал, что в сущности вся система пропитана организационно-распорядительной деятельностью, включающая в себя следующие компоненты: виды и типы воздействия, адресат, постановка задания и определения критерия эго выполнения, установления ответственности, инструктаж подчинённых и т. д.

В организации эти методы служат средства прямого воздействия на процесс производства и труд работников, что позволяет координировать выполнение ими отдельных функций или решения общей задачи. Это создаёт благоприятные условия для существования и развития управляемой системы, оказывает целенаправленное воздействие на объект управления. К характерным особенностям прямого воздействия относятся непосредственная связь руководителя и подчинённого. Однако в целом прямые воздействия в конечном счёте ведут к усилению пассивности подчинённых, а иногда к скрытому неповиновению.

Так же понятно, что в процессе административной деятельности происходит подчинение одной воли другой. Поэтому формы такого подчинения должны носить самый благонадёжный характер, способствовать прогрессу в коллективе и не вызывать на желательных эмоций типа унижений неловкости, досады, раздражения, а иногда и стрессов, что исключает всякое взаимопонимание между управляющей и управляемой системами.

В качестве недостатков административных методов можно отметить следующие:

-не способствуют развитию творческого начала личности;

-приводят к конкуренции власти;

-требуют обязательного оформления всех принимаемых решений, что отрицательно влияет на время их реализации;

-часто негативно оцениваются персоналом.

Поэтому наиболее эффективны косвенные методы воздействия, которые осуществляются посредством постановки задач и создания стимулирующих условий.

3.7. Социально-психологические методы управления

Среди социально-психологических и воспитательных методов управления исходными являются выявление и учет психологических особенностей каждого члена трудового коллектива, а также поведения всего коллектива в целом. Эта работа должна систематически производиться каждым руководителем как самостоятельно, так и с привлечением специалистов – социологов и психологов – на основе таких способов анализа, как анкетирование, тестирование, хронометрия, наблюдение, опросы, интервью. Важнейшими социально-психологическими методами управления являются изучение и направленное формирование мотивов трудовой деятельности работников и учет их в управлении. Целый ряд социально-психологических методов прямо или косвенно направлен на повышение творческой активности и инициативы всех работающих на предприятии. Это развертывание и всемерное поощрение изобретательской и рационализаторской деятельности, воспитание группового самосознания коллектива, сохранение и развитие традиций и обычаев данного предприятия. К этой же группе социально-психологических и воспитательных методов относится установление в коллективе благоприятной психологической

атмосферы и рациональное использование различных форм коллективного и индивидуального морального стимулирования. Здесь тоже не следует пренебрегать интересным зарубежным опытом. Переход к экономическому управлению, выдвижение на первый план методов, учитывающих глубокие внутренние интересы работающего, приоритет материального стимулирования не означают отказа от воспитательных методов. Среди них сегодня следует обратить внимание на широкое вовлечение трудящихся в упра*вление,* для которого появились невиданные ране возможности. С этим неразрывно связана работа по развитию у всего персонала предприятия демократических навыков управления, гласности, культуры ведения конструктивных дискуссии, смелости критики, терпимости к инакомыслию, поощрению плюрализма мнений.

Социально-психологические методы управления применяются с целью повышения социальной активности сотрудников, опираются на духовные мотивации, с их помощью воздействуют на сознание работников, на социально-этические, религиозные и другие интересы людей и осуществляют моральное стимулирование трудовой деятельности. Они используются для решения следующих задач: •

Укрепления дисциплины;

Оптимального подбора и расстановки кадров;

Наиболее оптимального формирования персонала;

Регулирование межличностных отношений в коллективе;

Повышение эффективности стимулирования деятельности работников.

Деятельность социально - психологических служб на предприятии протекает по трем основным направлениям:

1. Исследование коллективов и отдельных групп

2. Социальное проектирование

3. Консультативная деятельность.

Социально - психологические методы включают в себя разнообразный арсенал способов, приемов, разработанных социальной психологией и другими науками, изучающими человека. К ним относятся анкетирование, тестирование, опрос, интервью и другие.

Характеристики социально – экономических методов управления:

1. Методы, широко применяемые в кадровом менеджменте:

- Тестирование;
- Анкетирование;
- Интервью;
- Беседа;
- Опрос.

2. Методы исследования, осуществляемые специалистами для решения, как правило, экстренных проблем:

- Открытое наблюдение;
- включённое наблюдение;
- эксперимент.

3. Методы активного обучения:

- Деловые игры;
- управленческие ситуации.

Социально-психологические методы управления составляют способы воздействия на поведение личности и коллектива; на состояние и настроение организации; активизации климата в организации на базе высокой нравственной культуры, глубокого уважения человека и коллектива. В менеджменте социально-психологические методы являются не только нравственной категорией управления, но и материальной, дающей прибыль или убыток, так как в хозяйственных организациях социально-психологические процессы, явления и действия просчитываются с точки зрения затрат и прибыли, получаемой от их применения. В основе этих

методов лежат объективные законы социального развития и законы психологии. Данные методы управления делятся на две группы:

Социальные, к которым относятся социальное нормирование (правила внутреннего распорядка, внутрифирменного этикета и т.д.); социальное стимулирование коллективов и отдельных работников; социальное регулирование (договоры, взаимные обязательства, системы отбора, удовлетворение социальных потребностей) и др.

Психологические - используются в целях гармонизации отношений между членами организации и установления наиболее благоприятного психологического климата; к ним относятся методы комплектования малых групп, гуманизации труда, профессионального отбора и обучения работников.

Количественные методы управления являются «продуктом» количественного подхода в управлении и направлены на повышение обоснованности принимаемых управленческих решений, а также широко используются в деятельности организаций по разработки программ и планов, при проведении маркетинговых исследований, финансово-экономической, учетной сфере. Данные методы основаны на математическом аппарате и логике. Благодаря им, создается возможность не только применять в исследованиях качественные оценки явлений и процессов, но и пользоваться количественными измерениями, обеспечивающими достоверность и объективность.

Контрольные вопросы:

1.В чем сущность дисциплины «менеджмент»?

2.Что понимается под «финансовым менеджментом»?

3.Какие подходы в управлении организации существуют?

4.Каковы принципы управления предприятием по А. Файолю?

5.В чем сущность принципа единоначалия?

6.Зачем нужно бороться с текучкой кадров?

7.В чем особенность распределения труда в рыночной системе экономики?

8.Почему необходимо сохранять гармонию и корпоративный дух среди коллектива?

9.На какие группы подразделяются методы управления?

10.В чем недостатки административных методов управления?

Тесты:

1.Управление – это:

А) целенаправленное воздействие, необходимое для согласования совместной деятельности людей;

Б) специфический вид деятельности по определению целей организации,

В) деятельность людей;

Г) процесс воздействия на окружающих.

2.Совокупность исследовательских методов, процедур, техник, используемых при познании управленческих процессов называется:

А)процессом управления;

Б) методологией теории управления;

В)целью теории управления;

Г) закономерностями теории управления;

Д) целью теории управления.

3. Какие подходы выделяют к определению теории управления?

А) бихевиористический, количественный;

Б) ситуационный, деятельный;

В) целеполагающий, управленческий;

Г) познавательный, целенаправленный.

4. Как называется теория потребностей Д. МакГрегора?

А) «X» и «Y»

Б) «X» и «Z»

В) «Y» и «Z»

Г) «А» и «Е».

5. Основные принципы планирования:

А) системность, комплексность;

Б) нормативность, количественность;

В) административность, ситуационность;

Г) целенаправленность, управляемость.

6. Что такое организационная структура?

А) это одна из основных элементов управления организацией;

Б) это совместимость факторов производства;

В) совместимость управленческих звеньев;

Г) совместимость управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности

7. Кто относится к среднему уровню менеджеров?

А)заместители;

Б) руководители подразделений;

В) руководители групп.

Г) исполнители

8. Функции менеджмента бывают:

А) общие, индивидуальные;

Б) групповые, специфические;

В) конкретные, расширенные;

Г) правильного ответа нет.

9. Выберите правильные функции менеджмента:

А) планирование;

Б) коодинирование;

В) распределение;

Г) стимулирование;

Д)все ответы верны.

10. Назовите психологические методы управления:

А) метод профессионального отбора;

Б) метод социального нормирования;

В) метод гуманизации труда.

Г) метод конкретизации труда

11. Какие приемы используются при психологических методах управления?

А) интервью;

Б) беседы;

В) тесты;

Г) наблюдения.

12. Выберите понятие, относящиеся к принципам менеджмента.

А) Единоначалия и коллегиальность.

Б) Организация.

В) Достижение цели.

Г) Планирование.

13. Ответственность – это:

А) Возложенная на должностное лицо обязанность выполнить поставленные задачи, обеспечить их позитивное решение.

Б) Ограничения права использовать ресурсы предприятия и направлять усилия подчиненных на выполнение задания.

В) Передача заданий и полномочий лицу, что берет на себя ответственность за их выполнение.

14. К средствам мотивации труда не относятся:

А). Вознаграждения;

Б) Проведение производственных совещаний;

В) Повышение квалификации персонала;

Г) Обеспечение условий для самовыражения;

Д) Объявление благодарности.

15. Что обеспечивает управленческая функция «мотивация»?

А) Достижение личных целей;

Б) Побуждение работников к эффективному выполнению поставленных задач;

В) Исполнение принятых управленческих решений;

Г) Обеспечение бесспорного влияния на подчиненного.

Задание по теме:

Кейс: Вас назначили руководителем школы, которая в районе считается благополучной, имеет хорошие показатели успеваемости. За учебным заведением не числится ни преступлений, ни приводов в милицию. Между тем выпускники школы плохо адаптируются к жизни и на производстве после окончания школы. Половина из них не выдерживает конкурсных экзаменов в вузы, многие не подтверждают знания при проведении единых контрольных работ. Как вы будете действовать?

Вот некоторые из возможных действий:

-посещаю уроки и анализирую их;

-разбираюсь со своими заместителями;

-провожу педсовет и выслушиваю членов коллектива;

-встречаюсь с выпускниками школы и беседую с ними;

-знакомлюсь с работой лучших школ и лучших учителей;

-сам провожу открытые уроки и совместно с учителями анализирую их.

Задание: проанализируйте предложенные варианты действий, чтобы определить, достаточно ли этих шагов для менеджера или они неправомерны и

нужно предпринимать совсем другие усилия. Обоснуйте последовательность ваших управленческих действий.

Кейс: Вас назначают руководителем учреждения социального обслуживания, в котором специалисты не привыкли работать в полную силу, предоставлены самим себе, в штыки воспринимают любые попытки изменить характер их работы. Что вы как руководитель будете делать?

Задание: определите многообразие необходимых управленческих шагов, предпринимаемых менеджером, и кратко обоснуйте их последовательность

Кейс: Вдумайтесь в определение некоторых управленческих понятий. Проблема в управлении - ситуация неопределенности, при которой с момента выдвижения идеи до получения результата далеко не все структурные составляющие и связи между ними известны. Принятие решения - творческий процесс выделения из числа возможных решений одного, принимаемого к исполнению. Коммуникативность в управлении - способность системы управления оперативно реагировать на внешние воздействия, изменяя в соответствии с новыми требованиями каналы циркуляции информационных потоков, структуру звеньев и существующие между ними взаимодействия. Координация - функция управления, нацеленная на то, чтобы связывать, объединять, гармонизировать все действия и все усилия в организации. Задание: подтвердите примерами из своего жизненного опыта правомерность этих определений. Выделите главные элементы взаимодействия между этими понятиями в процессе принятия и реализации решений.

Тема 4. Технология менеджмента

4.1.Процесс управления.

4.2. Функции управления.

4.3. Информация и коммуникация в управлении.

4.4. Управленческие решения.

4.5. Организация управленческих решений.

4.6.Оценка качества принятых управленческих решений.

Ключевые слова: *управление, планирование, организация, мотивация, контроль, прогнозирование, координация, коммуникация, деловое общение.*

4.1 Процесс управления

Управление любой организацией следует рассматривать как процесс. Поэтому прежде чем рассматривать понятие процесса управления и его составляющих необходимо понимать, что же такое «управление».

Управление - это процесс, в ходе которого происходит планирование, организация, мотивация и контроль, необходимые для достижения целей организации. Процесс реализуется сотрудниками организации, имеющими соответствующие полномочия, в том числе с использованием информационных технологий.[49]

Процесс управления - это совокупность отдельных видов деятельности, направленных на упорядочение и координацию функционирования и развития организации и ее элементов в интересах достижения стоящих перед ними целей. Он решает две задачи: тактическая заключается в поддержании устойчивости, гармоничности взаимодействия и работоспособности всех

[49] Грувич Т.Ю. «Процесс управления в организации». Научный журнал КубГАУ, №114(10), 2015, -С.54.

элементов объекта управления; стратегическая обеспечивает его развитие и совершенствование, перевод в качественно и количественно иное состояние.[50]

Все существующие в организациях процессы сферы производства и управления можно считать процессами труда, так как производство и управление представляют собой совместный человеческий труд, целенаправленные действия по соответствующей программе.

Важнейшие характеристики процесса управления:

- цели управления;
- функции управления;
- управленческие решения;
- структура управления.

В качестве научного понятия, понятие процесса управления, может включать в себя единство 3 составляющих: содержание, организацию, процедура осуществления (технология управления).

С содержательной точки зрения понятие процесса управления характеризуется в качестве целенаправленного воздействия на состояние частей, которые образуют систему управления. Данный процесс отражает единство нескольких единичных процессов, которые исполняются аппаратом управления в соответствующих пространственных и временных границах.

Организационные характеристики понятия процесса управления выражают пространственную и временную последовательность его существования, которая определяется циклом управления.

Цикл управления - полная совокупность периодически следующих друг за другом составляющих процессов управления: получение информации; принятие управленческого решения; передача решения для реализации; контроль реализации решения.[51]

[50] М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Основы менеджмента: М.: Дело, 2009., 102 стр.
[51] Пограничный словарь. — М.: Академия Федеральной ПС РФ. 2012., 125 стр.

Таким образом, процесс управления – это деятельность объединенных в определенную систему субъектов управления, направленная на достижение целей фирмы путем реализации определенных функций с использованием методов управления.

В общем смысле процесс управления состоит из общих функций управления, которые объединяются в циклы управления и служат для решения основных задач фирмы, в том числе и для достижения наивысшей эффективности производства.

4.2 Функции управления

Управление организацией в наше динамичное время представляет собой сложную работу. На каждом конкретном предприятии в процессе управления задействованы общие и конкретные функции для подготовки управляющего воздействия, подготовки, принятия и реализации решений.

Функции менеджмента впервые в теории управления классифицировал французский ученый А. Файоль. Он выделил четыре основных функций менеджмента: планирование, организацию, мотивацию и контроль.

Функции управления - это относительно самостоятельные, однородные, специализированные и обособленные виды управленческой деятельности, объективно необходимые для реализации целей системы управления. Для того чтобы считаться таковой, функция управления должна иметь четко выраженное содержание, разработанный механизм ее осуществления и определенную структуру, в рамках которой завершается ее организационное обособление. Под содержанием подразумеваются действия, которые должны осуществляться в рамках конкретной функции.[52]

Так, к общим (основным) функциям можно отнести:

- планирование;

[52] Семенов А. К., Набоков В. И.- Основы менеджмента: Учебник. - 5-е изд. - 2012, 556 стр.

Планирование – это процесс разработки плана, определяющего то, чего нужно достичь и какими методами, определяясь со временем и пространством.[53]

- организацию;

Организация – это процесс объединения людей и средств для достижения общеорганизационных целей.

- мотивацию;

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации.[54]

- контроль;

Контроль – это постоянный процесс, обеспечивающий достижение целей организации путем своевременного обнаружения возникающих в ходе производственно-хозяйственной деятельности объектов управления проблем и изменений внешней среды.[55]

К конкретным функциям относятся:

-производственные функции (технические, технологические, организация труда и т. п.);

-управление НТП;

- экономические функции;

- политические функции.

Рассмотренные функции управления являются общими для всего менеджмента, т. е. функции управления применимы ко всем управленческим действиям. Их особенность состоит в том, что в менеджменте они конкретизируются применительно к организации.

[53]Ф.Е. Удалов, О.Ф. Алехина, О.С. Гапонова. «Основы менеджмента» 2013 год, 135 стр.
[54] Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Дело», 2009. 146 стр.
[55] В.Н. Парахина, Л.И. Ушвицкий .Основы теории управления: Учеб.пособие– М.: Финансы и статистика, 2013.67 стр.

Планирование

В любой экономической ситуации для эффективного управления необходимо иметь рациональный и реалистичный план действий. Соответственно с функции планирования следует начинать реализацию любых действий.

Планирование предусматривает разработку комплекса мероприятий, определяющих последовательность достижения конкретных целей с учетом возможности наиболее эффективного использования ресурсов каждым производственным звеном предприятия. Таким образом, планирование - это определение системы целей функционирования и развития организации, а также путей и средств их достижения.[56]

Функция планирования отвечает на три следующих основных вопроса: где мы находимся в настоящее время, куда мы хотим двигаться, как мы собираемся сделать это?[57]

1. *Где мы находимся в настоящее время?* Для этого необходимо обладать полной и достоверной информацией о результатах текущей деятельности организации. Такую информацию можно получить посредством реализации функции контроля. Необходимо оценивать сильные и слабые стороны организации в таких областях как: финансы, маркетинг, производство, научные исследования и разработки, трудовые ресурсы. Все это осуществляется с целью определения того, что может реально добиться организация.

2. *Куда мы хотим двигаться?* Оценивая возможности и угрозы в окружающей организацию среде, необходимо определить, какими должны быть цели организации и что может помешать организации достичь этих целей. При определении направления движения большое значение имеет

[56] Ямпольская Д., Зонис М. Характерные черты современного менеджмента // Библиотека центра креативных технологий [Электронный ресурс]. http://www.inventech.ru/lib/management/management-0058/.
[57] Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Дело», 2009., 170 стр.

осуществление прогнозов развития на различные временные периоды. Прогнозирование представляет собой предвидение на научной основе. Не осуществляя непосредственно функций планирования, оно дает необходимый для выполнения этой функции научный анализ факторов, воздействующих на развитие организации.

Прогнозирование – это процесс, предшествующий планированию. Оно дает рекомендательный материал, но не решение, и в этом его главное отличие от планирования.[58]

3. *Как мы собираемся сделать это?* Нужно решить, что конкретно должны делать сотрудники организации, чтобы достичь выполнения организационных целей. При ответе на этот вопрос следует выбрать один из нескольких вариантов реализации цели, по возможности наименее затратный как в ресурсном, так и временном отношении для предприятия.

Таким образом, планирование - это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий сотрудников организации к достижению ее общих целей.

В ходе исполнения функции планирования необходимо, в первую очередь, определиться с направлением деятельности организации, сформулировать цель и определить отличие между текущим состоянием на момент планирования и желаемым состоянием организации в дальнейшем.

В условиях организации цель нужно рассматривать как единство мотивов, средств и результатов. Это означает следующее:[59]

-цель есть определенный мотив (или потребность). Справедливо утверждают, что цель относится к мотиву как стакан воды - к утолению жажды, обладание властью - к самоутверждению, одна цель может

[58] Ф.Е. Удалов, О.Ф. Алехина, О.С. Гапонова «Основы менеджмента». 2013 , -80 с.
[59] Фролов С. С. «Социология организаций»: Учебник. - М.: Гардарики, 2011, - 384 с.

удовлетворять несколько потребностей, как одна потребность может удовлетворяться через разные цели;

-цель образуется при встрече мотива со средствами (ресурсами, условиями, возможностями), т.е. при оценке способа удовлетворения соответствующей потребности или устремления;

-цель в деятельности организации не тождественна результату, поскольку даже при достижении цели в реальный результат привносятся другие следствия, не совпадающие с предполагаемым результатом, поэтому достигнутая цель может быть только частью результата;

Цель управления отличается от других целей тем, что представляет собой желаемое свойство проекта и системы управляемой деятельности. В силу этого цель управления не существует в виде отдельного от проекта образования в виде какой-то самостоятельной цели наряду с проектом. Достижение целей должно быть полезно организации, каждому ее члену в отдельности, а также тем, кто с ней сотрудничает, - деловым партнерам, властям и обществу в целом.

Организация

Для достижения поставленных целей и реализации намеченных планов необходима организация. Основной задачей организации как функции управления является формирование структуры объекта и обеспечение его всем необходимым для нормальной работы.

Существует два основных принципа рациональной организации как управленческой функции:

-принцип единства целей, суть которого состоит в том, что организация деятельности работников должна способствовать их сотрудничеству в достижении общей цели;

-принцип эффективности, заключающийся в том, что организация деятельности работников должна способствовать достижению цели в заданные

сроки с наименьшими затратами. При этом возможно говорить об индивидуальной эффективности, отражающей уровень выполнения задач конкретным специалистом; о групповой эффективности, которая отражает уровень выполнения задач группой специалистов; общей эффективности работы организации, отражающей в себе синергетический эффект.[60]

В управленческой деятельности одной из неотъемлемых организационных процессов является делегирование. Оно представляет собой передачу задач и полномочий сверху вниз другому лицу, которое берет на себя ответственность за выполнение этих задач.

Делегирование (от лат. delegare - назначать, посылать; англ. delegation) -- временная передача прав, полномочий от одних органов государственной власти или высших должностных лиц др. органам.[61]

К числу основных принципов рационального делегирования в менеджменте относятся:

-единоначалие – сотрудник получает задания и отвечает за их выполнение перед одним начальником;

-соответствие – состав задач должен соответствовать характеру полномочий сотрудника;

-координация – состав полномочий должен динамично корректироваться в соответствии с новыми заданиями сотрудника;

-достаточность – масштабы ответственности не должны превышать индивидуальные возможности сотрудника;

-мотивированность – расширение ответственности должно мотивироваться повышением оплаты, влияния или лидерства.[62]

Еще одним немаловажным организационным процессом в менеджменте является выбор и построение организационной структуры.

---

[60] Астахова Н. И., Москвитин Г. И. «Теория управления», 2015(г. Москва)., 110 стр.
[61] Большой юридический словарь. Академик.ру. 2010., 57 стр.
[62] В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. Основы теории управления: Финансы и статистика, 2013., 240 стр.

Под структурой управления понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

Мотивация

Управление персоналом, прежде всего, базируется на принципах заинтересованности сотрудников организации работать на нее, на достижение неких целей.

Термин «мотивация» (или motif – франц. от латинского слова moveo – двигаю, побудительная причина, повод, внешних и внутренних движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенной деятельности) понимается как совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенной деятельности, задают ее границы и формы, придающих этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.[63]

Основные категории мотивации: потребности и вознаграждение. Как известно, люди испытывают потребность в том случае, когда ощущают физиологический или психологический недостаток в чем-либо.[64]

Потребности - это то, что возникает и находится внутри человека и требует удовлетворения. Это то, что есть у каждого, общее для разных людей, но в то же время имеет определенное индивидуальное проявление у каждого человека. Человек, по своей природе, стремиться освободиться от каких бы то ни было потребностей как можно скорее, так как, пока потребность существует, она дает о себе знать и “настойчиво требует” своего устранения.

Вознаграждение - это всё то, что человек считает для себя ценным. Известны два вида вознаграждений: внутренний и внешний. Первый - обусловлен самой работой. Если она удовлетворяет работника, то

[63] Максимцов М.М, Игнатьева А.В., «Менеджмент»- М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 2011., 115 стр.
[64] Бодди Д., «Основы менеджмента», Пер. с англ. - СПб.: Издательство Питер, 2009., 148 стр.

вознаграждение воплощается у него в чувстве достижения определенных результатов, значимости выполненной работы и самоуважения. Второй - представлен тем, чем организация оценивает труд работника, а именно: заработной платой, продвижением по службе, моральными и материальными поощрениями. Рациональное сочетание внутреннего и внешнего вознаграждения является эффективным рычагом повышения мотивации труда.

Иерархия потребностей А. Маслоу

Исследования в области поведенческих наук продемонстрировали несостоятельность чисто экономического подхода. Руководители пришли к выводу, что мотивация, т.е. создание внутреннего побуждения к действиям, является результатом сложной совокупности потребностей, которые постоянно меняются. В настоящее время существует мнение, что для того, чтобы мотивировать своих работников эффективно, руководителю следует определить, каковы же на самом деле эти потребности, и обеспечить способ для работников удовлетворять эти потребности через хорошую работу. Под потребностью в теории мотивации понимается нужда в чем-либо.

Одной из основных содержательных теорий мотивации является иерархическая теория потребностей А. Маслоу.

Основой теории Маслоу[65] является разделение потребностей на пять основных типов. Его иерархическая теория утверждает, что существует главная закономерность, единая для всех людей, которая побуждает от фундаментальных физиологических потребностей постепенно подниматься по иерархическим ступенькам к необходимости самореализации - высшей духовной потребности человека.

Согласно теории А. Маслоу, потребности первого уровня - физиологические (потребность в пище, отдыхе и т.д.) - являются врожденными и присущими всем людям. Так потребности более высоких

[65] Maslow, A.H. Motivation and Personality. – New York, 2004.

уровней «пирамиды Маслоу» (рис.2) могут вытекать только в том случае, если достигнут определенный уровень удовлетворения потребностей предыдущего уровня. Значит, потребность в безопасности может возникать тогда, когда физиологические потребности человека удовлетворены не менее, чем на 85%.

Социальные потребности (потребность в дружбе, общении, признании и т.д.) возникают при удовлетворении потребности в безопасности на 70 %.

Далее социальные потребности также должны быть удовлетворены на 70% для того, чтобы у человека в последующем возникла потребность в самоуважении, подразумевающий достижении определенного статуса, свободы действий.

Рис.4.1. Пирамида потребностей А. Маслоу.[66]

Последняя потребность по Маслоу - потребность в самоактуализации - никогда не может быть удовлетворена полностью, поэтому процесс мотивации человека через потребности бесконечен.[67]

С точки зрения управления персоналом, крайне важно достичь необходимого уровня удовлетворения физиологических, социальных потребностей и потребностей в безопасности , с тем, чтобы у работников появилась потребность в самовыражеии , а также создать условия для ее реализации на данном преприятии.

[66] Семенов А. К., Набоков В. И.. Основы менеджмента: Учебник. - 5-е изд.,- 2012, 556 стр.
[67] Маслоу А.Г. Мотивация и личность/ пер. с анг. -3-е изд.- СПб.: Питер., 2013., 55 стр.

Координация

Организация является центральным объектом управления, в которой люди и выполнимые им деятельность находятся в тесной взаимосвязи и взаимозависимости. И для обеспечения синхронизации деятельности взаимодействия всех составляющих организации используется координация. Поэтому одной из составных функций процесса управления считается координация. Таким образом, под координацией понимается функция, которая обеспечивает бесперебойность и непрерывность процесса управления.

Координация (от лат. со - совместно, ordinare - упорядочить) - обеспечение согласованности действий всех звеньев управления, сохранение, поддержание и совершенствование режима работы предприятий (организаций) и обеспечения его бесперебойности и непрерывности.[68]

Выработка и формулирование целей и задач организации в целом и каждого ее подразделения представляют собой лишь один из многочисленных механизмов координирования. Каждая функция управления играет определенную роль в координировании специализированного разделенного труда. Менеджеры всегда должны ставить перед собой вопрос: каковы их обязательства по координации и что они делают, чтобы их выполнить.

Главная задача функции координации – достижение согласованности в работе всех звеньев организации путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними, характер которых может быть самым разным, так как зависит от координируемых процессов.

Таким образом, благодаря функции координации:

- обеспечивается динамизм работы предприятия;
- создается гармония взаимосвязей структурных подразделений;

[68] Семенов А. К., Набоков В. И.. Основы менеджмента: Учебник. - 5-е изд.,- 2012, 556 стр.

- осуществляется маневрирование технологическими и трудовыми ресурсами внутри предприятия в связи с изменением или уточнением задач.

4.3. Информация и коммуникация в управлении

Управление людьми неразрывно связано с выработкой и осуществлением целенаправленных управленческих воздействий на объект (систему), а это, в свою очередь, включает сбор, передачу и обработку необходимой информации, принятие и реализацию соответствующих решений.

Информация (от лат. informatio - ознакомление, разъяснение, изложение) в широком смысле - сведения, передаваемые людьми устно, с помощью письменности, другим символьным образом; сообщение о чем-либо.[69]

В управленческой деятельности информация - это совокупность сведений о состоянии управляющей и управляемой систем, а также внешней среды. Связь управления и информации носит сложный характер: с одной стороны, информация относится к управлению как «необходимое питательное средство», составляет общую предпосылку управленческого процесса, в ходе которого осуществляется связь субъекта и объекта управления с целью принятия оптимального управленческого решения и совершения других действий. С другой стороны, информация выступает в качестве «продукта» определенного управленческого процесса, а ее получение и обработка составляют органический элемент этого процесса.[70]

Информация, при всей ее огромной значимости, есть явление подчиненное, зависимое по отношению к управлению. Руководителю в системе управления приходится иметь дело с научной, технической, экономической, социологической информацией, которая является формой

[69] В.Н. Савченко, В.П. Смагин. Начала современного естествознания. Тезаурус. Ростов-на-Дону. 2016 – 143 ст.
[70] Пивнев Е.С. Теория управления. Томск: ТМЦДО. – 2015, 246 стр.

связи между тем, кто управляет, и тем, кем управляет. Следовательно, информация – это предмет управленческого труда, решает три класса задач:

-является специфической формой взаимосвязи, взаимодействия элементов системы, а также взаимосвязи системы с окружающей средой;

-обслуживает все уровни, функции управления – от подготовки и принятия решения до подведения результатов его выполнения;

-является непосредственной причиной, определяющей выбор того или иного варианта управленческого поведения, перевода системы в новое состояние, обеспечивающее ее движение к заданной цели.

Современное предприятие – сложный организм, включающий большое число служб, подразделений, цехов, складов и т. д. Производство на предприятии характеризуется глубиной и сложностью связей, высокой степенью разделения труда, динамизмом всех процессов – технологических, экономических, социальных, организационных и пр. Деятельность такого предприятия складывается из огромной совокупности процессов, событий, явлений, каждое из которых является источником информации.

Чрезвычайно важным является тот факт, что информация не только проявляет себя как любые другие ресурсы (материальные, трудовые, топливные, энергетические и т. п.), т. е. имеет стоимость и потребительную стоимость, но и выгодно отличается от них тем, что после переработки её объём и полезность не уменьшаются. Информация при этом не теряет своей ценности, а наоборот, увеличивает её, отражая новые знания, которые могут многократно использованы для анализа производственно-хозяйственной ситуации, принятия обоснованных управленческих решений.

Однако для этого требуется необходимые условия – наличие чётко организованной информационной системы предприятия, которая обеспечивает информационное обслуживание аппарата управления, реализует обмен

информацией между структурными элементами внутри управляемого объекта и с внешней средой.

Информационная система – это совокупность внутренних и внешних потоков прямой и обратной информационной связи социально-экономического объекта, методов, средств, специалистов, участвующих в многоаспектных процедурах обработки информации и подготовки управленческих решений.

Связь между организацией и окружающей средой

Организация имеет непосредственную связь с окружающей средой, и эта связь оказывает конкретное воздействие на деятельность данной организации. Любая организация нуждается в регулярном получении из внешней среды исходных продуктов для обеспечения своей деятельности. При этом каждая организация должна отдавать что-то во внешнюю среду в качестве компенсации за ее существование. Необходимо понимать, что как только рвутся связи с внешней средой, организация погибает.

Взаимодействие с внешней средой - важнейшая характеристика организации. Степень открытости организации определяет ее адаптационные возможности. Если скорость изменения параметров внешней среды сравнима со скоростью адаптивных процессов, протекающих в организации, то последняя будет находиться в состоянии неустойчивого равновесия. В этом случае будущее развитие организации становится неоднозначным. Малые воздействия могут вызвать значительные внутренние изменения, и наоборот, значительные воздействия могут не иметь никакого эффекта.[71]

Внешняя среда не может быть постоянной, она изменяется. Таким образом, можно выделить среду, параметры которой изменяются медленно, и такую, которая меняется резко и непредсказуемо.

[71] Мункоев А. К.. Организационное поведение: Учебное пособие. - Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2015. - 184 с.

“Спокойная” внешняя среда**.** Чарльз Ф. Сэйбл и Джейн Е.[72] Прокоп в своей работе “Стабилизация через реорганизацию”, а также Майкл Хаммер и Джеймс Чампи в книге “Реорганизация корпорации” пишут, что примерно до 1975 года внешняя среда организаций была устойчивой, редко происходили какие-либо глобальные катаклизмы, изменения в ней были незначительны, т.е. можно говорить о существовании “спокойной” внешней среды. Менеджеры того времени должны были организовывать свои предприятия таким образом, чтобы использовать все благоприятные возможности, предоставляемые подобной атмосферой вокруг них. В результате чего происходило следующее: длительные циклы жизни товаров; наличие большого времени на разработку новых продуктов (технологий, услуг); увеличение размеров компаний с пирамидальной структурой - содержание в составе компании собственных экспертных подразделений; массовое производство; содержание больших складских помещений для сырья и готовой продукции.

Изменчивая (турбулентная) внешняя среда характеризуется повышенной неустойчивостью, непредсказуемостью, а поведение менеджеров сильно усложняется по сравнению с их действиями в “спокойной” среде. Правила, согласно которым организации должны действовать, быстро и непредсказуемо меняются. В таких турбулентных окружениях на первое место выходит способность организаций к повышенной приспособляемости и выживанию.

Более того, при проведении операций предприятие вынуждено в первую очередь учитывать требования внешней среды прямого воздействия. Так, продавая свою продукцию на рынке, предприятие должно учитывать покупательский спрос на нее, а также позицию конкурентов. Предприятие, конечно, стремится продать подороже как можно больше продукции, но будет ли она куплена вообще, если цены окажутся неприемлемыми для потребителя или значительно выше цен на аналогичную продукцию конкурентов?

[72] The Age of Unreason, Management in process (2014), by Charles Hand

Сталкиваются интересы и при покупке необходимых материальных ресурсов у поставщиков, при получении кредитов в банках, определении уровня заработной платы и условий труда, а также при выплате различных налогов в бюджет и т.д.

Кроме факторов прямого воздействия руководитель должен учитывать также внешнюю среду косвенного воздействия. Она не оказывает прямого влияния на операции фирмы, так как при этом не сталкиваются интересы двух сторон, нет выбора альтернативы. Среда косвенного воздействия не влияет на состояние фирмы в настоящий момент. В то же время такие факторы, как новые технологии, экономический спад, инфляция, политические изменения в соседнем государстве, отношение прессы к данному бизнесу или конкретному бизнесмену, скажутся на деятельности предприятия в будущем и могут даже оказаться решающими. Влияние факторов косвенного воздействия опосредовано через изменение факторов среды прямого воздействия. Например, экономический спад приведет к сокращению числа рабочих мест, а следовательно, - к уменьшению доходов населения и спроса на продукцию.

Связи в подразделениях производства и управления этапами

Организационные отношения, складывающиеся между подразделениями и управленческим аппаратом предприятия, определяют его организационную структуру. Эффективность работы предприятия существенно зависит от организационной формы, выбранной для управления им. Поэтому организационная структура должна соответствовать конкретному объекту управления (предприятию), его целям и условиям, в которых осуществляется функционирование объекта и управление им.

Связи между производственными подразделениями и звеньями управления могут быть двух типов: вертикальные и горизонтальные. Горизонтальные - это связи равноправных звеньев, находящихся на одной

ступени управления. Вертикальные - это связи подчинения и руководства, а также между соседними ступенями управления.[73]

Задача менеджеров при построении организации заключается в выборе структуры, которая более всего отвечает целям и задачам организации, а так же воздействующим на нее факторам. Наилучшая структура – это та, которая позволяет организации эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников и, таким образом, удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей.

В современной практике управления наиболее распространенным структурами управления являются: линейная, функциональная, линейно-функциональная, линейно-штабная и матричная структуры.

Сущность линейной структуры управления состоит в том, что во главе каждого коллектива стоит один руководитель, который подотчетен вышестоящему руководителю. Подчиненные выполняют распоряжения только своего непосредственного руководителя.[74]

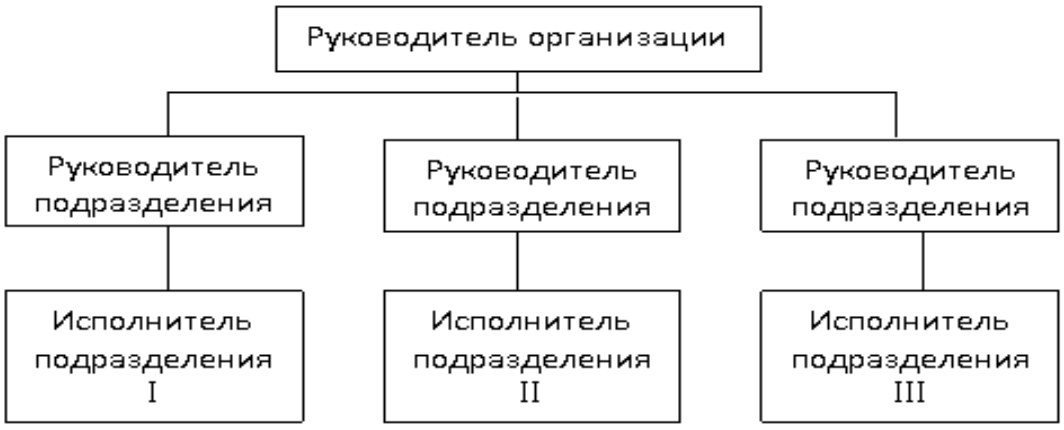


Рис.4.2. Линейная структура управления.

[73] Менеджмент организации: учебник для высших учебных заведений по экономическим специальностям / А. В. Тебекин, Б. С. Касаев. – Москва: КноРус, 2014. –С.567.
[74] Дейнека А. В., Жуков Б. М. «Современные тенденции в управлении персоналом»., Москва.2015,157 стр.

Функциональная структура основана на разделении функций между структурными подразделениями с одновременным подчинением всех нижестоящих подразделений.

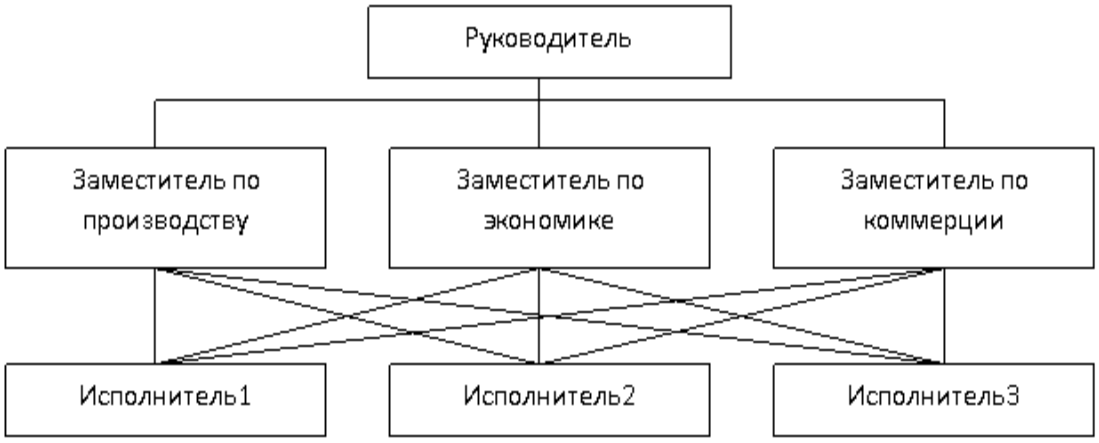


Рис.4.3. Функциональная структура управления[75]

Линейно-функциональная структура основана на соблюдении единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределение функций управления между ними. Эта структура применима для больших организаций с явно выраженным разделением труда.

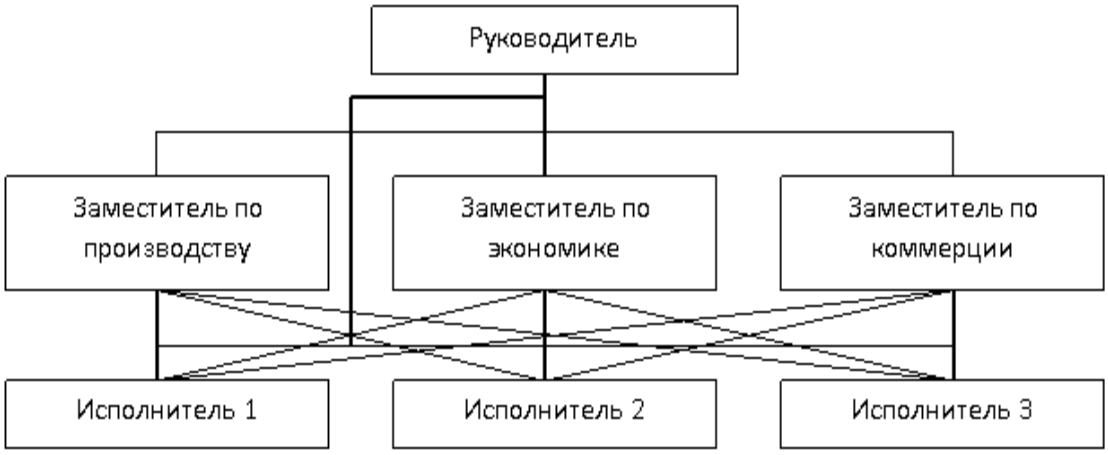


Рис.4.5. Линейно-функциональная структура управления.[76]

[75] Дейнека А. В., Жуков Б. М. «Современные тенденции в управлении персоналом»., Москва.2015,157 стр.
[76] Дейнека А. В., Жуков Б. М. «Современные тенденции в управлении персоналом»., Москва.2015, 158 стр.

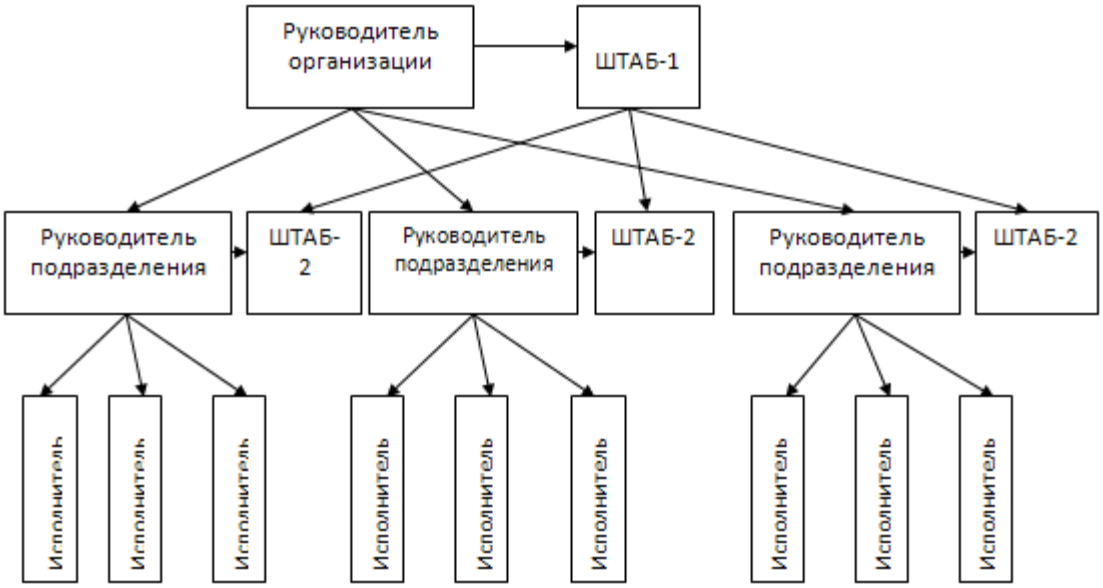


Рис.4.6 Линейно-штабная структура управления[77]

Линейно-штабная структура представляет собой линейную структуру, где при каждом звене создан штаб, состоящий из производственного, технологического, планового отделов; служб главных специалистов; отдельных бюро, важных для производства специалистов

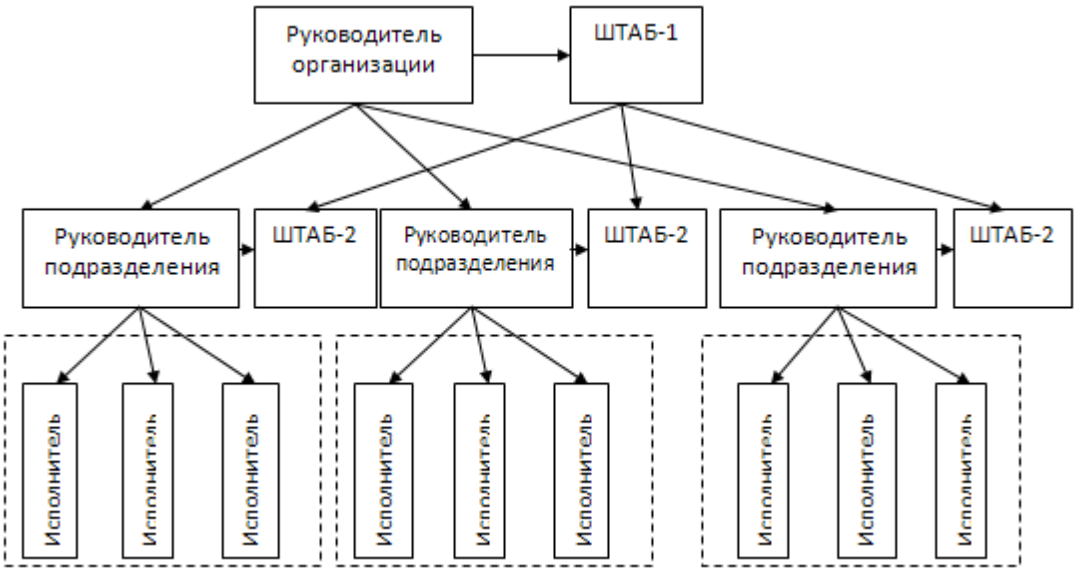


Рис.4.7 Матричная структура управления.[78]

[77] Дейнека А. В., Жуков Б. М. «Современные тенденции в управлении персоналом»., Москва.2015, 160 стр.
[78] Дейнека А. В., Жуков Б. М. «Современные тенденции в управлении персоналом», Москва.2015, 230 стр.

Широкое распространение в крупных и международных компаниях получила матричная структура, которая предусматривает реализацию целевых программ (проектов).

Матричная структура (см. рис 4.7) допускает двойное подчинение подразделений и отдельных работников. Полномочия руководителю целевой программы делегирует высший руководитель. Он отвечает в целом за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов, относящихся к данному проекту, за планирование, соблюдение графика реализации.

Межличностные отношения

Взаимодействие человека как индивида с внешней средой осуществляется в системе объективных отношений, складывающихся между людьми в их общественной жизни, и, прежде всего, в производственной деятельности. Отражением этих объективных взаимоотношений между членами группы являются субъективные межличностные отношения.

Этика менеджмента занимается анализом взаимоотношений руководителей и подчиненных, работников и деловых партнеров с позиции толкования нравственных оценок причин успехов или неудач совместной деятельности.[79]

Межличностные отношения основаны на различных видах общения, которые включают невербальные связи, определенный внешний вид, телодвижения и жесты, устную речь и т.д. Они сочетают в себе когнитивный, эмоциональный и поведенческий компоненты.

Когнитивный компонент означает такие особенности межличностных отношений, как различные формы познания - представление, воображение, восприятие, ощущение, память, мышление. Все они позволяют распознать в человеке его индивидуальные психологические особенности и достигнуть

[79] А. К. Семенов Е. Л. Маслова. Этика менеджмента: Учебное пособие. — 2-е изд—2017, 272 стр.

понимания, которое, в свою очередь, зависит от адекватности и идентификации.

Эмоциональный компонент обозначает переживания, которые мы испытываем при общении с теми или иными людьми. И они могут носить как положительный, так и отрицательный характер, то есть в процессе межличностных отношений можно испытывать симпатию или антипатию, удовлетворенность своим партнером или результатами совместной деятельности, либо отсутствие таковой. Мы можем чувствовать эмпатию, или эмоциональный отклик, на переживания другой личности, которая выражается в сопереживании, соучастии и сочувствии.

Наконец, поведенческий компонент характеризует мимику, жестикуляцию, пантомимику, речь и действия, которые выражают отношение индивидуума к другим людям или группе в целом. Собственно, поведенческий компонент и выступает регулятором характера межличностных отношений.[80]

Связь между подразделениями

Ранее мы выяснили, что организационная структура управления необходима для распределения зон ответственности за поставленные перед предприятием задач между руководителями структурных подразделений и распределения ответственности между сотрудниками отдельных структурных подразделений, а также направлена на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями организации. Так построение организационной структуры позволяет создать систему, разработанную таким образом, чтобы работники, действующие в ее рамках, имели возможность наиболее эффективно решать поставленные перед ними задачи.

Связи между элементами структуры управления бывают:[81]

[80] В. Г. Крысько «Психология и педагогика в схемах и таблицах». — Мн.: Харвест, 2013. — 384 с.
[81] Чернышев М. А. «Основы менеджмента».2012, 90 стр.

1)вертикальными, когда происходит взаимодействие между руководителем и подчиненным (например, связь между директором фирмы и управляющим структурным подразделением);

2)горизонтальными, когда происходит взаимодействие равноправных элементов (например, связи между управляющими структурными подразделениями одного уровня)

Виды отношений внутри организации аналогичны типу построения структуры ее управления и делятся на:

1) линейные отношения - это отношения между руководителем и его подчиненными;

2) функциональные отношения - это отношения специалиста, который уполномочен выполнять ту или иную функцию в рамках всей организации, с другими членами организации;

3) отношения управленческого аппарата, данный тип отношений имеет место в случае представления чьих-либо прав и полномочий. Должностные обязанности при этом состоят в предоставлении рекомендации, советов.

Неформальные коммуникации

Коммуникация - одна из основных функций управления («связующая функция»), обеспечивающая координацию совместной деятельности в процессе деятельности организаций на основе обмена информацией между ее членами.[82]

Организационную коммуникацию часто определяют так: это коммуникация как внутри организации между ее группами, составляющими подразделениями (процесс распространения информации через общедоминирующий центр и межгрупповые связи), так и вне организационная коммуникация (коммуникация с внешней средой). Преимущественно

[82] Карпов А. Психология менеджмента, 2015 г. -179 стр.

представляет функциональные процессы в больших интегрированных сетях, возникающих в процессе формального и неформального взаимодействия индивидов и групп в организациях.[83]

Основная концепция школы человеческих отношений состоит в том, что человек является уникальным социальным животным и в соответствии с этим его деятельность несовместима с жесткой формализация процессов организации, абсолютно не гибкой иерархией подчиненности и отсутствием горизонтальных связей в организации. Согласно школе человеческих отношений большое влияние на работника и процесс его труда влияют именно горизонтальные неформальные коммуникации. Горизонтальные неформальные связи должны обеспечивать сплоченность коллектива, комфорт личности и, следовательно, функционирование организации.[84]

Основой неформальных коммуникаций в организации являются межличностные отношения сотрудников, поэтому при возникновении неформальных коммуникаций возникают и слухи как быстрый способ распространения информации. Обусловлено это тем, что опорой для неформальной коммуникации служат эмоции, чувства субъектов коммуникации.

Неформальным коммуникациям присущ ряд особенностей:

1) Межличностный характер. Термин «межличностный» указывает на то, что для субъектов, вступающих в неформальные коммуникации, характерна ориентация на систему установок, ожиданий и ориентаций относительно друг друга, обусловленных организацией совместной деятельности и базирующихся на общих представлениях о ценностях и общественных нормах.

[83] Бориснёв С.В. Социология коммуникации: Учеб. пособие для вузов / С.В. Бориснёв. –М.:КНИТИ-ДАНА, 2013. С.141-142.
[84] Levitt, S.D., & List, J.A.. Was there really a Hawthorne effect at the Hawthorne plant? An analysis of the original illumination experiments. American Economic Journal: Applied Economics, 3

2)Стихийность. Таким видом коммуникации чрезвычайно сложно управлять и конролировать.

3) Неформальные коммуникации часто выступают как устойчивый канал обратной связи, позволяющий получать информацию о настроениях в коллективе, реакции преподавателей и сотрудников на происходящие изменения.

4)Скорость передачи информационных потоков по каналам неформальной коммуникации в разы выше, чем по формальным. Данная особенность определяется спецификой применяемых в вузе образовательных и научных практик. Субъектам этих практик изначально присуще стремление сделать информационный обмен максимально эффективным, способным обслуживать оперативную деятельность. Подобная ситуация характерна и для вузовского пространства в целом.

5)Избирательность каналов, информации и аудитории с учетом их статуса, роли и относительно внутренних установок, убеждений и целей субъекта коммуникации.

6) Доверительность. От уровня доверия зависит глубина неформальных коммуникаций, степень включенности и открытости субъектов. Важное свойство неформальной межличностной коммуникации заключается в том, что межличностные каналы предоставляют дополнительную разъяснительную информацию, которую не всегда несут в себе формальные источники. Еще одно важное свойство неформальной коммуникации заключается в том, что этот канал требует сравнительно незначительных ресурсных затрат.[85]

Процесс общения

Общение – сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной

[85] Шрубченко А.В. Особенности неформальных коммуникаций в вузе // Теории и проблемы политических исследований. 2016. № 5. С. 90-99

деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание другого человека.[86]

Современный управленческий процесс основан на постоянном профессиональном общении работников разных уровней: должностных лиц с подчинёнными, коллегами, руководством, партнёрами по бизнесу и др.[87] Итак, умение строить отношения с людьми, находить определенный подход к конкретному человеку необходимо каждому.

Деловое общение – это коммуникативная предметно-целевая и по преимуществу профессиональная деятельность в сфере социально-правовых и экономических отношений.[88]

Искусство повседневного живого общения с людьми – органическая часть профессиональной квалификации менеджера.

Две основные формы делового общения:

1.Опосредованное (косвенное). Через посредников, по телефону, факсу, посредством обмена телеграммами (деловые письма, распорядительная документация, телефонограммы, докладные и объяснительные записки).

2.Непосредственное (контактное). Производственные совещания, деловые беседы, переговоры, встречи для ответов на вопросы, публичные выступления. Непосредственное общение имеет больше достоинств, поскольку обеспечивает прямое восприятие партнёров и их поведение. Применяются два вида коммуникаций: вербальные (речевые) и невербальные (жесты, мимика, тембр голоса и др.).

Примеры сетей связи

Сети связи, представляющие собой совокупность узлов и линий между ними, предназначены для переноса (транспортировки) сообщений в виде электрических сигналов от источника сообщений к получателю. Для

[86] Психологический словарь
[87] Шевелева В.П.. Учебное пособие для подготовки к экзамену по менеджменту. 2009, 65 стр.
[88] М. В. Колтунова «Язык и деловое общение: нормы, риторика, этикет», 2015

реализации услуг связи недостаточно иметь оптимально построенные сети связи и соответствующее оборудование. Необходимо создать вспомогательные службы, системы, надстройки над сетью связи, которые в условиях расширяющихся запросов потребителей обеспечили бы ее устойчивое функционирование в течение всего срока службы аппаратуры и внешних дестабилизирующих воздействий.[89]

4.4.Управленческие решения

Управленческие решения являются одной из основных частей функции процесса управления и пронизывают всю управленческую деятельность - от формулировки цели до момента ее достижения.

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

Управленческое решение – это выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации. Акт, направленный на разрешение проблемной ситуации.[90]

Управленческие решения могут быть обоснованными, принимаемыми на основе экономического анализа и многовариантного расчета и предвидения как важнейшего компонента профессиональной деятельности. Выбор цели наиболее ответственный этап в процессе выработки и принятия управленческих решений. В соответствии с выбранной целью формируется стратегия развития организации, тактика, разрабатываются прогнозы и планы

[89] Мекаэль Ф.Ф. Международный научно-технический журнал «Теория. практика. инновации»- Интеллектуальные системы поддержки принятия решений в системах управления сетями связи. 2018 г. 123с.
[90] Шевелева В.П.. Учебное пособие для подготовки к экзамену по менеджменту. 2013, 117 с.

действий, оцениваются результаты принятых решений и предпринятых действий. Иными словами, цель является тем стержнем, вокруг которого формируется управленческая деятельность.

На стадии подготовки управленческого решения проводится экономический анализ ситуации на микро и макроуровне, включающий поиск, сбор и обработку информации, а также выявляются и формируются проблемы, требующие решения.[91]

На стадии принятия решения осуществляется разработка и оценка альтернативных решений и курсов действий, проводимых на основе многовариантных расчетов; производится отбор критериев выбора оптимального решения; выбор и принятие наилучшего решения.

На стадии реализации решения принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, осуществляется контроль за ходом его выполнения, вносятся необходимые коррективы и дается оценка полученного результата от выполнения решения. Для повышения эффективности выполнения принятых управленческих решений рекомендуется придерживаться следующих рекомендаций:[92]

-объективно оценивать опыт и профессионализм исполнителей;

-мотивировать исполнителей на качественное выполнение управленческих решений;

-добиваться неукоснительного выполнения плана организационно-технических мероприятий по реализации решения.

[91] Герчикова, И.Н. Менеджмент.Практикум:Учеб. пособие для студентов вузов. 2-е изд., перераб. и доп., 2017. - 799 с.

[92] Кузнецова Л.А. Разработка управленческого решения : учеб. Пособие. – Челябинск : Челябинский государственный университет, 2010., - 169 с.

4.5.Организация управленческих решений

Организация процесса разработки управленческого решения - это сложный комплекс работ. Рассмотрим основные этапы разработки управленческих решений:[93]

Первый этап - это получение информации о ситуации. Данная информация должна быть полной и достоверной. Неполная или недостоверная информация может обусловливать принятие ошибочных либо малоэффективных решений. Чтобы полнее представить ситуацию используют не только количественную, но и качественную информацию.

Второй этап - определение целей. Лишь после их определения этих целей определяются факторы, механизмы, закономерности, ресурсы, оказывающие влияние на развитие данной ситуации. Значительную роль здесь играет выявление приоритетности целей, так как в процессе управления всегда производится выбор каких-либо целей.

Третий этап - разработка оценочной системы. На стадии принятия управленческого решения необходимо адекватно оценивать данную ситуацию, ее различные стороны. Все это необходимо учитывать в процессе принятия решений, приводящих к успеху.

Четвертый этап - это анализ ситуации. Если имеется необходимая информация о данной ситуации и об определенной цели, к достижению которой стремится организация, то следует приступить к анализу ситуации. Целью такого анализа является установление факторов, влияющих на развитие данной ситуации.

Пятый этап - это диагностика ситуации. Необходимо определить важнейшие проблемы, на которые следует в первую очередь обратить внимание в условиях целенаправленного управления процессами. Нужно

[93] О.И. Елизарова «Разработка управленческих решений»: Учебное пособие; Моск. гос. ун-т печати. Москва: МГУП, 2019. 114 с.

также исследовать характер влияния этих проблем на рассматриваемые процессы. В этом и заключаются задачи диагностики ситуации.

Шестой этап - это разработка прогноза развития ситуации. Нельзя управлять организацией, не прогнозируя течение развития событий. Поэтому важнейшую роль в процессе принятия решений играют вопросы, связанные с оценкой ожидаемого развития анализируемых ситуаций, а также ожидаемых результатов осуществления различных альтернативных вариантов управленческих решений.

На седьмом этапе - осуществляется генерирование альтернативных вариантов управленческих решений. В этом процессе необходимо полностью использовать информацию о ситуации принятия решения, а также результаты анализа и оценки данной ситуации, результаты ее диагностики и прогноза развития ситуации при различных возможных направлениях развития событий.

Восьмой этап - включает в себя отбор вариантов управленческих воздействий. После разработки альтернативных вариантов управленческих воздействий, имеющих форму определенных идей, концепций, технологической последовательности действий, а также возможных способов осуществления различных вариантов решений, необходимо проведение их предварительного анализа для выбраковки нежизнеспособных, неконкурентоспособных, а также малоэффективных вариантов.

Девятый этап - предполагает разработку сценариев развития ситуации. Важнейшей задачей в процессе разработки сценариев является установление факторов, характеризующих данную ситуацию и тенденции ее развития. Кроме того, одной из основных задач здесь является определение альтернативных вариантов изменения ситуации и тенденций ее изменения во времени, а также определение вероятных альтернативных вариантов

ожидаемых изменений ситуации в условиях наличия управляющих воздействий, а также в условиях их отсутствия.

На десятом этапе осуществляется экспертная оценка основных вариантов управляющих воздействий.

Одиннадцатый этап - это этап коллективной экспертной оценки. Если принимаются важные управленческие решения, то следует использовать коллективные экспертизы, которые обеспечивают наибольшую обоснованность и эффективность принимаемых решений.

Тринадцатый этап - этап разработки плана действий. На этом этапе намечаются определенные организационно-технические мероприятия, направленные на осуществление принятого управленческого решения.

На четырнадцатом этапе - производится контроль осуществления разработанного плана. Ход осуществления плана должен систематически контролироваться, а имеющие место изменения условий либо отклонения в процессе выполнения плана следует систематически анализировать.

На заключительном, *пятнадцатом этапе* - разработки управленческих решений осуществляется анализ результатов развития данной ситуации после управленческих воздействий. Здесь выполненный план управленческих воздействий подвергается тщательному анализу для оценки эффективности принятых управленческих решений и их осуществления.

4.5.Оценка качества принятых управленческих решений

Принятие любого управленческого решения можно назвать промежуточным этапом между управленческим решением и управленческим воздействием. Это в свою очередь говорит о том, что эффективность такого решения проявляется в совокупности эффективности его разработки и реализации.

Оценка эффективности управленческих решений предполагает использование понятия совокупного экономического эффекта, т.к. в полученные результаты в обязательном порядке включается трудовой вклад людей.[94]

В процессе оценки эффективности управленческих решений применяется семь основных методов:[95]

Индексный метод**.** Его применяют для анализа наиболее сложных явлений с элементами, не поддающимися измерениям. Индексы здесь играют роль относительных показателей. Они помогают оценить, как выполняются плановые задания, и определить динамику разных процессов и явлений. Индексный метод призван помочь разложить обобщающий показатель на факторы относительных и абсолютных отклонений.

Балансовый метод**.** Его суть состоит в том, что сопоставляются взаимосвязанные показатели работы организации. Цель - определить влияние отдельных факторов и найти резервы для повышения эффективности компании. Взаимосвязь отдельных показателей представляется равенством итогов, которые получены после определенных сопоставлений.

Метод элиминирования**.** Он обобщает два первых метода и предлагает возможность для определения воздействия какого-то одного фактора на общий показатель деятельности компании. При этом предполагается, что все другие факторы функционировали в одной среде - согласно плану.

Графический метод. Является способом наглядного представления работы организации, определения комплекса показателей и оформления результатов произведенных аналитических мероприятий.

Метод сравнения. Предлагает возможность оценки работы компании, выявления отклонений фактических показателей от базисных величин,

[94] В. М. Колпаков «Теория и практика принятия управленческих решений» 2013. 157 с.
[95] А. А. Зюськин «Оценка эффективности управленческих решений», Санкт-Петербург, 2012, 130 с.

установления их причин и поиска резервов последующего улучшения деятельности.

Функционально-стоимостный анализ. Его можно назвать методом системного исследования, применяющегося, исходя из назначения объекта изучения. Его задача – повысить полезный эффект (отдачу) совокупных затрат за жизненный цикл объекта. Отличительной особенностью является то, что метод позволяет установить целесообразность ряда функций, которые будут выполняться проектируемым объектом в конкретной среде, а также проверить необходимость каких-то функций объекта, который уже существует.

Экономико-математические методы. Применяются, когда требуется выбрать оптимальные варианты, определяющие специфику управленческих решений в текущих или предполагаемых экономических условиях. Задач, которые решают экономико-математические методы, множество. Среди них установление наилучшего ассортимента производимого продукта, оценка плана производства, сравнительный анализ экономической эффективности применения ресурсов, оптимизация производственной программы и другие.

Контрольные вопросы:

1.Понятие и характеристика организации.

2.Миссия, цель, задачи управления организацией.

3.Понятие о структуре организации.

4.Типы и виды организационных структур управления.

5.Преимущества и недостатки основных видов организационных структур.

6.Последовательность действий процесса создания организационной структуры.

7.Понятие и сущность цели.

8.Иерархия потребностей А. Маслоу.

9.Контроль, как функция управления.

10.Принципы принятия решения.

11.Методы оценки оценки эффективности решений.

Тесты:

1. Менеджмент - это:

А) деятельность, направленная на координирование действий персонала организации;

Б) деятельность, способствующая достижению желаемых результатов;

В) деятельность, направленная на рациональное использование ресурсов организации.

Г) все ответы верны

2. Управление как информационный процесс представляет собой:

А) передачу информации подчиненным;

Б) получение информации от подчиненных;

В) получение информации из объекта управления и передачу информации в объект управления;

Г) кругооборот информации между управляющей системой и объектом управления или

внешней средой.

3. Контроль - это:

А) Вид управленческой деятельности по обеспечению выполнения определенных задач и достижения целей организации;

Б) Вид человеческой деятельности;

В) Наблюдение за работой персонала организации;

Г) Наблюдение за выполнением персоналом отдельных заданий;

4. Основные функции управления это:

А) те, которые должны исполняться сотрудниками любой организации;

Б) функции, которые должны исполняться высшим руководством организации;

В) функции, которые должны исполняться любым руководителем независимо от исполнения им специальной функции исполнения;

Г) функции, которые должны исполняться любым руководителем независимо от его статуса в организации и исполнения специальной функции управления.

5. Какое из нижеприведенных определений относится к принципам управления:

А) это обособленная область управленческой деятельности;

Б) это основные правила управленческой деятельности;

В) это способы достижения цели;

Г) все ответы верны.

6. Выберите правильное утверждение:

А)процесс управления следует начинать с исполнения функции организация;

Б)реализация функции контроля обеспечивает успешное начало управленческого

процесса;

В)только реализация функции планирования обеспечивает всестороннюю проработку управленческой ситуации.

7. При исполнении функции организации руководитель должен (выберите правильные утверждения):

А) проверить соответствие существующей организационной структуры управления новым целям;

Б) установить показатели контроля деятельности подчиненных;

В) посредством организационных методов распределить задачи и ответственность среди исполнителей;

Г) выбрать средства стимулирования подчиненных.

8. Под планированием понимают:

А) Вид деятельности;

Б) Отделённый вид управленческой деятельности, который определяет перспективу и будущее состояние организации;

В) Перспективу развития;

Г) Интеграцию видов деятельности.

9. Делегирование полномочий осуществляется в пределах исполнения функции:

А) мотивации;

Б) организации;

В) контроля;

Г) планирования.

10. Нарушения принципа единоначалия характерно для:

А) линейной структуры управления;

Б) матричной структуры управления;

В) функциональной структуры управления;

Г) дивизиональной структуры управления;

Д) линейно-функциональной структуры управления.

11. Выберите правильное утверждение:

А) процесс мотивации у человека начинается с возникновения мотива;

Б) процесс мотивации у человека начинается с постановки цели;

В) процесс мотивации у человека начинается с возникновения потребности;

12. Что нельзя делегировать в процессе управления:

А) ответственность;

Б) полномочия;

В) обязанности;

Г) функции.

13. К связующим процессам в менеджменте относят:

А) процесс делегирования полномочий;

Б) процесс принятия решений;

В) коммуникационный процесс;

Г) процесс планирования.

14. К невербальным способам передачи информации относят:

А) текстовый документ;

Б) окружающую обстановку;

В) мимику и жесты;

Г) тональность голоса;

Д) речь.

15. Сколько основных методов используются при оценке эффективности управленческих решений?

А) 7

Б) 5

В) 8

Г) 10

Задание по теме:

Задание . Образуйте пары из нижеприведенных понятий:

Задача планирования	построение оргструктуры организации
Задача контроля	побуждение сотрудников к эффективной деятельности
Задача мотивации	постановка целей и определение путей их достижения
Задача организации	сравнение желаемого и полученного результата
Задача оперативного	регулирования устранение отклонений

Кейс. Бутики Христодара.[96]

Жанна Христодар только что получила университетскую степень бакалавра по направлению «Менеджмент» и сразу же включилась в работу компании своего отца. Её отец, Богдан Христодар, являлся владельцем и президентом компании «Бутики Христодара». Компания владела сетью из 12 магазинов модной женской одежды в ряде крупных городов России. Компанию ещёв конце перестройки основал дед Жанны. Связи и опыт деда, долгое время работавшего в сфере советской торговли, и последние 10 лет деятельности ёотца в области женской одежды, их умение покупать и продавать эту одежду превратили компанию из одного магазина в центре Москвы в достаточно большую сеть магазинов. Управленческий стиль Богдана Христодара, по сути, был продолжением стиля его отца. Оба получили образование при старой системе, один - торговое, а другой - политехническое. Богдан знал, что и как он делает. Он был горд тем, что был способен «держать руку на пульсе» всех деталей по покупке, рекламе и управлению магазинами. Каждый из менеджеров его магазинов, равно как и члены правления, встречались с ним каждые две недели в городе. Между этими встречами Богдан тратил 2-3 дня каждой недели на посещение своих магазинов и работу с их менеджерами. Однако главной его заботой было то, как люди коммуницируют и как они смотивированы к работе. Он отмечал, что на заседаниях, которые он проводил, все его менеджеры и специалисты слушают его очень внимательно. Тем не менее, от суждений, которые они делали, его начала беспокоить мысль: слышат ли они его или просто внимательно слушают. Как результат, ряд его указаний точно не выполнялся магазинами. Он часто сам правил документацию и рекламные проспекты. В некоторых магазинах работники поговаривали о вступлении в профсоюз. Нередко

[96] Виханский,О.С.Практикум по курсу «Менеджмент» / О.С.Виханский, А.И.Наумов; под ред. А.И.Наумова. –М.: Экономистъ, 2014. –288 с.

приходилось слышать то, что ему совсем не нравилось. Так, ему стало известно, что многие работники компании, включая некоторых менеджеров, знают, что пытается делать его компания, и уверены, что они могли делать дело лучше, если бы имели шанс говорить непосредственно с Богданом и его ближайшим окружением. Сам Богдан чувствовал, что многие его менеджеры, так же как и служащие магазинов, делали свою работу без каких-нибудь реальных усилий в творчестве, без изобретательности и энту-зиазма. Его, кроме того, интересовало, почему некоторые его лучшие работники увольнялись и устраивались на работу к конкурентам.

Когда дочь пришла к нему, чтобы занять должность его специального по-мощника, он сказал: «Жанна, меня беспокоит происходящее в компании. Очевидно, что это проблема коммуникации и мотивации. Я знаю, что ты изучала менеджмент в университете. Я слышал, как ты говорила о проблемах барьеров и техники коммуникации. Ты называла имена Маслоу, Герцберга, Врума, Мак-Клелланда и других, кто много знает в области мотивации. Конечно, я сомневаюсь, что эти «психологи» знают достаточно много о бизнесе. Вместе с тем, я знаю о мотивации людей то, что главное –деньги, хороший начальник и хорошие условия работы. Может быть, ты знаешь что-то ещё, что поможет мне? Я надеюсь на это. За твоё обучение в университете я заплатил немало денег. Мне это недешёво обошлось. Так что ты могла бы мне предложить?»

Вопросы для работы с кейсом:

1.Какой управленческий стиль преобладал у деда и отца Жанныи как он влиялна решение проблем межличностной и организационной коммуникации в компании?

2.Какие формы коммуникации с подчинёнными преимущественно использовал Христодар-отец?

3.Где у Христодара-отца происходил сбой в коммуникационном процессе?

4.Какие коммуникационные барьеры имели место в компании? Какие меры вы предложили бы для их устранения?

5.Какие коммуникационные сети использовались Христодаром-отцом во вза-имодействии с подчинёнными?

6.Какой коммуникационный стиль преимущественно использовал Христодар-отец в общении с подчинёнными?

7.Какие невербальные формы коммуникации использовал Христодар-отец и были ли они эффективными?

8.Как решение вопросов коммуникации в данной ситуации связано с решени-ем проблем мотивации?

9.Как бы вы на месте Жанны ответили еёотцу на его монолог?

Кейс . Управление коммуникациями в корпорации.[97]

В 1984 г. корпорация «МакКессон» приобрела фирму «Чэмпион Интернэшнл», производящую конторское оборудование и располагающую 17 сбытовыми центрами, «функционировавшими практически без вмешательства главной конторы».

Невмешательство означало, что «семнадцать отделений фирмы идут по семнадцати разным направлениям», результатом чего в значительной мере стала репутация фирмы «Чэмпион Интернэшнл» – «вечного аутсайдера в своей области».

К 1986 г. отделение «Офис продактс дивижн» (занимавшееся конторским оборудованием) корпорации «МакКессон» увеличило свою выручку на 40%, а лучшие торговые агенты побили все предыдущие рекордные показатели объёма продаж. Что же способствовало такому быстрому преобразованию? В

[97] Мескон, М. Основы менеджмента / М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури; пер. с англ. –М.: Изд-во «Дело», 2009. –С. 135–136.

значительной мере успех был обусловлен изменению подхода к обмену информацией.

Вскоре после приобретения фирмы «Чэмпион» Линда Бос была назначена вице-президентом по сбыту корпорации «МакКессон». Бос быстро поняла, что между торговыми агентами нет эффективного обмена информацией – иногда она отсутствует полностью –поэтому невозможна совместная работа над определением текущих и перспективных целей. Плохой обмен информацией стал главной помехой для повышения эффективности работы организации. В совершенствовании нуждались коммуникации как между отдельными людьми, так и в организации в целом.

Бос установила, что отсутствует механизм систематического обмена идеями между торговыми агентами. Главная помеха заключалась в том, что они никогда не встречались. Памятные записки курсировали взад-вперёд, но из-за непрерывных разъездов агентов эти записки часто лежали без дела неделями. Бос установила также, что «трудно пробудить воодушевление и энтузиазм с помощью клочка бумаги». Она решила создать механизм оповещения торговых агентов о работе их коллег, пригодный также для обмена идеями и предложениями и получения необходимой информации. Она посчитала необходимым, чтобы каждый агент в одно и то же время получал одну и ту же информацию по новым изделиям, мероприятиям по продвижению продукции на рынок и различным программам.

Бос учредила ежемесячные, продолжительностью в рабочий день, совещания по сбыту продукции фирмы, чтобы наладить двусторонний обмен ин-формацией между главной конторой и сбытовыми центрами, способствовать обмену информацией между торговыми агентами, генерировать новую информацию и обеспечивать, в определённой мере, обучение персонала.

Теперь совещания проводятся раз в месяц в каждом из 17 сбытовых центров, обычно в последнюю пятницу месяца, и присутствие на них обязательно. Базовая форма таких совещаний стандартизована, однако каждый управляющий по сбыту вправе корректировать повестку дня с учётом собственных (данного сбытового центра) потребностей. Ядро повестки дня и ключевые темы определяет Бос и её сотрудники, а региональные управляющие по сбыту модифицируют их в зависимости от конкретных нужд и «неповторимости» их с бытовых центров и торговых агентов. Обратная связь с местами –одно из главных достоинств подобных совещаний. Обратная связь встроена в систему с помощью формуляра, который через неделю после каждого очередного совещания региональные управляющие направляют Бос. В этих формулярах содержится информация о том, «как прошло совещание, что идёт хорошо, а что плохо, в чём требуется дополнительная поддержка».

Бос старается быстро отвечать на вопросы и реагировать на предложения с мест, чтобы успеть к следующему совещанию. «Очень просто заявить –дайте нам нужную информацию, но обеспечить её приток –это совсем другое дело, поэтому мы всегда отвечаем своим сотрудникам», –говорит она. Региональные управляющие сбытом поначалу сопротивлялись идеям Бос, но сегодня направляют в главную контору всё больше и больше предложений. Торговые агенты всё активнее вовлекаются в ежемесячные совещания, по-скольку там обсуждаются удачные варианты стратегии действий и происходит обмен полезной информацией. По сообщениям, они начали обслуживать потребителей и поставщиков с большим энтузиазмом и профессионализмом. Новая коммуникационная атмосфера способствовала «смещению акцентов туда, куда нужно было компании». Специалисты и управляющие по сбыту приветствуют расширение информационного обмена. Они считают, что семнадцать отделений теперь собраны в единое целое и составляют часть компании, движущуюся в чётко определённом направлении.

Вопросы для работы с кейсом:

1.Какими были некоторые из преград на пути информационного обмена, когда корпорация «МакКессон» приобрела фирму «Чемпион Интернешнл»?

2.Каким образом ежемесячные совещания по сбыту способствуют информационному обмену между отдельными людьми и внутри организации?

3.Каким образом стандартизированная форма проведения совещаний способствовала совершенствованию обмена информацией? Что сделано для преодоления изъянов такой стандартизированной формы?

4.Обсудите различные механизмы, посредством которых обратная связь повысила эффективность информационного обмена.

5.Каковы некоторые достоинства новой системы коммуникаций?

Тема 5. Организации и их управление

5.1.Понятие и классификация организации. Структуризация деятельности организации.

5.2.Внутренняя среда организации. Внешняя среда организации.

5.3.Распределение труда по вертикали. Распределения труда по горизонтали.

5.4.Организационная структура управления.

5.5. Основные организационно - правовые формы.

5.6.Стратегическое управление организацией.

5.7.Управление организационными изменениями.

Ключевые слова: *организация, структуризация,среда, структура, стратегия, управление,классификация,организационная структура, труд раупределения труда.*

5.1.Понятие и классификация организации. Структуризация деятельности организации

«Организация» (от латинского organizo) - делать сообща, стройный вид, устраиваю. Организация как процесс представляет собой совокупность действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого.

Организация представляет собой сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, которое функционирует на относительно постоянной основе для достижения общей цели или целей.

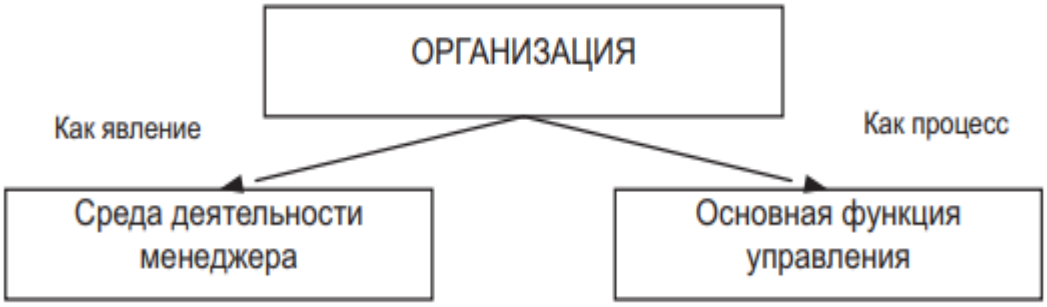


Рис.5.1. Организация как явление и как процесс.[98]

Под словами «сознательно координируемое» понимается управление, под «социальным образованием» - то, что организация состоит из отдельных людей или их групп, взаимодействующих между собой. Как явление она представляет физическое объединение реальных элементов (людей, техники) для выполнения программы или цели. Организация как воздействие - это упорядочение или налаживание какого-либо объекта .

Слово «организация» имеет множество производных, например: организация производства, ООН, организованный человек и т. д. Организация в правовом соотношении рассматривается в четырех формах:

[98] Менеджмент организации: учебник для высших учебных заведений по экономическим специальностям / А. В. Тебекин, Б. С. Касаев. – Москва: КноРус, 2014.- С.355.

Рис.5.2. Определение понятия организации.[99]

-юридическое лицо, зарегистрированное в государственном органе, имеет печать и счет в банке;

-неюридическое лицо, зарегистрированное в государственном органе ;

[99] Менеджмент организации: учебник для высших учебных заведений по экономическим специальностям / А. В. Тебекин, Б. С. Касаев. – Москва: КноРус, 2014.- С.358.

-неюридическое лицо, зарегистрированное в государственном органе, но не имеющее печати;

-неформальная организация граждан (например, рыболовы, игроки).

Общими чертами всех организаций являются:

-наличие, по крайней мере, двух людей, хотя бы одной цели, направленной на удовлетворение потребностей или интересов;

-совместная деятельность для получения прибавочного продукта в различных формах (материальной, духовной, информационной)

Жизненный цикл организации

Жизненный цикл организации - это система предсказуемых изменений с определенной последовательностью состояний, которые организация проходит в течение определенного времени: от момента ее рождения до момента ее ликвидации. Это говорит о том, что существуют отчетливые этапы, через которые проходят организации, причем переходы от этапа к этапу являются предсказуемыми. Организации имеют некоторые исключительные характеристики, которые требуют определенной модификации понятия жизненного цикла. Один из вариантов деления жизненного цикла организации на соответствующие временные отрезки может быть следующим:

1. Этап предпринимательства.

Организация находится в стадии становления, формируется жизненный цикл продукции. Цели являются еще не четкими, творческий процесс протекает свободно, продвижение к следующему этапу зависит от ресурсов.

2. Этап коллективности.

Формулируется миссия организации. Коммуникации сохраняются не формальными, структура организации уточняется. Члены организации демонстрируют высокие обязательства перед организацией, перед коллективом.

3. Этап формализации управления.

На этом этапе упор делается на стабильность, отрабатываются стандартные процедуры управления организацией. Формируются органы управления, возрастает роль высшего звена управления

4. Этап выработки структуры.

Организация увеличивает выпуск продукции, расширяет рынок оказания услуг. Выявлены новые возможности развития. Организационная структура отработана. Механизм принятия решений децентрализован.

5. Этап упадка.

Спрос на продукцию меняется, рынок насыщается, идет жесткая конкурентная борьба. Руководители - в поиске путей удержания рынка. Растет число конфликтов в организации, идет сокращение штатов. К руководству чаще приступают новые люди, которые вводят централизованный механизм принятия решений. Многочисленные исследования показывают, что организации в течение жизненного цикла уверенно развиваются, когда имеют обоснованную стратегию и эффективно используют ресурсы; перестраиваются, когда перестают отвечать избранным целям; погибают, когда оказываются неспособными выполнять свои задачи и требования рынка.

На сегодняшний день выделяются две основные модели жизненного цикла организации, которые были предложены Ларри Грейнером и Ицхаком Адизесом. Суть этих моделей состоит в том, что жизненный цикл предприятия представляет собой последовательность сменяющих друг друга этапов или стадий, которые имеют определенные характеристики.

Одну из моделей жизненного цикла организации предложил Ларри Грейнер. Автор модели последовательно выделяет пять этапов, называя их «стадиями роста». Каждая стадия - одновременно следствие предыдущей и причина последующей стадии. Грейнер считал, что компания за время своего существования в отрасли последовательно проходит через 5 этапов роста: рост

через творчество, через управление, через делегирование, через координирование и через сотрудничество .

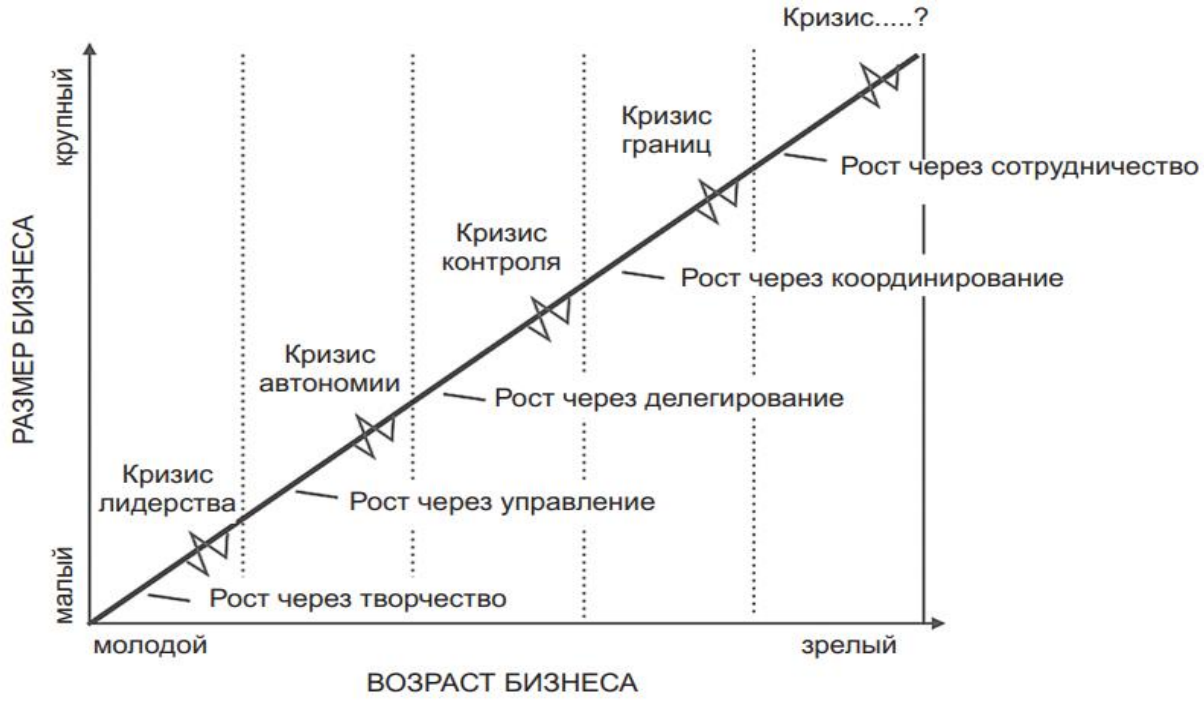


Рис.5.3. Модель жизненного цикла организации по Л.Грейнеру.[100]

Каждый этап роста компании имеет 2 ярко ‑ выраженные фазы: эволюционное развитие и революционное развитие. В период эволюционного развития продажи и прибыль компании растут постепенно, без сильных скачков. В период революционного развития в компании происходят внутренние конфликты, являющиеся причиной несоответствия задач и стиля управления компанией, продажи и прибыль могут временно снизиться, но затем снова выйти на кривую роста. задача руководства на этапе революционного развития бизнеса - оперативно подобрать и внедрить новые инструменты управления. Длительность эволюционного периода компании колеблется в зависимости от отрасли и составляет в среднем от 4- 8 лет. В молодых и динамично развивающихся отраслях компании растут

[100] Менеджмент организации: учебник для высших учебных заведений по экономическим специальностям / А. В. Тебекин, Б. С. Касаев. – Москва: КноРус, 2014.- С.380.

стремительно и эволюционные этапы сменяются быстро. В зрелых отраслях эволюционная стадия развития компании проходит очень медленно.

Рассмотрим каждый из пяти этапов жизненного цикла организации по Грейнеру более подробно.

Этап первый: рост через творчество.

На первом, начальном, этапе своего роста компания только создает свой продукт и определяет границы своего рынка. Стремительный рост бизнеса на данном этапе приводит к возникновению кризиса лидерства. Чем больше становится компания, тем выше должны

быть компетенции руководящего персонала. руководитель должен

повышать производительность растущего числа сотрудников.

Этап второй: рост через управление.

После установления четких правил работы в компании начинается стабильный рост продаж. Компания растет, появляются новые отделы и новый управленческий персонал. Увеличение размеров бизнеса является причиной нового кризиса - кризиса автономии. Менеджеры среднего звена теряют свою производительность по причине жесткой системы централизованного управления. Необходимость согласования решения у вышестоящего управления, отсутствие возможности принимать решение самостоятельно тормозят важные процессы в компании.

Этап третий: рост через делегирование.

Когда все процессы делегирования полномочий определены, компания продолжает свою эволюцию. Рост обеспечивается в первую очередь мотивацией персонала. Сотрудники, не скованные излишней отчетностью и контролем, начинают быстрее принимать решения, что помогает укрепить бизнес, захватить новые рынки и расширить ассортимент производимых товаров и услуг. В результате такого роста возникает очередной кризис в компании - кризис контроля. Автономия и самостоятельность сотрудников

может приводить к решениям, с которыми не согласно руководство организации, которое начинает заново вводить более жесткие формы контроля и отчетности.

Четвертый этап: рост через координирование.

Благодаря принятию согласованных решений организация снова увеличивает эффективность своей деятельности. теперь все решения соотносятся с общей миссией компании и с общими целями ее менеджмента, риск ошибок уменьшается. Но появление новых точек контроля в большой компании приводит к развитию волокиты. Процедуры преобладают над решениями и задачами компании. Возникает кризис бюрократии. Снижается общая инновационность в компании так же, как и гибкость и скорость принятия решений.

Пятый этап: рост через сотрудничество.

На заключительном этапе роста компания пересматривает построение взаимоотношений внутри компании. Данный этап характеризуется появлением командной работы для решения поставленных задач, сокращается персонал, формальные системы управления упрощаются, возрастает количество обсуждений в открытой форме, появляется система обучения персонала внутри компании. Кризис на последнем этапе роста компании еще не получил свое название. Грейнер считал, что данный кризис будет связан с физическим и моральным истощением сотрудника по причине интенсивной работы в команде, с одной стороны, и внедрения новых способов работы - с другой. Если говорить про методологию Ицхака Адизеса, то в ее основе находится фундаментальный закон, гласящий, что все организации, как живые организмы, проходят через схожие стадии жизненного цикла и демонстрируют прогнозируемые и повторяющиеся модели поведения. На каждой новой стадии развития каждая организация сталкивается с уникальным набором вызовов и

угроз. Успех организации определяется способностью менеджеров управлять переходом от одной стадии к другой.

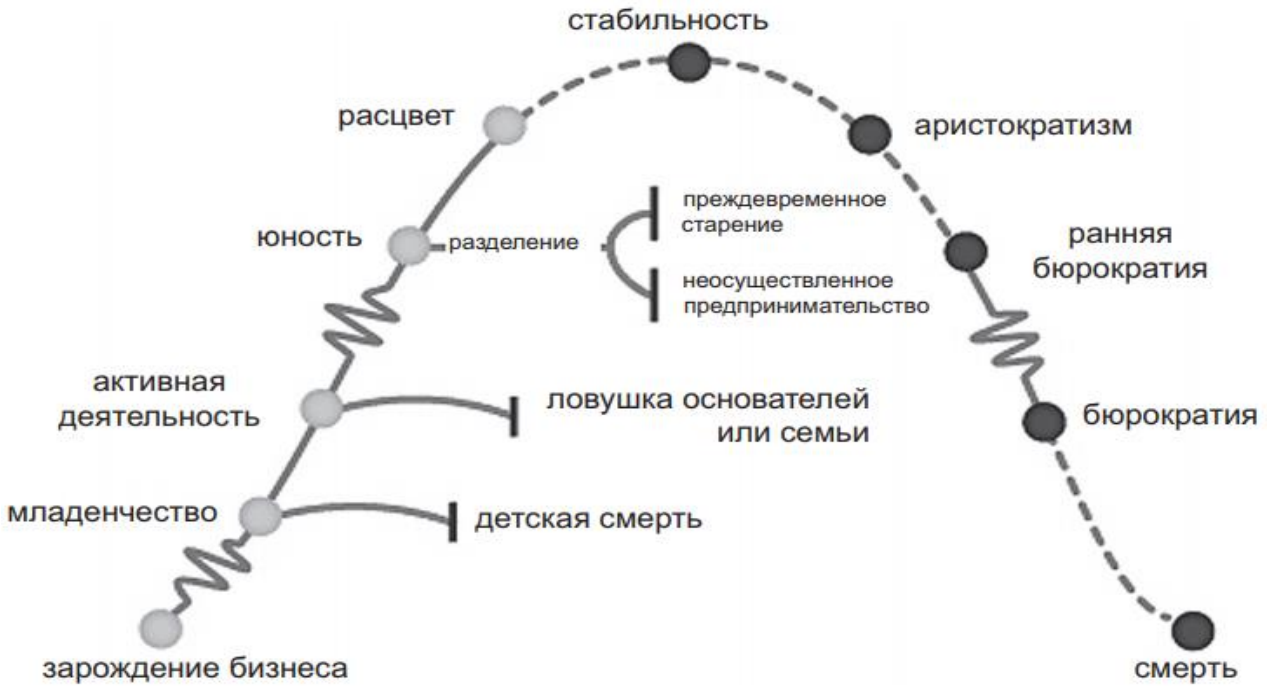


Рис.5.4. Модель жизненнного цикла организации по И.Адизесу.[101]

В отличие от других методологий, Адизес предлагает не решать проблемы организации, а учить организацию самой решать свои проблемы, самообучаться. По Адизесу менеджмент - это процесс достижения результатов и эффективности в краткосрочном и долгосрочном периодах.

1.Выхаживание - этап создания организации. У основателя родилась бизнес−идея, он горит энтузиазмом. Опасность, которая может загубить еще не рожденную организацию в самом начале, состоит в том, что, желая реализовать свою идею, предприниматель недостаточно считается с реальным положением дел рынке. он ослеплен заманчивостью самой идеи создания организации.

[101] Менеджмент организации: учебник для высших учебных заведений по экономическим специальностям / А. В. Тебекин, Б. С. Касаев. – Москва: КноРус, 2014.- С.390.

С точки зрения организационной ответственности, принципиальны внутренние обязательства основателя - готовность взять на себя риск. Чем выше уровень обязательств, возложенных организацией на себя при рождении, тем реальнее успех дела.

2.Младенчество. Время самоотверженных усилий для реализации мечты. Этап характеризуется неформальностью служебных отношений, отсутствием иерархии. Нет формальной организационной структуры – есть союз единомышленников. Нет системы оценок выполненной работы, решение, что нужно делать, принимается стремительно, организация идет от кризиса к кризису, борется за выживание. Каждый преодоленный кризис - общая победа, каждая ошибка - стимул к преодолению кризиса. Адизес указывает на необходимость притока денежных средств на этом этапе, о чем руководитель не должен забывать. Залогом успешного выживания является и такой психологический фактор, как верность основателя идее создания устойчивой организации, то есть ответственность не только перед воплощением в жизнь своей идеи в принципе, а перед реализацией ее «здесь», «сейчас», с этими людьми и партнерами.

3. Стадия быстрого роста («Давай-давай!»). относительная финансовая стабильность, рост уровня продаж. Это новый этап внутренней ответственности организации. Ситуация опасна тем, что выживание выглядит как процветание, хотя до этой стадии еще далеко. Завышенная оценка потенциала организации в виде установки: «Мы все можем!» - способна привести к гибели фирмы. Поэтому Адизес определяет главную организационную задачу этого этапа от обратного: фирма должна четко определить для себя, чем она не должна заниматься.

4.Юность. Децентрализация, делегирование полномочий становятся необходимы. Юность - время конфликтов. Сотрудники начинают задумываться о личных интересах, проявляются амбиции. Усложняются

отношения между основателем и менеджером, менеджером и ветеранами, ветеранами и новичками. При этом специалисты по менеджменту утверждают, что на этом этапе развития 90 % всего происходящего в фирме - на неформальном уровне. Поэтому для руководителей так важно понимать неформальные социальные отношения в организации.

На стадии «юности» проявляется и такая проблема, как осознанное противоречие между потребностями фирмы и потребностями ее сотрудников. Если организация пережила конфликтную «юность», в том числе и привела к общему знаменателю внешние свои устремления, то наступает этап «расцвета».

5.Расцвет - это стадия баланса между самоконтролем и гибкостью организации, это знание и соотнесение целей, возможностей и средств достижения. теоретически «расцвет» может длиться бесконечно при условии количественного и качественного роста организации - за счет притока новых сил, создания дочерних организаций и, главное, сохранения духа предприимчивости.

6.Стабилизация характерна повышенным чувством безопасности. очевидная стабильность присутствия фирмы на рынке приводит к тому, что ресурсы на исследование урезаются в пользу расходов
на экстраполятивное развитие. Это начало старения - фирма ориентируется все больше на свое прошлое. Финансисты в фирме теперь значат больше, чем разработчики и специалисты по маркетингу. Ответственность руководителей реализуется простейшим способом - поддержанием статус‑кво фирмы.

7. Аристократизм. Переход к этому этапу почти незаметен, а это верный признак не роста, а старения. Все больше средств идет не на инновации и развитие, а на контроль и поддержание устойчивости. гарантированность результата напрочь вытесняют варианты, связанные с риском. имидж фирмы - консерватизм в обращении, поведении, одежде. интерьеры конференц‑залов

должны производить впечатление незыблемости, внушительности. Стареющая организация, как видим, снова впадает в младенческую безответственность.

Раньше - потому, что фирмы еще по сути не было, теперь - потому, что она есть и словно была и будет всегда.

8. Истинное положение организации - на грани катастрофы - выявляется внезапно. Начинается борьба за выживание, но не фирмы в целом. Каждый борется сам за себя. такая ситуация уже практически неизбежно ведет к следующему этапу продолжающегося пока что существования организации - стадии «ранней бюрократизации».

Для этапа «ранней бюрократизации» характерна, по формулировке Адизеса, «управленческая паранойя». ищут виноватых, тех, кто вызывает проблемы. Работа с рынком, с потребителем ушла на задний план. «Виноватых» убирают. Результат: предприниматели приходят и уходят, администраторы остаются. остальные заняты выяснением отношений и меры неправоты друг друга. В плане ответственности происходит следующее: она делегирована тем, кто на самом деле и пытался спасти фирму, но был обвинен в деструктивных покушениях на нее.

9-10. Бюрократизация и смерть. Бюрократическая организация обладает множеством систем со слабой функциональной ориентацией. такая организация обращена на себя, замкнута. В фирме царит «культ письменного слова». Характерна разорванность «информационного поля». Каждый сотрудник владеет лишь частью информации. Клиент вынужден собирать ее по частям, прорываясь сквозь узкие информационные каналы, подразделения фирмы тоже.

5.2.Внутренняя среда организации. Внешняя среда организации

Основные характеристики внешней среды, которые необходимо учитывать при принятии организационных решений, представлены. Сложность внешней среды как системы характеризуется наличием многих элементов, каждый из которых является подсистемой, а также взаимосвязями между этими элементами.

Сложность внешней среды проявляется в ряде моментов. Простыми являются среды, которые имеют сравнительно немного элементов, а существующие элементы очень похожи друг на друга и легко понимаемы. Сложная комплексная среда подразумевает наличие большого количества факторов, каждый из которых может существенно отличаться от других, взаимосвязь между ними очень сложно выявить и проанализировать.

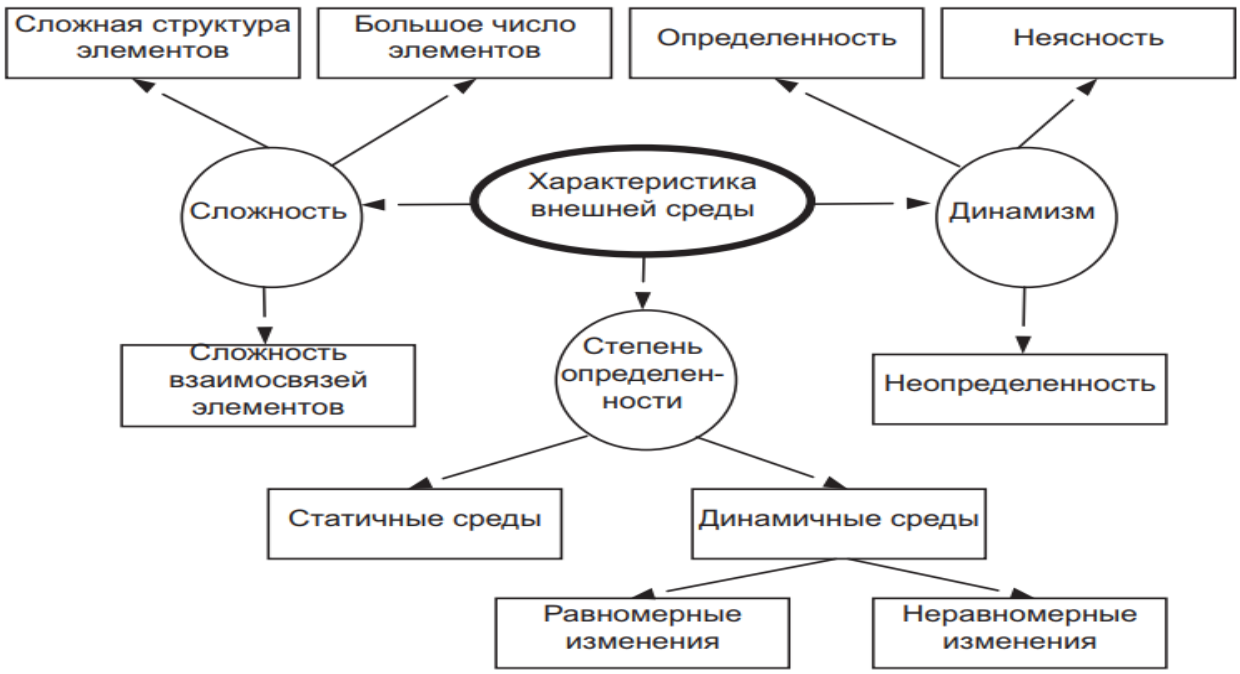


Рис.5.5.Основные характеристики внешней среды.[102]

[102] Менеджмент организации: учебник для высших учебных заведений по экономическим специальностям / А. В. Тебекин, Б. С. Касаев. – Москва: КноРус, 2014.- С.410.

В конкретной ситуации на функционирование организации оказывает влияние большое число условий и факторов. Они имеют различную природу.

К техническим факторам относятся имеющиеся технологии, материалы. Социальные условия и факторы включают социальные нормы (ценности, предпочтения и т. д.). организационные факторы - это используемые организационные структуры, типы хозяйственных связей. Можно выделить также экономические, правовые, политические, культурно‑исторические факторы и условия. На деятельность организации оказывает влияние и международное окружение, особенно если организация осуществляет международные операции. Например, необходимо учитывать таможенные, налоговые законодательства страны‑экспортера или импортера, требования по качеству, правила сертификации и т. п.

Сложность внешней среды проявляется не только в большом числе и многообразии ее элементов, но и в их взаимосвязях. здесь можно выделить два уровня взаимосвязей.

Во‑первых, это взаимосвязи элементов одного фактора. Примером могут быть взаимосвязи между конкретными поставщиками, конкурентами, элементами законодательной базы, государственными органами, регулирующими деятельность организации.

Во‑вторых, это взаимосвязи между различными факторами внешней среды. Например, политическая нестабильность затрудняет приток инвестиций, следовательно, замедляется технологическое обновление, затрудняются поставки ресурсов и т.д. Сложность внешней среды по‑разному влияет на различные внутренние переменные организации, что особенно наглядно проявляется при сложной структуре организации.

Второй важной характеристикой является динамизм внешней среды. Соответственно различают статичные и динамические среды. Ясно, что такое

разграничение довольно условно. Статичная внешняя среда остается стабильной и неменяющейся на протяжении какогото периода времени. Динамичная внешняя среда является предметом определенных изменений, которые иногда очень трудно предвидеть. Динамизм внешней среды проявляется в ряде моментов. В соответствии с процессным подходом к менеджменту влияние внешней среды на организацию является процессом. Его содержанием становятся изменения в самой внешней среде, которые характеризуются скоростью преобразований. они затрагивают законодательную базу хозяйственной деятельности, рынки ресурсов и состояние конкурентной среды.

Рис.5.6. Среда прямого воздействия.[103]

[103] Менеджмент организации: учебник для высших учебных заведений по экономическим специальностям / А. В. Тебекин, Б. С. Касаев. – Москва: КноРус, 2014.- С.415.

Третья характеристика - неопределенность внешней среды. Для учета сложности и динамичности внешней среды при разработке управленческих решений необходима информация. Под воздействием усложнения внешней среды, ее динамизма потребность в информации возрастает, а возможность ее получения для конкретной быстро меняющейся ситуации сокращается. Это приводит к усилению неопределенности внешней среды.

Внешняя среда подразделяется на среду прямого и косвенного воздействия.

Среда прямого воздействия - это поставщики ресурсов; потребители продукции и услуг; конкуренты; государственные органы и нормативные акты, непосредственно воздействующие на деятельность организации. основные элементы среды прямого воздействия представлены. (рис.5.6.)

Среда косвенного воздействия (рис.5.7.). Многие из основных элементов внешней среды являются общими для большинства организаций в определенный период времени. Экономический спад, например, может оказать разрушительное воздействие не только на деятельность отдельной отрасли, но и на функционирование целых экономических систем. Эти общие факторы формируют основную внешнюю среду организации, в пределах которой функционируют организации, а значит, и менеджеры, или среду косвенного воздействия.

Внутренняя среда - это внутренние переменные организации, основные характеристики внутреннего устройства организации. При этом не все переменные могут контролироваться полностью, поэтому внутренние переменные подразделяются на в основном регулируемые и в основном неконтролируемые - их надо учитывать.

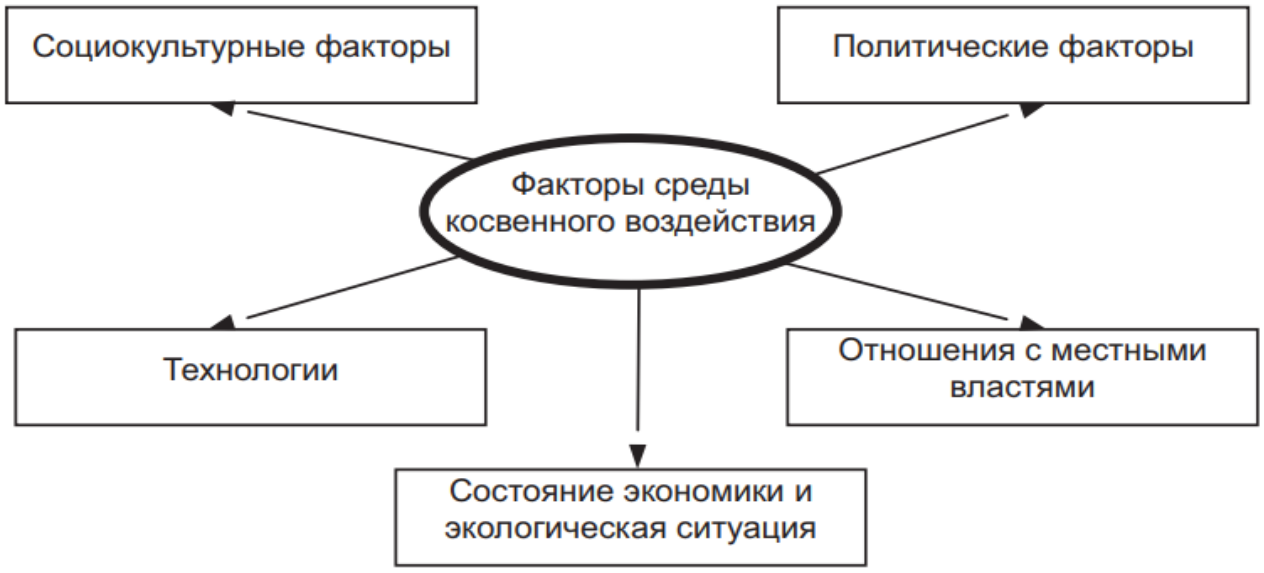


Рис.5.7. Основные факторы среды косвенного воздействия.[104]

К внутренним переменным организации относятся: цели и задачи - это желаемый результат или желаемое конечное состояние организации (получение прибыли, доля рынка, объема продаж, снижение затрат, увеличение числа клиентов, повышение производительности, рентабельность).

Этапы процесса достижения целей организации:

-руководство организации: разрабатывает цели всей организации, определяет цели подразделений, сообщает эту систему целей подразделениям;

-руководство подразделений: конкретизирует цели подразделений, сообщает цели и ставит задачи перед конкретными работниками;

-члены коллектива: соотносят свои цели и цели организации, подразделений, соотносят свои цели и цели других,

действуют;

-руководство организации и подразделений оценивает результаты деятельности членов коллектива в соответствии с поставомленными целями, полученная информация используется для обоснований целей следующего периода.

[104] Менеджмент организации: учебник для высших учебных заведений по экономическим специальностям / А. В. Тебекин, Б. С. Касаев. – Москва: КноРус, 2014.- С.422.

Задача - это работа или ее часть, которая должна быть выполнена определенным способом и в срок, определенный в плане (например, работа с людьми, работа с информацией).

Структура организации - это способ построения взаимосвязи между уровнями управления и функциональными областями (перечень работ, выполняемых определенным подразделением, например, при выполнении такой функции, как планирование, принимают участие и плановый отдел, и линейные руководители), обеспечивающий достижение цели организации.

Формирование структуры организации осуществляется на основе разделения труда: горизонтального (между специалистами, способными более эффективно выполнить данную работу; присуще как производственной, так и управленческой деятельности, например, в крупных организациях специалистов одного профиля объединяют в группы - отдел маркетинга, отдел продаж) и вертикального (включает разделение двух уровней: на первом - отделяется работа по выполнению производственных заданий от работы по координации такой деятельности, на втором - формируется иерархия управленческих уровней).

Технологии - это способ преобразования исходных ресурсов в готовые продукты (товар, работа, услуги). основные элементы технологий: оборудование, информация; квалификация, навыки; знания, информация; инфраструктура.

Люди (персонал) - в управленческом процессе анализируется поведение людей (отдельных членов, людей в группах, руководителя, лидера и их влияние на поведение других людей) в процессе функционирования организации, а также их индивидуальные характеристики: способности, предрасположенность, потребности, ожидания, восприятия, отношения, ценности.

5.3.Распределение труда по вертикали. Распределения труда по горизонтали

По происхождению организации могут быть первичными и вторичными по отношению к своим членам. В первичных организациях сначала создается организационная структура, а затем она наполняется людьми. Работники служат организации, подчиняются ей во всем, действуют в соответствии с устанавливаемыми ею правилами. Примером первичных организаций являются государственные и муниципальные структуры.

Вторичные организации создаются их членами, которые сами определяют нормы поведения и правила взаимоотношений с организацией, наделяют ее необходимыми ресурсами. Вторичные организации бывают двух видов: корпоративные и ассоциативные.

По механизму функционирования и взаимодействия между отдельными элементами организации разделяются на механистические и органические.

Механистические организации характеризуются однозначными внутренними взаимосвязями и жесткой регламентацией практически всех сторон деятельности, что позволяет им функционировать так же, как и любой механизм, например, часы. В ряде случаев это бывает действительно необходимо и целесообразно, скажем, в условиях решения достаточно простых однозначных задач, когда каждый из членов организации отвечает только за свой узкий участок работы и взаимосвязи между людьми просты и немногочисленны .

Структура организации - схема взаимосвязей отделов, департаментов и других ее составных частей. Рациональная структура организации предполагает комбинацию следующих трех факторов:

1) реальных взаимосвязей между конкретными людьми;

2) политики руководства и методов управления;

3) полномочий и функций работников.

Рис.5.8. Разновидности организаций.[105]

[105] Менеджмент: учебник для высших учебных заведений по экономическим специальностям / [А. В. Игнатьева и др.]; под редакцией М. М. Максимцова, М. А. Комарова. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 220 с.

Формальная организация - это вид организации, в которой спланирована и закреплена документально структура полномочий и функций. Структура формальной организации устанавливается на основе сложившегося взаимодействия между компонентами организации, она определяет набор функций, позволяющих достигать цели организации.

Неформальная организация - вид организации, в которой взаимоотношения не носят заранее спроектированного и закрепленного характера. Формируется такая организация на основе каких - либо общих интересов группы работников, вопросов личной безопасности и т. д. отсюда вытекает то, что структурный подход к организации описывает, прежде всего, вертикальное разделение труда в управлении организацией.

Рис.5.9.Вертикальное разделение труда в управлении.[106]

[106] Менеджмент: учебник для высших учебных заведений по экономическим специальностям / [А. В. Игнатьева и др.]; под редакцией М. М. Максимцова, М. А. Комарова. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 224 с.

Согласно рисунку, руководитель верхнего уровня управляет деятельностью руководителей среднего и низшего уровня, т. е. имеет большую власть. Вертикальное разделение труда связано с иерархи ей управления в организации: чем больше ступеней иерархической лестницы, тем сложнее организация. Полномочия распределяются по руководителям и должностям.

Горизонтальное разделение труда отражает степень разделения его между отдельными структурными единицами. Чем больше в организации сфер, требующих специализированных знаний, тем онасложнее. Горизонтальная специализация направлена на дифференциацию функций. Схема приведена ниже.

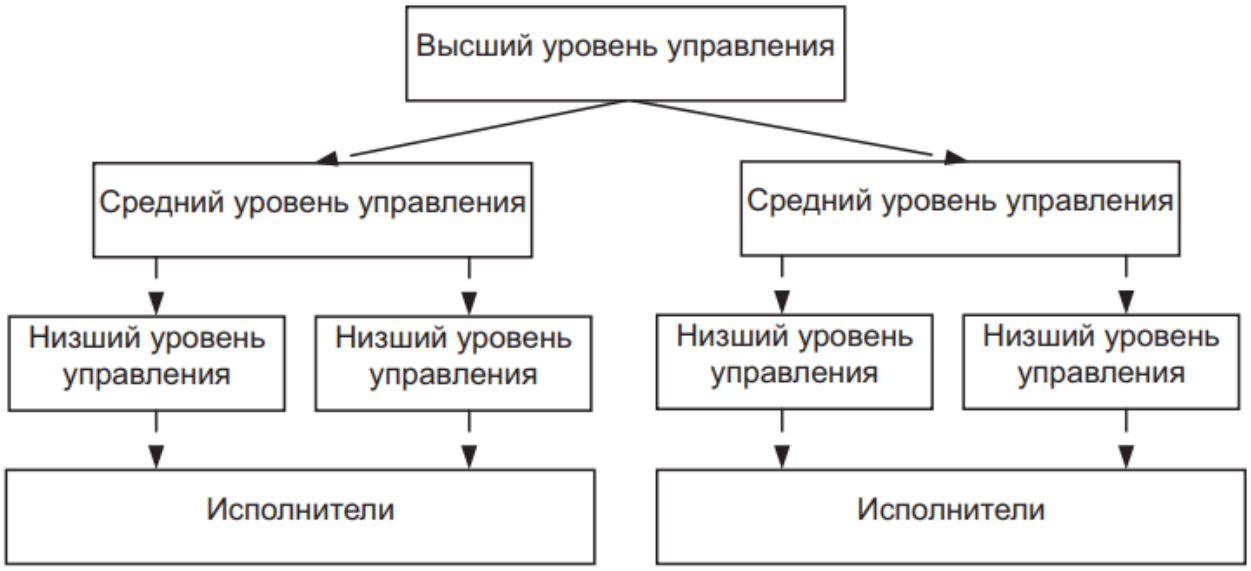


Рис.5.10. Горизонтальное разделение труда.[107]

Руководитель высшего уровня имеет прямой контроль над тремя руководителями среднего уровня (например, по производству, бухгалтерскому учету и маркетингу). Руководители среднего уровня имеют прямой контроль над соответствующими руководителями низшего уровня, последние - над определенным числом исполнителей. В зависимости от основной цели деятельности юридические лица делятся на коммерческие и некоммерческие.

[107] Менеджмент: учебник для высших учебных заведений по экономическим специальностям / [А. В. Игнатьева и др.]; под редакцией М. М. Максимцова, М. А. Комарова. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 232 с.

основной целью деятельности коммерческой организации является получение прибыли и возможность ее распределения среди участников.

Некоммерческой организацией (НКо) является организация, не имеющая извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и не распределяющая полученную прибыль между участниками. Некоммерческие организации могут создаваться для достижения социальных, благотворительных, культурных, образовательных, научных и управленческих целей, в целях охраны здоровья граждан, развития физической культуры и спорта, удовлетворения духовных и иных нематериальных потребностей граждан, защиты прав, законных интересов граждан и организаций, разрешения споров и конфликтов, оказания юридической помощи, а также в иных целях, направленных на достижение общественных благ.

5.4. Организационные структуры управления

Разнообразие структур организаций связано с различиями в областях их деятельности, в характере и сложности продукции и услуг, национальными и культурными особенностями и т. п. В связи с этим возникает проблема выбора того или иного типа организационных структур.

Одной из наиболее широко распространенных форм организации деятельности является функциональная структуризация и соответственно функциональная структура управления.

Механистические структуры:

Функциональная структуризация - это процесс деления организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет свои чет-ко определенные задачи, права и ответственность.

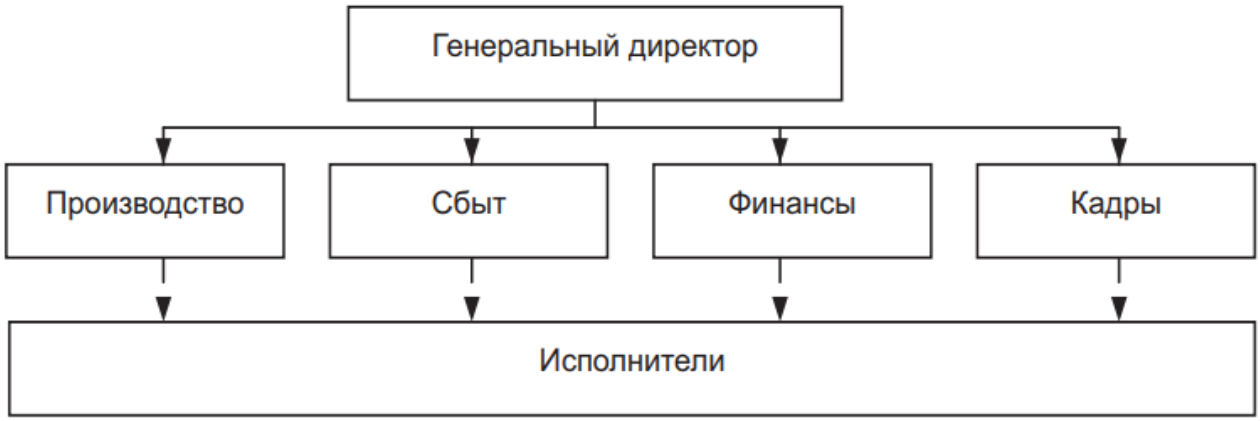


Рис.5.11. Функциональная структуризация управления.[108]

Линейная структуризация - это процесс деления организации на отдельные элементы, из которых нижестоящие в иерархической структуре жестко подчиняются вышестоящим.

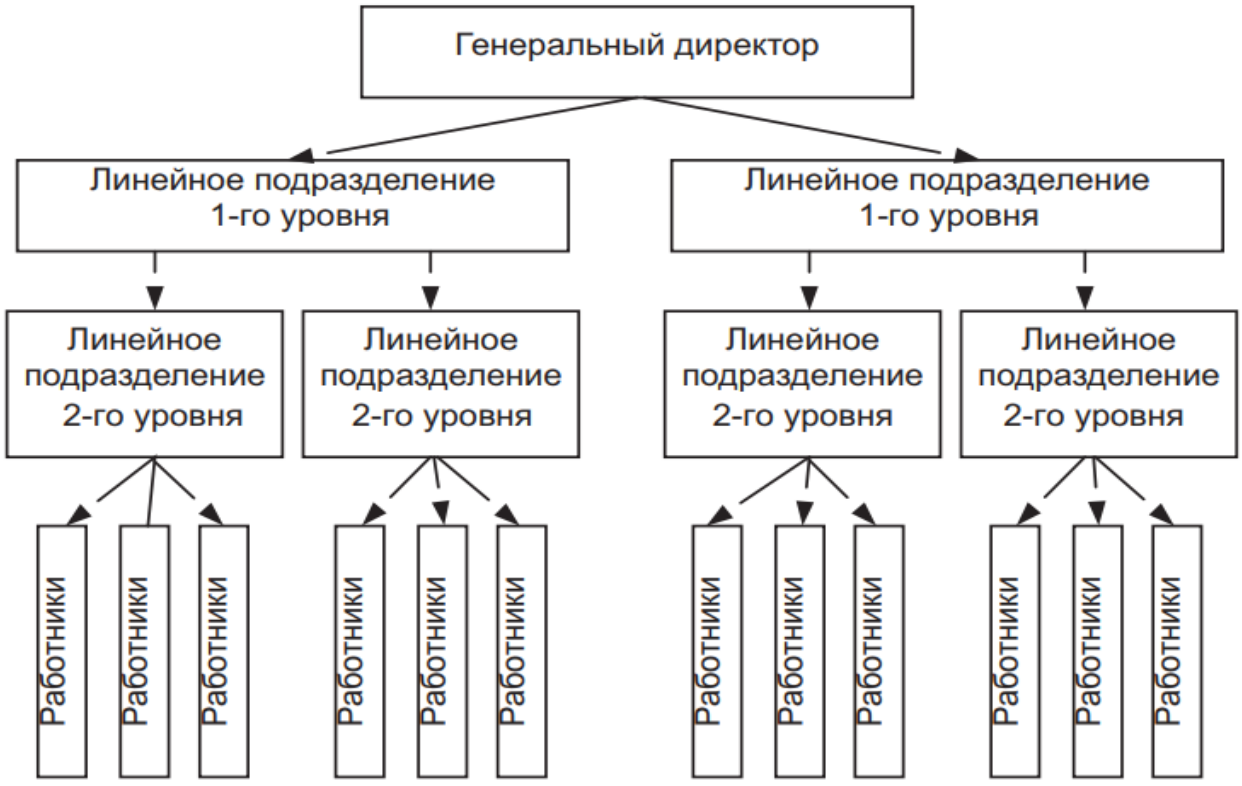


Рис.5.12.Линейная структуризация управления.[109]

[108] Л.С. Ружанская, А.А. Яшин, Ю.В. Солдатова «Теория Организаций». –М.: 2015 г. - -С.390 .
[109] Л.С. Ружанская, А.А. Яшин, Ю.В. Солдатова «Теория Организаций». –М.: 2015 г. - 392 с

Линейно-функциональная структуризация - это процесс деления организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет свои задачи, права и ответственность в соответствии с положением в иерархической структуре. Это наиболее типично для предприятий, имеющих устойчивый выпуск большого количества разнородной продукции.

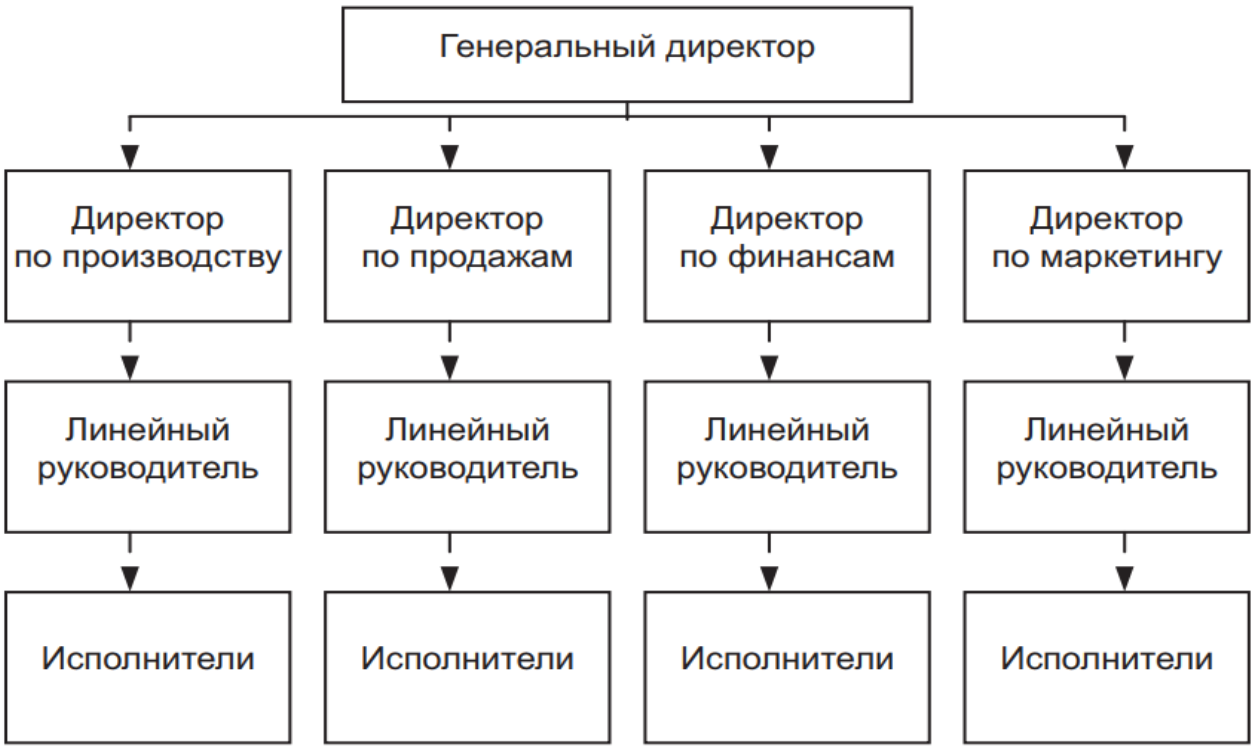


Рис.5.13. Линейно - функциональная струтуризация управления.[110]

Расширение внутренних и внешних связей, номенклатуры выпускаемой продукции и рынка их сбыта привело к тому, что названные структуры потеряли способность реагировать на происходящие изменения. теория организации для этих случаев разработала методику построения линейно - функциональных структур с группировкой по видам управления. Наиболее известные из них - это структуры с группировкой по продуктовому и дивизиональному принципу управления.

[110] Л.С. Ружанская, А.А. Яшин, Ю.В. Солдатова «Теория Организаций». –М.: 2015 г. – 410 с.

Продуктовая структуризация - это процесс деления организации на отдельные элементы, специализирующиеся по видам продукции, обладающие хозяйственной самостоятельностью и подчиняющиеся главной штаб-квартире организации по вопросам продуктовой политики. Структурная реорганизация на основе продукта допускает делегирование обширных полномочий на нижестоящий уровень руководства по изготовлению конкретного продукта.

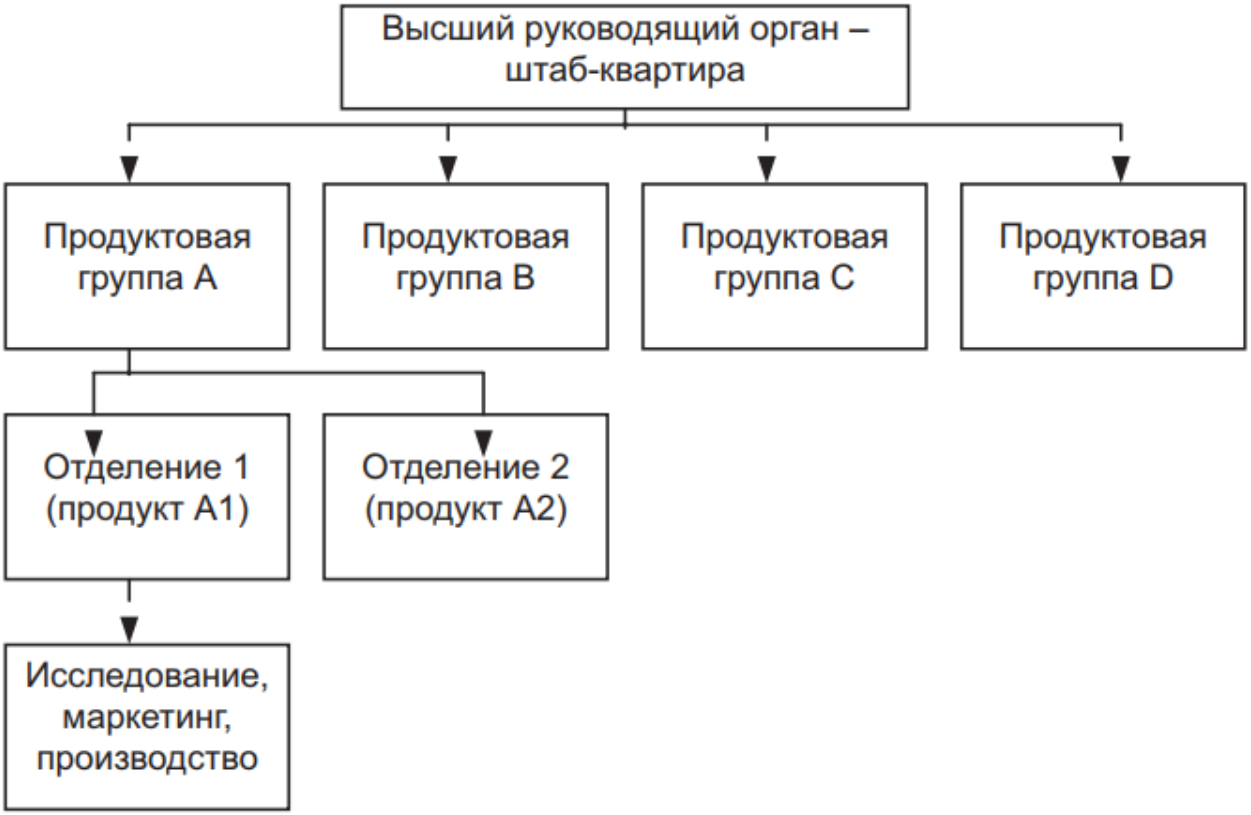


Рис.5.14. Продуктовая структуризация управления.[111]

Дивизиональная структуризация - это процесс деления организации на отдельные элементы, специализирующиеся по рынкам сбыта. Эта прогрессивная современная структура теоретически должна соединять преимущества автономности отделений организаций с централизованно контролируемым процессом распределения ресурсов и оценки результатов.

[111] Л.С. Ружанская, А.А. Яшин, Ю.В. Солдатова «Теория Организаций». –М.: 2015 г. - 484 с

однако это трудно реализуемо на практике, так как отделения фактически уходят из-под контроля центральной штаб-квартиры.

Территориальная структуризация - это процесс деления организации на отдельные элементы, в которых группируется вся деятельность ее на данной территории. она привлекательна для крупных фирм и создается в основном с целью экономии издержек, т. к. выбор происходит по принципу снижения транспортных расходов (рис. 5.15.)

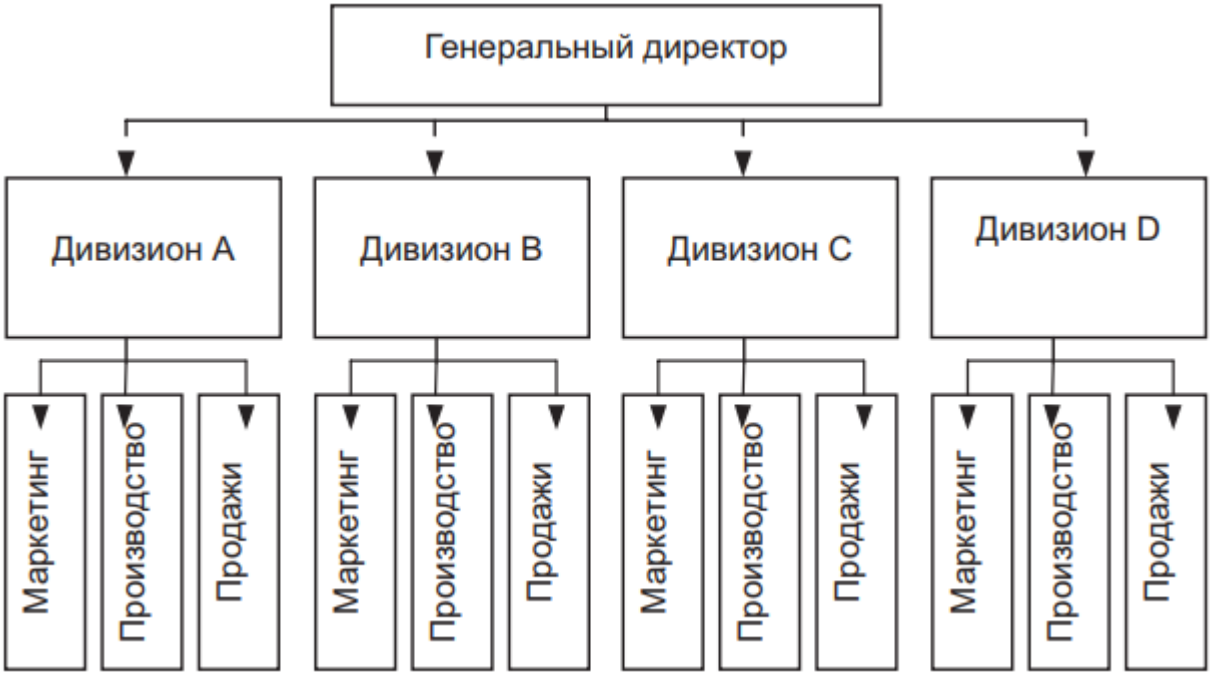


Рис.5.15. Дивизиональная структуризация управления.[112]

Органические структуры:

Проектное управление - это управление некоторыми видами деятельности в организации, которые требуют постоянного руководства в условиях строгих ограничений по затратам, срокам и качеству работ.

Если в организации возникает необходимость разработать комплексный проект, то можно воспользоваться тремя вариантами организации работ:

[112] Л.С. Ружанская, А.А. Яшин, Ю.В. Солдатова «Теория Организаций». –М.: 2015 г. - 486 с

-образовать целевое подразделение - проектную структуру;

-аделить полномочиями по выполнению отдельных частей проекта руководителей, существующих функциональных служб;

-назначить руководителя проекта, наделив его достаточными полномочиями по решению всех необходимых вопросов.

Практика показывает, что наиболее эффективным является первый вариант. Под проектной структурой управления понимается временная организация, создаваемая внутри существующей организации или вне ее, для решения конкретной задачи - разработки проекта и его реализации.

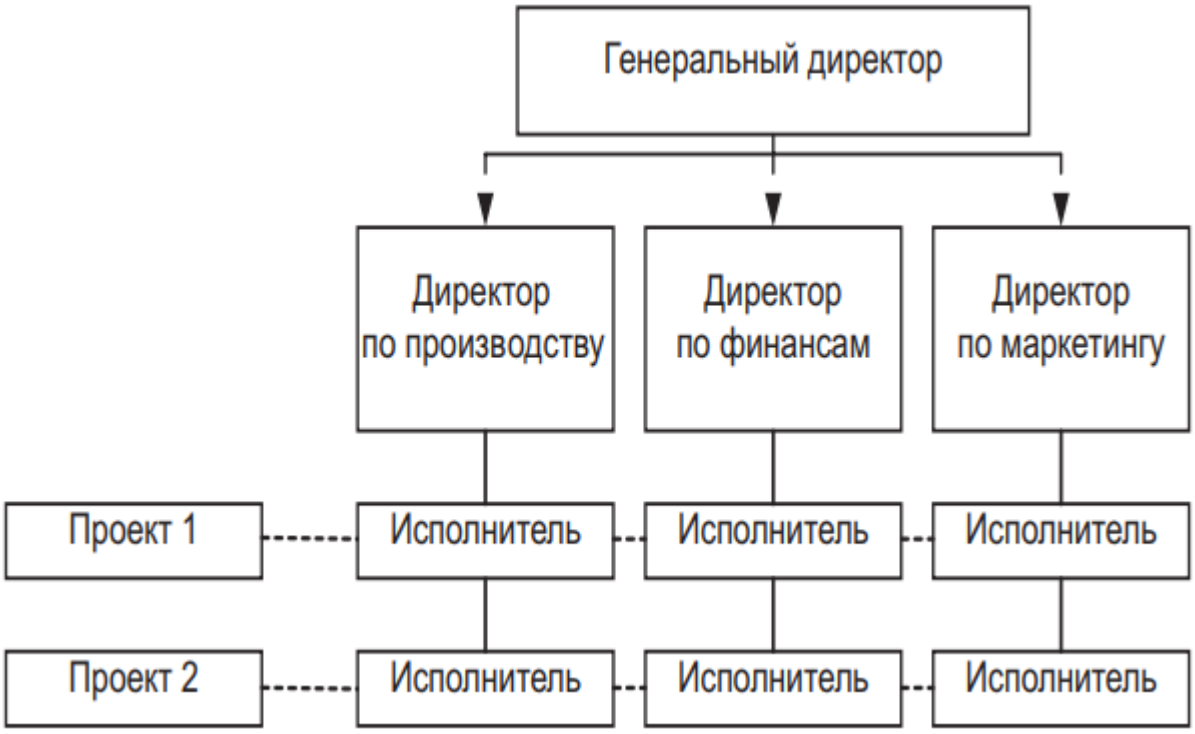


Рис.5.16. Матричная структура управления.[113]

При этом в одну команду собираются квалифицированные работники разных профессий, которые после завершения проекта возвращаются на свои

[113] Л.С. Ружанская, А.А. Яшин, Ю.В. Солдатова «Теория Организаций». –М.: 2015 г. - 488 с

постоянные рабочие места. Проектные структуры различаются между собой по масштабу деятельности, характеру связей, кругу полномочий.

Под матричной структурой управления понимается такой вид структуры, при которой члены проектного подразделения подчиняются как руководителю проекта (проектного подразделения), так и руководителям функциональных подразделений, в которых они работают на постоянной основе. В матричной организации руководители проектов отвечают в целом за проект (рис. 5.16.)

5.5. Основные организационно - правовые формы

Для современного развития экономики характерны специфические особенности, обусловленные переходом от административно-командной системы к рыночной экономике. Одними из главных особенностей развития остаются альтернативность и неопределенность.

Альтернативный характер развития переходной экономики обусловлен тем, что сам переходный процесс начинается в связи с прекращением существования ("сломом") прежней системы и что в этом ("внесистемном") состоянии резко возрастает неопределенность путей выхода из него, велико число вариантов формирования новой системы. Конечно, альтернативность имеет определенные границы, вытекающие, прежде всего, из характера "остаточного материала" (исходного состояния переходного процесса), однако и в этих границах возможны разные траектории развития.

К главным свойствам организации будущего, как показывают многочисленные исследования, относятся гибкость, постоянное приспособление к динамичной окружающей среде. Это, в свою очередь, требует постоянной высокой отдачи персонала, развития творчества, самостоятельности, демократизации управления и т.п. Отсюда следуют современные тенденции развития организаций, предполагающие повышение значимости таких свойств, как большая гибкость, приверженность индивидам,

преимущественное использование команд, высокая внутренняя конкурентоспособность.

Для успешного проведения организационных изменений (ОИ) необходима нацеленность сотрудников на саморазвитие. Ориентация субъекта на профессиональный рост, конкуренцию и разнообразие деятельности повышает их оценку инноваций.

Для формирования отношения к организационным изменениям важен локус контроля: среди "инноваторов" больше интерналов, а среди "консерваторов" - экстерналов. При этом "инноваторы" склонны видеть связь своих усилий более с успехами, чем с неудачами и поэтому негативный инновационный опыт, скорее всего, не будет для них значим.

Сфера сопротивления

Очевидность сопротивления		
	Рационализация *Преобладают явные формы инструментального сопротивления* • Апелляция к сложности материала и его непонимания • Невыполнение задачи при указании причин невыполнения	**Возмущение** *Преобладают явные формы эмоционального сопротивления* • Саботаж, протесты • Готовность группы поддерживать критику • Компрометации тренера на личных основнованиях
	Избегание *Преобладают скрытые формы инструментального сопротивления* • Создание технических сбоев, затруднение в информации • Ссылка на трудностои, критика нововведений • Углубление в частности, затягивание времени	**Аморфность** *Преобладают скрытые формы эмоционального сопротивления* • Феномен выученной беспомощности (все равно не получится) • Образование фракций, интриги • Рассказывание не к месту о личных и внешних делах

Рис.5.17. Барьеры, возникающие в процессе организационных изменений. Модель А. В. Журавлева и Е. Н. Павловой.[114]

[114] А. В. Журавлев, Е. Н. Павлова – российские специалисты по управлению организационным изменениям, командообразованию.

Изменения в организации абсолютно необходимы: если они не происходят, то организация обречена. В зависимости от глубины и характера изменений возможны различные типы: от обычных рутинных изменений до перестройки всей организации.

Согласно модели изменения Э. Х. Шейна,[115] успешное изменение состоит из трех стадий: разблокирование, изменения, заблокирование. Решающую роль в инициировании и осуществлении изменений играют руководители, так как они несут ответственность за разработку стратегии изменений и планирование мероприятий по их осуществлению. Важное значение имеет стиль проведения изменений. В теории и практике менеджмента известно много моделей управления проведением изменений. Одна из них - модель Л. Гейнера,[116] состоящая из шести этапов. Практически каждое организационное изменение в той или иной степени встречает сопротивление. Носителями сопротивления являются люди. Они боятся не самих изменений, а быть измененными. Формы сопротивления могут быть различными. Разработаны и достаточно успешно применяются методы преодоления сопротивления изменениям. Многие из них базируются на модели К. Левина[117] "Анализ поля сил", где происходит анализ факторов, действующих "за" и "против" изменений, а затем выявляется сравнительная сила этих факторов.

Новые типы организаций

Эдхократические организации - это организации, использующие высокую степень свободы в действиях работников, их компетентность и умение самостоятельно решать возникающие проблемы.

---

[115] Э. Х. Шейн – американский психолог, теоретик и практик менеджмента, основатель научного направления "организационная психология.

[116] Л. Гейнер – американский специалист, автор модели управления организационными изменениями.

[117] К. Левин – германо - американский психолог, автор новых подходов в вопросах: групповой динамики, социальной перцепции, игровых ситуаций, теории поля.

Эдхократия - это и управленческий стиль руководства, при котором средства достижения сложных целей выбираются самими исполнителями. Особенности эдхократических организаций:

-работа в областях с высокой технологией, требующая высокой квалификации, творчества, инновационности и эффективной совместной работы;

-органическая структура с преобладанием неформальных горизонтальных связей; часто структура организации вовсе отсутствует;

-иерархическое построение постоянно изменяется, отношения по вертикали и горизонтали носят преимущественно неформальный характер;

-отсутствует жесткая привязка человека к какой-то одной работе;

-принятие решений, власть, система вознаграждения основаны на экспертной власти;

-риск и вознаграждение делятся между участниками трудового процесса;

-контроль за непосредственной работой специалиста отсутствует, осуществляется только финансовый контроль.

Эдхократические организации эффективны при реализации творческих проектов (кино, реклама, телевизионные проекты, шоу, театральные постановки), внедрении новых технологий, при антикризисном управлении.

Многомерные организации - это организации, в которых рабочие группы (подразделения) самостоятельно и одновременно выполняют три функции (как бы в трех измерениях)

-обеспечивают свою производственную деятельность необходимыми ресурсами;

-производят для конкретного потребителя, рынка или территории конкретный продукт или услугу;

-обеспечивают сбыт (распределение) своей продукции и обслуживают конкретного потребителя. Такие автономные группы имеют статус центров прибыли, а в отдельных случаях могут быть самостоятельными компаниями.

Особенности многомерных организаций:

-бюджеты подразделений разрабатываются самими подразделениями, руководство инвестирует в них средства (дает деньги взаймы);

-в многомерных организациях нет двойного подчинения, как в двумерной матричной модели, руководство группы едино;

-отсутствует необходимость проведения каких либо реорганизаций взаимосвязей автономных групп, подразделения можно просто создавать, ликвидировать или модифицировать;

-каждая часть организации в принципе может быть полностью автономной, занимаясь и набором кадров, и продажами готовой продукции и т.д.;

-основной показатель эффективности работы автономных групп - получаемая прибыль; что упрощает анализ и контроль за деятельностью групп, снижается бюрократизация и упрощается система управления.

Партисипативные организации - это организации, использующие участие работников в управлении. Тем самым обеспечивается мотивированность их труда, обостряется чувство собственника. В таких организациях работники могут:

-участвовать в принятии решений;

-участвовать в процессе постановки целей;

-участвовать в решении проблем организации.

Им дано право:

-выдвигать предложения;

-вырабатывать альтернативы решений проблем;

-выбирать окончательное решение.

В традиционных организациях руководитель принимает решения, а работник их выполняет. В организациях с делегированием прав подчиненный самостоятельно принимает решения в рамках своих полномочий (по системе «елочка» или «матрешка»). В партисипативных организациях решение принимается с учетом мнения (вклада) руководителя и вклада работников.

Примеры форм взаимодействия руководства и работников:

-советы по научно-технической политике (например, состав: руководитель подразделения, руководитель НИОКР, бригадиры рабочих участков);

-технико-экономические советы (например, состав: руководители подразделений, начальники цехов, руководители кружков качества, бригадиры рабочих участков);

-советы по планированию сбыта (например, состав: руководители подразделений, начальники отделов маркетинга и сбыта, представители кружков качества);

-кружки качества (бригадиры, работники, представители технико-экономического совета);

-целевые, антикризисные комитеты, комитеты по набору кадров;

-конфликтные комиссии (высшее руководство, руководство среднего звена, независимые эксперты, представители кружков качества и работники).

Решения советов, комитетов, кружков качества, конфликтных комиссий, как правило, являются обязательными для руководителей, при которых они создаются. Одновременно они несут ответственность за принимаемые решения. Очень важно обеспечить баланс власти между советами, комитетами, комиссиями и руководителями, при которых они создаются. Партисипативные структуры распространяются на часть или отдельные уровни управления организацией.

Предпринимательские организации - это организации, более ориентированные на рост и на имеющиеся возможности и достижения, чем на контролируемые ресурсы. Особенности предпринимательских организаций:

-принципиально изменяются функции руководства, оно поддерживает усилия предпринимательских ячеек, делающих бизнес, управление представляет собой перевернутую пирамиду;

-предпринимательские ячейки (автономные рабочие группы - центры прибыли, по статусу могут быть фирмами или компаниями), сами выбирают вид предпринимательства, вид бизнеса, цели, способы, средства деятельности; потребности рынка диктуют им формы деятельности;

-консультанты (бизнес-тренеры) помогают им своим опытом и интуицией делать бизнес;

-ресурсы организации (финансы, информация, кадры, время, идеи) находятся в распоряжении предпринимательских ячеек;

-подразделения, распределяющие рынки и ресурсы для предпринимательских ячеек, координируют деятельность последних;

-критическим фактором успеха в таких организациях являются люди, их квалификация.

Организации, ориентированные на рынок. Это органические, быстро адаптируемые дивизиональные или матричные организации, в которых все их части (НИОКР, производство, кадры, маркетинг, снабжение, сбыт, финансы, обслуживание) группируются вокруг рынка или рынков. Это организации, «движимые рынком» .

5.6. Стратегическое управление организацией

Стратегическое управление - это такое управление, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со

стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

Объектами стратегического управления являются организации, стратегические хозяйственные подразделения и функциональные зоны организации.

Предметом стратегического управления являются:

Проблемы, которые прямо связанны с генеральными целями организации.

Проблемы и решения, связанные с каким-либо элементом организации, если этот элемент необходим для достижения целей, но в настоящее время отсутствует или имеется в недостаточном объеме.

Проблемы, связанные с внешними факторами, которые являются неконтролируемыми.

Стратегическое управление на предприятии выражается в следующих пяти функциях:

-Планирование стратегии.

-Организация выполнения стратегических планов.

-Координация действий по реализации стратегических задач.

-Мотивация на достижение стратегических результатов.

-Контроль за процессом выполнения стратегии.

Планирование стратегии предполагает выполнение таких подфункций, как прогнозирование, разработка стратегии и бюджетирование.

Прогнозирование предшествует собственно составлению стратегических планов. Оно основывается на проведении анализа широкого круга внутренних и внешних факторов (условий) функционирования предприятия с целью предвидения возможности развития и оценки риска. Систематический прогноз позволяет выработать обоснованный подход к стратегии предприятия.

В прогнозировании традиционно используются три измерения: время (как далеко вперед мы пытаемся заглянуть?), направление (каковы тенденции будущего?) и величина (насколько существенны будут перемены?).

С учетом результатов проведенного анализа руководство предприятия формулирует миссию (сферу бизнеса, глобальную цель), определяет перспективы развития организации и разрабатывает стратегию. Увязка стратегических целей предприятия с результатами деятельности отдельных подразделений осуществляется посредством разработки необходимой программы действий и составления бюджета. Бюджетирование включает стоимостную оценку программы и распределение ресурсов. Организация выполнения стратегических планов предполагает формирование будущего потенциала предприятия, согласование структуры и системы управления с выбранной стратегией развития, создание корпоративной культуры, поддерживающей стратегию.

Координация действий менеджеров по формированию и реализации генеральной стратегии заключается в согласовании стратегических решений различных уровней и последовательной консолидации целей и стратегий структурных подразделений на более высоких ступенях управления.

Мотивация как функция стратегического управления связана с разработкой системы стимулов, побуждающих к достижению поставленных стратегических результатов. Контроль состоит в непрерывном наблюдении за процессом реализации стратегических планов. Он призван заблаговременно определять надвигающиеся опасности, выявлять ошибки и отклонения от принятых стратегий и политики предприятия.

Реализация функций стратегического управления осуществляется посредством разработки и принятия стратегических решений. Стратегическими решениями называют управленческие решения, которые ориентированы на будущее и закладывают основу для принятия оперативных

решений, сопряжены со значительной неопределенностью, поскольку учитывают неконтролируемые внешние факторы и связаны с вовлечением значительных ресурсов и могут иметь чрезвычайно серьезные, долгосрочные последствия для предприятия.

К числу стратегических решений, например, можно отнести:

-реконструкцию предприятия;

-внедрение новшеств (изменение организационно-правовой формы, новые формы организации и оплаты труда, взаимодействия с поставщиками и потребителями);

-выход на новые рынки сбыта;

-приобретение, слияние предприятий.

Стратегические решения имеют ряд отличительных особенностей.

Основные из них:

-инновационный характер;

-направленность на перспективные цели и возможности;

-сложность формирования при условии, что множество стратегических альтернатив неопределенно;

-субъективность оценки;

-необратимость и высокая степень риска.

Стратегическое управление базируется на ряде принципов, которые необходимо учитывать в процессе его осуществления. Основные из них:

Научность в сочетании с элементами искусства. Менеджер в своей деятельности использует данные и выводы множества наук, но в то же время должен постоянно импровизировать, искать индивидуальные подходы к ситуации. Реализация этой задачи предполагает помимо знаний владение искусством ведения конкурентной борьбы, умение найти выход из самой затруднительной ситуации, сосредоточиться на ключевых проблемах, выделить главные достоинства своей организации.

Целенаправленность стратегического управления. Стратегический анализ и формирование стратегии должны подчиняться принципу целенаправленности, т.е. быть всегда ориентированы на выполнение глобальной цели организации. В противоположность свободной импровизации и интуиции стратегическое управление призвано обеспечить осознанное направленное развитие организации и нацеленность управленческого процесса на решение конкретных проблем.

Гибкость стратегического управления. Подразумевает возможность внесения корректив в ранее принятые решения или их пересмотра в любой момент времени в соответствии с изменяющимися обстоятельствами. Реализация данного принципа предполагает оценку соответствия текущей стратегии требованиям внешней среды и возможностям предприятия, уточнение принятой политики и планов в случае непредвиденного развития событий и усиления конкурентной борьбы.

Единство стратегических планов и программ. Для достижения успеха стратегические решения разных уровней должны быть согласованы и тесно увязаны между собой. Единство стратегических планов коммерческих организаций достигается посредством консолидации стратегий структурных подразделений, взаимного согласования стратегических планов функциональных отделов.

Создание необходимых условий для реализации стратегии. Стратегический план не обеспечивает его обязательного успешного выполнения. Процесс стратегического управления должен включать создание организационных условий для осуществления стратегических планов и программ, т.е. формирование сильной организационной структуры, разработку системы мотивации, совершенствование структуры управления.

5.7.Управление организационными изменениями

Для поддержания конкурентоспособности, лучшего обслуживания покупателей и обеспечения должного технологического уровня организациям необходимо проводить в жизнь перемены. Современная организация действует во все более неопределенных условиях. Неожиданные явления возникают весьма быстро, и организации должны оперативно на них реагировать. К организационным изменениям относятся:

-в основной структуре – характер и уровень деловой активности, правовая структура, собственность, источники финансирования, международные операции и их воздействие, диверсификация, слияние, совместные предприятия;

-в задачах и деятельности – ассортимент продукции и набор оказываемых услуг, новые рынки, клиенты и поставщики;

-в применяемой технологии - оборудование, орудия труда, материалы и энергия, технологические процессы, канцелярская техника;

-в управленческих структурах и процессах - внутренняя организация, трудовые процессы, процессы принятия решений и управления, информационные системы;

-в организационной культуре - ценности, традиции, неформальные отношения, мотивы и процессы, стиль руководства;

в людях - руководство и служебный персонал, их компетентность, мотивация, поведение и эффективность в работе;

в эффективности работы организации - финансовые, экономические, социальные и другие показатели для оценки связи организации с окружающей средой, выполнения своих задач и использования новых возможностей;

-престиж организации в деловых кругах и в обществе.

Для эффективного управления организационными изменениями разработаны определенные правила, регламентирующие деятельность руководителей:

-необходимо согласовать методы и процессы изменений с обычной деятельностью и управленческими процессами в организации;

-руководство должно определить, в каких конкретных мероприятиях, в какой степени и в какой форме оно должно принимать прямое участие;

-необходимо согласовать процессы перестройки организации в различных отделах;

-управление изменениями включает различные аспекты, что вызывает необходимость руководства специалистами, которые имеют свой ограниченный взгляд на сложную и многостороннюю проблему;

-управление изменениями включает решения о применении различных подходов и способов вмешательства, которые помогают правильно начать перестройку, систематически вести работу, справляться с сопротивлением, добиваться поддержки и осуществлять необходимые перемены.

Контрольные вопросы:

1.Назовите организационно - правовые формы коммерческих обществ.

2.Чем механистические структуры организаций отличаются от органических?

3.Опишите линейный принцип построения организационных структур.

4.Охарактеризуйте функциональные организационные структуры.

5. Дайте описание дивизиональной организационной структуры.

6.Перечислите основные разновидности организаций.

7.Чем формальные организации отличаются от неформальных?

8. Перечислите основные организационно-правовые формы организаций.

9.Что является предметом изучения теории организации?

Тесты:

1.Что характеризует организационную структуру управления?

А)Уровни управления, звенья управления, связи между звеньями;*

Б)Звенья управления, связи между звеньями, тип руководства;

В)Тип руководства, уровни управления, виды ответственности;

Г)Уровни управления, звенья управления, виды ответственности.

2.Какие звенья выделяют в организационной структуре управления?

А)Линейные, функциональные;*

Б)Линейные, производственные;

В)Технологические, функциональные;

Г)Функциональные, производственные.

3.Какие связи существуют между звеньями в организационной структуре управления?

А)Вертикальные, горизонтальные, функциональные, линейные;*

Б)Вертикальные, горизонтальные, смешанные;

В)Функциональные, линейные, горизонтальные;

Г)Вертикальные, линейные, смешанные.

4.Что характеризуют линейные вертикальные связи организационной структуры?

А)Подчиненность и ответственность по всем вопросам;*

Б)Подчиненность в рамках определенной функции;

В)Наличие совместно решаемых звеньями задач;

Г)Закономерность поведения системы.

5.Что характеризуют функциональные вертикальные связи организационной структуры управления?

А)Подчиненность в рамках определенной функции;*

Б)Подчиненность и ответственность по всем вопросам;

В)Наличие совместно решаемых звеньями задач;

Г)Закономерность поведения системы.

6.Что характеризуют горизонтальные связи организационной структуры управления?

А)Наличие совместно решаемых звеньями задач;*

Б)Закономерность поведения системы;

В)Подчиненность и ответственность по всем вопросам;

Г)Подчиненность в рамках определенной функции.

7.Как могут быть связаны между собой функциональные звенья в организационной структуре управления?

А)Вертикальными связями, горизонтальными связями, функциональными связями, связями координации и кооперации, связями подчиненности и ответственности; *

Б)Вертикальными связями, горизонтальными связями, функциональными связями;

В)Связями координации и кооперации, связями подчиненности и ответственности;

Г)Функциональными связями, связями координации и кооперации, связями подчиненности и ответственности.

8.Как могут быть связаны между собой линейные звенья в организационной структуре управления?

А)Вертикальными связями, горизонтальными связями, линейными связями, связями координации и кооперации, связями подчиненности и ответственности; *

Б)Вертикальными связями, горизонтальными связями, линейными связями, связями координации и кооперации, связями подчиненности и ответственности, функциональными связями;

В)Вертикальными связями, горизонтальными связями, линейными связями, связями координации и кооперации;

Г)Связями координации и кооперации, связями подчиненности и ответственности, функциональными связями.

9.Какие специфические функции выполняют линейные руководители?

А)Общее руководство;*

Б)Оперативное управление;

В)Технико-экономическое планирование и прогнозирование;

Г)Организацию труда и заработной платы.

10.Недостатками матричных организационных структур являются:

А)Нарушение принципа единоначалия, что дезориентирует персонал и вызывает множество конфликтов; *

Б)Установление функциональной технологичности, которая не способствует разрешению комплексных, междисциплинарных проблем;

В)Возникновение необходимости координировать деятельность нескольких проектов, например, по таким вопросам, как распределение ограниченных ресурсов;

Г)Дублирование функциональных областей и снижение эффективности использования ресурсов.

Задание по теме:

Кейс: В компании «IBM» - крупнейшем производителе компьютеров до конца 1992 г. на 23 тыс. человек предполагалось сократить персонал. Это связано с тем, что в последнее время компания работала неэффективно, а ее доходы упали почти до нуля. Резко возросло давление со стороны конкурентов. Сокращение персонала проводилось одновременно с проведением структурных преобразований, в результате которых компания должна была быть разбита на 13 отдельных пропромышленно-экономических групп с самостоятельным управлением.

В этом случае «IBM» стала бы похожей на широко распространенные в Японии семейства компаний, работающие на выполнение общей задачи, но сохраняющие свою автономию, индивидуальный деловой подход и способные проявлять собственную инициативу при решении конкретных вопросов.

Кейс: Структура управления крупнейших автомобильных фирм «Тойота», «Форд Мотор», «Дженерал Моторс» была исследована группой экспертов. Оказалось, что максимальное число уровней управления звеньев между председателем совета директоров компании и рабочим заводского цеха составило: в «Тойоте» - 7, у «Форд Мотор» - 17, у «Дженерал Моторс» - 22. Всем известны отрицательные последствия многозвенности структур управления в компаниях - чем больше уровней управления, тем больше людей, отвергающих прогрессивные идеи и предложения, связанные с риском; тем жестче и мелочнее контроль высших уровней над низовыми; тем значительнее торможение и искажение информации, поступающей снизу вверх и сверху вниз; тем объемнее поток документации. Сокращение уровней управления до разумного минимума во многих случаях отражается положительно на результатах деятельности компаний. Например, фирме «Коринг», сократившей число управленческих уровней с пяти до двух, удалось снизить издержки на 40%, сроки поставок с шести недель до трех дней. Если в одном из главных

подразделений компании свыше четыре уровней управления, то у нее есть возможности для упрощения структуры управления, и, следовательно, повышения эффективности функционирования.

Тема 6. Современный менеджер

6.1.Менеджер: понятия, личные и деловые качества, функции.

6.2.Менеджер и лидер.

6.3.Новые концепции лидерства.

6.4.Концепция атрибутивного лидерства (причинно - следственный подход).

6.5. Содержание стилей руководства.

6.6. Национальна особенность делового этикета.

Ключевые слова: *менеджер, бизнес-менеджер, лидер, харизма, стиль управления, этика, деловая этика, культура речи.*

6.1 Менеджер: понятие, личность и качества, функции.

Слово «менеджер» первоначально обозначало умение объезжать лошадей и управлять ими (английский глагол «to manage» (управлять) исходит от латинского «manus» (рука)). Отсюда термин «менеджмент» буквально означает «руководство людьми». Практически все известные зарубежные энциклопедии трактуют понятие «менеджмент» как процесс достижения цели организации руками (и головой!) других людей. Субъектом данного процесса и является менеджер.[118]

Менеджер - это:

1) организатор каких-либо работ в рамках отдельных подразделений или программно-целевых групп;

[118] Л. Д. Столяренко. Психология делового общения и управления. 2015, -С.123 .

2) руководитель по отношению к подчиненным;

3) администратор любого уровня управления, организующий работу в соответствии с современными методами.

Главными качествами современного успешного менеджера являются: высокий профессионализм; умение поддерживать новшества и совершенствования, поощрять персонал к откровенности и проведению эффективных групповых дискуссий; способность поощрять персонал за хорошую работу и критиковать тогда, когда это действительно необходимо, оказывать помощь подчиненным, когда они в этом нуждаются; умение придерживаться своей принципиальной линии и др.

Г. Минцберг, известный профессор менеджмента, определяет шесть характерных черт работы менеджера и десять его базовых ролей:[119]

Труд менеджера - смесь рутинной, запрограммированной работы с незапрограммированными задачами.

Менеджер - это одновременно и универсал, и узкий специалист.

Менеджер полагается на информацию из разных источников, но предпочитает оперировать той, которую получает в устном виде. Работа менеджера включает в себя виды деятельности, которые характеризуются краткосрочностью, разнообразием и фрагментарностью.

Труд менеджера - это в большей степени искусство, нежели наука; он требует хорошей интуиции и умения «чувствовать», что хорошо, а что — плохо.

Работа менеджера со временем становится все сложнее.

Также он выделил три роли менеджера:[120]

-коммуникационная (координационная) роль. В рамках нее менеджер организует взаимодействие своих сотрудников;

[119] Г. Минцберг «Природа управленческого труда» ,2012. –С.215.
[120] Г. Минцберг «Природа управленческого труда» ,2012. 180 с.

-информационная роль. Менеджер занимается приемом, передачей и обработкой информации, необходимой для работы предприятия;

-руководящая роль. Руководитель принимает решения, которые становятся основой работы предприятия.

Современный менеджер выступает в системе общественного производства как управляющий - дипломат - лидер - воспитатель - организатор - инноватор - человек. Функция управляющего считается традиционной, изначально присущей менеджеру. Осуществляя ее, менеджер становится лицом, облеченным властью. Однако это власть не диктаторская, а скорее патерналистская, отеческая.

Степени бизнес-менеджеров

Управление бизнесом, как отдельная категория, постепенно набирает популярность и превращается в отдельную отрасль для глубокого исследования. На современном этапе развития мира бизнеса и предпринимательства для управления своими делами владельцы частного сектора чаще всего нанимают управляющих или менеджеров. Поэтому менеджер обязательно занимает какую-то должность и имеет подчиненных ему сотрудников и специалистов.

Отсюда вытекает и термин бизнес-менеджер. Бизнес-менеджер (англ. Business Manager) - это специалист по управлению бизнесом предприятия. Бизнес-менеджер, должностная инструкция которого приводится ниже, - это руководитель среднего и низшего уровня. Он осуществляет административное управление либо подразделением предприятия, либо отдельным бизнес-проектом. [121] Природа работы бизнес-менеджера заключается в принятии финансовых решений, планировании, управлении, контроле выполнения коммерческих задач по закрепленному за ним подразделению или проекту.

[121] Словарь терминов современного менеджмента. 510 с.

Бизнес-менеджер должен обладать задатками лидера, уметь убеждать собеседника и быть способным к эффективному управлению несколькими пересекающимися проектами. Он осуществляет взаимодействие с подразделениями предприятия, отдельными специалистами.

Основными задачами бизнес-менеджера являются: организация работы подразделения или над проектом; административное руководство подразделением или работами над проектом; оценка эффективности администрирования; организация эффективных рабочих отношений внутри подразделения или в группе, работающей над проектом; коммерческое и административное планирование; применение эффективного менеджмента; контроль за выполнением поставленных задач; организация обмена информацией внутри предприятия.

Существует три уровня управления организацией. Нижний уровень - это мастер, руководитель группы непосредственных исполнителей (master). На среднем уровне - это руководитель нижних подразделений: цехов, производств, отделений (мидл - менеджер, midl-manager). На высшем уровне руководства - это руководитель предприятия, президент фирмы (топ-менеджер, top- manager).[122]

По оценке ведущих консультантов по современному менеджменту, любой бизнес будет успешным, если он концентрирует свое внимание на поиске и развитии людей, которые: обладают восемью основными качествами (характер, инициатива, желание служить людям, интеллект, осведомленность, предвидение и гибкость); концептуально и стратегически мыслят; руководят бизнесом с учетом социальных изменений; могут помочь бизнесу справиться с правительственным регулированием; эффективно управляют человеческими ресурсами. Это и является основными критериями бизнес-менеджеров в настоящее время.

[122] Алексеевский В.С. Введение в менеджмент. Переиздание. 2011, 412 с.

6.2. Менеджер и Лидер

Лидерство это не управление. Управление концентрирует внимание на том, чтобы люди делали вещи правильно, а лидерство - на том, чтобы люди делали правильные вещи. Различие между лидером и менеджером проводится по многим позициям. Необходимо отметить, что эффективный менеджер не обязательно является эффективным лидером, и наоборот.

Исследователи А. Филли, Р. Хауз и С. Керр так пишут о различии между лидерством и менеджментом: «Менеджмент можно определить как умственный и физический процесс, в ходе которого подчиненные выполняют предписанные им формальные обязанности и достигают конкретных целей. Лидерство же – это процесс, в ходе которого один человек оказывает влияние на членов группы».[123]

Лидер (от англ. leader - ведущий, руководитель) - авторитетный член группы, организации, общества, выполняющий роль организатора, инициатора группового взаимодействия, принимаемый группой благодаря его способности решать важные для группы проблемы и задачи.[124]

Менеджер - это член организации, осуществляющий управленческую деятельность и решающий управленческие задачи.[125]

Менеджер становится менеджером в результате сознательного действия формальной организации, т. е. предоставления ему полномочий. А лидерами становятся не по воле организации, хотя способность руководить и вести за собой можно повысить путем делегирования полномочий. Люди в организации всегда знают, кто их менеджер, но часто не осознают, что кто-то лидирует и ведет их за собой. И наконец, лидеров не ограничивают рамки полномочий и структурные границы. Нередко менеджер является лидером людей, никак не связанных с ним, если говорит о его положении в организационной иерархии.

[123] Мескон Майкл «Основы менеджмента». 2012, 112 с.
[124] Большой словарь по социологии, проект www.rusword.com.ua
[125] Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. - М.: Экономистъ, 2010. -283 с.

Иногда даже возникают ситуации, когда подчиненные ведут за собой старших по должности.

Хороший пример прекрасного лидера - это, несомненно, Билл Гейтс, бывший глава гиганта Microsoft. От своих сотрудников отдела кадров он требовал одного: они должны были нанимать людей, которые были бы лучше, чем он сам. Тем временем Йому Оллилу, возглавившего компанию Nokia в 1992 году, можно считать лишь менеджером, несмотря на то, что именно благодаря ему компания доросла до топовых позиций на мировом рынке мобильных телефонов. Он посвятил все свое время тому, чтобы поддерживать систему и облегчать работу людей.

Впрочем, случаи, когда компания успешно развивалась имея во главе только лидера или только хорошего менеджера, уникальны. Заметим: Билл Гейтс возглавлял и развивал свою компанию с момента ее появления, а Оллила возглавил Nokia, когда она уже встала на тропу роста, и лидер-вдохновитель ей, по сути, не был нужен.

Используя свой профессионализм, различные способности и умения, менеджеры концентрируют свои усилия в области принятия решений. Они пытаются сузить набор путей решения проблемы. Решения часто принимаются на основе прошлого опыта. Лидеры, в противоположность, предпринимают постоянные попытки разработки новых и неоднозначных решений проблемы. А самое главное, после того, как проблема ими решена, лидеры берут на себя риск и бремя выявления новых проблем, особенно в тех случаях, когда существуют значительные возможности для получения соответствующего вознаграждения.[126]

[126] О.С. Виханский, А.И. Наумов. «Менеджмент»: Учебник - 5-е изд., стер. - М.: Магистр: НИЦ Инфра-М, 2013. – С.576.

6.3.Новые концепции лидерства

Изучением лидерских качеств в мире заинтересованы довольно давно, в результате чего выделились три подхода к изучению лидерства: традиционные концепции, ситуационные концепции и новые теории лидерства. Однако самыми ранними и основными считаются традиционные концепции лидерства. Они основываются на концепции лидерских качеств и концепции лидерского поведения. Сходство данных концепций состоит в том, что они основаны на рассмотрении лидера как человека, наделенного уникальными качествами. Каждая теория пытается выявить общие аспекты поведения лидера.

Концепция лидерских качеств рассматривает лидеров как особых людей с набором определенных черт характера, которые присущи только им. Главная идея теории состоит в том, что лидерами не становятся - ими рождаются.[127]

Концепция лидерского поведения предполагает возможность подготовки лидеров по специальным программам с помощью воспитания в них соответствующих качеств. Такая концепция послужила основой для разработки программ подготовки лидеров. Несмотря на многочисленные исследования взаимосвязи между чертами характера лидера, с одной стороны, и эффективностью производства и удовлетворенностью от выполненной работы, с другой стороны, выявлено не было. Универсального типа лидера не существует, что послужило предпосылкой к разработке других подходов к теории лидерства.[128]

На основе традиционного подхода появилась ситуационная концепция лидерства, предложенная Френком Фидлером. Он предполагал, что лидер обнаруживает свои уникальные качества при определенных сложившихся условиях, причем при разнообразных обстоятельствах в каждом случае он проявляет их по-своему. В ситуационных концепциях лидерства особое

[127] Шинкевич О.К.. Курс лекций по дисциплине Основы менеджмента. 2012, -С. 312.
[128] Шинкевич О.К.. Курс лекций по дисциплине Основы менеджмента. 2012, -С. 315.

внимание уделяют воздействию внешних факторов, оказывающих значительное влияние на способность человека вести за собой коллектив.

В результате развития вышеперечисленных концепций были созданы новые концепции лидерства. Наиболее известными из них являются концепции атрибутивного лидерства (аналитик), харизматического лидерства и преобразующего лидерства (реформатор).

Теория лидерских качеств

Теория лидерских качеств является наиболее ранним подходом в изучении и объяснении лидерства. Первые исследователи пытались выявить те качества, которые отличают «великих людей» в истории от масс. Исследователи верили, что лидеры имели какой-то уникальный набор достаточно устойчивых и не меняющихся во времени качеств, отличавших их от нелидеров. Исходя из этого подхода, ученые пытались определить лидерские качества, научиться измерять их и использовать для выявления лидеров. Этот подход базировался на вере в то, что лидерами рождаются, а не становятся.[129]

Подходы к изучению лидерства основаны на сочетании трех основных переменных: лидерские качества, лидерское поведение и ситуации, в которых действует лидер. Каждый из подходов предлагает свое решение проблемы эффективного лидерства.

В данном направлении были проведены сотни исследований, породивших предельно длинный список выявленных лидерских качеств. Ральф Стогдилл в 1948 г. и Ричард Манн в 1959 г. попытались обобщить и сгруппировать все ранее выявленные лидерские качества. Так, Р. Стогдилл пришел к выводу, что в основном пять качеств характеризуют лидера:[130]

[129] О.С. Виханский, А.И. Наумов. «Менеджмент»: Учебник - 5-е изд., стер. - М.: Магистр: НИЦ Инфра-М, 2013. – С.580.
[130] Stogdill R.M. Handbook of Leadership. Free Press, 2004.

-ум или интеллектуальные способности;

-господство или преобладание над другими;

-уверенность в себе;

-активность и энергичность;

-знание дела.

Однако эти пять качеств не объясняли появление лидера. Р. Манна постигло аналогичное разочарование.[131] Среди семи личностных качеств лидера, которые он выявил, ум являлся лучшим предсказателем того, что его обладатель будет лидером. Однако практика этого не подтвердила. Несмотря на это, изучение лидерских качеств было продолжено вплоть до середины 80-х гг. Наиболее интересный результат был получен известным американским консультантом Уорреном Беннисом, исследовавшим 90 успешных лидеров и определившим следующие четыре группы лидерских качеств:[132]

- управление вниманием, или способность так представить сущность результата или исхода, цели или направления движения/действий, чтобы это было привлекательным для последователей;

- управление значением, или способность так передать значение созданного образа, идеи или видения, чтобы они были поняты и приняты последователями;

- управление доверием, или способность построить свою деятельность с таким постоянством и последовательностью, чтобы получить полное доверие подчиненных;

- управление собой, или способность настолько хорошо знать и вовремя признавать свои сильные и слабые стороны, чтобы для усиления своих слабых сторон умело привлекать другие ресурсы, включая ресурсы других людей.

[131] MannR.D. A Review of the Relationships between Personality and Performance in Small Groups // Psychological Bulletin. 2009. July.
[132] Bennis W. The 4 Competencies of Leadership // Training and Development Journal. 2014. August.

Концепции лидерского поведения

Исследование образцов поведения, которые характерны для лидеров, начинается накануне Второй мировой войны, активно продолжаясь до середины 60-х годов 20 века. Фокус исследований того времени сдвигается от поиска ответов на вопрос, кто является лидером, к ответам на вопрос, что и как делают лидеры.

Итак, самые распространенные концепции лидерского поведения этого типа включают в себя:

-стили руководства К. Левина;

-исследования лидерства в университетах шт. Огайо и Мичиган;

-стили лидерства Р. Лайкерта;

К. Левин (1944) выделил следующие стили лидерства: демократи-ческий, автократический и попустительский. В этой клас-сификации акцент делается на степень влияния подчиненных или ру-ководителя на принимаемое решение. При автократическом лидерстве решение принимается руководителем в соответствии с его целями, а при демократическом - группой.[133]

Рассмотрим исследования лидерства в университетах шт. Огайо и Мичиган. Первая работа по количественному анализу лидерства была выполнена в 1945 г. в бюро исследований биз-неса Университета шт. Огайо. В 1950 г. Э. Флейшмэн с помощью статистического анализа упростил первоначально обширный перечень па-раметров до двух:

1) внимательность, т.е. руководитель проявляет сердечность, уваже-ние, заботу и доверие к своим подчиненным;

2) видение структуры, т.е. руководитель следует классическим пра-вилам планирования, организации, руководства и контроля.

[133] Уткин Э.А. Управление компанией. - М.: Магистр: НИЦ Инфра-М - 2017. 320 с.

В исследовательском центре Мичиганского университета в резуль-тате выполнения аналогичной работы также были выявлены два фак-тора ориентации на:

1) работников, что характеризует такой стиль поведения, при кото-ром руководитель понимает интересы подчиненных, уважает их инди-видуальность и принимает во внимание их потребности;

2) производство, в данном случае основное внимание уделяется производственным и техническим аспектам работы.

Результаты исследований Мичиганского университета позволили сделать следующие выводы об эффективном лидере:1) имеет тенденцию к оказанию поддержки работникам и развитию хороших отношений с ними; 2) использует групповой, а не индивидуальный подход к управле-нию работниками; 3) устанавливает предельно высокий уровень выполнения работы и напряженные задания.

Наиболее широкое и общепризнанное определение стилей лидерства получила система, разработанная американским производственным психологом Р. Лайкертом. Он выделил четыре стиля лидерства:

-эксплуататорски-авторитарный стиль**.** Менеджеры этого стиля навязывают свои решения подчиненным, мотивация осуществляется посредством угроз, руководители высших уровней несут большую от-ветственность, а низших - практически нет, характерна недостаточная коммуникабельность;

-благожелательно-авторитарный стиль**.** Менеджер относится к подчиненным, в отличие от первого случая, уже снисходительно, по-отечески. Мотивация осуществляется на основе вознаграждения. Уп-равленческий персонал несет определенную ответственность, но это касается в основном среднего уровня руководства. Этот стиль харак-теризуется также малой коммуникабельностью и ограниченностью групповой работы;

-консультативно - демократический стиль. Менеджеры этого сти-ля советуются с подчиненными и стремятся конструктивно исполь-зовать все лучшее, что они предлагают. Мотивация обеспечивается не только за счет вознаграждения, но и в форме некоторого подключения к управлению. Большая часть управленческого персонала чувствует свою ответственность за достижение целей организации. Коммуникации осуществляются как сверху вниз, так и снизу вверх.

-демократический стиль, или система группового участия. Основу данного стиля составляет привлечение подчиненных как к определению целей организации или подразделения, так и к контролю за их достижением. Менеджеры полностью доверяют подчиненным. Мотивация обеспечивается за счет экономического вознаграждения. Персонал на всех уровнях чувствует реальную ответственность за цели организации; существуют множество коммуникативных связей, а также большие возможности групповой работы.

Концепция устойчивого лидерства

Что такое устойчивое лидерство? Устойчивое лидерство позволяет лидерам в процессе управления создавать будущее и заботиться о нем, сохраняя прошлое и отбирая из него все ценное. Если об изменениях говорить только в настоящем или будущем времени, они превращаются в антитезу устойчивости. Устойчивое развитие уважает, защищает, сохраняет и возобновляет ценный опыт прошлого и извлекает из него уроки для построения лучшего будущего.[134]

Существует несколько концепций, разработанных «научной школой управления»[135] для сохранения и развития устойчивого лидерства.

[134] Р. Альбареа, «;Устойчивое лидерство в сфере непрерывного образования и процессы расширения прав и возможностей». 2014. –С.430.

[135] Школа научного управления окончательно сформировалась и получила широкую известность в начале XX в. Она связана, прежде всего, с именами Ф. Тейлора, Френка и Лилиан Гилбрет, Г. Эмерсона, Г. Форда.

Концепция бережливого производства - это идеология управления процессами, связанными с созданием продукции, в основе которой лежит стремление к уменьшению всех видов потерь на всех стадиях производственного процесса. Данная концепция возникла как осмысление американскими учеными идей компании Тойота по управлению производством.

Один из главных идеологов системы управления производством компании Toyota, Тайити Оно, выделил 7 основных видов потерь: потери, связанные с перепроизводством; потери времени из-за простоя; потери в результате ненужной транспортировки; потери от лишних этапов производства; потери от лишних запасов; потери от избыточных перемещений; потери, вызванные производством дефектной продукции. Задача руководителя стремится свести все виды потерь к минимуму.[136]

Концепция «шести сигм» - это идеология управления производством, разработанная в корпорации «Motorola» в середине 1980-х гг. и ставшая известной в 1990-е гг. после внедрения в компании «General Electric». Основная идея концепции - необходимость повышения качества всех процессов, сведение к минимуму ошибок и отклонений в производственной деятельности. Основные принципы концепции 6 сигм:

- необходимо стремиться к достижению предсказуемого и устойчивого течения всех процессов;

- следует применять показатели, характеризующие протекание процессов (KPI), которые должны обладать следующими характеристиками: быть объективно измеряемыми и легко контролируемыми, демонстрировать изменения в течении процессов;

[136] Устюжаинн Владимир Леонидович, «Устойчивое лидерство промышленных предприятий на рынке: факторы завоевания и сохранения», Автореферат, Москва, 2019.

- необходимо вовлекать персонал организации в работу по постоянному улучшению качества всех процессов.

При осуществлении проектов, направленных на совершенствование производственных процессов часто применяется последовательность этапов DMAIC (define, measure, analyze, improve, control):[137]

- определить цели (выход) каждого процесса;

- измерить качество процесса для определения текущего состояния;

- проанализировать основные причины отклонений;

- предложить меры, направленные на улучшение процесса, сокращение дефектов и отклонений;

- организовать контроль над протеканием процесса.

Интересно, что в 2000-е гг. распространение получило совместное использование концепций «шести сигм» и бережливого производства (lean six sigma).

Непрерывное лидерское поведение

Успех в современном мире непрерывных изменений становится зависимым не только от выработанных и зарекомендовавших себя в прошлом способов ведения дел, но и в значительной степени от динамических способностей компаний, позволяющих трансформировать имеющиеся способы получения результата в соответствии с меняющейся ситуацией.[138] При этом в качестве критического фактора такой трансформации и даже «подрыва» существующего порядка вещей выступают решения, принимаемые людьми.[139] Все более важную роль в новой экономике начинают играть такие человеческие способности, как мудрость, умение строить поведение на

[137] Устюжаинн Владимир Леонидович, «Устойчивое лидерство промышленных предприятий на рынке: факторы завоевания и сохранения», Автореферат, Москва,2019.
[138] Pitelis C. N., Teece D. J. The (New) Nature and Essence of the Firm // European Management Review. 2009. Vol. 112 p.
[139] Katkalo V. S., Pitelis C. N., Teece D. J. Introduction: On the Nature and Scope of Dynamic Capabilities // Industrial and Corporate Change. 2010. 157 p.

этических стандартах, языковая компетентность и креативность преобразования процесса труда.[140]

Современная организация управления предъявляет особые требования к лидеру: «Лидер такой интеллектуальной организации мог бы принять подход латентного/виртуального лидерства. Присутствие лидера становится латентным, когда лидер с такой искусностью оркестрирует динамику, что последователи не осознают его намерений.[141]

Также в современных организациях должен существовать баланс власти, так как подчиненные тоже обладают властью над руководителями. Руководители зависят от подчиненных в таких вопросах, как предоставление достоверной и своевременной информации, качественное выполнение заданий, поддержание благоприятного психологического климата в коллективе, неформальные контакты с людьми в других подразделениях, чья поддержка необходима руководителю, способность влиять на своих коллег, сотрудничество. Поскольку подчиненные тоже обладают властью, руководители не должны злоупотреблять своей властью, ибо подчиненные могут в ответ продемонстрировать свою власть. Подчиненные не должны переживать чувство безысходности, ненужности, полной зависимости от воли руководителя: это ведет к сопротивлению, непокорности, разрушает благоприятный климат в коллективе, снижает эффективность организации.

Лидерство преимущественно строится на отношениях типа «лидер-последователь», а не «начальник-подчиненный». Главное в работе менеджера-лидера заключается в доверии к нему людей, которое приобретается высоким профессионализмом и уважением к людям (личный авторитет и личные качества - человечность, справедливость, обходительность).

Модели умеренного лидерства (Ф. Фидлер)

[140] Handbook on the Knowledge Economy / Eds. D. Rooney, G. Hearn, A. Ninan. Cheltenham: Edward Elgar, 2005.
[141] А. Л. Замулин «ЛИДЕРСТВО в эпоху ЗНАНИЙ» 2012, 325 с.

Фреда Фидлера справедливо, считают основателем теории ситуационного лидерства. Его модель, работу над которой он, начал в середине 60-х годов, позволяет предсказать эффективность рабочей группы, ведомой лидером. В модели используется три ситуационные переменные, дающие возможность определить степень благоприятности или контролируемости ситуации для определенного лидерского стиля.[142]

Главной концепцией модели, разработанной Ф. Фидлером, считается предположение, что поведение лидеров должно быть разным в различных ситуациях в процессе управления.

Модель ситуационного лидерства Фидлера включает три ситуационные переменные:

-отношения в коллективе;

-структурированность работы;

-властные полномочия.

Отношения в коллективе (отношения "лидер-последователь"). Эта переменная отражает уровень лояльности, доверительности, поддержки и уважения, т. е. признание лидера последователями. Приняв лидера, последователь будут делать все возможное для достижения поставленных целей.[143]

Структурированность работы. Эта переменная отражает уровень структурированности решаемых группой задач, который измеряется следующими показателями:[144]

- ясность цели;

- множественность средств по достижению целей;

- обоснованность решений;

[142] Юлия Александровна Петрова, Ольга Сергеевна Красова «Фред Фидлер», М.: Магистр: НИЦ Инфра-М .2015. 23 с.
[143] Г. И. Лукьянов, Т. А. Филиппова «Современные технологии управления». 2016, -С.36.
[144] Г. И. Лукьянов, Т. А. Филиппова «Современные технологии управления». 2016,-С. 57.

- специфичность решений.

Властные полномочия (должностная власть). Отражает уровень формальной власти лидера, необходимой для использования адекватных способов стимулирования (вознаграждение-наказание).

Три ситуационные переменные в сочетании с двумя лидерскими стилями дают восемь типов ситуаций, проанализировав которые, Фидлер пришел к следующим выводам. Эффективность достигается, если:

-в наименее благоприятной ситуации лидеры демонстрируют стиль, ориентированный на работу (стиль с низким НПР);

-в ситуации умеренной благоприятности - стиль, ориентированный на отношения (стиль с высоким НПР). Задачи структурированы, но должностная позиция у лидера достаточно слабая. Соответственно, в этих условиях лидер вынужден проявлять интерес к эмоциям подчиненных;

-в наиболее благоприятной ситуации - стиль, ориентированный на работу (стиль с низким НПР).[145]

В целом, необходимость данной модели в структуре менеджмента обусловлена тем, что она позволяет в зависимости от сложившийся ситуации подбирать руководителя. Модель также подсказывает путь изменения ситуации, если по каким-то причинам нельзя сменить руководителя.

Модель Херси-Бланшара

Интересную модель ситуационного руководства [146] (или жизненного цикла) предложили Пол Херси и Кен Бланшар. В соответствии с этой моделью, применение стиля зависит от степени зрелости подчиненных, их способности отвечать за свое поведение, образования и опыта решения конкретных задач, желания достичь поставленных целей.

[145] Д. О. Ямпольская, М. М. Зонис «Менеджмент», 2013, -С.124.
[146] «Менеджмент организационного поведения» («Management of Organizational Behavior») ,Пол Херси и Кен Бланшар.

Теория подразумевает, что есть всего 4 типа ситуаций взаимодействия лидера и сотрудников его компании: 4 стиля лидерства, применяемых для 4 уровней развития подчиненного.

1. Давать указания (С1: директивный стиль): вначале подчиненный нуждается в сильном руководстве. Поскольку он новичок, то заинтересованность его, как правило, высока, а профессиональная компетентность - не очень. Подчиненный получает указания, инструкции, предписания.

2. Натаскивать (С2: наставнический стиль): профессионализм подчиненного повысился. Из-за стресса и улетучившейся стартовой эйфории его мотивация и заинтересованность понижаются. Перед подчиненным ставятся вопросы, ответы на которые он ищет сам.

3. Поддерживать (С3: поддерживающий стиль): Профессиональная компетентность сильно возросла. Мотивация может быть выражена по-разному: либо она стала еще ниже (подчиненный увольняется), либо вследствие дозволенной самостоятельности она повышается (подчиненный получает поддержку своих идей).

4. Делегировать (С4: делегирующий стиль): подчиненный полностью компетентен в своей сфере. Мотивация высокая. Он получает собственный проект и собственную команду.[147]

Модель Херси-Бланшара ценят за ее практический подход и простоту. Подбор для каждого уровня развития сотрудника по отношению к задаче стиль руководства определенно даст нужный результат:

- Оптимальное решение рабочей задачи.
- Высвобождение времени руководителя.
- Психологически комфортное рабочее взаимодействие.
- Профессиональное развитие и рост сотрудника.

[147] Книга решений «50 моделей стратегического мышления» Крогерус Микаэль. Переиздание.М.: 2017 г.–С 97.

- Поддержание управленческой формы лидера.

Модель лидерства Хауза и Митчелла

В 70-е годы набрала популярность и активно развивалась модель ситуационного лидерства, основанная на мотивационной теории ожиданий.[148] Теория ожиданий базируется на том, что работники решает задачи эффективно, только если видна четкая связь между вознаграждением и результатами работы, этим и объясняется название теории мотивации. Модель лидерства определяет наличие четкой связи между степенью лидерской эффективности и степенью влияния ожиданий на уровень мотивации. Идеально, когда вознаграждение полностью соответствует результату.

Выделяют несколько стилей лидерства в модели «путь-цель»:

Директивное лидерство - высокий уровень структурирования работы, объяснение подчиненным, что и как делать, а также что и когда от них ожидается.

Поддерживающее лидерство - большое внимание нуждам работников и их благополучию, развитие дружественного рабочего климата и обращение с подчиненными как с равными.

Лидерство, ориентированное на достижение - установление напряженных, но притягательных целей, огромное внимание качеству во всем, уверенность в возможностях и способностях подчиненных достичь высокого уровня выполнения работы.

Участвующее лидерство - совет с подчиненными и внимание к их предложениям и замечаниям в ходе принятия решений, привлечение подчиненных к участию в управлении.

[148] House R.J., Mitchell T.R. Path - Goal Theory of Leadership // Journal of Contemporary Business. 2014. № 3.

В отличие от концепции Фидлера данная модель предполагает, что лидеры способны менять свое поведение и проявлять один или все из вышеуказанных стилей.

В модели лидерства Хауза и Митчелла выделяются следующие факторы организационной среды, влияющие на выбор соответствующего лидерского стиля:

-содержание и структура работы;

-формальная система власти в организации;

-групповая динамика и нормы.

Данные факторы влияют на эффективность стиля, выбранного лидером в различных направлениях. Так, например, высокоструктурированное задание не требует от лидера быть крайне директивным в управлении. Вместе с тем в организации с жесткой иерархией власти директивный лидер более эффективен, чем лидер, стремящийся привлечь подчиненных к участию в управлении.

6.4. Концепция атрибутивного лидерства (причинно - следственный подход)

На основе развития концепции традиционного лидерства и ситуационной концепции лидерства были созданы новые концепции лидерства. Наиболее известными из них являются концепции атрибутивного лидерства (аналитик), харизматического лидерства и преобразующего лидерства (реформатор).

Концепция атрибутивного лидерства. Суть концепции: атрибутивные помехи (приписывание внутренних причин плохой работы подчиненного и недостоверная информация о нем, например лень, низкая ответственность, низкие способности) часто искажают восприятие руководителя и заставляют его быть непо-следовательным в своем поведении. В результате не только

лидер воздействует на подчиненных, а отношения «лидер - подчиненные» влияют на лидера. [149]

Концепция харизматического лидерства. Харизматическое влияние - это влияние, основанное не на логике в действиях, а на личных качествах лидера его внешней и внутренней привлекательности, имиджа, манеры и стиля поведения (речь, жесты, позы) и т.д. Харизма дает преимущества лидеру вести за собой людей.

Концепция преобразующего (реформаторского) лидерства. Способности лидера переводить новые видения реше-ния проблем в действия последователей, вызывать их энтузиазм - основа преобразующего лидерства. Лидер-преобразователь вдохнов-ляет не харизмой, а творческим подходом к делу, подкрепленным реальными прошлыми достижениями, а не мифами. Отношения с подчиненными строятся не по принципу «люблю/ненавижу», а по принципу «уважаю/рассчитываю».

Понятие лидерских качеств

В современном мире, чтобы быть успешным, необходимо обладать целым рядом психологических особенностей. Таких, например, как умение грамотно и эффективно общаться, владеть своими состояниями, контролировать свое мышление, владеть своим телом, управлять своим здоровьем.

Все перечисленные выше качества - это качества, которые делают человека лидером. Быть лидером - это не значит обязательно заниматься бизнесом или быть руководителем на предприятии. Лидерские качества могут проявиться в любой области человеческой деятельности.[150]

[149] Семенов Б. Д. Рекламный менеджмент: учебное пособие. - 2-е изд. - М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг». 2014. –С.272.
[150] Марина Витальевна Китаева, «100% лидер! Учебник современного лидерства», 2018, -С.189.

«Лидерство, - пишет Наполеон Хилл[151], - это то место, куда вы должны пригласить себя сами; добровольно оно не придет к вам. Если вы внимательно присмотритесь ко всем известным лидерам, то увидите, что они не только проявляют инициативу, но и делают всю работу, имея конкретную цель. Вы также увидите, что они обладают уверенностью в себе». И далее он перечисляет целых двадцать качеств, необходимых современному лидеру. Позволю себе привести их в этой книге: «Лидеры будущего должны обладать следующими качествами:[152]

1.Полное преодоление основных шести страхов (страх перед бедностью, страх перед старостью, страх перед критикой, страх перед потерей чьей-либо любви, страх перед болезнью, страх перед смертью).

2.Стремление подчинить личные интересы интересам своих сторонников. Полное преодоление жадности.

3.Единая цель, подкрепленная четкой программой лидерства, которая находится в гармонии с веяниями времени.

4. Понимание и применение принципа конструктивного ума, с помощью которого и благодаря скоординированным усилиям приобретается сила.

5. Полнейшая уверенность в себе.

6. Способность быстро принимать решения и твердо придерживаться их.

7. Воображение, достаточное для того, чтобы предугадать веяния времени и выработать планы для дальнейшего следования этим веяниям.

8. Инициатива в ее наивысшей форме.

9. Энтузиазм и способность делиться им со своими последователями.

10. Полнейший самоконтроль.

11. Готовность оказать больше услуг, чем те, за которые вы получаете вознаграждение.

[151] Наполеон Хилл (англ. Napoleon Hill, 26 октября 1883 года - 8 ноября 1970 года) - американский автор в области новой мысли, один из создателей современного жанра «самопомощь».
[152] Наполеон Хилл «Думай и богатей» (1937)

12. Притягательная личность.

13. Способность точно мыслить.

14. Способность сотрудничать с другими в духе гармонии.

15. Настойчивость в концентрации мыслей и усилий на поставленной задаче, вплоть до ее полного выполнения

16. Способность учиться на ошибках и неудачах.

17. Крайняя терпимость.

18. Умеренность во всем.

19. Кристальная чистота, как цели, так и средств ее достижения.

20. Строгое соблюдение Золотого правила как основы всех отношений с другими людьми».

Таким образом, Каждый претендующий занять место лидера в коллективе должен обладать рядом лидерских качеств. Именно лидерские качества и определяют роль лидера, объясняют, почему одни становятся таковыми и готовы увлечь и повести за собой, другие же не принимаются в этом качестве и не пользуются авторитетом.

6.5. Содержание стилей руководства

Стиль управления - это совокупность наиболее характерных и устойчивых методов решения задач, используемых руководителем, манера его поведения по отношению к подчиненным. Стиль управления оказывает существенное влияние на эффективность деятельности коллектива и предприятия (организации) в целом.[153]

Диапазон стилей руководства простирается от полной демократии до абсолютной автократии. Исследования различных типов руководителей и эффективности их деятельности, проведенные психологами и социологами, позволили выявить три наиболее часто встречающихся стиля руководства:

[153]Альберт Семенов, Владимир Набоков « История управленческой мысли», 2014 (г. Саратов), -С.89.

авторитарный, или автократический, демократический и либеральный, хотя на практике не часто встречаются руководители, придерживающиеся исключительно того или иного стиля.

Авторитарный стиль управления характеризуется высокой централизацией руководства, доминированием единоначалия.

Основной плюс авторитарного стиля управления заключается в быстроте реагирования в критической ситуации. Минусы: полностью подавляется инициатива со стороны сотрудников; необходим серьезный подход к распределению и контролю работы со стороны руководителя, отнимает много сил. Авторитарный стиль должен использоваться в ситуациях требующих быстрого реагирования, когда совсем нет времени на обсуждение. Если при управлении пользоваться только этим стилем, то в дальнейшем это приведет к серьезному снижению эффективности. Также у подчиненных будет развиваться полная зависимость от руководителя, даже в самых мелочных ситуациях.[154]

Демократический стиль управления**.** Основная цель демократического руководителя - создать сплоченный коллектив преданных работников.

Предпосылка этого стиля: способность сотрудников самостоятельно ставить цели и конструктивно улаживать конфликты. Для демократического стиля обычно характерно проведение множества совещаний, внимательное отношение к идеям каждого сотрудника, щедрое вознаграждение желаемого поведения и слабая критика неудовлетворительной работы. Демократический стиль управления наиболее эффективен при условии, что сотрудники - знатоки своего дела; когда требуется координировать деятельность сотрудников; если руководитель не уверен, какой подход ему лучше выбрать.[155]

---

[154] Стили управления, их плюсы и минусы [Электронный ресурс]. 2014 Режим доступа: http://zammi.ru/stili-upravleniya-ix-plyusy-i-minusy.html.

[155] Демократический стиль управления [Электронный ресурс]. 2014. Режим доступа: http://brandenso.com/democratic-style-of-management.

При использовании либерального стиля все подчиненные принадлежат сами себе, управленец не вмешивается в ход их работы, контроль очень слабый и проходит поверхностно. Позитивные моменты: вся инициатива в руках работников; отсутствие контроля дает большой простор для реализации творческих способностей. Негативные моменты: отсутствие серьезного контроля; дальнейший возможный итог - анархия. Либеральный стиль эффективен при работе с творческим коллективом, в котором постоянный контроль и давление со стороны руководства мешают эффективному выполнению своих обязанностей.

Следовательно, для более эффективной работы необходимо сочетание нескольких стилей, поскольку ни один из них в полной мере не обеспечивает достижения поставленных целей, но главное, важно учитывать выбор стиля управления в зависимости от целей организации, ее структуры и назначения, а также от ситуации в которой осуществляется ее деятельность.

Демократический путь лидерства

Лидерство является межличностными отношениями, построенными на доминировании и власти одного человека и подчинении остальных для достижения общих интересов и целей.

Серьезное влияние на работу политика оказывают его взаимоотношения с ближайшим окружением. Демократический стиль лидерства характеризуется распределением полномочий и ответственности между подчиненными.[156]

Как правило, демократический стиль лидерства избирают для себя политики, которые заняли свой пост благодаря общественному признанию. Им приходилось немало трудиться, прежде чем обрести доверие и уважение в обществе. Они находятся в зависимости от реакции избирателей на свои действия. Для таких политиков важным является то, сколь эффективно их

[156] Н. Н. Козак «Стиль управления и этика топ-менеджера. Библиотека топ-менеджера» 2016,- С. 30 .

лидерство и управленческий стиль. Их деятельность открыта для общества, они признаны народными лидерами.

Самой значимой чертой этого стиля является то, что коммуникация налаживается как в направлении сверху вниз, так и в направлении снизу вверх. Демократическое лидерство статистически является наиболее популярным стилем, оно традиционно ассоциируется с такими качествами как: справедливость, компетентность, креативность, храбрость, интеллект и честность. Теория демократического лидерства Мак-Грегора.

Настроенный демократично лидер обладает особыми представлениями о людях в рабочей сфере. Согласно представлениям демократа, сотрудники имеют следующие положительные характеристики:

-труд для них представляет собой природное явление, при благоприятных условиях люди не только принимают ответственность на себя, но и стремятся к ней;

-если люди принимают цели собственной организации, они будут самостоятельно собой управлять, контролировать себя;

-уровень лояльности людей определен вознаграждением, которое они получат за достижение цели;

-способность человека к творчеству - частое явление, а интеллектуальный потенциал среднего индивида, как правило, раскрыт не в полной мере.

Демократичный менеджер [157] стремится внушить подчиненным, что большую часть проблем они должны решать самостоятельно, не прибегая к его помощи, но при этом пытается сформировать атмосферу доверия и открытости, в которой, при необходимости, подчиненные смогут обращаться к нему за помощью. С этой целью он налаживает двусторонние коммуникации, реализует роль наставника. Он оказывает помощь подчиненным в нахождении

[157] Мельник П.В., Филоненко Н.Н., Гацько Л.П. Книга: Менеджмент. 2011. –С.116 .

сути проблем, обеспечивая их всей необходимой информацией и обучая поиску и оценке альтернативных направлений действий.

6.6. Национальна особенность делового этикета

Под этикой в широком смысле понимается система универсальных и специфических нравственных требований и норм поведения, реализуемых в процессе общественной жизни. Соответственно, этика деловых отношений выделяет одну из сфер общественной жизни. Базируясь на общечеловеческих нормах и правилах поведения, этические нормы служебных отношений имеют некоторые отличительные особенности.[158]

Принципы этики деловых отношений - обобщенное выражение нравственных требований, выработанных в моральном сознании общества, которые указывают па необходимое поведение участников деловых отношений.

Современная деловая этика, по мнению многих ученых, должна основываться на трех важнейших положениях:

-создание материальных ценностей во всем многообразии форм рассматривается как изначально важный процесс;

-прибыль и другие доходы рассматриваются как результат достижения различных общественно значимых целей;

-приоритет в разрешении проблем, возникающих в деловом мире, должен отдаваться интересам межличностных отношений, а не производству продукции.

Еще раз следует подчеркнуть, что этика включает в себя систему универсальных и специфических нравственных требований и норм поведения, т.е. этика деловых отношений основывается на общих правилах поведения,

[158] Ардальон Яковлевич Кибанов, Дмитрий Кириллович Захаров, Валерия Германовна Коновалова «Этика деловых отношений» ИНФРА-М, 2012. –С.368.

выработанных людьми в процессе совместной жизнедеятельности. Естественно, что многие нормы взаимоотношений в деловой обстановке справедливы для повседневной жизни, и наоборот, практически все правила межличностных взаимоотношений находят свое отражение в служебной этике.

Для установления приятных и полезных деловых взаимоотношений необходимо уметь заинтересовать человека своими четкими и в то же время образными высказываниями, вниманием к сущности вопроса. Эти проблемы решаются при отработке навыков риторики, важных в повседневной жизни и особенно в служебной обстановке. Эти навыки должны найти свое воплощение в специальных правилах подготовки и ведения беседы, так как с необходимостыо их применения мы сталкиваемся повсеместно. Достижение результата беседы, причем в уважительной форме, является важным условием как в бытовой, так и в деловой обстановке.

Общепринятыми этическими принципами как для организаций, так и для отдельных руководителей считаются также следующие:

-«золотое правило менеджера» - в рамках служебного положения никогда не допускать по отношению к своим подчиненным, к руководству, к клиентам и др. таких поступков, каких бы не желали видеть по отношению к себе;

-авансирование доверием (в коллективе создаются благоприятные условия для принятия решений и их выполнения, когда каждому человеку оказывается максимальное доверие - его потенциалу, квалификации, чувству ответственности);

-право на свободу служебного поведения, поступков, действий менеджера или рядового сотрудника организации не только в рамках законодательства, но и в пределах, не нарушающих свободу других менеджеров или рядовых сотрудников (свобода, не ограничивающая свободу других);

-справедливость во владении/приобретении полномочий, ответственности, права распоряжаться ресурсами различных видов, в определении сроков выполнения работы и т. п. (в той степени и до тех границ, пока эти полномочия, права и обязанности не касаются, не задевают, не ослабляют прав, ответственности, полномочий других менеджеров, не выходят за рамки организации);

-справедливость при передаче средств и ресурсов, а также прав, привилегий и льгот (этичным считается добровольная передача менеджером всего перечисленного, неэтичным - грубый нажим по отношению к сотруднику, требования нарушить нормы универсальной этики или закона);

-максимум прогресса (действия менеджера или организации в целом этичны, если они способствуют развитию организации или отдельных се частей, не нарушая при этом существующих этических норм);

-терпимое отношение менеджера к моральным устоям, укоренившимся в менеджменте других стран и регионов;

-разумное сочетание индивидуального и коллективного начал в работе менеджера, в принятии решений;

-постоянство воздействия, поскольку обеспечение соблюдения этических норм в основном базируется на использовании социально психологических методов, требующих, как правило, длительного применения для получсния нужного результата.

Культура речи

Для современного человека, претендующего на звание «культурного и образованного», низкая культура общения «должна бы считаться таким же неприличным явлением как неумение читать и писать». Речь – это лучший паспорт человека. Сегодня новые экономические и социальные условия выдвинули на первый план необходимость повышения коммуникативной

компетентности, поскольку высокая речевая культура и развитая экономика неотделимы друг от друга.[159]

Поэтому овладение искусством общения необходимо для каждого человека независимо от того, каким видом деятельности он занимается или будет заниматься. Каждый, кто стремиться добиться успехов в жизни, успешно продвигаться по карьерной лестнице, эффективно и грамотно общаться с людьми должен овладеть определенными знаниями и навыками в области межличностного и делового общения. Но особенно важно умение общаться для деловых людей: предпринимателей, менеджеров, людей, занятых в сфере управления.[160]

Высокая культура речи - это умение правильно, точно и выразительно передавать свои мысли средствами языка. Культура речи обязывает человека придерживаться некоторых обязательных норм и правил, среди которых важнейшими являются:

Содержательность**.** Речь руководителя должна быть тщательно продуманной, предельно сжатой и при этом предельно информативной. Немногословная, но содержательная речь свидетельствует о высокой культуре и мышления, и языка, поскольку истинное красноречие состоит в том, чтобы сказать все, что нужно, но не более того.

Логичность. В логичной речи все ее положения обоснованны, непротиворечивы и последовательно вытекают одно из другого. Все ее ведущие положения взаимосвязаны и подчинены единой мысли. Логика создает фундамент убеждения и доказательства.

Доказательность. Доводы должны быть достоверными и обоснованными, т.е. должны доказывать собеседнику, что все, о чем

[159] Игебаева Ф.А.Межличностное общение и коммуникации: практикум.– Уфа:«Башкирский ГАУ»,2013.–С.4.
[160] Игебаева Ф.А. О профессиональной подготовке студентов аграрного университета по новым образовательным программам // Социально-политические науки. Международный межвузовский научный рецензируемый журнал. Москва, Издательский дом «Юр-ВАК», 2014, № 3 – 2, с. 53-54; 3, с.195

говорится, существует в реальной действительности и носит объективный характер.

Убедительность. Цель и смысл всякой беседы заключаются не только в том, чтобы убедить собеседника в правильности сообщаемых ему сведений, но и добиться того, чтобы это убеждение прочно укоренилось в его сознании. Следует помнить, что всякое убеждение – есть переубеждение, переформирование мировоззренческих или нравственных принципов.

Ясность. Нужно говорить четко, спокойно, сдержанно, в умеренном тоне. Слишком быстрая речь трудно воспринимается, слишком медленная вызывает раздражение. Тусклая и невыразительная речь способна погубить самые глубокие мысли и самые содержательные идеи.

Понятность. Следует употреблять только слова и термины, понятные собеседнику.

Чистота речи. Чистота речи выражается отсутствием в ней чуждых литературному языку элементов, а также тех, что отвергаются нормами нравственности. Что разрушает чистоту речи? Диалектизмы, варваризмы, жаргонизмы, вульгаризмы, слова-паразиты, канцеляризмы, штампы. Все они затрудняют речь, засоряют ее, психологически негативно воздействуют на слушателей, снижают значимость информации. [161] Для овладения речевой культурой необходима систематическая тренировка речевых навыков. Следует чаще выступать, внимательно вслушиваться в выступления людей, обладающих ораторскими способностями, учиться у них. Необходимо также сформировать психологическую целевую установку на выразительность своей речи. Немаловажную роль в ораторском искусстве играют также и показатели фонетической культуры, а именно: правильность ударения и произношения; выразительность интонации; четкость дикции.

[161] Головин Б. Н. Основы культуры речи. – М.: Издательский дом ЮНИТИ, 1988. –4, с.87; 10,с. 97

Контрольные вопросы :

1.Понятие слова «менеджер».

2.Основные качества успешного современного менеджера.

3.10 базовых ролей менеджеров по Г. Минцбергу.

4.Традиционные концепции лидерства.

5.Основные задачи бизнес-менеджера.

6.Стили лидерства, разработанные американским производственным психологом Р. Лайкертом.

7.Сущность концепции устойчивого лидерства.

8.В чем заключаются новые концепции лидерства?

9.Отличия новых концепций лидерства от традиционных.

10.Функции и задачи делового этикета в управлении.

11.Необходимость развития культуры речи в стиле управления.

Тесты:

1.Функции современного руководителя:

А)контрольная, организационная, координационная, кадровая, стимулирующая;

Б)стратегическая, экспертно-инновационная, административная, коммуникационная, социальная;

В) распорядительная, контрольная, карательная;

Г) все ответы неверны.

2. К межличностным ролям руководителя, по мнению Минцберга, относятся:

А)приемник информации, распространитель информации, представитель;

Б) глава организации, лидер, связующее звено;

В)предприниматель, ликвидатор нарушений, распределитель ресурсов, переговорщик.

Г) все ответы верны.

3.Какое из нижеприведенных качеств руководителя относится к личным качествам:

А)умение использовать современную информационную технологию, средства коммуникации и связи;

Б) правильный подход к обучению подчиненных;

В) предпринимательские способности;

Г) умение прогнозирования.

4. Власть - это:

А) возможность влиять на поведение других, оказывая на них влияние, то есть воздействие, изменяющее поведение в нужную для организации сторону и побуждающее более эффективно работать;

Б) способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение каких-либо целей;

В) харизма.

Г) все вышеперечисленное.

5. Стиль руководства - это:

А) способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение каких-либо целей;

Б) совокупность конкретных способов воздействия руководителей на подчиненных;

В) возможность влиять на поведение других, оказывая на них влияние, то есть воздействие, изменяющее поведение в нужную для организации сторону и побуждающее более эффективно работать;

Г) способность манипулировать коллегами.

6. Организационная культура – это:

А)совокупность формальных и неформальных требований, предъявляемых организацией по отношению к своим сотрудникам;

Б)комплекс ценностно-нормативных характеристик, продолжительное время определяющих деятельность организации;

В)преобладающая и относительно устойчивая духовная атмосфера, определяющая отношения членов коллектива друг к другу и к труду;

Г) нормы повеления в процессе управления.

7. Функции организационной культуры - это:

А) декларируемые менеджментом лозунги; внешние символы; истории, легенды, мифы и обряды; то, что является предметом внимания менеджмента; поведение высшего руководства в кризисных ситуациях; кадровая политика организации.

Б)регулирование; воспроизводство; охрана; интеграция; замещение; адаптация; развитие.

В)мировоззрение; организационные ценности; стили поведения, символы; нормы; психологический климат;

Г) нет верного ответа.

8. Деловая этика - это:

А) Моральные принципы членов организации.

Б) Порядок поведения в определенной социальной сфере, система детально разработанных правил учтивости.

В) Совокупность этических принципов и норм, которыми должна руководствоваться деятельность организаций и их членов в сфере управления и предпринимательства;

Г) Порядок и нормы общения на работе.

9. Деловой этикет - это:

А) Моральные принципы членов организации.

Б)Порядок поведения в определенной социальной сфере, система детально разработанных правил учтивости.

В)Совокупность этических принципов и норм, которыми должна руководствоваться деятельность организаций и их членов в сфере управления и предпринимательства;

Г) Все ответы верны.

6. Когда необходимо соблюдение делового этикета:

А) на деловых встречах и переговорах;

Б) в рамках офисного пространства;

В) в рамках офисного пространства, на деловых встречах и переговорах, включая бесконтактные виды коммуникации;

Г) в рамках проведения собеседований.

7. Наилучшая структура управления - это та, которая в большей мере отвечает……..организации, а также, воздействующим на нее…….

А) целям и задачам;

Б) внутренним и внешним факторам;

В) системам мотивации;

Г) системам контроля.

8. Право менеджера ……., а также ……. называется полномочием.

А) выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение;

Б) направлять усилия отдельных ее сотрудников на выполнение тех или иных задач;

В) использовать определенные ресурсы организации;

Г) создавать структуры организации.

9. К профессиональным качествам руководителя, ориентированного на организацию, можно отнести:

А) компетентность, основанную на опыте и образовании;

Б) высокие моральные стандарты;

В) высокий уровень внутренней культуры;

Г) контактность, коммуникабельность, умение расположить к себе людей.

10. Взаимосвязанными сторонами делового общения являются:

А) коммуникативная;

Б) перцептивная;

В) интерактивная;

Г) эмоциональная.

11. Демократический стиль руководства предполагает:

А) сосредоточение всей власти и ответственности в руках лидера;

Б) делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций у лидера;

В) снятие лидером с себя ответственности и отречение от власти в пользу организации;

Г) все ответы верны.

12. Демократический стиль руководства - это:

А) стиль прямых приказов, указаний, распоряжений, не предполагающий каких-либо возражений или соображений стороны подчиненных;

Б)стиль доброжелательных советов, просьб и поручений, активного участия подчиненных в выработке управленческих решений;

В)стиль руководства, представляющий собой невмешательство руководителя в работу подчиненных, по крайней мере, до тех пор, пока сами подчиненные не попросят у руководителя совета;

Г) верных ответов нет.

13. Организационную культуру следует отнести:

А) к факторам внутренней среды организации;

Б) к факторам непосредственного окружения организации;

В) к факторам общего внешнего окружения организации;

Г) все ответы верны.

14. Стиль управления - это:

А) профессиональная деятельность менеджера;

Б) методы управления менеджера;

В) повседневное поведение менеджера;

Г) устойчивые способы решения управленческих задач.

15. Организация эффективной системы управления — это:

А)деятельность, обеспечивающая эффективное взаимодействие и взаимосвязь служб аппарата управления;

Б) деятельность, задачей которой является проектирование, внедрение и совершенствование действующей организационной модели;

В) административный контроль эффективности системы управления;

Г) нет правильного ответа.

Задание по теме:

Задание: Образуйте пары из нижеследующих понятий:

Руководитель высшего звена Оперативное управление

Руководитель среднего звена Тактическое управление

Руководитель низового звена Стратегическое управление

Задание: Образуйте пары из нижеследующих понятий:

Авторитарный стиль руководства мотивирование свободным временем

Демократический стиль руководства мотивирование с помощью наказаний

Либеральный стиль руководства справедливая система поощрений

Кейс: Ситуация «На завод пришел новичок»

Леонид Ковшов, выпускник ПТУ, пришел на завод «Стройдеталь» за полчаса до смены. Накануне в отделе кадров ему дали телефон мастера арматурного цеха, на участке которого ему предстояло работать. Минут десять он пытался дозвониться до проходной, пока, наконец, не застал мастера на месте. «Направили ко мне?» - спросил тот. «Через 10 минут планерка – подходи к этому времени», - и повесил трубку. Завод был большой, незнакомый.

Только через 15 минут Ковшов разыскал свой цех и участок. Все рабочие уже успели получить задания, и он услышал лишь, как мастер «настраивал» всех на выполнение срочного задания, то уговаривая, то угрожая. Когда все ушли, мастер заметил новичка: «А, это ты? Пойдем к станку». Они долго пробирались по цеху между станками, пока не подошли к станку, который стоял несколько в стороне. Стружка вокруг него была не убрана, инструменты разбросаны, но станок (это было видно) – новый.

-Что, приходилось работать на таком?

-Нет...

-Новенький, только три месяца, как получили. Видишь, сразу тебе доверяем. Вот только не повезло тому, что до тебя здесь работал. Позавчера пошел на обед, а оттуда - в больницу. Пока побудь на его месте, а вернется – посмотрим. Ты прибери пока здесь, подготовь станок, а я минут на двадцать к начальнику цеха сбегаю, после потолкуем, что к чему.

Новичок с готовностью принялся за уборку, собрал стружку, разложил инструмент. Но когда подметал пол, его заставил вздрогнуть резкий свист: на него чуть не наехал электрокар. Электрокарщик увидел испуганное лицо, прокричал новичку: «Не зевай, салага!». После этого Ковшов все время

оглядывался с опаской. Он уже заметил, что надо остерегаться не только электрокара, но и крана, который часто сновал над головой. Мастер вернулся через полчаса.

Так, говоришь, на таком станке работать не доводилось? Тогда слушай. И он стал рассказывать, какая это хорошая машина, на каком принципе основано ее действие, каковы параметры и характеристики, как нужно ухаживать за станком. Все время через несколько предложений он переспрашивал: «Ясно? Понятно?» – и Ковшов поддакивал. Удовлетворенный такой обстоятельной и доходчивой, по его мнению, беседой, мастер еще раз переспросил: «Понятно?».

Получил снова все тот же робкий ответ, ободряюще похлопал новичка по плечу: «Ну вот и начинай. Заготовок тебе хватит, а насчет инструмента спросишь у Терентьича, нашего “старшины”». Новичок хотел спросить, кто такой Терентьич и где его найти, но не осмелился, да и мастер уже его не услышал бы. Работа шла нормально, но с непривычки он все-таки порезал палец. Было не особенно больно, но кровь шла сильно. Поднял голову, хотел спросить, где можно сделать перевязку, но снова не отважился: все сосредоточены – задание срочное, не до него. Кое-как перетянул палец носовым платком и снова принялся за дело. Оторвался от станка неожиданно – заметил, что стало меньше шума. Судя по времени, начался обед, и все без него ушли. Пока он искал, где 15-й цех, в котором находилась столовая, опоздал - смена уже отобедала. Пожалели его в столовой, покормили, чем могли. После обеда все шло, в общем, благополучно. В четыре часа Ковшов собрался было сдавать работу, но мастера не было видно. Мастер подошел к нему лишь в конце рабочего дня, осмотрел, что сделано, похвалил: «Продолжай в том же духе!». И тут же заспешил, ссылаясь на заботы: «Твоя смена кончилась, а у меня, брат, день ненормированный». У Ковшова было к нему много вопросов: хотелось знать, сколько заработал, какая работа будет

завтра, но докучать этими мелкими делами, отрывать от более важных он не решился, тем более что мастер уже был далеко, а все рабочие разошлись. Ничего не оставалось больше, как отправиться со своими вопросами домой - до утра. А что будет завтра?

Задание:

1.Проанализируйте поведение и действия мастера по отношению к молодому рабочему.

2.Дайте психологическую оценку первого рабочего дня новичка.

3.Определите целесообразное поведение и действия мастера в данной ситуации.

Тема 7. Организация управленческого труда

7.1. Управленческий труд: характеристика, особенности, виды.

7.2.Эвристический труд. Административный труд.

7.3.Самоуправление руководителя.

7.4.Характер управление трудом.

7.5.Основные принципы управления Ф.Тэйлора.

7.6. Технократическое управление работой

7.7.Инновационное управление трудом.

7.8.Организация рабочих групп «Кружки Качества» в крупных корпорациях.

Ключевые слова: *труд, целеполагание, субъективность, эвристика, синдикат, иерархия, механизация, централизация, демократизация, регламентация, гармонизация, координация, субъективность, самоуправление, инновационное управление.*

7.1. Управленческий труд: характеристика, особенности, виды

Среди всей разносторонности проблемы практики и теории управления важнейшее место, несомненно, принадлежит совокупности вопросов, связанных с введением деятельности по управлению, а кроме того с индивидуальной деятельностью руководителя. Аналогично тому, как субъект управления играет центральную и самую значимую роль в любой системе, так и изучение этой деятельности является важной проблемой теории управления. От правильного, полноценного понимания характера и сущности управленческой деятельности в основном зависит решение всех других управленческих усложнений и проблем, формирование адекватного общего понятия о «науке управления». Изучение деятельности руководителя связано с определенными трудностями. Управленческая деятельность - это такая модель профессиональной деятельности, нестандартность которой определяется ее основной и общей задачей - важность совместной организации деятельности других людей в направлении достижения общих целей и задач, а также опорой при этом на принцип иерархии. Управленческая деятельность распознается интеллектуальным содержанием, так как нацелена на выработку, практическую реализацию и принятие управленческих решений, предназначенных для изменения состояния и течения общественных процессов, сознание, поведение и деятельность людей. Она показывает социальную действительность и все то, что происходит в ней, находит ресурсы, которые в ней находятся, средства и резервы, а так же находит оптимальные методы ее совершенствования и перехода на более высокий уровень. Главный ее смысл - освоение новой характеристики управляемого процесса, что невыполнимо без значительных усилий. Управленческая деятельность представляет собой систему управленческих процессов. Управленческие процессы - это целенаправленные решения и действия,

которые используются менеджерами в определенной последовательности и комбинации. При этом не стоит забывать, что не все менеджеры занимают одинаковую позицию и роль в организации. В организациях существуют иерархии, менеджеры выполняют различные функции, также есть и различные виды управленческой деятельности. Управленческая деятельность характеризуется комплектом характерных ей отличительных черт:

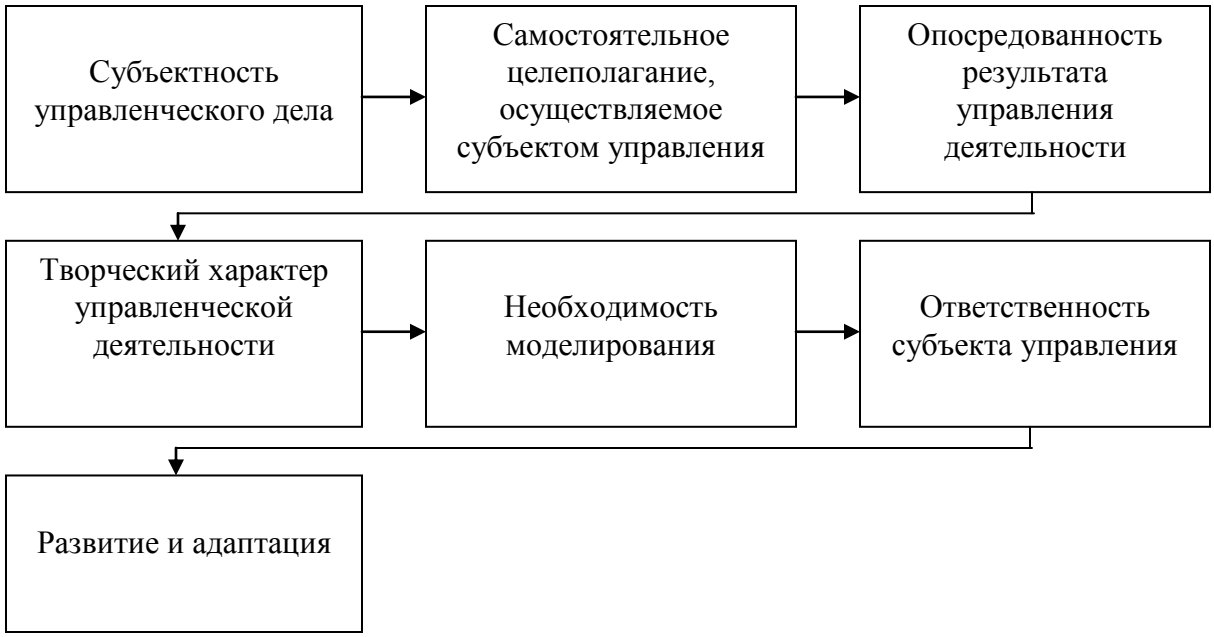


Рис.7.1. Комплект характерных черт управленческой деятельности.[162]

1.Субъективность управленческого дела. Любая деятельность субъективна, так ее всегда реализует некий субъект, а в случае управленческой деятельности личные свойства субъектов управления, их позиция и профессиональный опыт имеют большое значение.

2.Самостоятельное целеполагание, реализуемое субъектом управленческой деятельности, является ее существенной чертой. Чаще всего, он самостоятельно формулирует задачу своего движение и задачу

[162] Составлено автором на основе теоретических материалов.

деятельности управляемой системы, разделяет их на задачи, выражает способы свершения цели.

3.Опосредованность преуспевания управленческой деятельности состоит в том, что успехом управленческой деятельности считается управляющее воздействие, оказываемое на регулируемую систему. Данное влияние осуществляется не само по себе, а с целью предоставить требуемое поведение управляемой системы. Темой управленческой деятельности является деятельность управляемой системы. То есть финальным результатом этой деятельности является результат деятельности управляемой системы. И, безусловно, согласно этому результату расценивается результативность управления, результативность управленческой деятельности. Эффективность работы каждого управляющего субъекта характеризуется эффективностью функционирования, возглавляемой им организации.

4.Творческий характер управленческой деятельности. Фактически, управление, как показывает практика, это процесс принятие решений. А такой процесс нельзя полностью смоделировать, так как в нем всегда присутствуют неопределенные факторы и элементы творчества. В то же время, творчество во многом ограничено существующими этическими правовыми, и другими нормами, «стеснено» ресурсными и другими различными ограничениями.

5.Необходимость моделирования. Процесс принятия управленческих решений субъектом управления основан на том, чтобы к конкретной ситуации разработать некоторое решение. Конечно, лучше, чтобы это решение было самым эффективным. Однако что есть у субъекта управления для принятия наилучшего решение?

Нынешний менеджмент предлагает руководителю набор лучших практик - решений, установленных другими начальствами в некоторых стандартных ситуациях и оказавшихся результативными в конкретных обстановках. Однако

для руководителя весьма невелика вероятность столкнуться в своей практике с ситуацией, совпадающей с описанной в книге по менеджменту. У него есть еще один выход, который заключается в анализе всех возможных вариантов и последствий, выборе наилучших. Для предсказания руководителем последствий принимаемых решений, ему нужно понимать, как отреагируют на них его подчиненных. «Подчиненный» тоже, как и руководитель, обладает свойством активности, у него есть свои интересы и предпочтения, то есть тоже участвует в принятии решения о выбираемом действии. Это значит что руководитель должен прогнозировать и моделировать поведение подчиненных как реакцию на какое-либо управленческое решение. Искусство управления, короче говоря, заключается в том, чтобы добиться от подчиненных требуемого поведения. Следовательно, необходимо выбирать такие механизмы управления, при которых подчиненные будут выбирать требуемые для руководителя действия. Более того, управляющий обязан предсказывать не только действия подчиненных, но и всю обстановку. Ведь имеется расхожее выражение: «руководить - значит предвидеть». аналогичным образом и при управлении техническими системами: в процессе анализа на основании модели управляемой системы прогнозируется его поведение в зависимости от управляющих воздействий, далее на этапе синтеза выбираются управляющие воздействия, обеспечивающие требуемое поведение управляемой системы.

6.Ответственность субъекта управления за итоги собственной работы, работы контролируемых им субъектов, объектов и процессы, либо совместно. Воистину, субъект управления отвечает за результаты своей деятельности и за ее итог - за состояние управляемой системы и итог ее деятельности. Данную обязанность субъект несет перед управляемой системой и перед внешней средой. Это означает, что особенностью управленческой деятельности считается «общественный» характер ее процесса и итогов.

7.Развитие и адаптация. Характерной чертой управленческой деятельности считается важность развития, как управляемой системы, так и самого субъекта управления, а также их способность к адаптации постоянно изменяющихся внешних и внутренних условий. Рост субъекта управления, который осуществляется им лично, рассматриваться как саморазвитие, в то время как непосредственно объект либо субъект управления реализовывать саморазвитие, либо являться объектом управляемого совершенствования.[163]

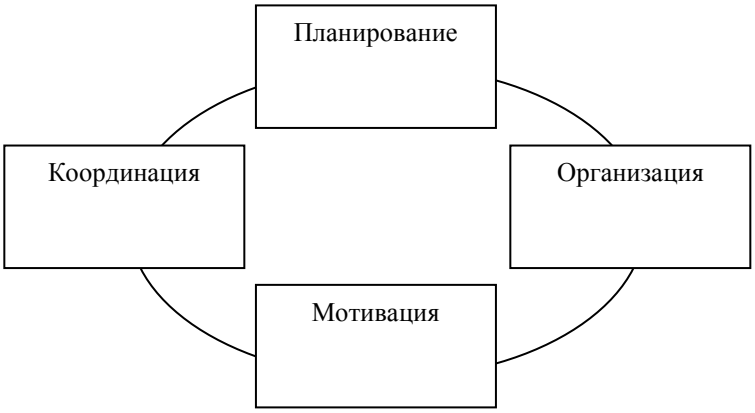


Рис.7.2.Виды управленческой деятельности.[164]

Планирование - это вид управленческой деятельности, связанной с составлением планов организации и ее составных частей. Планы содержат перечень того, что должно быть сделано, определяют последовательность, ресурсы и время выполнения работ, необходимые для достижения поставленных целей. Соответственно, планирование включает:

-установление целей и задач;

-разработку стратегий, программ и планов для достижения целей;

-определение необходимых ресурсов и их распределение по целям и задачам;

[163] Агафонова М.С. Бочарникова Ю.А. Совершенствование мотивации к труду как условие эффективной деятельности предприятия // Москва 2016. Т. 2. С. 416-420.
[164] Составлено асвтором на основе теоретических материалов

-доведение планов до всех, кто их должен выполнять и кто несет ответственность за их реализацию.

Организация - вторая функция управления, задачей которою является формирование структуры организации, а также обеспечение всем необходимым для ее нормальной работы - персоналом, материалами, оборудованием, зданиями, денежными средствами и др.

Мотивация - это деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации, и побудить их эффективно тру-диться для выполнения целей, поставленных в планах.

Контроль - это управленческая деятельность, задачей которой является количественная и качественная оценка и учет результат работы организации. В ней выделяют два основных направления:

-контроль за выполнением работ, намеченных планом;

-меры по коррекции всех значительных отклонений от плана.

Координация - это функция процесса управления, обеспечивающая его бесперебойность и непрерывность. Главная задача координации - достижение согласованности в работе всех звеньев организации путем установления рациональных связей (коммуникаций) мед ними. Характер этих связей может быть самым различным, так зависит от координируемых процессов.

7.2.Эвристический труд. Административный труд

Труд - это деятельность, направленная на развитие человека и преобразование ресурсов природы в материальные, интеллектуальные и духовные блага. Человек, создавая новый продукт, сознательно и последовательно выполняет трудовые действия, используя физическую и умственную энергию своего организма. Такая деятельность может осуществляться либо по принуждению, либо по внутреннему побуждению, либо по тому и другому.

В любом виде деятельности человека можно выделить два компонента. Первая характеризует труд, выполняемый по заданной технологии, инструкции, традиции, когда исполнитель работы не вносит в нее никаких элементов новизны, собственного творчества. Такой труд называется регламентированным. Вторая характеризует труд, направленный на создание новых духовных или материальных благ, а также новых методов производства. Этот вид труда называется инновационным или творческим.

Типичным примером деятельности, в которой преобладает регламентированный труд, является выполнение производственной операции сборщиком на конвейере с регламентированным ритмом. Здесь речь идет не о способностях работника, а об объективным возможностях их реализации. Регламентированным может быть деятельность чиновника, если она сводится только к слепому выполнению инструкций. Таким образом, регламентированный труд может быть как физическим, так и умственным.

Преимущественно творческим, инновационным является труд изобретателей, рационализаторов, ученых, педагогов, врачей, инженеров, организаторов производства, предпринимателей и т.д.

Совместный труд людей представляет собой нечто большее, чем простая сумма затраченного ими труда. Совместный труд рассматривается и как прогрессирующее единство совокупных результатов труда. Взаимодействие человека с природными материалами, средствами труда, а также отношения, в которые при этом вступают люди, - все это называется производством. Различают три формы общественного разделения труда:

-общая;

-частная;

-единичная.

Характер труда представляет отношения между участниками трудового процесса, которые влияют и на отношения работника к труду, и на

производительность труда. С точки зрения характера труда различают, с одной стороны, труд предпринимателя и, с другой стороны, труд наемный, коллективный или индивидуальный. Труд предпринимателя отличается высокой степенью самостоятельности в принятии решения и его осуществлении, а также высокой мерой ответственности за результаты. Наемный труд - это труд работника, призванного по условиям соглашения выполнять должностные обязанности по отношению к работодателю.

Современный комплекс наук о труде включает ряд основных дисциплин:

Экономика труда традиционно включает проблемы производительности и эффективности труда, человеческого капитала, трудовых ресурсов, рынка труда и занятости, доходов и заработной платы, планирования численности, проблемы нормирования труда.

Экономика персонала исследует поведение работников при выполнении ими должностных обязанностей. Дисциплина изучает влияние различных факторов на результативность труда.

Медицина труда - изучает связанные с трудом факторы, которые могут вызвать травмы, заболевания или причинить другой вред здоровью работника.

Физиология труда исследует функции человеческого организма в процессе труда: физиология двигательного аппарата, выработка и тренировка трудовых навыков, работоспособность и ее регуляция, санитарно-гигиенические условия труда, тяжесть труда.

Психология труда исследует требования к психике человека, связанные с его отношением к работе.

Управление персоналом изучает проблемы планирования численности, отбора, обучения и аттестации персонала, мотивации труда, стилей управления, взаимоотношений в трудовых коллективах, процедур управления.

Социология труда изучает воздействие работников на общество и наоборот - общества на работника.

Педагогика труда как наука рассматривает вопросы обучения работников.

Эргономика изучает организацию процесса приспособления средств труда к особенностям, возможностям и пределам человеческого организма.

Менеджмент труда изучает основы проектирования трудовых процессов рабочих мест. Рассматриваются такие вопросы, как выявление потребности в персонале, вербовка и выбор персонала, задействование работников, их высвобождение, развитие, контроллинг персонала, т.е. управление, координация и информирование структурирование работ, политика вознаграждения, участие в успехе, управление затратами на персонал и руководство сотрудниками.

Безопасность труда исследует комплекс проблем, связанных с обеспечением безопасной трудовой деятельности.

Трудовое право анализирует комплекс юридических аспектов труда и управления.

В то же время, современная экономика труда изучает не только теоретические вопросы: как принципы рыночной экономики активно проявляются в процессе привлечения и использования рабочей силы, внедряются в системы социально-трудовых отношений, организации и оплаты труда, формирования и использования доходов работников, повышения уровня и качества жизни населения.

В целом же, знания в области экономики труда имеют практическое значение и в том, что они необходимы в подготовке специалистов высшей квалификации в области управления, менеджмента, научных и практических работников и др.

Эвристическая работа. Эвристика (др. греч, ευρίσκω «отыскиваю», «открываю») - наука, изучающая творческую деятельность, методы, используемые при открытии новых концептов, идей и взаимосвязей между

объектами и совокупностями объектов, а также методики процесса обучения. В Древней Греции под эвристикой понимали способ обучения, практикуемый Сократом, когда учитель приводит ученика к самостоятельному решению какой-либо задачи, задавая ему наводящие вопросы. В настоящее время эвристическими способами решения задач называют способы, позволяющие минимизировать перебор возможных решений, зачастую основанные на интуиции. Значительный интерес к исследованию эвристических методов возник в связи с возможностью решения ряда задач (распознавание объектов, доказательство теорем и т.д.), в которых человек не может дать точный алгоритм решения, с помощью технических устройств. Эвристическая деятельность - в широком смысле наука о творчестве; в узком, более современном, теория и практика организации избирательного поиска при решении сложных интеллектуальных задач. Эвристические методы (другое название эвристики) позволяют ускорить процесс решения задачи. Эвристическими методами называются логические приёмы и методические правила научного исследования и изобретательского творчества, которые способны приводить к цели в условиях неполноты исходной информации и отсутствия четкой программы управления процессом решения задачи.

В нынешнее время разработано и эффективно используется несколько десятков эвристических методов. Универсальных среди них нет, и в каждой конкретной ситуации рекомендуют пробовать применять ряд методов, поскольку основное их предназначение заключается в активизации творческой деятельности. Эвристические методы и моделирование присущи только человеку и отличают его от искусственных интеллектуальных (мыслящих) систем.[165] В настоящее время к сфере человеческой деятельности относят:

-постановку задачи;

[165] Латыпов Н.Н., Ёлкин С.В., Гаврилов Д.А. Инженерная эвристика / под.ред. А.А. Вассермана. - Москва: Астрель, 2012. - 320 с.

-выбор методов её решений и построение (разработку) моделей и алгоритмов, выдвижение гипотез и предположений;

-осмысление результатов и принятие решений.

Стоит отметить, что важной особенностью именно человеческой деятельности является наличие в ней элемента случайности: необъяснимые поступки и сумасбродные решения часто лежат в основе оригинальных и неожиданных идей.

В науке и технике выделяют следующие результаты эвристической (творческой) деятельности:

-открытие, то есть установление ранее не известных объективных закономерностей, свойств и явлений материального мира с обязательным экспериментальным подтверждением.

-изобретение, то есть новое и обладающее существенными отличиями техническое решение задачи, которое не является очевидным следствием известных решений. Изобретение относится к объектам интеллектуальной собственности и защищается патентным правом (главным образом - в виде предоставления патентообладателю исключительного права на использование изобретения).

-рационализаторское предложение, то есть предложение по улучшению конструкции реального изделия или процесса его изготовления, не содержащее новых решений (с недостаточно существенными отличиями) и с незначительной эффективностью.

-ноу-хау (know-how, «знаю, как сделать»). Под этим термином обычно подразумевают техническую, организационную или коммерческую информацию, составляющую секрет производства (любого) и имеющую коммерческую ценность (ноу-хау не относится к государственным секретам). В отличие от патента на изобретение, на ноу-хау существует только право на

защиту имущественных интересов в случае их незаконного получения и использования.

Административная работа**.** Возникновение административной школы связано главным образом с именем Анри Файоля (1825-1925). По мнению американских историков менеджмента, Файоль является наиболее значительной фигурой в науке управления первой половины XX в.

Анри Файоль был по образованию горным инженером. Будучи французом, по происхождению, он всю жизнь проработал во французском горно-металлургическом синдикате сначала в должности инженера, а затем (с тридцатилетнего возраста) - в главном управлении. С 1886 по 1918 годы он был управляющим директором синдиката. Обобщая свои многолетние наблюдения, Файоль создал «теорию администрации». Файоль достиг известности благодаря своим идеям. Его первая статья, посвященная этой теории, вышла в 1900 году, а книга "Основные черты промышленной администрации - предвидение, организация, распорядительство, координирование, контроль" в 1916 г. Этот труд - основной вклад Файоля в науку об управлении. Целью административной школы было создание универсальных принципов управления, следуя которым, но убеждениям создателей школы, организация, несомненно, достигнет успеха.[166]

А. Файоль впервые предложил рассматривать управленческую деятельность как самостоятельный объект исследования. Административную организацию он рассматривает на самом общем уровне, не ограничиваясь только сферой производства. В предисловии к работе «Общее и промышленное управление» А. Файоль настаивает на универсальной значимости менеджмента для любого предприятия, большого или малого, применимости менеджмента во всех сферах деятельности: политической, торговой, общественной, религиозной и любой другой. Учение об

[166] Иванов В.Н. Патрушев В.И., Социальный менеджмент, Москва, Издательский центр «Наука» 2013 г., с. 256.

администрировании представляет, таким образом, совокупность принципов, правил и приемов, имеющих целью облегчение управления предприятиями всех типов. Принципы управления - это основные правила, определяющие построение и функционирование системы управления; важнейших требовании, соблюдение которых обеспечивает эффективность управления. По утверждению Файоля, принципы - это маяк, помогающий ориентироваться. Рассматривая организацию как специфический вид деятельности и как столь же своеобразную административную систему и согласуя свои идеи с принципами Тейлора относительно стимулирования каждого работника, Файоль сформулировал следующие 14 принципов управления применительно к деятельности высшего звена управления:

1. Разделение труда, т.е. специализация, необходимая для эффективного использования рабочей силы, применительно ко всем видам труда, как управленческого, так и исполнительского.

2. Власть и ответственность. По мнению Файоля, власть и ответственность связаны между собой, причем последняя является следствием первой. Он считает, что власть сочетает официальный (основанный на занимаемой должности) пличный (заключающий в себе сплав умственного развития, опыта, морального уровня, навыков по роду прежней службы и пр.) факторы.

3. Дисциплина. Понимая дисциплину как уважение соглашении, рассчитанных на то, чтобы обеспечить повиновение, прилежание, энергичность и внешнее проявление уважения, Файоль подчеркивает, что для поддержания дисциплины необходимо наличие хороших руководителей на всех уровнях.

Из всех средств воздействия па подчиненных в целях укрепления дисциплины одним из самых действенных Файоль считал личный пример начальника. По его убеждению, если начальник подает пример аккуратности,

никто не смеет являться с опозданием. Если он деятелен, мужественен, предан, - ему подражают, и если он умеет вести дело, ему удастся заставить сотрудников полюбить работу.

По и плохой пример также заразителен и, исходя из верхов, он дает иногда самые губительные последствия для всех.

4. Единоначалие. Единоначалие, но мнению Файоля, имеет по сравнению с коллегиальностью то преимущество, что оно обеспечивает единство точки зрения, единство действия и единство распорядительства. Поэтому оно имеет тенденцию к преобладанию.

5. Единство руководства. Виды деятельности, преследующие одну и ту же цель, должны иметь одного руководителя и руководствоваться единым планом. Двойное руководство может возникнуть, по мнению Файоля, лишь вследствие неоправданного смешения функций и несовершенного разграничения их между подразделениями, что не только излишне, но и крайне вредно. Ни в одном из случаев, по его мнению - не бывает приспособления социального организма к дуализму распорядительства;

6. Подчинение частных интересов общим. Интересы служащего или группы служащих не должны ставиться выше интересов предприятия; интересы государства должны быть выше интересов гражданина или группы граждан... Казалось бы, подобное правило не нуждается в напоминаниях. Но невежество, честолюбие, эгоизм, леность и всякие людские слабости и страсти толкают людей к пренебрежению общими интересами в угоду частных.

7. Вознаграждение. Методы стимулирования труда должны быть справедливыми и доставлять максимально возможное удовлетворение сотрудникам и работодателям.

8. Централизация. Не прибегая к термину «централизация власти», Файоль говорит о степени концентрации или рассредоточения власти.

Конкретные обстоятельства будут определять, какой вариант «даст лучший общий результат».

9. Скалярная цепь, иерархия - ряд руководящих должностей, начиная с высших и заканчивая низшими. А. Файоль ввел понятие «иерархическая колея» – путь, по которому, проходя все ступени, следуют бумаги, идущие от высшей власти или адресуемые ей. Этот путь диктуется одновременно необходимостью обеспеченности передачи и единства распорядительства. Постулируя потребность в высшей инстанции, А. Файоль подчеркивал, что решение проблем путем обращения к ней не всегда оказывается самым быстрым, а иногда может стать слишком долгим. Поэтому надо уметь совместить уважение к иерархической колее с обязательством быстро доходить до цели. А. Файоль подчеркивал, что ошибкой является уклонение от иерархической колеи без нужды, но гораздо большей ошибкой будет следование по ней, когда это может грозить опасностью предприятию.

10. Порядок, А. Файоль выделял два типа порядка: материальный и социальный. Формула материального порядка - определенное место для всякой вещи и всякая вещь на своем месте. Результатом материального порядка должно быть уменьшение потерь материала и времени. Чистота - завершение порядка. Понятие порядка, по убеждению А. Файоля, должно распространяться не только на техническую и социальную стороны организации, но и на складские помещения, условия производства, планы-графики, составленные для различных отделов предприятия и касающиеся всех аспектов их работы.

11.Справедливость. Лояльность и преданность персонала должны обеспечиваться уважительным и справедливым отношением администрации к подчиненным.

12.Стабильность рабочего места для персонала. Файоль считал, что излишняя текучесть кадров является одновременно и причиной, и следствием плохого управления, и указывал на связанные с этим опасности и издержки.

13.Инициатива, т.е., но определению Файоля, обдумывание и выполнение плана. Поскольку это «доставляет большое удовлетворение всякому мыслящему человеку», Файоль призывает администраторов «поступиться личным тщеславием», с тем чтобы подчиненные получили возможность проявить личную инициативу.

14. Единение персонала (корпоративный дух). В единении - сила. Смысл этого принципа - в создании и поддержании в организации определенной гармонии. К нарушению гармонии, по мнению А. Файоля, приводят: а) реализация принципа «разделяй и властвуй»; б) злоупотребление письменной формой общения. А одним из средств восстановления гармонии является соблюдение принципа единства распорядительства, т.е. принцип «в единении - сила».[167]

Приводя перечень этих принципов, Файоль указывал, что он не стремился дать исчерпывающее их изложение, а попытался описать лишь те из них, которые ему приходилось чаще всего применять, поскольку даже незначительная кодификация принципов является необходимой во всяком деле. Считая предложенные им принципы универсальными, Файоль, тем не менее, указывал, что их применение должно носить гибкий характер и учитывать ситуацию, в которой осуществляется управление.[168] Он отмечал, что система принципов никогда не может быть завершена, напротив, она всегда остается открытой для дополнений, изменении, преобразовании, основанных па новом опыте, его анализе, осмыслении, обобщении. Поэтому число

[167] Елена Михалкина, Елена Костенко «История менеджмента: учебное пособие», Ростов-на-Дону: Издательство Южного федерального университета, 2014 г. -.283 стр.
[168] Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - Москва, Издательство: Вильямс, 2009 г. - 704 стр.

принципов управления неограниченно. В дальнейшем многие исследователи занимались изученном и теоретическим описанием принципов управленческой деятельности, однако все они были только последователями Файоля, развивавшими, дополнявшими и конкретизировавшими его учение.[169]

Операторская работа. Технический прогресс способствует все более широкой механизации и автоматизации деятельности, централизации управления техникой, внедрению в производство электронно-вычислительных машин и автоматизированных систем управления. Все это существенно изменяет специфику и структуру трудовой деятельности, предъявляет повышенные требования к оптимизации взаимодействия работника с современной техникой. В связи с этим возникает большой круг теоретических и прикладных проблем, связанных с изучением и совершенствованием систем "человек-машина" (СЧМ), с деятельностью оператора и его местом в системе управления. Деятельность оператора - целенаправленная активность, совокупность действий и поступков человека, направленных на достижение сознательно поставленных целей при работе с информационными моделями реальных объектов. Операторская деятельность представляет собой специфический вид трудовой деятельности человека, возникший на определенной ступени развития техники и производства в целом. Как особый вид деятельности операторская деятельность сформировалась в связи с достижениями научно-технического прогресса, с развитием сложной техники (систем управления, систем дистанционной связи и т. п.). Развитие техники привело к тому, что человек постепенно освободился от энергетических, транспортных и технологических функций; его основными функциями стали: программирование работы машин, управление ими и контроль за их работой. Именно на долю человека приходится постановка цели и определение частных

[169] Большаков А. Современный Менеджмент / Учебное пособие. Санкт-Петербург, Издательство Питер, 2016 год, 160 стр.

задач, решение которых обеспечивает ему достижение цели через выполнение управляющих действий и оценку достигаемых при этом результатов. Современные системы “человек - машина” классифицируют по объекту управления на:

Технологические
В таких системах человек управляет с помощью технических средств агрегатами, процессами, машинами, т.е.выполняет операторские функции
Организационные
В таких системах человек использует технические средства для выработки решений, управления коллективами людей, то есть выполняет управленческие функции

Рис.7.3. Класификация современных систем по объекту управления.[170]

В зависимости от преобладания в процессе операторской деятельности определенных функций можно выделить следующие виды операторов:

Оператор-технолог. Оператор-технолог включен в технологический процесс непосредственно. Он работает в основном в режиме немедленного обслуживания. Преобладающими в его деятельности являются управляющие действия. Выполнение действий регламентируется обычно инструкциями, которые содержат, как правило, почти полный набор ситуаций и решений. К этому виду относятся операторы технологических процессов, автоматических линий, операторы по приему и переработке информации и т.п.

Оператор - наблюдатель (контролер). Оператор-наблюдатель является классическим типом оператора, с изучения деятельности которого и началась инженерная психология. Важное значение для деятельности такого оператора имеют информационные и концептуальные модели, а также процессы принятия решения. Управляющие действия оператора-наблюдателя (по

[170] Составлено автором на основе теоретических материалов.

сравнению с оператором-технологом) несколько упрощены. Оператор-наблюдатель может работать в режиме отсроченного обслуживания.

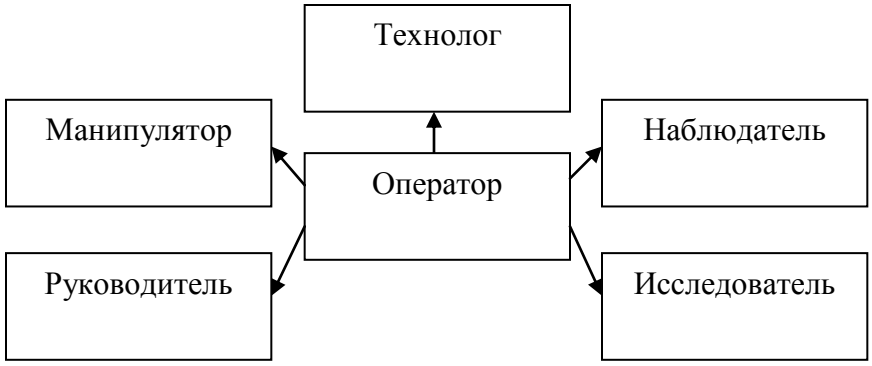


Рис.7.4. Виды деятельности оператора.[171]

Такой тип деятельности является массовым для систем, работающих в реальном масштабе времени (операторы радиолокационной станции, диспетчеры на различных видах транспорта и т. п.).

Оператор-исследователь. Оператор-исследователь в значительно большей степени использует аппарат понятийного мышления и опыт. Органы управления играют для него еще меньшую роль, а «вес» информационных моделей, наоборот, существенно увеличивается. К таким операторам относятся пользователи вычислительных систем, дешифровщики различных объектов (образов) и т.п.

Оператор-руководитель. Оператор-руководитель в принципе мало отличается от предыдущего типа, но для него механизмы интеллектуальной деятельности играют главенствующую роль. К таким операторам относятся организаторы, руководители различных уровней, лица, принимающие ответственные решения в человеко-машинных комплексах и обладающие интуицией, знанием и опытом.

Оператор-манипулятор. Для деятельности оператора-манипулятора большое значение имеет сенсомоторная координация (например, непрерывное

[171] Составлено автором на основе теоретических материалов

слежение за движущимся объектом) и моторные (двигательные) навыки. Хотя механизмы моторной деятельности имеют для него главенствующее значение, в деятельности используется также аппарат понятийного и образного мышления. В функции оператора-манипулятора входит управление роботами, манипуляторами, машинами-усилителями мышечной энергии человека.

Научная организация управленческой работы. Под научной следует понимать такую организацию труда административно - управленческих работников, которая основывается на использовании достижений науки и передового опыта, прогрессивных форм хозяйствования, применении технических средств и позволяет наилучшим образом устанавливать и постоянно совершенствовать взаимодействие служащих между собой и с рабочими, а также с используемыми техническими средствами в процессе осуществления функций управления и инженерно - технического и экономического обеспечения производства (коммерции). [172] Основными целями научной организации труда являются:

Повышение производительности труда - это показатель эффективности работы сотрудников предприятия, продуктивность их производственной деятельности Для того чтобы качественно управлять эффективностью сотрудников, необходимо уметь ее правильно оценивать и измерять в масштабах всего предприятия.

Рис.7.5. Критерие результативности системы организации производства.[173]

[172] Семенов А. К., Набоков В. И.. Основы менеджмента: Учебник. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°». — 556 с.. 2014

[173] Составлено автором на основе теоретических материалов

Выделяют 6 различных критериев результативности системы организации производства:

Действенность - степень достижения предприятием поставленных перед ним целей

Экономичность - степень использования предприятием доступных ресурсов.

Прибыльность - соотношение между валовыми доходами и суммарными издержками.

Производительность - соотношение количества продукта предприятия и количества затрат на производство соответствующего продукта.

Качество трудовой жизни - это то, каким образом сотрудники предприятия реагируют на социально-технические аспекты предприятия, выбранный им путь

Внедрение новшеств - прикладное творчество:

-сохранение здоровья работающих**.** Залогом обеспечения безопасных условий труда является создание на рабочих местах гигиенически допустимых уровней вредных и опасных факторов производственной среды, оптимизация тяжести и напряженности трудовых операций.

Задачами НОУТ являются:

-сокращение затрат рабочего времени на выполнение конкретных видов работ;

-установление рациональных форм разделения и кооперации труда;

-снижение вредного влияния работы на здоровье сотрудников;

-разработка системы оплаты труда, стимулирующей активизацию работы, повышение ее качества и производительности;

-обеспечение соответствия работы квалификации, психологическим и другим особенностям работников;

-улучшение условий труда сотрудников;

-распространение передовых методов работы;

-повышение квалификации работников и т. д.[174]

7.3.Самоуправление руководителя

Самоуправление руководителя. Самоуправление и самоорганизация свойственны живой и неживой материи. В ряде случаев самоуправление и самоорганизация более эффективнее, чем искусственные управление и организация. В некоторых случаях они инициируют развитие искусственного управления в организации или же функционируют совместно. Иногда трудно определить, что послужило источником профессионального управления: оно само или элементы самоуправления. Самоорганизация может рассматриваться как процесс и как явление. Сущность ее как процесса состоит в формировании совокупности действий, ведущих к созданию устойчивых реакций в системе. Сущность самоорганизации как явления состоит в объединении элементов для реализации программы или цели и действующих на основании внутренних правил и процедур.

Социальная самоорганизация (как процесс) основана на общественной социальной программе гармонизации общественных отношений, включающей меняющиеся во времени приоритеты установок, интересов, ценностных ориентации, мотивов и целей, относительно постоянных во времени законов организации. Самоорганизация реализуется путем самообучения, самовоспитания и самоконтроля. Как явление социальная самоорганизация - это конкретные поступки человека или организации, формы коммуникаций, выводы. Позитивными формами проявления самоорганизации руководителя и специалиста выступают изобретательская и рационализаторская деятельность, создание эффективных машин и структур, техническое и управленческое

[174] Семенов А. К., Набоков В. И.. Основы менеджмента: Учебник. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°»... 2014. — 556 с

консультирование. Самоуправление присуще любой системе. Под самоуправлением понимается автономное функционирование какой-либо социальной системы (коллективов, организаций, объединений и даже одного человека). Оно реализует потребность человека и организации к свободе, самовыражению и самопроявлению. Процесс самоуправления служит элементом демократизации общего управления в результате непосредственного участия работников в разработке решений компании, стратегий ее развития и др. Рассмотрим три принципа самоуправления.

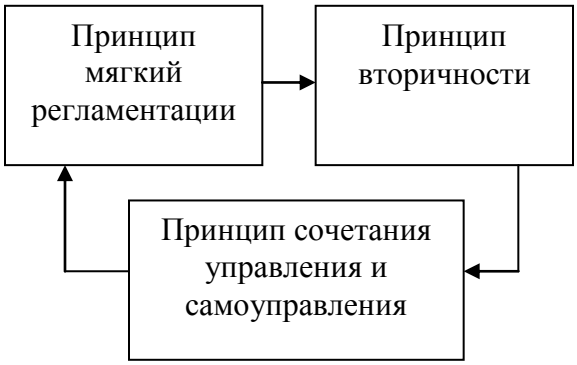


Рис.7.6. Принципы самоуправления.[175]

Принцип вторичностности. Самоуправление не может быть первичным в организации. Любая организация создается для удовлетворения какой-то общественной потребности или интереса. Она включается в систему хозяйственных или общественных организаций с заданной структурой под общим государственным управлением. Если организация не будет следовать законодательным актам государства, она будет ликвидирована. Полностью самоуправляемая организация практически невозможна.

Принцип сочетания управления и самоуправления. В любой организации управление и самоуправление должны сочетаться на каждом уровне управления. Данный принцип основан на обязательности удовлетворения

[175] Составлено автором на основе теоретических материалов

потребностей и интересов персонала в организации, относящихся как к управлению, так и к самоуправлению.

Принцип мягкой регламентации. Процесс самоуправления не может быть жестко регламентированным законодательными актами и положениями организации. Самоуправление основано на субъективизме активного персонала. В случае жесткой регламентации самоуправление вырождается в обычное управление с потерей ряда активизирующих потребностей и интересов.

Изначально самоорганизация возникает спонтанно, а затем постепенно формируется самоуправление и, наконец, профессиональное управление, которое создает организационные функции и структуры управления.

Управление и использование своих ресурсов**.** Управление - это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации. Суть управления состоит в оптимальном использовании ресурсов (земли, труда, капитала) для достижения поставленных целей. Управление ресурсами – одна из главных подсистем управления проектом. Включает процессы планирования, закупок, поставок, распределения, учета и контроля ресурсов, обычно трудовых и материально-технических. Управление финансовыми ресурсами осуществляется в рамках управления стоимостью. [176] Основная цель управления ресурсами - обеспечить их оптимальное использование для достижения конечной цели управления проектом. В каждый текущий момент времени ресурсы проекта ограничены и поэтому основными задачами управления ресурсами являются:

- Оптимальное планирование ресурсов;

- Управление материально-техническим обеспечением, в том числе:

[176] Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа: Учебник. – Москва: Финансы и статистика. 2014 г. -536стр.

Управление закупкой ресурсов; управление поставками ресурсов; управление запасами; управление распределением ресурсов по видам работ.

Как основная составляющая управления проектами ресурсное планирование включает: разработку и сбалансированный анализ комплексов работ и ресурсов, направленных на достижение целей проекта; разработку системы распределения ресурсов и назначения ответственных исполнителей; контроль за ходом работ - сравнение плановых параметров работ с фактическими и разработка корректирующих действий. Есть два основных метода планирования ресурсов проекта:

Рис.7.7. Методы планирования ресурсов.[177]

Первый подход - ресурсное планирование при ограниченном времени, предусматривает фиксированную дату окончания проекта и назначения на проект дополнительных ресурсов на периоды перегрузок.

Второй подход - планирование при ограниченных ресурсах, предусматривает, сначала заданное количество доступных ресурсов. В результате ресурсного планирования менеджер проекта должен перейти к следующей фазе управления ресурсами - организации закупок и поставок.

Основная задача проектно-закупочной деятельности проекта - обеспечить поставку оборудования, конструкций, материалов и услуг в точном соответствии с планом проекта. Данный процесс можно разделить на две части:

[177] Составлено автором на основе теоретических материалов

- Закупку ресурсов и услуг на конкурсной основе;

- Поставка на место выполнения проекта.

Основные требования к управлению закупками и поставками:

-Закупки и поставки осуществляются на основе данных проектной документации;

-Графики разрабатываются во взаимосвязи с общим планом проекта и учитывают продолжительность всех его фаз;

- План должен охватывать весь проект в целом;

-Выбор места закупок определяется на основе расчета стоимости вариантов;

-В плане определяются структуры и лица, ответственные за каждую позицию поставки.

Сохранение и укрепление собственного здоровья. Профессиональная деятельность большинства менеджеров связана с систематическими психическими нагрузками и сильными стрессами. Эти факторы оказывают крайне отрицательное влияние на состояние здоровья менеджеров и уровень их работоспособности. Кроме того, нередко у менеджеров отмечается психическое переутомление. У значительной части менеджеров, особенно высшего управленческого звена, наблюдается ограничение количества и объема движений и уменьшение мышечных усилий, что ведет к ухудшению работы некоторых функций организма. Учитывая напряженный характер труда менеджера, забота о сохранении своего здоровья должна быть важнейшей задачей любого грамотного специалиста.[178]

Прежде всего, следует отметить, что менеджер обязан строго соблюдать правила разумного образа жизни, помнить о том, что это защищает от многих

[178] Кузнецова Елена Владимировна, Петровская Вера Геннадьевна, Рязанцева Светлана Александровна. «Психология стресса и эмоционального выгорания». Новосибирск. Издательство: Общество с ограниченной ответственностью "Немо Пресс", 2012г. - 96 с.

болезней и является надежным средством их профилактики. Так, если менеджер ограничен в количестве и объеме движений это вполне может быть компенсировано соответствующей утренней гимнастикой. Занимаясь утренней гимнастикой или другими физическими упражнениями, необходимо учитывать, что рациональная нагрузка приносит значительную пользу, а перегрузка - вред.

Важнейшую роль в жизни любого человека, в том числе и менеджера, играет рациональное питание. При очень большой производственной загрузке менеджер должен всегда помнить, что правильное питание является важнейшим и непременным условием крепкого здоровья, работоспособности и долголетия человека. Помимо основных пищевых веществ, являющихся источником энергии, в пище содержатся вещества, которые не дают энергии, но совершенно необходимы в минимальных количествах для поддержания жизни. К их числу относятся различные витамины. Правильное питание должно быть разнообразным и регулярным с учетом возрастных, климатических, сезонных и других особенностей. Помимо основных правил правильного питания, менеджер должен разбираться в повышающих работоспособность стимуляторах. Такие стимуляторы по своей природе могут быть химическими и естественными. Применение химических стимуляторов крайне нежелательно, так как их стимулирующее действие в значительной степени обесценивается побочным, нередко вредным действием на организм. Частое употребление таких стимуляторов ведет к истощению нервной системы в связи с тем, что организм к ним легко привыкает, и для достижения прежнего эффекта возникает необходимость все время увеличивать их дозы. Особенно вредное воздействие на организм могут оказать такие стимуляторы, как никотин и алкоголь, частично отравляющие организм и, в конечном счете, в большинстве случаев резко снижающие работоспособность. Вместе с тем имеются полезные естественные стимуляторы работоспособности, которые не

имеют побочного вредного действия. К таким стимуляторам, прежде всего, надо отнести свежий воздух. Менеджер должен помнить, что после напряженной работы в помещении прогулка по улице или парку значительно снижает усталость, так как нервные клетки, в изобилии снабжаемые кислородом, работают более энергично. Глубокое, правильное дыхание на свежем воздухе хорошо тонизирует сердце и центральную нервную систему, улучшает кровообращение, способствует восстановлению сил и энергии. К весьма полезным естественным стимуляторам можно отнести кофе и чай. Кофе обладает приятными вкусовыми качествами, в нем содержится кофеин - особое вещество, стимулирующее психическую и физическую деятельность организма, повышающее его общий тонус. После одной или двух чашек кофе у человека обычно на несколько часов повышается работоспособность, он испытывает чувство бодрости. Кроме того, кофе повышает кровяное давление, поэтому его можно рекомендовать лицам с пониженным кровяным давлением. Рекомендуется пить кофе по утрам перед уходом на работу. Это может служить своеобразной зарядкой, подготовкой к работе. Можно выпить кофе и в обед, чтобы снять чувство усталости после работы в первой половине рабочего дня. Натуральный кофе не следует употреблять лицам, страдающим сердцебиением, а также тем, у кого наблюдается высокое кровяное давление. В отличие от кофе чай может быть рекомендован всем. Выпить утром или в обеденный перерыв крепкого сладкого чая очень полезно. Вместе с тем лица, предрасположенные к сердцебиению, и гипертоники должны воздержаться от употребления крепкого чая. Этим же лицам не следует пить кофе или крепкий чая перед сном, так как это может вызвать бессонницу. Наряду с физическим здоровьем не менее важно для менеджера и его психическое здоровье. Как известно, в деловой жизни преуспевают люди, которые умеют управлять своей психикой, эффективно используя саморегуляцию, саморасслабление и самовнушение. Результатом такого умения является наличие у них

устойчивого жизненного тонуса, который проявляется в виде доброжелательной манеры общения, сдержанного реагирования на различного рода неприятности и неудачи.

Подводя итог выше перечисленному, следует отметить, что для сохранения собственного здоровья менеджер должен вести здоровый образ жизни, под которым понимается рациональное питание, разумное чередование труда и отдыха, оптимизация психологических нагрузок в процессе трудовой деятельности. Вместе с тем необходимо отметить, что ни в коем случае не следует делать из здорового образа жизни культ; он должен стать естественной потребностью менеджера.

Осознание образа жизни**.** Выбирая профессию, человек выбирает образ жизни. Основными сферами жизнедеятельности человека являются его труд, быт, общественная жизнь, культурная жизнь. Образ жизни менеджера характеризуют особенности его поведения, склада мышления и общения в сфере профессиональной и общественно-политической деятельности, быта и досуга. Что касается труда, то речь идет о его условиях, характере труда, свойственных профессии менеджера трудовых отношениях, особых функциях и обязанностях, в частности, об ответственности руководителя за результаты и эффективность деятельности трудового коллектива и организации в целом, о наиболее часто встречающихся ситуациях (например, стрессовых). В древности при формировании корпуса управленцев главное внимание обращалось на формирование особой субкультуры чиновников, их образу жизни. Так, в Древнем Египте при дворе фараона существовали школы подготовки чиновников.

«Особо школьные учителя следили за моральным обликом будущих чиновников. Считалось, что высокое призвание и профессия, которую они должны были получить в будущем, обязывают юношей вести достойный образ жизни. Мало уметь играть на флейте, читать нараспев под псалтырь или петь

под аккомпанемент гуслей. Надо еще уметь заставить себя не делать того, что тебе больше всего нравится. ...Чиновник древности - это, как правило, человек ученый, воспитанный, образованный. Занимаясь вопросами приличествующего поведения и хорошего тона как знаков принадлежности к высшему классу, школяры много времени посвящали религиозным и этическим проблемам. Они обсуждали проблемы благоустройства государства и общества, экономного ведения хозяйства, справедливого отношения к низшим классам, предотвращения недовольства и социального напряжения, законоведения и практической астрономии. Мудрые наставники учили их, как держать себя в обществе мудрейших людей, в гостях, в семье, с подчиненными, с начальством»[179]

В современном мире, по мнению авторов указанных выше материалов, самое высокое искусство управления организацией оказывается бесполезным, если здоровье менеджера небезупречно, и он вынужден постоянно обращаться к услугам врача. Первостепенное значение имеет охрана здоровья и жизни своих работников: они не должны подвергаться риску, обусловленному своей профессией и деятельностью организации. Эта цель имеет следующие три аспекта:

-охрана здоровья, прежде всего предупреждение профессиональных заболеваний;

-техника безопасности (безопасность труда);

-влияние на здоровье работников их образа жизни.

Мировая практика показывает, что при всей универсальности рецептов здоровой жизни реально существует необходимость особого подхода к сохранению и восстановлению здоровья руководителей. Ухудшению здоровья, возникновению профессиональных заболеваний менеджеров способствуют

[179] Т.А Дубровская «Культура труда руководителя социальной службы» - Москва 2016г. новая редакция, 235-240

преимущественно обстоятельства, характерные для их практической деятельности: стрессовые ситуации; перегрузки на работе; малоподвижный образ жизни; дефицит времени для занятий физкультурой или полноценного отдыха; вынужденное участие в затяжных ужинах и обедах, и как следствие – переедание; недостаточность времени, уделяемого семье. Возможные пути предупреждения стрессов, профессиональных заболеваний и оздоровления для менеджеров заключаются в соблюдении следующих основных принципов и правил:

-в соблюдении ими оптимального режима труда и отдыха;

-в правильной организации деятельности подчиненных, снятии с себя не свойственных менеджеру исполнительских функций;

-в регулярных прогулках на свежем воздухе, применении закаливающих процедур;

-в рациональном режиме питания (необходимое соотношение белков, жиров и углеводов, раздельное питание, различные виды вегетарианства, соблюдение определенного времени приема пищи, разумное ограничение объема потребляемой пиши и т.д.);

-в отказе от вредных привычек;

-в применении процедур, очищающих организм в целом и конкретные его органы от шлаков;

-в преодолении психологических привязок к деньгам, власти и т.д.;

-в развитии позитивного взгляда на жизнь;

-в гармонизации отношений с окружающими;

-в стремлении к безупречному исполнению служебного долга.[180]

Преодоление обострений в деловой и личной жизни. Если бы каждый человек всегда располагал полной и достоверной информацией о своих

[180] Т.А Дубровская «Культура труда руководителя социальной службы» - Москва 2016г. новая редакция, 235-240

партнерах по общению, он мог бы строить стратегию и тактику взаимоотношений с ними безошибочно. Однако в повседневной жизни субъект, как правило, не имеет подобной информации, что вынуждает его в меру своих возможностей и своего понимания приписывать другим с той или иной вероятностью причины их поведения. Причинное объяснение поступков другого человека путем приписывания ему чувств, намерений, мыслей, целей и мотивов поведения, называется каузальной атрибуцией или причинной интерпретацией. Каузальная атрибуция является основным источником получения информации о партнере по общению, о другом человеке вообще.

Деловое общение сегодня проникает во все сферы общественной жизни. В коммерческие, деловые отношения вступают предприятия всех форм собственности, частные лица. Компетентность в сфере делового общения непосредственно связана с успехом или неуспехом в любом деле: науке, искусстве, производстве, торговле. Что касается менеджеров, предпринимателей, организаторов производства, людей, занятых в сфере управления, то коммуникативная компетентность для представителей этих профессий представляет важнейшую часть профессионального облика.

Специфика делового общения заключается в том, что столкновение, взаимодействие экономических интересов и социальное регулирование осуществляются в правовых рамках. Чаще всего люди вступают в деловые отношения, чтобы юридически оформить взаимодействия в той или иной сфере. Идеальным результатом взаимодействия и правового оформления отношений становятся партнерские отношения, построенные на основах взаимного уважения и доверия. [181] Другой специфической особенностью делового общения является его регламентированность, т. е. подчиненность установленным правилам и ограничениям. Эти правила определяются типом

[181] Колтунова М. «Деловое общение: Нормы, риторика, этикет». Москва: издательство "Логос" - Экономическая литература. 2012 г. – 312стр.

делового общения, его формой, степенью официальности и теми конкретными целями и задачами, которые стоят перед теми, кто вступает в диалог. Эти правила определяются национальными культурными традициями и общественными нормами поведения. Они фиксируются, оформляются в виде протокола, существуют в виде общепринятых норм социального поведения, в виде этикетных требований, ограничений времен ной рамки общения. Важная особенность делового общения - это строгое соблюдение его участниками ролевого амплуа. В жизни мы постоянно исполняем, играем различные роли: гражданина, начальника, продавца, покупателя и т.д. В течение дня наши роли могут несколько раз меняться. То же происходит и в деловом общении. В процессе взаимодействия деловому человеку в разных ситуациях приходится быть и начальником, и подчиненным, и коллегой, и партнером, и участником какого-либо мероприятия и т. п. Необходимо учитывать это и вести себя в соответствии с требованиями, предъявленными конкретной обстановкой и принятой ролью. Соблюдение ролевого амплуа в деловом общении упорядочивает, стабилизирует рабочий процесс и тем самым обеспечивает его эффективность. К особенностям делового общения относится и повышенная ответственность участников за его результат. Ведь успешное деловое взаимодействие во многом определяется выбранной стратегией и тактикой общения, т. е. умением правильно сформулировать цели разговора, определить интересы партнеров, выстроить обоснование собственной позиции и т. д. Если деловое общение проходит неэффективно, это может привести к провалу самого дела. Поэтому в деловом общении особую значимость приобретают такие важные качества деловых людей, как обязательность, организованность, верность слову, а также соблюдение нравственно-этических норм и принципов. Деловое общение требует и более строгого отношения к использованию его участниками речевых средств. В деловом общении не допускаются бранные слова и нецензурные выражения, просторечие,

нежелательным является использование слов ограниченной сферы употребления (жаргонизмов, диалектизмов, архаизмов и др.).

Сфера самоуправления. Управление организацией в наше динамичное время представляет собой сложную работу, которую нельзя выполнить успешно, руководствуясь простыми сухими заученными формулами. [182] Руководитель должен сочетать понимание общих истин и значимости многочисленности вариаций, благодаря которым ситуации отличаются одна от другой. Руководитель должен понимать и учитывать критические факторы или составляющие организаций (внутренние переменные), а также силы, воздействующие на организацию из вне (внешние переменные), а также учитывать влияние организации на общество. [183] Широкое распространение получила точка зрения, что существует применимый к любой организации процесс управления, заключающийся в реализации функций, которые должен выполнять каждый руководитель.

Сила современного менеджмента, его ядро, состоит с одной стороны, в том, что он берёт своё начало от человека, его потребностей и целей, от превращения знаний, опыта и достижений научно технического прогресса в производительную силу. С другой стороны, движущая сила современного менеджмента, как видимая, так и невидимая заключается в созидательном применении информационных технологий. Если углубиться в понятие «сфера самоуправления» рано или поздно придется столкнуться с понятием самоменеджмент. Самоменеджмент - это последовательное и целенаправленное использование эффективных методов работы в повседневной практике, с оптимальным использованием своих ресурсов для достижения своих же целей. Самоменеджмент позволяет эффективно пройти все этапы успешного пути к цели, а именно:

[182] Удальцова М.В. Социология управления. Москва: Издательство: ИНФРА-М, 2018 г. – 144 с.
[183] Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности. Москва. Издательство: Высшая школа, 2014 г. – 327стр.

-решить, чего вы хотите достичь;

-создать собственное видение успеха;

-использовать метод «больших скачков»;

-верить, что успех придет;

-сосредоточиться на целях, ведущих к успеху;

-не падать духом при неудачах.

Эффективное самоуправление связано как с человеческой природой, так и организацией, социальным управлением. Целью самоменеджмента может считаться временное обеспечение отношений, либо «взаимопомощь в условиях взаимозависимости», либо «помощь без зависимости».

У самоменеджмента определен круг функций. Рассмотрим основные из них:

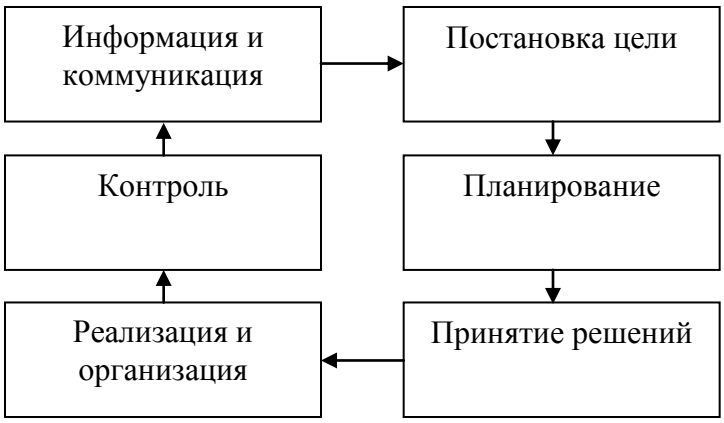


Рис.7.8. Функции самоменеджмента.[184]

Работа с информацией. Под управленческой информацией понимают совокупность сведений о том, что происходит внутри организации и в ее окружении. Обладание такими сведениями помогает менеджеру ориентироваться в конкретных ситуациях и принимать оптимальные управленческие решения.[185] Поэтому управленческая деятельность должна

[184] Составлено автором на основе теоретических материалов.

[185] Елена Сидорова, Иван Воробьев «Экономика организации (предприятия)» Минск: Издательский дом «Белорусская наука» 2012 год, 369стр.

начинаться со сбора, накопления, переработки и осмысления информации. Управление как информационный процесс состоит в обмене информацией между субъектом управления, управляемым объектом и внешней средой.

Информационное обеспечение менеджмента - совокупность сведений о состоянии и динамике объекта управления, необходимых для принятия и реализации управленческих решений. Без информации невозможно определить точную цель менеджмента, оценить конкретную ситуацию, четко сформулировать проблему, принять рациональное управленческое решение и проконтролировать его своевременное выполнение. Владение информацией означает обладание реальной властью - нехватка информации, как и наличие ненужной, может дезорганизовать любую производственную деятельность. Без информации невозможна совместная работа. Роль информации в менеджменте настоящее время превратилась в важнейшее условие эффективной работы и перспективного развития любой организации. Обеспечение принятия управленческих решений полной, надежной и своевременной информацией - центральная и наиболее сложная проблема организации управления на промышленных предприятиях. Таким образом, информацию можно рассматривать как средство достижения одной из главных целей деятельности предприятия - получения прибыли.

На предприятиях существуют следующие виды первичной информации:

-статистическая;

-планово-экономическая;

-финансовая;

-техническая;

-правовая;

-ремонтная;

-справочная;

-по кадрам;

-по материально-техническому снабжению;

-по нормированию и оплате труда.

По содержанию различают экономическую, организационную, социальную и научно-техническую информацию. Экономическая информация содержит сведения о хозяйственной деятельности предприятия. По роли в управлении информация подразделяется на основную, необходимую для разработки важных решений, и вспомогательную, самостоятельного значения не имеющую. По степени значимости информацию делят на важную и желательную, без которой при необходимости можно обойтись.

По степени надежности различают достоверную и вероятностную информацию. Характер последней может быть обусловлен принципиальной невозможностью получить от существующего источника точные сведения.

По времени получения и периоду использования информация бывает оперативная, перспективная и прогнозная. По степени конфиденциальности различают информацию для общего пользования, для служебного пользования, секретную, сверхсекретную особой важности, подлежащую разглашению через установленный срок. Содержание каждой конкретной информации определяется потребностями управленческих звеньев и вырабатываемых управленческих решений.

К информации в менеджменте предъявляются следующие требования:

Рис.7.9.Требования предъявляющиеся к информации в менеджменте.[186]

[186] Составлено автором на основе теоретических материалов

Телефонные разговоры. При общении по телефону не видно, как одеты служащие, выражения их лиц в процессе беседы, интерьера комнаты, но даже в зависимости от характера разговора по телефону можно судить обо всей организации. [187] Телефонные разговоры занимают значительное место в деловой жизни служащего. Рассмотрим ниже положения телефонного этикета.

Главное требование к телефонному общению - краткость и содержательность разговора. Общее правило таково: чем больше загружена линия, тем менее продолжительным должен быть телефонный разговор. Рабочий телефон не следует использовать для продолжительных личных разговоров. Только в исключительных случаях можно воспользоваться телефоном в личных целях. Речь должна быть профессиональной. Скорость передачи информации должна быть удобной для собеседника. Полезно проверить, правильно ли было воспринято ваше сообщение. Внимательное слушание собеседника. Отвечать так быстро, как только возможно. Если деловая беседа прошла конструктивно, то ее необходимо завершить соглашением о дальнейшем сотрудничестве. Если во время разговора телефон отключился, перезванивает тот, кто звонил. Когда приходит время заканчивать телефонный разговор и прощаться, следуют правилу: кто первый начал разговор, т.е. кто позвонил, тот и должен его заканчивать.[188]

Ситуация когда звонят вам: если звонит телефон, надо снять трубку. В противном случае придется трудиться под почти непрерывный звон. Кроме того, никогда нельзя знать заранее, какой именно звонок принесет вам ценную информацию.

В деловом общении следует отказаться от нейтральных отзывов и заменить их информативными. Если звонят не через коммутатор и не через

[187] А.Н. Асадов, Н.Н. Покровская, О.А. Косалимова. Культура делового общения: Учебное пособие. Изд-во СПбГУЭФ . - 2014 г., 156стр.

[188] Шеламова Г. М.. Культура делового общения при трудоустройстве : учеб. пособие. — 2-е изд, Москва: Издательский центр “Академия”. - (Деловая культура). - 2019 год.-С 4.

вашего секретаря, сняв трубку, нужно сразу же назвать свое учреждение, а также свою фамилию. При частых звонках или при спешке обычно называют фамилию с добавлением слова «слушаю» или указывают только название учреждения или его отдела. Во всех вышеназванных случаях абонент должен знать, с кем он говорит или хотя бы, куда он попал. Если произошла ошибка при наборе номера, недоразумение сразу же разъяснится и не повлечет за собой потери времени на его выяснение. На окончание разговора поблагодарите еще раз собеседника, если он поздравил вас с чем-то или сообщил приятные сведения. Если считаете нужным, заверьте собеседника, что вы всегда рады его звонку и личной встрече, или просто попрощайтесь и пожелайте всего хорошего.

Ситуация когда звоните вы: прежде, чем позвонить, продумайте, какую информацию Вы хотите получить или передать. Будет не корректно звонить без крайней необходимости. Полезно набросать на листке бумаги основные пункты предстоящего разговора, чтобы в волнении или в спешке не упустить отдельные важные моменты. Если предполагается, что во время разговора может возникнуть необходимость ссылки на какие-либо документы или факты, они должны быть заранее подобраны и систематизированы на Вашем рабочем столе. Также немаловажно выбрать удобное время разговора для звонка. Факты, интересующие Вашего собеседника, могут передаваться по телефону в любое время. Но если Вы хотите придать им определенную эмоциональную окраску, надо выбрать подходящее для этого время, так как Вы не знаете, какую ситуацию Вы прервете, и сможет ли Ваш собеседник отнестись к Вам с должной отзывчивостью. Оптимальное время для телефонного звонка выбирается по трем признакам, вместе взятым:

-когда, по вашему предположению, ваш звонок будет удобнее для абонента,

-когда к нему проще дозвониться,

-когда вам будет удобнее позвонить.

Полезно иметь в виду, что надо стараться не отвлекать людей звонками в первой половине рабочего дня, когда они, сосредоточившись, могут с наибольшим успехом решать свои задачи. Не следует сбивать их с рабочего ритма. Но звонок предварительный, только для того, чтобы условиться о времени предстоящих переговоров, допустим и в первой половине рабочего дня.[189]

Инструменты для планирования и организации управленческой деятельности. Управленческий контроль или контроль в целом подразумевает ряд действий, направленных на проверку результатов той или иной деятельности как предприятия в целом, так, например, подразделения или даже определенного конкретного работника.

Стратегическая форма контроля. В этом случае говориться о том, что контроль должен быть направлен на достижение и решение стратегических целей и задач организации.

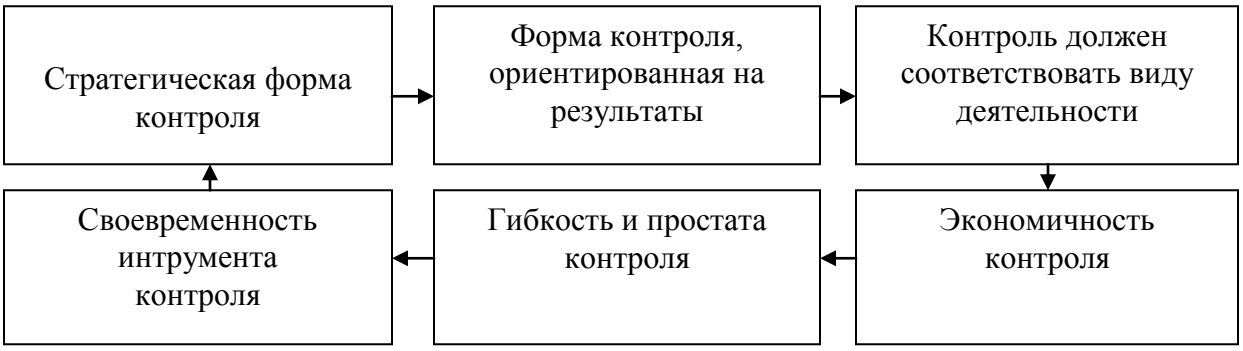


Рис.7.10. Инструменты управленческого контроля.[190]

В данном инструменте управленческого контроля есть существенный недостаток, его результативность сложно измерить, то есть оценить в количественной форме. Также надо отметить, что постоянными измерениями

[189] Бороздина Г.В. Психология делового общения Москва: Инфра-М, 2016 г. — 224 с.
[190] Составлено автором на основе теоретических материалов.

контрольных действий озадачиваться не стоит, до того момента пока это не достигнет больших масштабов, и отклон
ение от стратегических целей станет очень большим.

Форма контроля, ориентированная на результаты. В целом контролирующая функция организации заключается в том, чтобы решить определенные задачи, которые стоят перед организацией, а не в том, чтобы анализировать или обрабатывать имеющуюся информацию. Лучше всего необходимо чтобы результаты доходили именно до тех лиц руководящего состава предприятия, которые могут изменить эти конечные результаты или повлиять на них. Эффект в данном инструменте контроля достигается в том случае, когда все цели предприятия достигнуты, задачи решены и есть возможность ставить и планировать дальнейшие стратегические цели.

Контроль должен соответствовать виду деятельности. В данном инструменте контроля говориться о том, что методы и формы контроля должны полностью соответствовать виду деятельности, который подлежит контролю. Иначе контрольная деятельность будет неэффективная.

Своевременность инструмента контроля. В данном случае, при проведении контрольной деятельности необходимо точное соблюдение временных рамок, в течение которых необходимо проводить оценку или расчеты тех или иных контрольных действий.

Гибкость и простата контроля. В данном инструменте контроля необходимо понимать то, что контрольная деятельность должна приспосабливаться к возможным изменениям в плане деятельности организации, к изменениям каких – либо показателей, и самое главное, при этом не надо менять всю систему методов контроля, необходимо лишь видоизмениться и приспособиться. Система контроля на предприятии должна быть максимально простой и понятной для тех сотрудников, от этого зависит в целом вся эффективность применяемых методов и инструментов контроля.

Избыточный контроль на предприятии может привести к непониманию со стороны персонала или даже агрессии и беспорядку. Поэтому эффективный контроль подразумевает соответствие между возможностями людей и спроса.

Экономичность контроля. Зачастую большинство методов и способов контроля это дорогостоящие процессы, предприятие должно стремиться минимизировать затраты на ту процедуру и повысить эффективность этой системы без лишних экономических вложений.[191]

7.4.Характер управление трудом

Управленческий труд выделяется в особую категорию общественного труда и основывается на понимании управления как вида профессиональной деятельности.

Управленческий труд, хотя непосредственно и не выступает создателем материальных благ, является неотъемлемой частью труда работников и в этой части является трудом производительным. Если в одном общем трудовом процессе участвует группа лиц, то обязательно возникает необходимость координации их трудовых усилий.

Управленческий труд - это вид общественного труда, основной задачей которого является обеспечение целенаправленной, скоординированной деятельности, как отдельных участников совместного трудового процесса, так и трудовых коллективов в целом. По сути, это планомерная деятельность работников административно-управленческого аппарата, направленная на организацию, регулирование, мотивацию и контроль за работой сотрудников организации. Содержание управленческого труда зависит от его объекта и определяется структурой производственных процессов, приемами труда, его техническим оснащением, а также взаимоотношениями, которые возникают в процессе управленческих функций.

[191] Т.М. Владимирова «Основы экономики качества» учебное пособие, г. Архангельск. Издательство: ЮРАЙТ. 2016 г. – 147стр.

Управленческий труд имеет свои специфические особенности:

-носит информационный характер непосредственного предмета и продукта его труда, обусловленный принципиальным различием трудового процесса по его содержанию и результатом от других видов труда, необходимых для производства продукции и услуг.

-результат труда персонала управления оценивается не по количеству изданных распоряжений и выпущенных документов, а по их влиянию на деятельность коллектива предприятия.

-участвует в создании материальных благ не прямо, а через труд других людей.

В качестве предмета управления выступает управленческий персонал и люди, участвующие в нем, а результатом является управленческое решение.

Этот труд - умственный, поэтому прямое измерение его производительности возможно лишь в отношении технических исполнителей, специалистов. С развитием и расширением производства управленческий труд обособляется в относительно самостоятельных сферах и закрепляется определенными организационными формами, образующими в совокупности автономную систему управления организацией. Управленческий труд опирается или организуется высококвалифицированными, культурными, знающими свое дело менеджерами. Это связано с тем, что из чистого администратора, слепо выполняющего команды «сверху» менеджер-управленец превращается в творческую личность. Управленческий труд менеджера становится одним из важнейших направлений в деятельности организации и критерием ее экономических успехов. Если раньше главное внимание уделялось развитию и совершенствованию технического персонала, внедрению прогрессивных технологий, модификации организационных структур, то в настоящее время сделан крен в сторону человеческого фактора. Поэтому в области управленческого труда постепенно происходит смещение

акцентов с технократических подходов, которые строго регламентируются содержанием трудового процесса, к системному подходу, в основе которого лежит долговременное развитие трудового потенциала работника, совершенствование организации и безопасности труда.

От уровней управленческого труда зависит не только использование поверхностных, но и глубинных (стратегических) резервов организации. Главная особенность этого вида трудовой деятельности состоит в том, что задачи развития и совершенствования организации руководитель решает в организационном аспекте, воздействуя на людей, которые непосредственно должны их решать. Именно эти обстоятельства требуют от людей занимающихся данной специфической деятельностью, творческого к ней подхода. Качество решений, принимаемое менеджерами, зависит не только от их знаний и квалификации, но и от личностных качеств, практического опыта, интуиции и здравого смысла. Содержание труда менеджера во многом определяется местом, которое он занимает в управленческой иерархии. Чем выше должность, тем больше удельный вес управленческих работ в общем бюджете его рабочего времени (таблица 7.1.).

К труду менеджера и его управленческому труду на предприятии предъявляются требования, соответствующие его профессиональной компетенции:

-наличие общих знаний в области управления предприятием,

компетентность в вопросах технологии производства в отрасли, где работает менеджер;

-владение не только навыками администрирования, но и предпринимательства;

-умение владеть ситуацией на рынке, активно перераспределять ресурсы в наиболее выгодное производство;

Таблица 7.1.

Вес управленческих работ в общем бюджете.[192]

Наименование должности	% управленческих работ	% исполнительных работ
Мастер	30	70
начальник отдела	50	50
коммерческий директор	70	30
менеджер (генеральный директор)	90	10

-умение предвидеть тенденции развития или банкротства предприятия и принять необходимые меры по совершенствованию прибыльного руководства коллективом работников предприятия и устранение недостатков.

Труд менеджера имеет высокую значимость. Эта значимость проявляется в цене его ошибок. Ошибка рабочего это стоимость бракованного изделия, ошибка менеджера - это банкротство предприятия. Наряду с профессиональными достоинствами менеджер должен обладать определенной культурой своего труда. Кроме того, объектом управленческой деятельности менеджера является сам менеджер, который обязан:

-планировать свою работу по управлению и выполнению заданий, свой рабочий день и рабочее время;

-осуществлять контроль за своей деятельностью и постоянно ее совершенствовать;

-обеспечивать мотивирование своей деятельности;

- заниматься совершенствованием своих знаний и практических навыков по управлению предприятием, людьми, ему подчиненными, технологией производства в отраслях, где работают менеджеры, а также активно

[192] Составлено автором на основе теоретических материалов

перераспределять материальные и финансовые ресурсы в наиболее выгодное производство для более эффективного конечного результата.

Таким образом, труд менеджера определяет необходимость управления производственными процессами для получения максимального эффекта в процессе выполнения управленческих функций.

Одна из важнейших функций менеджмента - сделать эффективным вверенные ему человеческие ресурсы. Существенное различие между предприятиями заключается в том, как в них используется потенциал персонала при достижении поставленных менеджерами целей. Выделяют несколько этапов управления трудом ибо методы и средства, используемые при этом, не остаются неизменными.

Таблица 7.2.

Виды управления работой на разных этапах экономического роста.[193]

Стадия экономического	Управление трудом		
роста	Вид управления трудом	Материальная основа	Системообразующий фактор
Доиндустриальный	Ремесленный	Мануфактурное производство	Кооперация рабочих
Индустриальный	Технократичес-кий	Крупное машинное производство	Система машин с "живыми придатками"
Научно - технический	Инновацион-ный	Гибкое производство, ориентированное на нововведения	Взаимодействие научно - производственного цикла

[193] Составлено автором на основе теоретических материалов

7.5.Основные принципы управления Ф.Тэйлора

Основателем школы научного управления считается Фредерик Тейлор. Первоначально сам Тейлор называл свою систему «управлением посредством заданий». Понятие «научное управление» впервые в 1910 г. применил Луис Брандвайс. Фредерик Тейлор считал, что управление как особая функция состоит из ряда принципов, которые могут применяться ко всем видам социальной деятельности.

Основные принципы Фредерика Тейлора.

-Научное изучение каждого отдельного вида трудовой деятельности.

-Отбор, тренировка и обучение рабочих и менеджеров на основе научных критериев.

-Сотрудничество администрации с рабочими.

-Равномерное и справедливое распределение обязанностей.

Тейлор утверждает, что в обязанности руководства входит выбор людей, способных удовлетворить рабочие требования, а затем подготовить и обучить этих людей для работы в конкретном направлении. Подготовка является определяющим моментом для повышения эффективности работы. Тейлор считает, что специализация труда одинаково важна как на управленческом уровне, так и на исполнительном. Он считает, что планирование необходимо осуществлять в плановом отделе чиновниками, которые всесторонне подготовлены и могут выполнять все функции планирования.

Фредерик Тейлор создал систему дифференциальной оплаты, согласно которой рабочие получали заработную плату в соответствии с их выработкой, т. е. он основное значение придавал системе сдельных ставок заработной платы. Это значит, что рабочие, производящие продукции больше дневной стандартной нормы, должны получать более высокую сдельную ставку, чем те, кто не вырабатывает норму. Основным побудительным фактором работающих

людей является возможность зарабатывать деньги, увеличивая производительность труда.

Роль дифференциальной оплаты

Система дифференцированных сдельных ставок должна стимулировать большую производительность рабочих, т. к. от этого повышается сдельная ставка заработной платы. Использование идей Тейлора обеспечивает значительный рост производительности труда. Тейлор и его последователи проанализировали взаимосвязь между физической сущностью работы и психологической сущностью работающих для установления рабочих дефиниций. И, следовательно, это не могло решить проблему деления организации на отделы, диапазонов контроля и поручений полномочий.

Главная идея Тейлора состояла в том, что управление должно стать системой, основанной на определенных научных принципах; должно осуществляться специально разработанными методами и мероприятиями. Следует нормировать и стандартизировать не только технику производства, но и труд, его организацию и управление. В своей концепции Тейлор значительное внимание уделяет «человеческому фактору».

Научное управление, по Тейлору, сосредотачивалось на работе, выполняемой на самом нижнем уровне организации. Тейлоризм интерпретирует человека как фактор производства и представляет рабочего механическим исполнителем предписанных ему «научно обоснованных инструкций» для достижения целей организации.

Создатели школы научного управления исходили из того, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ, можно усовершенствовать большинство операций ручного труда, добиться более эффективного их выполнения.

Основные принципы школы научного управления:

Рациональная организация труда - предполагает замену традиционных методов работы рядом правил, сформированных на основе анализа работы, и

последующую правильную расстановку рабочих и их обучение оптимальным приемам работы.

Разработка формальной структуры организации.

Определение мер по сотрудничеству управляющего и рабочего, т. е. разграничение исполнительных и управленческих функций.

Основателями школы научного управления являются: Ф. У. Тейлор; Френк и Лилия Гилберт; Генри Гантт.

Ф. У. Тейлор - инженер-практик и менеджер, который на базе анализа содержания работы и определения её основных элементов разработал методологические основы нормирования труда, стандартизировал рабочие операции, внедрил в практику научные подходы подбора, расстановки и стимулирования труда рабочих.

Тейлор разработал и внедрил сложную систему организационных мер:

- хронометраж;
- инструктивные карточки;
- методы переобучения рабочих;
- плановое бюро;
- сбор социальной информации.

Немалое значение он придавал стилю руководства, правильной системе дисциплинарных санкций и стимулированию труда.Труд в его системе является главным источником эффективности. Ключевым элементом этого подхода было то, что люди, которые производили больше, вознаграждались больше.

Взгляд на сдельную и премиальную системы заработной платы:

- Ф.Тейлор: рабочие должны получать зарплату пропорционально своему вкладу, т.е. сдельную. Рабочие, которые производят больше установленной дневной нормы, должны получать большую оплату, т.е. дифференцированную сдельную оплату труда;

-Г.Гантт: рабочему гарантирована недельная зарплата, но при перевыполнении нормы он зарабатывает премию плюс более высокую оплату единицы продукции.

7.6. Технократическое управление работой

На практике текущей деятельности власть реализуется в процессе руководства, то есть, деятельности по управлению совместным трудом людей, их поведением, обеспечивающей достижение целей организации. Оно включает постановку задач, координацию, мотивацию и основывается не только на официальных распоряжениях, но на личном примере руководителя и взаимном уважении. Отношения, возникающие в связи с руководством, имеют два аспекта - функциональный и личностный.

Функциональные отношения существуют между должностями и связанны с принятием решений, постановкой задач, делегированием полномочий и пр. Они изначально формальны, и личностные аспекты здесь могут как помогать, так и мешать процессу управления, что обязательно нужно учитывать.

Личностные отношения - эта отношения персонализированные, то есть возникающие между конкретными людьми. В целом эволюция в этой области происходит от преимущественно формальных к преимущественно личностным отношениям. [194] До последней четверти XX столетия в большинстве организаций практиковался технократический подход к руководству людьми. Условно его существование можно разделить на три периода:

Ранний технократизм базировался на принципе, что человек - придаток машины, поэтому в первую очередь нужно совершенствовать технику и поменьше внимания обращать на работников. Это выражалось в жесточайшей эксплуатацией физических и духовных возможностей человека (рабочий день

[194] А.Н. Асаул, М.А. Асаул, П.Ю. Ерофеев, М.П. Ерофеев – Культура организации:проблемы формирования и управления, СПб: Гуманистика, 2013. –С. 45.

доходил до 16 и даже 18 часов в сутки; к труду привлекались дети с 4 - 5 лет; предельно упрощались операции и происходила деквалификация прежде высококлассных мастеров).

Классический технократизм признавал человека равным по значению машине, что давало возможность осуществлять рационализацию трудовых операций с учетом параметров и возможностей и принимать меры по улучшению условий труда, однако при полном игнорировании личности.

Гуманистический технократизм предполагает уже обращенное к человеку как таковому, но унифицированное, обезличенное без учета индивидуальных интересов каждого. Это имело последствием неврозы, неспособность и нежелание добросовестно выполнять свои обязанности, безответственность, в целом неэффективное использованию возможностей личности.

В конце XX века все большую популярность стал завоевывать гуманистический подход к руководству, в рамках которого организация работы и управление людьми все больше строится, отталкиваясь от самого человека, с тем чтобы он мог трудиться с максимальной отдачей, получать удовлетворение от содержания своей деятельности, отношений в коллективе, развивать и совершенствовать себя.

Установление общих принципов занятости и трудовых отношений в промышленности

Основными принципами правового регулирования являются следующие.

1. Свобода труда, включая право на труд, который каждый свободно выбирает или на который свободно соглашается, а также право распоряжаться своими способностями к труду, выбирать профессию и род деятельности.

Принцип свободы труда предполагает добровольность выбора профессии, специальности в соответствии со своими способностями, возможностями, личным желанием, состоянием здоровья. Данный принцип обеспечивается

договорным методом привлечения к труду, основанным на соглашении сторон трудового договора. Административно-правовые методы привлечения к труду в современный период в России не применяются.

2. Запрещение принудительного труда и дискриминации в сфере труда. Принудительный труд - это выполнение работы под угрозой применения какого-либо наказания в целях поддержания трудовой дисциплины, в качестве меры ответственности за участие в забастовке, в качестве меры наказания за иные взгляды, противоположные установленной политической, социальной или экономической системе; в качестве меры дискриминации по признакам расовой, социальной, национальной или религиозной принадлежности.

3.К принудительному труду также относится работа, которую работник вынужден выполнять под угрозой применения какого-либо насильственного воздействия, в то время как в соответствии с законом он имеет право отказаться от ее выполнения, в том числе в связи с:

-нарушением установленных сроков выплаты заработной платы или выплатой ее не в полном размере;

-возникновением угрозы для жизни и здоровья работника вследствие нарушения требований охраны труда, в частности необеспечения его средствами коллективной или индивидуальной защиты в соответствии с установленными нормами.

Принудительный труд не включает в себя:

-работу, выполнение которой обусловлено законодательством о воинской обязанности и военной службе или заменяющей ее альтернативной гражданской службе;

-работу, выполнение которой обусловлено введением чрезвычайного или военного положения в порядке, установленном федеральными конституционными законами;

-работу, выполняемую в условиях чрезвычайных обстоятельств (пожары, наводнения, голод, землетрясения, эпидемии или эпизоотии) и в иных случаях, ставящих под угрозу жизнь или нормальные жизненные условия всего населения или его части;

-работу, выполняемую вследствие вступившего в законную силу приговора суда под надзором государственных органов, ответственных за соблюдение законодательства при исполнении судебных приговоров.

Запрет дискриминации в сфере труда предполагает предоставление всем гражданам равных возможностей для реализации своих трудовых прав; запрет ограничений в трудовых правах или получения преимуществ в зависимости от пола, расы, цвета кожи, национальности, языка, возраста, семейного положения и других обстоятельств, не связанных с деловыми качествами работника.

Защита от безработицы и содействие в трудоустройстве. Определен правовой статус безработного, установлены дополнительные гарантии трудоустройства отдельных категорий граждан, в том числе работников, высвобождаемых в результате ликвидации организаций, сокращения численности или штата работников, молодежи, инвалидов и некоторых других. Предусмотрена выплата пособий по безработице, стипендий лицам, направленным службой занятости на переобучение, профессиональную переподготовку, повышение квалификации. Осуществляется и множество других мероприятий, направленных на обеспечение граждан работой.

4. Обеспечение права каждого работника на справедливые условия труда, в том числе на условия труда, отвечающие требованиям безопасности и гигиены; права на отдых, включая ограничение рабочего времени, предоставление ежедневного отдыха, выходных и нерабочих праздничных дней, оплачиваемого ежегодного отпуска.

Реализация этого принципа обеспечивается соответствующими институтами трудового права - охраны труда, рабочего времени и времени отдыха и др.

5. Обеспечение права каждого работника на своевременную и в полном размере выплату справедливой заработной платы, обеспечивающей достойное человека существование для него самого и его семьи. При этом оплата труда должна быть не ниже установленного законом минимального размера.

6. Обеспечение равенства возможностей работников без всякой дискриминации на продвижение по работе с учетом производительности труда, квалификации и трудового стажа по специальности, а также на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации. Данный принцип вводит для работодателей обязательные критерии, которыми они должны руководствоваться при повышении работников в должностях, выдвижении на руководящую работу, переводах на более квалифицированную работу. Соблюдение этого принципа в равной мере отвечает интересам и работника, и работодателя. Для работника это серьезный стимул активизации трудовой деятельности, для работодателя - средство улучшения работы организации.

7.Сочетание государственного и договорного регулирования трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений. Путем государственной регламентации в масштабе страны обеспечивается реализация основных принципов правового регулирования трудовых отношений, устанавливается минимум гарантий участникам отношений, который не может быть снижен в соглашениях о применении труда.

8. Социальное партнерство в сфере труда**,** включающее право на участие работников, работодателей, их объединений в договорном регулировании трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений. Социальному партнерству как средству согласования интересов работников, работодателей и государства в законодательстве уделено значительное место.

9. Обязательность возмещения вреда, причиненного работнику в связи с выполнением им трудовых обязанностей. Реализация этого принципа обеспечивается установлением материальной ответственности работодателя за ущерб, причиненный по его вине работнику

10. Обеспечение права каждого на защиту государством его трудовыхправ и свобод, включая судебную защиту.

11. Обеспечение права на разрешение индивидуальных и коллективных трудовых споров, а также права на забастовку.

12. Обеспечение права работников на защиту своего достоинства в период трудовой деятельности.

13. Обеспечение права на обязательное социальное страхование работников.

Теория Д. Макгрегора «X» и «Y»

Дугласом МакГрегором были предложены теория «X» и теория «Y», рассматривающие мотивацию человека с двух противоположных сторон. Теория «X» допускает, что большинство людей не заинтересованы в ответственности и что люди работают либо только из-за денег либо из страха перед некими угрозами. Однако, создав теорию «X», МакГрегор пришел к выводу, что такое понимание человеческой природы не соответствует действительности, а менеджмент, построенных на этом подходе не отвечает современным потребностям. Таким образом, была создана теория «Y», основным постулатом которой является то, что люди не ленивы и не безответственны. Эта теория доказывает, что люди могут быть самоуправляемыми и творческими в работе при правильной мотивации. Следует особо подчеркнуть, что теория «X» и теория «Y» не являются взаимоисключающими противоположностями. Наоборот, их автор считает; что большинство людей имеет потенциал для того, чтобы быть зрелым и

сознательным, таким образом, существует разница между позициями и поведением. Теории «X» и «Y» описывают позиции и склонности людей. Руководителю следует придерживаться теории «Y», но также следует помнить и о теории «X», так как с некоторым людьми необходимо некоторое время обращаться согласно теории «X», чтобы помочь им самореализоваться и перейти в категорию «Y».

Дуглас Макгрегор, ученый, известный работами в области лидерства, назвал предпосылки авторитарного руководителя по отношению к работникам теорией «X». Согласно теории «X»:

-люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы;

-у людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили;

-больше всего люди хотят защищенности;

-чтобы заставить работников трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

Основываясь на таких исходных предположениях, автократ обычно максимально централизует полномочия, структурирует работу подчиненных и почти не дает им свободы в принятии решений, стремится упростить цели, разбить их на более мелкие, каждому подчиненному поставить свою специфическую задачу, что позволяет легко контролировать ее исполнение, т.е. плотно руководит всей работой в пределах его компетенции и, чтобы обеспечить выполнение работы, может оказывать психологическое давление, как правило, угрожать. Иерархическое деление в таких организациях, как правило, очень строгое, каналы сбора информации работают четко и оперативно. Руководитель такого типа концентрируется на удовлетворении элементарных потребностей своих подчиненных и использует наиболее автократичный стиль управления.

Представления демократичного руководителя о работниках отличаются от представлений авторитарного руководителя. Макгрегор назвал их теорией «Y»:

-труд - процесс естественный. Если условия благоприятные, работники не просто примут на себя ответственность, но будут стремиться к ней;

-если работники приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль;

-приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели;

-способность к творческому решению проблем есть у многих, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

Основываясь на этих предположениях, демократичный руководитель предпочитает такие механизмы влияния, которые апеллируют к потребностям более высокого уровня - потребности в принадлежности, высокой цели, автономии и самовыражении. По - настоящему демократичный руководитель избегает навязывать свою волю подчиненным. Организации, где доминирует демократичный стиль, характеризуются высокой степенью децентрализации полномочий. Подчиненные принимают участие в принятии решений и пользуются свободой в выполнении заданий. Довольно часто, объяснив цели организации, руководитель позволяет подчиненным определить свои цели в соответствии с теми, которые он сформулировал. Руководитель вкладывает много усилий в создание атмосферы открытости и доверия, поэтому подчиненные в случае необходимости могут обратиться к руководителю за помощью. Чтобы добиться этого, руководитель организует двухстороннее общение и играет направляющую роль.

Все факторы определяют качество и интенсивность труда работающего и лежат в основе теории "Х" и "У", раскрытые Д.Макгрегором в книге "Человеческая сторона предприятия".

Таблица 7.3.

Характеристика теорий Д.Макгрегора.[195]

Теория "Х"	Теория "У"
Человек не любит трудиться и будет избегать работы	Работа для человека естественна
Для того чтобы заставить человека работать с целью решения поставленных предприятием задач, его надо принуждать, контролировать, угрожать наказанием	Человек может осуществить само-управление и самоконтроль
Средний человек предпочитает, чтобы им руководили, стремясь избежать ответственности	Средний человек стремится к от-ветственности
Средний человек беспокоится лишь о собственной безопасности	Средний человек наделен высоким уровнем воображения и изобретательности

Теория «Х» - это авторитарный тип управления, ведущий к прямому регулированию и жесткому контролю.

Теория «У» основана на демократическом стиле: делегирование полномочий, обогащение содержания работы, улучшение взаимоотношений. Свое понимание вопроса предложил У.Оучи, сформулировав теории "А" и "Z", которые во многом характеризовали японскую и американскую модели управления людскими ресурсами.

Таблица 7.4.

Характеристика теорий "А" и "Z".[196]

Подход	Теория "Z" (японская организация)	Теория "А" (американская организация)
Человеческий Капитал	1.Крупные вложения в обучение 2.Общее обучение 3.Неформализованная оценка	1. Малые вложения в обучение 2. Обучение конкретным навыкам. 3. Формализованная оценка

[195] Мельник П.В., Филоненко Н.Н., Гацько Л.П. Книга: Менеджмент. 2011. – С.188 .
[196] Мельник П.В., Филоненко Н.Н., Гацько Л.П. Книга: Менеджмент. 2011. – С.190 .

Трудовой Рынок	1. На первом месте внутренние факторы 2. Долгосрочный найм 3. Неспециализированная лестница продвижения	На первом месте внешний фактор Краткосрочный найм Специализированная лестница продвижения
Преданность организации	1. Внутренние стимулы 2. Подразумеваемые контракты 3. Групповая ориентация в работе	1. Внешние стимулы 2. Прямые контакты по найму 3. Индивидуальные рабочие заказы

Современные подходы к персоналу воплощены в теориях У и Z, хотя в чистом виде они не встречаются.

7.7.Инновационное управление трудом

Сегодня в центре внимания менеджмента в ориентированных на нововведения организациях находятся процессы:

-преодоление ограниченности технократических форм разделения труда;

-внесение инновационных параметров в расширение трудовых функций;

-изменение форм контроля и расширение полномочий на микроуровне, распространение групповых форм работы;

-радикальная смена подходов к оценке профессионализма;

-непрерывное планирование карьеры работников;

-развитие системы формальных и неформальных инновационных коммуникаций;

-создание атмосферы внутреннего инновационного предпринимательства;

-усложнение трудовой мотивации, переориентация системы ценностей работников на самовыражение, развитие и творчество;

-стимулирование инновационного поведения работников;

-создание корпоративной культуры инновационного типа.

При организации инновационной деятельности на предприятии необходимо помнить, что это прежде всего трудовая деятельность и представляет собой особого рода специфический труд по созданию и распространению новшеств на рынке инноваций, в основе которого лежат продуктивные, творческие факторы деятельности человека.

Инноватор - специалист, активно участвующий в инновационном процессе, умеющий действовать в условиях неопределенности и риска, находить нетрадиционные решения проблем, обеспечивать высокую продуктивность и коммуникабельность.

Сегодня постиндустриальная стадия экономического развития, в которую вступили наиболее развитые страны мира, может быть охарактеризована следующими основными признаками:

-радикальными техническими инновациями,

-интеллектуализацией используемых технологий;

-повышением роли сферы интеллектуальных услуг и информационного сектора экономики в совокупном общественном продукте;

-повышением значения деятельности по производству, хранению, передаче и использованию научных знаний и информации;

-усложнением трудовой мотивации и переориентацией системы ценностей работников на самовыражение, развитие и творчество. Всё это, безусловно, требует принципиально иного подхода к управлению трудом. Речь идет о формировании системы инновационного управления трудом (ИУТ), которая имеет свой объект и предмет исследования.

Объектом ИУТ являются человеческие ресурсы организации, а предметом - развитие творческого потенциала и инновационного поведения работников.

Таким образом, на смену традиционному управлению трудом, характерному для индустриальной стадии экономического роста, приходит

управление, основанное на качественно новых инновационных принципах. Различия между ними показаны в таблице 7.5.

Таблица 7.5.

Характеристика различных видов управления трудом.[197]

Элементы организационного механизма	Виды управления трудом	
	Традиционный	Инновационный
Организационная структура управления	Стабильная или экстенсивно изменяющаяся иерархическая Структура; четкое распределение функций на длительный период; деятельность организована на основе процесса переработки ресурсов	Гибкая, горизонтальная. автономизированная; отсутствие четкого распределения функций на длительный период; деятельность организована в соответствии с проблемами
Характер действий при решении проблем	Проблемы повторяющиеся, стандартные; Реакция в ответ на появление проблемы. запаздывание по отношению к их появлению	Проблемы неповторяющиеся, новые, нестандартные; активный поиск и анализ проблем, их предвидение
Механизм поиска альтернатив	Ориентация на прошлый опыт; незначительные отклонения от статус-кво; рассматривается единственная альтернатива	Творческий поиск; большие отклонения от статус-кво; рассматриваются многочисленные альтернативы
Отношение к риску	Минимализация риска; соответствие прошлому опыту	Сознательный риск; балансировка совокупных вариантов, связанных с риском
Объект управления	Узко специализированные работники; повышение квалификации в плановом порядке	Квалифицированные работники с широкой подготовкой, включённые в программы непрерывного организационного обучения; автономные группы
Субъект управления	Кадровая служба, играющая подчиненную роль	Специальное подразделение по управлению человеческими ресурсами с высоким статусом; помощь линейным менеджерам-лидерам

[197] Мельник П.В., Филоненко Н.Н., Гацько Л.П. Книга: Менеджмент. 2011. – С.256 .

Стиль руководства	Стабильность, умение установить единство подходов	Поощрение инициативы и выдвижения новых идей, право на ошибку; умение вдохновить работников на восприятие изменений
Подвижность персонала	Минимальная, связанная в основном с продвижением по иерархической лестнице	Возможность горизонтальных и вертикальных перемещений в соответствии с решаемыми задачами; достижение успеха и высоких должностей за счёт творчества и реализации инноваций
Взаимоотношения персонала	На основе конкуренции и соперничества	На основе взаимодействия и взаимопомощи для достижения общих целей
Основные мотивационные ценности	Власть, сохранение работы, вознаграждение за стандартный труд, ясная перспектива	Самовыражение и творчество, стремление к риску; поощрение внутреннего инновационного предпринимательства (интрапренерства)
Оплата труда	Индивидуальная, сдельная; повременно-премиальная	Повременно-премиальная; групповая с использованием индивидуальных коэффициентов; плата за знания и компетенции
Система поощрений и взысканий	Поощрение за стабильность и эффективность; взыскание за совершение ошибки	Поощрение за творчество и инициативу; взыскание за отсутствие инициативы
Система информирования персонала	Оперативная информация о выполнении плановых заданий подразделениями	Инновационная открытость коммуникативных цепей, подробное сообщение о деятельности организации в целом, её жизни, проблемах, задачах
Психологический климат	Настрой на решение текущих задач в рамках своего рабочего места	Создание атмосферы взаимного доверия; установка на действия работников по выдвижению новых идей и реализации инноваций

Можно сказать, что инновационное управление трудом - это управление, основанное на развитии творческого потенциала работников, направленное на мотивацию и стимулирование инновационного поведения персонажа. Следует отметить, что инновационное управление персоналом, с одной стороны, наиболее характерно для инновационных организаций, действующих в

высокотехнологических отраслях производства, и организаций, руководствующихся предпринимательской стратегией, но с другой стороны, любая современная организация, которая хочет успешно конкурировать в рыночной среде, должна реализовывать инновационные принципы управления трудом. В этом случае все обычные функции управления трудом выступают таковыми и в рамках инновационного управления. Наполнение же их существенно меняется: каждая функция настраивается на инновационность и изменения. Также очевидно, что ИУТ, во-первых, должно быть встроено в стратегическое управление организацией, а во-вторых, должно быть соответствующим образом организовано, иметь свои специфические функции, т.е. представлять собой определённую систему.

Основными специфическими функциями ИУТ являются:

-инновационный климат, основанный на взаимном доверии и направленный на развитие инновационной деятельности в организации;

-формирование системы эффективного генерирования идей и механизма аккумулирования творческих идей и предложений;

-развитие внутрифирменного инновационного предпринимательства;

-развитие инновационных коммуникаций;

-развитие персонала в рамках непрерывного организационного обучения;

-мотивация и стимулирование инновационного поведения персонала;

-внесение инновационных аспектов в традиционные функции управления трудом.

Основные факторы и условия перехода к инновационному управлению трудом

Развитие производства потребовало перестройки управления трудом на инновационных принципах, основные факторы и условия перехода к которому можно представить в виде схемы.

Рис.7.11. Основные факторы и условия перехода к инновационному управлению трудом.[198]

На этапе постиндустриального развития экономики получил развитие принципиально новый, инновационный, подход к человеку как основному фактору прогресса современного производства. Являясь наиболее адекватным научно-техническому типу экономического роста, управление направлено на обеспечение высокой производительности и качества труда, повышение творческой и инновационной активности персонала, на гибкое адаптивное использование человеческих ресурсов и создание организационной культуры предприятия. Управление трудом в рамках современной научной парадигмы понимается как деятельность, осуществляемая в рамках выбранной стратегии функционирования организации и формируемая в рамках кадровой политики. В свою очередь, кадровая политика - это система мероприятий по руководству развитием коллектива, осуществляемых в соответствии с подготовкой, способностями и склонностями работников.

[198] Ямпольская Д., Зонис М. Характерные черты современного менеджмента // Библиотека центра креативных технологий [Электронный ресурс]. http://www.inventech.ru/lib/management/management-0058/.

Понимание ключевой роли человеческих ресурсов в повышении эффективности экономических систем и обеспечении конкурентоспособности организаций привело к тому, что в теории и практике появляются новые подходы к изучению данных категорий и, как следствие, новые термины.

Управление персоналом - специализированная функциональная деятельность в системе менеджмента, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики и заключающаяся в формировании системы управления персоналом; планировании кадровой работы; проведении кадрового маркетинга; определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале. Изменения в сфере управления персоналом являются одной из областей применения инновационных разработок. Главной задачей инновационной политики в период структурной перестройки российских предприятий является инновационное переосмысление и проектирование заново деятельности предприятий, налаживание новых работ и обеспечение эффективного использования всех имеющихся ресурсов, особенно человеческих. Сегодня уже очевидно, что в долгосрочном производстве успех на рынке будет сопутствовать тем предприятиям, которые ориентируются на инновационные подходы к управлению персоналом.

Таким образом, инновационность становится фактором устойчивости и перспективности предприятий. Следует выделить еще ряд обстоятельств, которые прямо или косвенно не только обосновывают возрастающую потребность организаций в инновационных кадровых технологиях, но и предопределяют основные направления их развития:

-повышение уровня образованности персонала: разнообразно образованные сотрудники требуют большей свободы и самостоятельности на рабочем месте;

-технологизацию управления и производства: возникновение новых, прежде всего информационных, технологий предполагает обязательную переподготовку как работников, так и менеджеров;

-изменение состава рабочей силы: планирование трудовых ресурсов любой организации обязывает учитывать увеличение доли женщин, пожилых людей и других групп населения, что приведет к изменению ценностей организации и кадровых технологий;

-возрастание роли технологий охраны здоровья и безопасности профессиональной деятельности: данная тенденция предполагает внедрение новых способов отбора и обучения персонала;

-изменение роли топ-менеджмента: руководители организации в перспективе будут становиться все более активными участниками процесса развития персонала;

-изменение роли менеджеров среднего звена: от традиционных обязанностей по сбору информации и надзору за исполнителями современные линейные руководители становятся “рычагом перемен” и инициаторами инноваций в организации;

-формирование новой трудовой этики: в связи с развитием проектных и командных форм работы все больше внимания будет уделяться личности работника;

-изменение роли служб управления персоналом в стратегическом планировании: понимание персонала как источника прибыли изменит сущность работы кадровых служб;

-развитие процедур оценки достижений сотрудников: организации будут обязаны делиться доходами с работниками на основании более объективных и ориентированных на результат систем оценки персонального вклада;

-новую кадровую политику: традиционное формальное иерархическое управление уступает место профессиональному управлению с большей ориентацией на человеческое достоинство.

Совершенствование управления персоналом неразрывно связано с инновациями. В современных условиях развития рынка, когда любая организация стремится создать новую концепцию своей деятельности, именно инновации выступают особым видом трудовой деятельности.

Термин “инновация” (от лат. in novatio - в направлении изменений) впервые появился в научных публикациях XIX в. Новую жизнь понятие “инновация” получило в работах австрийского экономиста И. Шумпетера, анализировавшего изменения в развитии экономических систем в начале XX в. В силу того, что инновации являются чрезвычайно сложным и многоаспектным феноменом человеческой жизнедеятельности, существует довольно много их различных пониманий и определений.

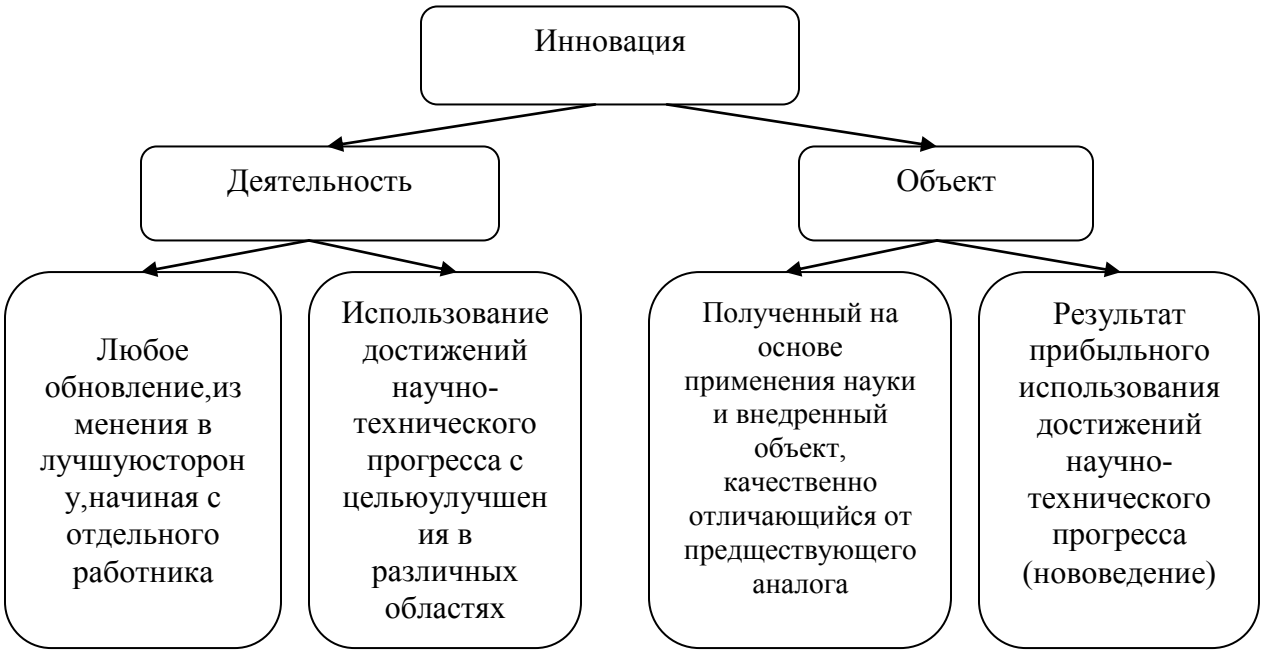


Рис.7.12. Двойственность в определении термина “инновация”.[199]

[199] Составлено автором на основе теоретических материалов

В настоящее время существует некая двойственность в определении термина “инновация” (рис.7.12): инновацию понимают и как деятельность, связанную с возникновением и применением нового явления, и как результат этой деятельности - сам новый объект.

В широком смысле под инновацией следует понимать единство процесса и результата практической реализации новшества, обеспечивающее качественный рост эффективности деятельности организации. Являясь конечным результатом деятельности человека, его творчества и изобретений, инновация представляет собой продукт (товар или услугу) с новыми потребительскими свойствами или процесс с качественно новыми причинно-следственными связями.

Инновационная деятельность - это комплекс научных, технологических, организационных, финансовых и коммерческих мероприятий, направленный на коммерциализацию накопленных знаний, технологий и оборудования, управления и т. д. Инновационное управление персоналом представляет собой управление, направленное на повышение эффективности предприятия на основе внедрения новшеств в методы планирования, организации, мотивации и координации трудовой деятельности работников.

Объектом инновационного управления трудом выступают процессы качественного изменения технического базиса труда и производства институциональных, организационноэкономических и социальных технологий. Объектом инновационного менеджмента в кадровой работе являются: процессы обновления и развития, потребности и параметры кадров и кадровых систем предприятий, а также других социально - экономических структур.

В настоящее время понятие “инновационное управление персоналом” тесно связано с такими понятиями, как “кадровое новшество”, “кадровое нововведение”, “кадровая инновация”.

Кадровое новшество - продукт интеллектуальной деятельности в сфере управления персоналом (новое средство, технология или новое сочетание методов кадровой работы), оформленный в установленном порядке в виде документа (стандарта, методики, инструкции, рекомендаций, регламента).

Кадровое нововведение - деятельность, включающая практическое внедрение, распространение и использование кадрового новшества с целью повышения эффективности кадровой работы и ее развития в организации.

Кадровая инновация - конечный результат внедрения новшества, приводящий к частичному изменению кадровой работы как объекта управления и получению экономического, социального или другого вида эффекта.

7.8.Организация рабочих групп «Кружки Качества» в крупных корпорациях

Создание рабочей группы «Кружки качества» при корпорациях. Кружок качества состоит из группы рабочих, которые добровольно, примерно час в неделю или в месяц, обсуждают проблемы качества на предприятии. Если найдены причины возникновения проблем, то разрабатываются предложения по их решению. Рабочие на производстве могут проявить творческий и инновационный стиль мышления.

В кружках качества должны по возможности комплексно рассматриваться и анализироваться проблемы и причины их возникновения. Если этого не происходит, группа может сильно колебаться при выборе подхода к решению. В таком случае часто возникают совершенно бесполезные предложения. Работа кружка качества не может ограничиваться только дискуссией за круглым столом. Следует собирать информацию. Кроме того, необходимо провести переговоры с заинтересованными лицами на местах. Практические эксперименты или создание образцов, а также серии тестовых проверок могут способствовать лучшему пониманию сути возникающих

проблем. Скорее будут найдены подходы к решению. Подобная деятельность стимулирует сотрудников в группе.

Для каждого кружка качества должен быть определен ведущий, который координирует работу. Ведущий может также распределять задания внутри своей группы. Для решения особых проблем формируется дополнительная рабочая группа.

Цели кружков качества заключаются в следующем:

-улучшение мотивации;

-улучшение качества посредством осознания его значения;

-рост производительности труда;

-увеличение экономической выгоды;

-улучшение отношения сотрудников к работе;

-ответственное коллективное мышление сотрудников;

-стимулирование самостоятельного мышления при решении проблем;

-представление конструктивных предложений;

-осознание сотрудниками категории стоимости;

-повышение ответственности сотрудников;

-повышение гибкости руководства предприятия;

-улучшение отношения к начальству;

- увеличение добровольной активности сотрудников;

-усиление ориентации на клиентов;

-снижение затрат за счет сокращения брака;

-снижение затрат за счет уменьшения количества рекламаций;

-уменьшение простоев за счет лучшего обучения персонала;

-увеличение производительности за счет более быстрого распознавания дефектов;

-устранение слабых мест за счет собственных предложений по рационализации;

-улучшение психологического климата на предприятии посредством интенсивной совместной работы.

Следующий ход мысли всегда прослеживается при обсужде¬нии вопросов в кружках качества:

Более высокая степень автоматизации → Лучшее качество продукта → Довольные клиенты → Сильные позиции на рынке → Надежное рабочее место

Этапы: Внедрение ▸ Формирование групп ▸ Выбор темы

Принципиально можно рекомендовать введение кружков качества. Этот процесс должен быть, конечно, системно запланирован. Руководство предприятия должно полностью поддерживать идею создания кружков качества. Успешное их введение оказывает непосредственное воздействие на сотрудников, которые в таком случае больше гордятся своей работой На некоторые основные правила при введении на предприятии кружков качества следует обратить внимание, чтобы обеспечить быстрый успех этой идеи.

1. Развитие персонала. Руководство предприятия должно принять четкое решение, содействовать ли развитию персонала на предприятии. В кружках качества могут проявиться не находящие применения способности одних сотрудников и обнаруживаться неиспользованные резервы других.

2. Постановка целей. Цели следует точно определить. Причем основополагающее значение наряду с улучшением мотивации имеют повышение стандартов качества и уменьшение издержек.

3.Добровольность. Кружки качества только тогда представляют интерес для сотрудников, когда эта работа проводится на добровольной основе. Трудно добиться успеха, если руководство предприятия определяет, кто должен сотрудничать в кружках качества.

4.Рабочие встречи. Все рабочие встречи членов кружков качества должны проводиться каждые 2 или 3 недели. Группы состоят из 5-10 сотрудников

5. Работа в группе. Кружки качества предполагают групповую работу, следовательно, это не форум для выступлений борцов-индивидуалистов. Каждый участник группы должен иметь равные шансы для сотрудничества.

6. Успех работы группы.Общий результат имеет решающее значение. Речь идет не о вкладе отдельных членов группы. Их инициатива должна в целом поддерживаться и отстаиваться другими участниками.

7. Близость к практике. В кружках качества должны рассматриваться проблемы собственного предприятия. Члены группы являются настоящими экспертами только в своих областях.

8. Руководство предприятия.Руководство предприятия и менеджеры должны знать и поддерживать концепцию кружков качества. Только руководство предприятия решает, реализовывать ли и как отдельные предложения, разработанные в кружках качества.

9.Производственный совет. С самого начала производственный совет предприятия должен быть проинформирован о целях кружков качества. Перед введением кружков качества производственный совет должен одобрить эту новую идею.

10.Тренинг. Ведущие кружков качества должны систематически обучаться. Они ответственны за то, чтобы все члены группы могли получить специальные знания и необходимую информацию.

11.Координатор. За конструктивность работы отдельных кружков качества должен отвечать координатор. Его задачи следует четко определить и довести до сведения всех участников.

12. Испытательный этап. В первую очередь необходимо условиться о пробном "пуске" кружка качества. Как только этот испытательный этап закончится, все участники должны перепроверить качественные и количественные результаты своей работы. Затем следует установить, необходимо ли кружку качества продолжать работу. Группа также может

решить, нужно ли расширять кружок качества или приводить его в соответствие с изменившимися условиями.

13.Презентация. Каждая группа должна представить предложения по решению проблем руководству предприятия. Конечно, работа кружков качества не заканчивается на презентации. Группа должна показать пути контроля за достижением успеха.

14. Контроль. Группа должна проверять, воплощены ли ее предложения в практику и достигнуты ли ожидаемые успехи. Если успехи не соответствуют ожиданиям или полностью отсутствуют, группа должна еще раз заняться этими предложениями. Так выявляются достоинства и недостатки проведенных мероприятий, достигаются постоянные улучшения в технической и организационной областях.

15. Успех. Кружки качества могут успешно действовать на предприятии, если они полностью поддерживаются руководством. Благодаря этому сотрудники начинают отождествлять себя с предприятием. Интерес к работе постоянно растет за счет активной совместной деятельности по внедрению предложений на рабочих местах и устранению нарушений. Тесное взаимодействие с руководством приводит также к устранению недоразумений на предприятии. Сотрудников, участвующих в работе кружков качества, легче "закрепить" на предприятии, поскольку они полностью отождествляют себя с ним. При работе кружков качества могут возникать различные проблемы. Сначала нужно искать причины и анализировать их подходы к решению и правила поведения должны учитываться руководством предприятия и всеми сотрудниками в кружках качества.

Контрольные вопросы:

1.Что вы понимаете под предметом управленческого знания?

2.Какую связи вы заметили между системой управления и организацией?

3.В чем вы думаете состоит необходимость управленческой деятельности?

4.Какие вы можете назвать результаты эвристической деятельности?

5.Каким комплексом черт характеризуется управленческая деятельность?

6. На что обращал основное внимание в управлении Ф. Тейлор?

7.В чем выражается разница между самоуправлением и самоорганизацией?

8.Как различаются виды управления работой на различных этапах экономического роста ?

9.Что понимаетс под инновационным управлением труда?

10.О чем говорится в теории Д. Макгрегора «X» и «Y»?

11.Каков круг общественных отношений, регулируемых трудовым правом?

12.Какими признаками характеризуются трудовые отношения и чем они отличаются от гражданско-правовых отношений, связанных с применением труда?

13.Какие иные общественные отношения регулируются трудовым правом и почему?

14.На каких принципах основывается регулирование трудовых и непосредственно связанных с ними отношений? Какие из них представляются вам наиболее значимыми и почему?

15.На какие основные правила нужно обратить внимание при внедрении кружков качества?

Тесты:

1.К объективным факторам, влияющим на организацию управленческого труда, относят:

А)Специфику и размеры хозяйственной деятельности предприятия.

Б)Организационно-правовую форму предприятия и конъектуру рынка используемых ресурсов

В)Уровень развития экономической и отраслевой инфраструктуры.

Г) Все ответы верны.*

2.К субъективным факторам, влияющим на организацию

А)управленческого труда, относят:

Б)Миссию, стратегию и цели организации.

В)Уровень квалификации и стиль руководства менеджеров организации.

Г)Корпоративную культуру и личные качества менеджеров.

Д)Все ответы верны.*

3.В каком из ответов правильно указаны виды управленческой деятельности?

А)Установление целей, планирование, контроль, координация, мотивация

Б)Организация, мотивация, разработка стратегий, контроль, координация

В)Планирование, организация, мотивация, контроль, координация*

Г)Нет правильного ответа

4.Наука, изучающая творческую деятельность, методы, используемые при открытии новых концептов, идей и взаимосвязей между объектами и совокупностями объектов, а также методики процесса обучения.

А)Гносеология

Б)Эвристика*

В)Плюрализм

Г)Наука о творческом самопознании

5.Стандарты внутренней регламентации управленческого труда разрабатывает:

А)Руководитель организации.

Б)Владелец организации.

В)Руководители структурных подразделений организации.

Г)Правильного ответа нет.*

8.Два основных метода планирования ресурсов проекта это…

А)Первичное и вторичное планирование

Б)Планирование при ограничении по времени и планирование при ограниченных ресурсах*

В)Стратегическое и текущее планирование

Г)Текущее и вторичное планирование

9.Перераспределение обязательств, прав и ответственности между

А)руководителем и его подчиненными называется:

Б)Делегированием управленческих полномочий.*

В)Кооперацией управленческого труда.

Г))Регламентацией управленческого труда.

Д)Организационной структурой управления.

10.Управленческие полномочия заключаются:

А)В праве управлять другими людьми.

Б)В ответственности за результаты деятельности подчиненных.

В)В реализации стратегии развития предприятия.

Г)Правильного ответа нет.

11.Время менеджера, потраченное на выполнение должностных обязанностей, называется:

А)Время на подготовительно-заключительные работы.

Б)Время основной работы.*

В)Время обслуживания рабочего места.

Г)Правильного ответа нет.

12.Общение менеджера с подчиненными направлено на выполнение следующих функций:

А)Организации производства и распределения заданий.

Б)Выдача распоряжений, мотивации, контроля*

В)Организации контроля и производства

Г)Выдача распоряжений и выдача заданий

13.Совокупностью способов и приемов влияния руководителя на подчиненных называется:

А)Стилем руководства*

Б)Формальной властью.

В)Должностными инструкциями.

Г)Политикой управления.

14.В деловой переписке комплимент – это:

А)Свидетельство вежливости, которым начинается или заканчивается письмо.*

Б)Побуждение адресата к действию или убеждение его в чем-либо.

В)Обращение к адресату в начале листа.

Г)Свидетельство уполномоченного лица.

15.Какие направления включает в себя организация управленческого труда на предприятии?

А)Разделение и кооперация управленческого труда

Б)Подбор и расстановка управленческих кадров и нормирование труда

В)Организация процессов труда и рабочих мест, создание благоприятных условий труда

Г)Все ответы верны*

16.Какие вы знаете принципы самоуправления?

А)Принцип вторичности, принцип сочетания и управления и самоуправления, принцип мягкой регламентации*

Б)Эвристический принцип, принципы регламентации

В)Принципы организации, принципы контроля

Г)Принципы высшего и низшего управления

Задание по теме:

Кейс: Вы являетесь руководителем функционального (ресурсного) подразделения матричной структуры с более-менее стабильным уровнем загрузки персонала. Внезапно (то есть это на самом деле форс-мажор, который невозможно было предугадать), вы получаете информацию о трех равновероятных изменениях в загрузке ваших сотрудников через три месяца:

1. Объем работы сократится на треть.
2. Объем работы останется прежним.
3. Объем работы вырастет в полтора раза.

Изменения объема, скорее всего, приведут к соответствующим колебаниям бюджета (а значит и численности). Рынка труда для сотрудников данного профиля нет. Аналогичные компании в свою очередь сокращают персонал.

Вопрос: Каким образом Вы будет готовить сотрудников к этим новостям?

Кейс: Во время делового общения Ваш подчиненный К-в в процессе обсуждения его проекта не принимает Ваших замечаний, «вышел из себя», разговаривает самоуверенно и грубо. Его поведение подрывает Ваш авторитет, ведь на совещании присутствуют все сотрудники вверенного Вам подразделения. Что Вы предпримете? Опишите свои действия

Кейс: Коммерческая компания Х столкнулась с трудностью, заключающейся в снижении эффективности работы и уровня получаемой прибыли. Приглашенный организационный консультант-психолог усмотрел источник проблемы в нескоординированности работы менеджеров разного звена и неэффективности предпочитаемого типа взаимодействия в ходе коммуникации. В частности, им отмечалось наличие своего рода ситуации неопределенности в коммуникативном взаимодействии менеджеров разного звена и рядовых служащих. Психолог порекомендовал воплотить в жизнь ряд

управленческих решений, способных, по его мнению, улучшить сложившуюся критическую ситуацию. Основные рекомендации консультанта были таковы:

А)Уделить внимание формулировке основной миссии компании, а также донесению ее содержания до служащих всех уровней;

Б)Провести серию семинаров и тренингов, ставящих своей целью ознакомление менеджеров с основными перспективами развития организации и обозначенными ею приоритетами; при этом осуществить информирование по данным вопросам рядовых служащих посредством участия менеджеров в трансляции элементов организационного знания;

В)Провести тренинг командообразования среди менеджеров, преследующий цель налаживания правил ролевого взаимодействия. Следуя советам консультанта, компания X успешно разрешила имеющиеся ранее проблемы и, более того, превзошла былые показатели результативности и доходности.

Проанализировав ситуацию, назовите доминирующие типы взаимодействия в компании до и после реализации организационных изменений. Приведите аргументы из текста в пользу отстаиваемой Вами позиции. Объясните рекомендации психолога-консультанта, принимая во внимание его преимущественную ориентировку на изменение типов коммуникативного взаимодействия в организации.

Тема 8. Управление персоналом в трудовых коллективах

8.1. Понятие общества, виды, этапы становления.

8.2.Трудовой коллектив. Власть, основанная на обладании ресурсами.

8.3.Власть, основанная на доступе и использовании информации.

8.4.Управление конфликтами. Межличностные конфликты. Межгрупповые конфликты. Внутри личностные конфликты.

8.5. Разрешения конфликтов.

8.6.Управление персоналом.

Ключевые слова: *общество, компульсия, конфликт, вознаграждение, разрешение конфликта, социальная группа, руководитель, персонал, управление персоналом, методы управления.*

8.1.Понятие общества, виды, этапы становления.

Современный уровень развития производства обуславливает необходимость коллективного труда, что в свою очередь, определяет наличие трудового коллектива - объединение работников, осуществляющих совместную трудовую деятельность. Они взаимодействуют друг с другом, таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на других лиц и одновременно находится под их влиянием. Это объединение обладает организованным единством и связано общими целями. Управление должно основываться на единой воле, что обеспечивается наличием руководителя, назначенного или избранного собственником имущества. Этим трудовой коллектив отличается от иных общественных и самодеятельных организаций, которые также могут создаваться на предприятиях и в учреждениях.

Коллектив для менеджера - это главная опора, поэтому рациональная организация работы коллектива является его актуальной задачей. В соответствии с теорией системного подхода организацию работы коллектива можно считать удовлетворительной, если ее результаты больше суммы

результатов членов коллектива. Коллективная работа незаменима там, где по тем или иным причинам не удается четко распределить должностные обязанности между сотрудниками - персоналом трудового коллектива. Например, Футбольная команда нуждается в капитане, тренере, без которых успешная игра невозможна вовсе.[200]

Общество - объединение людей, имеющих закрепленную совместную территорию, общие культурные ценности и общую законодательную систему, а также общие социальные нормы, правила поведения, позволяющие в комплексе его членам создавать социокультурную идентичность и ощущение принадлежности к единому целому.

Первобытно - общинный строй. Характерные черты: присваивающий (непроизводящий) принцип производства; отсутствие государства, классов и частной собственности; равное положение членов общины по отношению к средствам производства.

Качественные изменения: выход человека из царства животных. Основной принцип производства: охотничье - собирательский.

Классовый состав: отсутствует.

Государство: отсутствует, иерархия основывалась на возрастной и половой дифференциации.

Религия: примитивные верования: анимизм, шаманизм, тотемизм.

Культура: так как в эту эпоху отсутствовала письменность, сложно сказать что-то конкретное. Открытие земледелия и скотоводства позволило первобытным людям начать производить прибавочный продукт, что повлекло за собой имущественное расслоение общества, выделение богатых и рядовых членов общины, родовой знати. Также благодаря земледелию и скотоводству стал происходить рост населения, укрупнение родовых общин в племена.

[200] Менеджмент: Учебное пособие. / кол. авторов; под ред. Н. Ю. Чаусова, О. А. Калугина. – М.: КНОРУС, 2014. – 469 с.

Военнопленных и наиболее бедных членов общины начинают использовать как даровую трудовую силу, происходит деление общества на классы.

Рабовладельческий строй.

Характерные черты: аграрно-ремесленный принцип производства, натуральное хозяйство; раб не имеет собственности на средства производства: ни на землю, ни на орудия труда, ни на скот; раб полностью бесправен в обществе (раб - объект, а не субъект права); низкий уровень развития техники - незаинтересованность рабов в развитии и росте производства и бесплатность труда рабов для хозяина;

Качественные изменения: переход от присваивающей к производящей экономике, появление классового общества, появление государства.

Господствующий класс: рабовладельцы.

Эксплуатируемый класс: рабы.

Метод эксплуатации: внеэкономический.

Государство: формы государства сильно разнятся в зависимости от плотности населения, рельефа местности и культурных различий: от греческой демократии до азиатских империй с обширным бюрократическим аппаратом и сильным централизованным государством.

Рабовладельческие производственные отношения, положив начало разделению труда, дав толчок развитию производственных сил, становились экономически невыгодными. Раб и результаты его труда являлись полной собственностью единоличного или коллективного владельца (общины, храма, государства), таким образом, экономическая заинтересованность раба в его деятельности фактически отсутствовала. Это стало причиной эволюции рабовладельческого строя в феодальный, путём постепенного увеличения самостоятельности рабов, например, колонат в Римской империи.

Выделяют три основных исторических типа общества: традиционное (аграрное), индустриальное (капиталистическое) и постиндустриальное (информационное) общество.

Традиционное общество характеризуется традиционным типом экономики. Ведущая роль у аграрного сектора экономики, основной фактор производства и ценность – земля. Экономика развивается экстенсивно. Экстенсивный путь развития - это наращивание производства за счёт увеличения количества средств производства и производимого продукта. Повсеместно распространено натуральное хозяйство и простое товарное производство, ручной труд. Социальная сфера традиционного общества характеризуется низкой социальной мобильностью, замкнутой социальной структурой (сословная и кастовая иерархия). То есть, невозможность изменить предписанное от рождения социальное положение. Статусные отличия выражаются в костюме, языке, субкультуре, системе ценностей. В таком обществе преобладают патриархальные семьи (большая семья, включающая несколько поколений, ведущих совместное домашнее хозяйство). Типичная форма правления - монархия, республики существуют, но не повсеместно в условиях традиционного общества. Преобладают авторитарные и тоталитарные политические режимы. Духовная и светская власть дополняют друг друга, иногда глава государства является одновременно и светским, и духовным лидером. Традиционное общество характеризуется продолжительными международными конфликтами, стремлением расширить территорию государства, захватить сырьевые и промышленные центры, присвоить богатства и рабов, обложить данью зависимые народы.

Религия как стержень культуры. Устойчивость мифологии и мифологического сознания. Множество самостоятельных культурных центров. Сакрализация знаний и накопленного опыта. Низкий уровень образования

большинства и недоступность образования для непривилегированных слоёв населения.

Элитарный статус ученых. Практические знания. Схоластика, алхимия.

Индустриальное общество характеризуется рыночным или командным типом экономики. Преобладает промышленное производство на основе развития частной собственности. Основной фактор производства и главная ценность - капитал.

Наука - непосредственная производительная сила. Научные идеи внедряются в промышленное производство.

В отличие от традиционного общества, существует интенсивный путь развития (качественные изменения): стремление получить большее количество продукта при тех же затратах факторов производства.

Присутствует механизация и автоматизация производства, внедряются поточные линии. Приоритетные производства (в хронологической последовательности):

-угольная промышленность, текстильное производства, железные дороги;

-сталелитейная промышленность, машиностроение, алюминиевое производство;

-химическая промышленность, производство электрооборудования, атомные технологии.

Также, формируются гигантские национальные промышленные центры и корпорации, то есть, складывается международная экономическая система. При этом, экономическое развитие динамично и неравномерно, происходят экономические кризисы.

В социальной сфере происходит формирование классовой системы общества. Классы делятся по имущественному признаку, а имущество

приобретается благодаря личным заслугам и способностям. Растёт численность рабочего класса.

Происходит быстрый рост жизненного уровня значительной массы населения. Однако общество потребления, характерное для индустриального общества, приводит к отчуждению человека, индивидуализму и проблеме одиночества.

Формируются нации и национальное самосознание. Происходит процесс урбанизации.[201] Причины урбанизации:

-развитие общественных производительных сил;

-распространение протестантской этики с культом производительного труда;

-торговля на дальние расстояния.

Также, преобладает малая (нуклеарная) семья.[202].

Типичная форма правления для индустриальных обществ - республика.

Монархия продолжает своё существование, но не повсеместно.

Тоталитарные и демократические режимы сосуществуют, демократия только формируется и набирает силу, складывается гражданское общество и правовое государство.

Растёт роль политических партий, проводятся демократические выборы.

Развиваются пиар-технологии.

Сфера международных конфликтов расширяется, их разрушительная сила увеличивается. Поэтому присутствует проблема создания всеобщей системы безопасности. Для этого формируются международные правовые организации: Лига наций, Организация объединенных наций (ООН), Международный суд и др. Принимаются международные акты по правам человека и гражданина. Также, формируется колониальная система.

[201] Увеличение количества городов, миграция сельского населения в города
[202] Семья, состоящая из мужчины и женщины, живущих со своими детьми

Экономическая и политическая зависимость бывших колоний от метрополий сохраняется. Для постиндустриального общества характерен рыночный или смешанный тип экономики. Основной фактор производства - информация. Происходит децентрализация производства (расщепление крупного предприятий на малые филиалы) и всеобщая компьютеризация, машины выполняют различные интеллектуальные задачи.

Разнообразные технологии с опорой на достижения генетики, электроники, материаловедения и т.п. (микропроцессорные, ресурсо- и энергосберегающие технологии).

Основные виды производства в постиндустриальном обществе:

-электроника и компьютерная техника; космические производства и технологии; океаническое производство; генная индустрия; Новые отрасли на стыке научных дисциплин:

-квантовая электроника; молекулярная биология.

8.2.Трудовой коллектив. Власть, основанная на обладании ресурсами

В современной литературе описываются два вида управление сотрудниками, персоналом:

Управление людскими ресурсами, где приоритетом является вопросы социального развития.

2. Управление персоналом, где приоритетом является работа с кадрами, связанные с решениями ежедневных проблем требующих административного вмешательства для выполнения функций:

-по подбору и расстановке кадров;

-по управлению трудовой мотивации;

-по контролю за техникой безопасности;

По решению конфликтов и другими проблемами управление коллектива.

Под управлением персоналом понимается система социальных и взаимосвязанных организационно-экономических мер по созданию необходимых условий для нормальной деятельности. А также мер по развитию эффективного использования потенциала персонала коллектива. Такое управление делится:

-на функциональное управление, по непосредственному решению кадровых вопросов;

-на организационное управление, всех сфер деятельности предприятия, отвечающих всех за дело с кадрами, институтов, отделов кадров, профсоюзов и других.

Например: Условия труда; трудовые отношения; учет и оформление кадров; Планирование и маркетинг кадров; повышение квалификации; совершенствование средств стимулирования труда; правовые службы, социального развития и так далее.

Рабочая группа - это совокупность работников, объединенных пространством, профессиональной деятельностью, определенным образом взаимодействующих между собой и выступающих по отношению к окружающим как единое целое. Взаимодействие людей в производственном процессе нуждается в координации и направлении усилий всех членов группы. Поэтому рабочая группа является главным объектом управления.

Обобщив накопленный практический опыт, немецкие ученые сформулировали следующие возможные варианты участия работников в подготовке и принятии управленческих решений:

-руководитель до издания приказа старается убедить подчиненных в правильности своего решения;

-он принимает решение, но допускает вопросы о своем решении, чтобы ответом на них добиться одобрения своего решения членами рабочей группы;

-руководитель информирует членов группы о предполагаемом решении, которые должны выразить свое мнение до принятия решения;

-группа готовит предложения из числа совместно разработанных и согласованных решений, а руководитель принимает окончательное решение;

-группа принимает решение после того, как руководитель проанализировал проблему и определил рамки для его принятия;

-группа принимает решение, а руководитель выступает в роли координатора внутри группы и за ее пределами.

Опыт западноевропейских стран показывает, что формы участия работников в управлении требуют соответствующего законодательного подкрепления.

Группы подразделяются на реальные (объединение людей в совместном труде) и условные (участники объединены статистически по какому-либо признаку), но в том и другом случае они существуют объективно. Следует отметить, что членство в реальной рабочей группе не означает, что люди должны постоянно находиться рядом и совместно выполнять работу. Члены группы могут быть разделены пространственно. Главное здесь - включение в единый производственный процесс на основе кооперации труда и в определенную систему межличностных отношений.

В рамках группы между ее членами возникают следующие типы отношений:

-дружеская кооперация и взаимопомощь, основанные на полном доверии;

-товарищеское соперничество (соревнование) в определенных сферах, но обязательно в рамках позитивного взаимодействия;

-формальное сотрудничество при фактическом нейтралитете;

-нетоварищеское соперничество в рамках формального сотрудничества при взаимном недоверии, ориентация на достижения индивидуальных (корыстных) целей даже при совместной работе;

-соперничество и негативное отношение друг к другу в рамках совместной деятельности (кооперация антагонистов).

В организации группа может существовать как подразделение, проектная команда, комитет, бригада и др., выступая при этом в качестве управляющей, управляемой или самоуправляемой структуры.

По степени сплоченности и тесноты контактов участников группы классифицируются следующим образом:

1.Группа-конгломерат (толпа), состоящая из лиц, случайно оказавшихся рядом и не связанных между собой. Толпа - бесструктурное скопление людей, не имеющих общей цели, но связанных сходством эмоционального состояния и объектом внимания. Возникновение толпы может быть обусловлено любопытством, интересом к чему-нибудь заранее объявленному, совместным отношением к чему-либо. Толпа может быть пассивной (бездействующей) и активной (действующей агрессивно, панически, повстанчески и т.д.).

2.Группа-объединение (стая) - временное образование для решения конкретных разовых проблем. Данное образование включает лиц, которые стремятся к сходным целям и между которыми возможно сотрудничество, но члены такой группы безразличны друг к другу в личном плане.

3.Группа-коллектив - общность, характеризующаяся постоянным участием, единством целей, средств, условий деятельности, неформальными отношениями участников, наличием механизмов поддержания сплоченности.

Коллектив представляет собой саморегулирующееся образование, потенциально неустойчивое, но стремящееся на основе упорядочения, поляризации и централизации внутренних взаимосвязей к внутреннему равновесию, а также к сбалансированному взаимодействию со средой.

Главным признаком коллектива считается наличие общей цели у всех его членов. При отсутствии осознанной, разделяемой всеми цели члены группы не в состоянии осуществлять совместную деятельность, понимание значимости которой для человека является одной из основ коллектива.

Другим признаком коллектива является психологическое признание его членами друг друга. В основе этого лежат общие интересы, идеалы, принципы, сходство или дополняемость характеров и т.п. В то же время надо признать, что сотрудничество в коллективе возможно и без признания его членами друг друга на основе взаимного приспособления.

Психологическое признание делает возможным практическое взаимодействие людей, которое направлено на достижение цели и которое можно рассматривать как третий признак коллектива (в то же время не все члены коллектива активны; часть его может быть инертной, нуждающейся в подчинении, поощрении, принуждении).

4.Четвертым признаком коллектива можно считать наличие определенный культуры, представленной общими ценностями, нормами, правилами поведения, требованиями к физическому и моральному облику участников, символике, традициями и т.п. Наличие определенной культуры способствует формированию комплекса представлений о значимости коллектива, своей значимости в нем, превосходстве своего коллектива над другими. Все это придает коллективу дополнительную силу, устойчивость, сплоченность.

5. Пятый признак коллектива состоит в наличии системы социального контроля, позволяющей воздействовать па участников через надзор, санкции, поощрения. Социальный контроль обеспечивает соответствие поведения членов социума установившимся требованиям и нормам, прежде всего, в социально значимых ситуациях.

6.Шестым признаком коллектива служит достаточно четко выраженная структура - количественное соотношение элементов целого.

Структура коллектива может быть:

-функциональной (учитываются производственные задачи, выполняемые каждым сотрудником);

-политической (исходя из принадлежности к гем или иным группировкам);

-социально-демографической (например, по полу, возрасту, образованию и др.);

- социально - психологической (в соответствии с симпатиями и антипатиями);

-поведенческой (определяемой активностью людей);

- мотивационной (в зависимости от движущих факторов поведения людей) и др.

8. 3.Власть, основанная на доступе и использовании информации

Управление персоналом основывается на концепции, состоящие из двух групп. Каждая концепция в той или иной мере, служит совершенствованию управления персоналом. Например: концепция Лидерства отвечает на вопросы соответствия системы управления в пределах предприятия. Концепция параллельность повышает оперативность управления персоналом и т.д.

Управление персоналом включает следующие процессы:

Всего занятых на предприятии персонал прията делить на две категории:

1. Производственный персонал (служащие)

2. Управляющие (руководители, специалисты-менеджеры).

Таблица 8.1.

Концепции управление персоналом.[203]

№	Общие концепции работы с персоналом, включает следующие понятия	Организационные концепции работы с персоналом, включает следующие понятия
1	Эффективность	Концентрация
2	Лидерства	Специализация
3.	**Перспективность**	**Параллельность**
4.	**Комплексность**	**Адаптивность**
5	**Оперативность**	Последовательность
6	Оптимальность	Непрерывность
7	Простата	Нормативность
8	Научность	Технологическое единство
9	Много уравновесить (многоэтапность)	Программность
10	Автономность	Коллегиальность в управлении.
11	Стабильность	
12	Многосторонность	
13	Плановость	
14	Стимулипрованность	
15	Подбор и расстановка	
16	Эффективная занятость	

В системе управления производством, управление трудовыми ресурсами очень сложной, так как в центре управления производством стоит человек рабочие, специалисты и руководители. Выполнение планов и достижение целей предприятия осуществляются с их участием.

Не учет человеческого фактора, не внимание к его нуждам приводят к снижению эффективности, в производстве и экономике в целом.

Основная цель управления трудовыми ресурсами возбуждение способностей персонала (рабочих и служащих) к интенсивному производительному труду. Главная идея управления трудовых ресурсов внимание к человеческому фактору, серьезный ответственный подход к людям.

[203] Менеджмент: Учебное пособие. / кол. авторов; под ред. Н. Ю. Чаусова, О. А. Калугина. – М.: КНОРУС, 2010. – 469 с.

Теория социального доминирования (ТСД) - теория межгрупповых отношений, которая фокусируется на поддержании и обеспечении стабильности иерархии в социальных группах. Согласно теории, неравенство в группах поддерживается тремя первичными видами внутригруппового поведения: дискриминация, агрегированная индивидуальная дискриминация и поведенческая асимметрия. ТСД предполагает, что широко распространенные культурные идеологии обеспечивают моральное и интеллектуалное оправдание этих межгрупповых типов поведения. Есть два функциональных типа легитимационных мифов: (1) усиливающие иерархию и (2) смягчающие иерархию. Идеологии, которые усиливают иерархию (например, расизм или меритократия), способствуют установлению более высокой степени неравенства в группе. Смягчающие иерархию идеологии (например, анархизм и феминизм) соответствуют более высокому уровню межгруппового равенства. Люди являются живым подтверждением этих форм идеологий, основанных на их психологической ориентации на доминирование и их стремлении к неравным групповым отношениям (т.е. их ориентация на социальное доминирование; ОСД). Люди, которые больше ориентированы на социальное доминирование, как правило, одобряют идеологии, усиливающие иерархию, а люди, которые предпочитают подчинение, склонны придерживаться идеологий, которые её смягчают. ТСД, наконец, предполагает, что относительное уравновешивание этих двух функциональных типов стабилизирует межгрупповое неравенство.

Теория социального доминирования является рассмотрением группового конфликта, в качестве средства описания человеческого общества как состоящего из деспотических иерархических структур. Основные принципы теории социального доминирования:

-индивиды разделены по возрасту, полу и группе; групповая идентификация основана на этнической принадлежности, религии, национальности и т.д.

-человеческая социальная иерархия состоит из гегемона и низкостатусных групп;

-поскольку социальные роли становятся все более основательными, вероятность того, что это место будет занято гегемоном, возрастает;

-мужчины доминируют над женщинами, они обладают большей политической властью;

- расизм, национализм и классизм - это все проявления вышеуказанного принципа социальной иерархии.

Важное влияние на установление личностных качеств человека имеет окружающая его среда обитания. Общественное мнение – это точка зрения большинства людей по различным вопросам в соответствии с их представлениями о модели поведения и мышления внутри социума. Это своеобразный регулятор отношений между людьми в обществе. Важной функцией общественного мнения является влияние общества на человека, его психологию, нравственность, воспитание в каждом индивидууме чувства ответственности за свои дела и поступки перед коллективом и социумом в целом. Кроме того общественное мнение оказывает влияние на людей и воздействует на становление их установок, обычаев, традиций, интересов, привычек. Оно выражается в форме оценки, желания, поощрения и одобрения или же наоборот - осуждения, требования, давления общества на человека.

Компульсивная сила

"Компульсия" - автоматические действия, которые мы также совершаем помимо своей воли. Часто такие действия носят характер навязчивых ритуалов (типа бесконечного мытья рук, перешагивания трещин в асфальте и т.п.).

"Базовое описание обсессивно-компульсивного расстройства весьма просто. Чтобы соответствовать диагностическим критериям Американской психиатрической ассоциации, нужно иметь угнетающие, повторяющиеся, неотступные мысли или мысленные образы - обсессии, - ощущающиеся как навязчивые и (почти всегда) эгодистонные. Последнее определение обозначает мысли, воспринимающиеся не как естественная часть подлинного «Я», а словно бы внедренные извне неким жестоким кукловодом, дергающим за нейронные ниточки вашего мозга. Они сталкиваются с вашими представлениями о самом себе и о том, что есть истина. При эгодистонности человек отчасти понимает, что навязчивые мысли (что он покрыт микробами, что что-то не так или что с близкими вот-вот случится какое-то несчастье) имеют самую призрачную связь с действительностью. Уступив воображаемым требованиям и освободившись от тревоги, человек не испытывает ни радости, ни особого удовлетворения, поскольку он словно исполнил приказание кукловода".[204]

Второй элемент ОКР - компульсии, повторяющиеся и зачастую ритуализованные действия, которые больной чувствует себя вынужденным выполнять, поскольку подозревает, считает или боится, что в противном случае его навязчивый страх воплотится в жизнь. Люди компульсивно подчиняются приказам обсессии, потому что, если и пока этого не сделать, тревога не даст им дышать, а гормон стресса кортизол будет отравлять мозг, словно разлив токсичных отходов. Спектр компульсивных действий, вынужденно совершаемых больными ОКР, превосходит самые дикие выдумки больной фантазии. Судя по данным специализированных медклиник, наиболее распространенными являются компульсии чистоты (провоцируемая навязчивой мыслью о микробах и других источниках загрязнения)

[204] Шэрон Бегли "Не могу остановиться: Откуда берутся навязчивые состояния и как от них избавиться". М.: Альпина нон-фикшн, 2017.с.178 .

и контроля (следствие навязчивого убеждения в каком-то опасном упущении, например забытой включенной духовке)."

Если резюмировать, то ОКР - это некие иррациональные (странные и безумные с точки зрения окружающих) действия, которые совершаются навязчиво-принудительно (человек их не контролирует). Смысл этих действий - избавление от сильной генерализованной тревоги и беспокойства, крайне дискомфортного внутреннего напряжения. Парадокс заключается в том, что сами по себе навязчивые действия не особенно эффективны в плане снижения тревожности, не доставляют человеку радости и удовольствия. Мало того, сам человек осознаёт "странность" и неэффективность такого поведения (эгодистонность), но ничего поделать не может.

К тайм - менеджменту имеет отношение ОКРЛ. Обсессивно-компульсивное личностное расстройство, в отличие от ОКР, является более лёгким проявлением "зацикленности" на каких-то идеях или на каком-то определенном поведении. ОКРЛ - это склонность личности к определенному типу поведения; в отечественной психологии есть аналогичный термин - "акцентуация[205] характера" - который (на мой взгляд) даже более точно отражает суть дела.

"Согласно широко используемой в психологии пятифакторной модели («Большой пятерки»), личность любого человека определяет комплекс из пяти черт: большая или меньшая выраженность доброжелательности, открытости (новому опыту), нейротизма, экстраверсии и добросовестности совместно образуют все неисчерпаемое многообразие человеческих типов. Хотя психологи спорят, насколько надежна эта система, она, бесспорно, отражает тот факт, что любого человека отличает большее или меньшее присутствие каждого из составных элементов личности. Самую тесную связь с

[205] Акцентуация - от "поставить акцент (ударение)", как-то усиленно подчеркнуть, выделить, обратить внимание.

компульсией среди этих элементов имеет добросовестность." Высокодобросовестные представители рода человеческого - самоотверженные труженики с твердыми, часто незыблемыми моральными принципами и твердыми убеждениями. Люди со средней выраженностью этого качества готовы идти на местные выборы, до которых больше никому нет дела, или шлифовать презентацию для клиентов, когда сослуживцы убежали на обед. Именно эти удивительные существа ни на йоту не отступят от идеальной системы сортировки мусора.

Ближе к крайней части спектра помещаются перфекционисты и трудоголики, люди, приверженность которых к порядку достигла степени одержимости правилами и списками, стремление к достижениям вылилось в компульсивную борьбу за карьерный рост и привычку, что называется, гореть на работе, а жажда компетентности приняла гипертрофированную форму перфекционизма. На этом полюсе добросовестность переходит границу нормы и превращается в обсессивно-компульсивное расстройство личности (ОКРЛ)."

К "одержимости правилами и списками" очень хотелось добавить "...ежедневниками, распорядками дня, календарями, трекерами привычек". Компульсии больного ОКРЛ обычно прочно коренятся в реальности. Развешивание ковриков для ванной на просушку после использования действительно не дает им заплесневеть, выключение света в пустой комнате действительно экономит электроэнергию. Самое главное, компульсии при ОКР воспринимаются как действия, которые вы вынуждены выполнять под давлением внешней силы. По сопутствующим ощущениям они эгодистонны. Компульсии больного обсессивно - компульсивным расстройством личности, наоборот, эгосинтонны: они кажутся ему рациональными, очевидными и разумными, представляются выражением глубинных убеждений, ценностей и потребностей. В силу эгодистонного или эгосинтонного характера ОКР и

ОКРЛ (не говоря о компульсивности, недотягивающей до ОКРЛ) совершенно по-разному переживаются пациентами. При ОКР компульсии воспринимаются как следствие деятельности «взбунтовавшегося» мозга, а при ОКРЛ или крайней добросовестности - как проявление собственного «Я»".

Компульсивные личности бывают двух типов. Одни задают стандарты лишь себе самим, оставляя окружающих в покое, другие пытаются навязать свои представления о том, как нужно действовать, всем и каждому" .

"Причина превращения компульсий при ОКРЛ из разумного выбора в императив - та же тревожность, что является источником любого компульсивного поведения. Люди, страдающие ОКРЛ, убеждены, что есть однозначно правильный и очевидно неправильный способ делать буквально все, причем именно их способ является верным. Более того, поступая именно так, будешь в безопасности, в противном случае жизнь пойдет прахом. Следование жестким правилам умиротворяет - ты создаешь уголок порядка в мире хаоса, и любые несчастья обходят тебя стороной. Нарушил правила - и невыносимая тревога не дает вздохнуть".

Выборка или контроль харизмы

Понятие харизмы происходит из христианской теологии, и в социологию оно было внедрено Максом Вебером. В его представлении харизма — это незаурядное качество личности, благодаря которому она воспринимается как сверхъестественная, сверхчеловеческая или по меньшей мере исключительная, обладающая особыми силами и свойствами, недоступными для других, оценивается как образец для подражания и признается достойной роли "вождя". Содержательным элементом понятия харизмы является нечто исключительное, образцовое в образе руководителя. Как считает Вебер, харизма - прежде всего продукт воображения окружающих, поэтому возникает вопрос, благодаря каким свойствам или манере поведения руководитель приобретает авторитет харизматической личности. В этой связи кратко

рассмотрим две модели. Дж. Конджер и Р. Канунго исходят из следующего образа поведения руководителя: нетерпимость к "статускво", идеализированное видение ситуации, которое сильно отличается от реального положения дел; принятие в расчет неизбежности личного риска и жертв при реализации перспективных решений; категорический отказ от применявшихся ранее моделей решений, выдвижение на первый план необычных стратегий решения проблем, нарушающих господствующие ценностные представления и модели поведения; демонстрация уверенности в себе и экспертных знаний, явно выраженное притязание на роль лидера, реформатора или революционера; высокая степень чувствительности по отношению к внешней среде и подчиненным; личная власть, базирующаяся на компетентности, уважении, почтительном отношении. Иной подход предлагают Б. Шамир, Р. Хауз и М. Артур, которые в рамках интеракционной модели исходят из того, что харизматическое управление влияет на "самоконцепцию" подчиненных.[206] Руководитель при этом выступает как ролевая модель, показывающая пример предвидения и постановки целей организации. Он должен уметь в ходе коммуникационного процесса аргументированно убеждать сотрудников в необходимости смены своих установок и ценностных представлений во благо общих целей; быть целостной натурой, без жажды власти и использования других в своих интересах; обладать мужеством и чувством справедливости, ставить общие интересы выше личных; быть уверенным в себе, иметь чувство собственного достоинства, а также предрасположенность к риску; демонстрировать высокую работоспособность, последовательность и упорство в достижении поставленных целей; верить в способности своих подчиненных к саморазвитию. Следует, однако, заметить, что эти и многие другие подходы

[206] Shamir B., House R. J., Arthur M. B. The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory//Organization Science. – 2013. - Vol. 4. - N 4. - P. 577 - 594.

опираются на наивную интерпретацию феномена формирования харизмы руководителя, когда определенный образ начальника прямо-таки рефлекторно провозглашается харизматическим. Активная роль при этом отводится исключительно руководящей стороне, тогда как руководимые, подобно плоскому зеркалу, лишь отражают "реальную" картину. В действительности же феномен харизматического управления намного сложнее, чем представляется в обеих рассмотренных моделях.

Архетипы управления. На базе прототипных атрибутов, присущих схематическим представлениям об образе "вождя", попытаемся провести операционную разработку харизмы руководителя и составить полиморфную картину с четырьмя архетипичными формами: "герой" (героическая харизма), "отец" (патерналистская харизма), "спаситель" (миссионерская харизма) и "царь" (величественная харизма). Теоретическое обоснование некоторых положений можно найти у О. Нойбергера3. Он, в частности, указывает, что вышестоящую категорию "управление" нужно рассматривать не как некое заключение, а в качестве производной от анализируемой основы. Предполагается, что за обобщающим понятием "управление" стоит более широкая и основательная база, а именно "архетипы" управления, которые структурированы по тому или иному мифическому образу. Под архетипами Нойбергер понимает мощные прообразы в человеческой душе, в которых многообразные формы действительности уплотняются в нечто принципиальное и типичное и таким образом представляют оригинал. В дальнейшем целесообразно исходить из того, что архетипы управления могут пониматься как мифические категории сжатия, в основе которых лежат все существующие базисные формы управления и с помощью которых (путем

драматизации и обращения к прошлому) управление стилизуется под нечто значимое. [207]

Правило собственности на основе ресурсов

Теория прав собственности (The economics of property rights) - это одна из наиболее известных теорий неоинституционализма в экономической теории. У истоков этой теории стояли известные американские экономисты – Рональд Коуз и Армен Алчиан. В последующем развитии и использовании данной теории принимали участие такие экономисты неоинституциональной теории как Г. Демсец, Й. Барцель, Д. Норт, Р. Познер и др. Особенностью подхода авторов данной теории в трактовке собственности, а также ее использование в качестве общетеоретической и методологической основы анализа в экономике является то, что в своих исследованиях они используют не привычное для всех нас понятие «собственность», а термин «право собственности». Т.е. ресурс сам по себе не является собственностью, а, напротив, «набор или доля прав на использование ресурса» - то, что составляет собственность.

Все права собственности воспринимаются как санкционированные обществом (государственными законами, административными распоряжениями, обычаями, традициями и т.д.) поведенческие отношения между людьми, возникающие из-за наличия благ, и всегда касаются их использования. Данные отношения представляют собой нормы поведения касаемо благ, которые каждое лицо должно неукоснительно соблюдать в своих взаимоотношениях с другими людьми или же нести определенные издержки из-за их несоблюдения. Другими словами, права собственности - это есть определенные «правила игры», которые приняты в обществе. Как говорится в труде «Экономических образ мышления» американского экономиста Пола Хейне, «права собственности - это права контроля на использование ресурсов

[207] Йоханнес Штайрер, профессор Экономического университета. Журнал "Проблемы теории и практики управления" (№4, 2004). -3 стр.

и распределение возникающих при этом затрат и выгод. Именно права собственности - или то, что, по мнению людей, являются соответствующими правилами игры, - определяют, как именно будут осуществляться процессы спроса и предложения в обществе».

Второй особенностью теории прав собственности является то, что феномен собственности рассматривается в ней вне проблемы ограниченности ресурсов, или относительной редкости. Правда данный подход не является открытием поздних авторов теории. «Собственность своим конечным основанием имеет существование благ, количество которых намного меньше по сравнению с потребностями в них. Отсюда, институт собственности является единственно возможным способом решения проблем несоответствия между надобностью и доступностью определенным количеством благ». Подобная несоразмерность ведет к тому, что главным моментом отношений собственности неминуемо становится их исключающий характер.

Можно сказать, что отношения собственности - это некая система исключений из доступа к ресурсам. Другими словами, обеспечение прав собственности всегда предусматривает исключение определенных лиц из числа обладателей ограниченных ресурсов. Как отмечает известный исландский экономист Трайн Эггертсон: «Само обеспечение права собственности сопряжено с издержками и в некоторых случаях они могут быть довольно высокими. Существует известный факт, что хозяева домов в районах с высоким уровнем преступности отказываются от них, когда издержки обеспечения прав собственности сводят ценность этой собственности к нулю. Трайн Эггертсон сформулировал «обобщенную теорему Коуза», которая гласит: «если институциональные издержки невелики, то экономика всегда будет развиваться по оптимальной траектории, независимо от имеющегося в

ней набора институтов».[208] При отсутствии институциональных издержек оптимальный набор «правил игры» складывался бы везде и всегда, так как любой устаревший институт ничего не стоило бы заменить новым, более эффективным. В подобном случае, как показывают неоинституционалисты, технический прогресс и накопление капитала (физического и человеческого) автоматически и повсеместно обеспечивали бы экономический рост.

Свободный доступ к ресурсам означает, что они - ничьи, они не принадлежат никому, или же принадлежат всем . Данные ресурсы не являются объектом собственности и при их использовании между людьми не возникают рыночные, экономические отношения.

Согласно утверждению авторов теории прав собственности, исключение отдельного субъекта из свободного доступа к определенным ресурсам является спецификацией его прав собственности. Спецификация прав собственности - это закрепление некоторых полномочий за одним либо несколькими экономическими субъектами. Весь смысл спецификации заключается в том, чтобы обеспечить необходимые условия для приобретения прав собственности теми, кто ценит их выше, а также кто в состоянии извлечь из них максимальную пользу. «Если права на совершение каких-либо действий могут быть проданы или куплены, то их в конечном счете приобретают те лица, которые выше ценят приносящие ими возможности производства. В данном процессе приобретенные права будут куплены, скомбинированы и подразделены таким образом, чтобы осуществляемая ими деятельность приносила такой доход, который имеет максимальную рыночную ценность».[209]

Таким образом, главная цель спецификации прав собственности заключается в регулировании поведения экономических субъектов так, чтобы они принимали максимально эффективные решения. Ведь только собственник

[208] Eggertsson, Thrainn. Economic behavior and institutions. (Cambridge: Cambridge University Press, 2010).
[209] Рональд Коуз, «Фирма, рынок и право». М.: Новое издательство, 2017 г. с.65

в конечном счете отвечает за все положительные и отрицательные результаты его деятельности. Отсюда и его заинтересованность в наиболее полном их учете при принятии каких-либо решений.

Приведем такой пример, который позволяет лучше понять существующую проблему спецификации прав собственности. Довольно часто встречаются так называемые «бесхозные» земли в черте города. В основном, это незаконные сооружения на самостоятельно захваченной земле, стихийные свалки мусора, огороды на окраине города и т.д. Конфликтная ситуация здесь заключается в том, что каждый из участников считает себя вправе выращивать овощи или сваливать мусор, в то время как другие полагают, что имеют полное право на цивилизованный городской вид и чистый воздух. Вся проблема здесь заключается в том, что права собственности никак не специфицированы и правомочия ни за кем не закреплены.Чем яснее права собственности, тем больше стимул у экономического агента учитывать все выгоды и весь ущерб, которые могут последовать при принятии им решений. И только поэтому в результате обмена права собственности на какие-либо блага будут переданы тому хозяйствующему субъекту, для кого они несут максимальную ценность. Таким методом обеспечивается наиболее эффективное распределение ресурсов, т.к. в процессе обмена они перемещаются к более производительному использованию, а также к лицам наиболее ценящим их. В экономической науке данная проблема анализируется в теореме Коуза, которая гласит: «Внешние эффекты могут быть интернализированы при условии ясной спецификации прав собственности на ресурсы, а также свободном обмене этими правами».

Экономическая теория изучает различные виды прав собственности:

-частная собственность (private ownership). В данном случае исключительные права принадлежат отдельным индивидам.

-государственная собственность (state ownership). Исключительными правами владеет государство, или точнее, те, кто его контролирует.

-коммунальная собственность (communal ownership). В данном случае исключительными правами владеет некое сообщество людей, контролирующих доступ ресурсу.

-общая собственность (common ownership) или свободный доступ.

Эти основные виды прав собственности могут сосуществовать в различных сочетаниях и в разных странах.

Рассмотрим подробнее те последствия, которые вытекают из вышеуказанных режимов прав собственности.

Частная собственность означает, что какой-либо экономический агент обладает всем пучком прав собственности или же лишь несколькими из 11 правомочий «перечня Оноре». Например, лицо может обладать только несколькими из перечисленных прав, но не обладать другими. Некоторые права существуют только в определенной комбинации и, по отдельности не имеют абсолютно никакой ценности. Подобные комбинации прав при условии, что ими владеют разные экономические агенты, могут быть разнообразными.

Именно поэтому существуют разнообразные формы собственности.

Государственная собственность означает, что всем сводом прав либо различными его компонентами владеет исключительно государство. Нужно отметить, что чем большим количеством из 11 правомочий обладает государство, тем ближе данная ситуация относится к иерархии.

Общая собственность или свободный доступ порождает такую проблему, как «трагедия общин». В экономической науке данным термином обозначается существующая тенденция к хищническому использованию общей собственности. Как это происходит? Представим себе реку или озеро, где водится неплохая рыба и при этом право на улов является свободным. Нигде законодательно не прописаны исключительные права на хозяйственную

деятельность на данном водоеме. В этом случае хозяйствующие субъекты воспользуются отсутствием закона, ограничивающего здесь их деятельность и воспользуются возможностью эксплуатировать запасы рыбы до полного истощения. Каждый из агентов руководствуется лишь своими возможностями к максимизации выгоды, что приводит к ситуации с истощением ресурса. Подобная угроза может привести к изменению открытого доступа к частной, коммунальной или государственной собственности.

Современная хозяйственная система многих западных стран является «смешанной экономикой». Но несмотря на это они все же являются капиталистическими.

Во-первых, главным способом передачи информации в них является механизм ценовых сигналов, или спонтанный порядок.

Во-вторых, в частной собственности находится большая часть редких ресурсов, в частности капитала. Поэтому термин «смешанная экономика» означает лишь то обстоятельство, что в чистом виде не существуют ни спонтанный порядок ни иерархия.

8.4.Управление конфликтами

Конфли́кт (от лат. conflictus - столкновение) определяется в психологии как отсутствие согласия между двумя или более сторонами. В случае межличностного конфликта под сторонами понимаются лица или группы, а в случае внутриличностного - установки, ценности, идеи одного субъекта.

Управлять конфликтом - значит, используя методы управления конфликтами, перевести его в рациональное русло, сделать так, чтобы, воздействуя на конфликтное поведение субъектов, добиться желаемых результатов и заключить разногласия между сторонами в рамки положительного влияния на процесс.

Внутриличностные методы. Предполагают умение верно выбрать стиль собственного поведения и навык высказывать личную точку зрения так,

чтобы не вызвать ответную отрицательную реакцию и исключить необходимость защищаться.

Структурные методы. Сюда относятся следующие методы: формирование общих организационных мероприятий, направленных на достижение поставленных целей; применение различных форм стимулирования; определение круга требований к выполняемой работе.

Межличностные методы. В конфликтной ситуации всегда присутствуют не менее двух сторон, каждая из которых, желая сохранить свои интересы, выбирает соответствующую форму поведения так, чтобы в дальнейшем не исключать возможного взаимодействия с оппонентом. Можно выделить следующие формы поведения при развитии конфликта: приспособление, компромисс, уклонение, сотрудничество, конкуренция, или соперничество. Стиль поведения в каждой конкретной конфликтной ситуации выбирается исходя из того, в какой мере субъект желает удовлетворения собственных интересов и интересов противоположной конфликтующей стороны. При этом действия субъекта могут быть либо активными, либо пассивными, он может действовать индивидуально или совместно с кем-либо.

Метод соперничества или конкуренции. Такой стиль выбирает тот, кто облачен властью, имеет сильную волю и авторитет, но не стремится к сотрудничеству с другой стороной и желает удовлетворить только личные интересы. Данный тип поведения в конфликтной ситуации не стоит применять при близких личных отношениях, ведь он способен их разрушить. Нецелесообразно использовать его в конфликте, если у вас недостаточно власти и ваша точка зрения не совпадает с точкой зрения руководства.

Метод сотрудничества. Использование данного метода предполагает необходимость учитывать интересы противоположной стороны, отстаивая собственные. Это не самый лёгкий метод, при нём требуется большая предварительная работа, и его главной целью является разработка и

дальнейшее принятие решения, которое было бы приемлемо для обеих сторон. Здесь не обойтись без умения слушать противника, доходчиво объяснять свои требования, уметь сдерживать свои эмоции.

Метод компромисса. В основе компромисса лежит обоюдное желание сторон разрешить конфликтную ситуацию, в чём-то уступив друг другу. Это очень эффективный метод. Стороны, имея одно и то же желание, понимают, что выполнить это невозможно.

Метод уклонения. Проблема не очень важна для одной из сторон, которая не видит смысла расходовать личную энергию на её решение. Не нужно думать, что это способ уйти от ответственности или желание убежать от проблемы. Это, скорее, можно назвать отсрочкой, в результате которой проблема может разрешиться самостоятельно или появится дополнительная информация, способствующая выходу из конфликта.

Метод приспособления. Выбор такого стиля поведения при конфликте говорит о том, что действие сторон происходит совместно, но при этом одна из них не стремится к отстаиванию собственных интересов, считая, что сохранение нормальных человеческих отношений важнее. Очень эффективный стиль.

Руководитель любой организации имеет в своём арсенале определённые методы управления конфликтами, такие как:

-наказание или поощрение конфликтующих сторон, используя свои властные полномочия;

-метод убеждения сторон, между которыми существуют конфликтные отношения;

-перенаправление мотивации участников конфликта через использование административного ресурса;

-разъединение участников конфликтной ситуации через увольнение, перераспределение внутри организации;

-вхождение в конфликт, взяв на себя функции арбитра, для поиска разрешения ситуации через переговоры, что очень эффективно. Стоит заметить, что ни один из рассмотренных методов не может быть признан лучшим. Главное заключается в умении эффективного использования любого из них, учитывая конкретные обстоятельства.

Функции конфликтов

Цивилизованный конфликт требует сохранения силового взаимодействия в рамках кооперации и соревнования. Борьба означает переход конфликта в нецивилизованные рамки. Отсюда следует разделение конфликтов на конструктивные и деструктивные. Существует некоторая норма, в рамках которой конфликт имеет конструктивное содержание. Выход за эти рамки приводит к патологическому перерождению конструктивного конфликта в деструктивный.

Конструктивные (позитивные) функции конфликта. К ним относятся:

-функция разрядки напряженности между антагонистами, “выхлопного клапана”;

-«коммуникативно-информационная» и «связующая» функции, в ходе осуществления которых, люди могут проверить друг друга и сблизиться;

-функция стимулятора и движущей силы социальных изменений;

-функция содействия формированию социально необходимого равновесия;

-гарантии развития общества путем вскрытия противоположных интересов, возможностей их научного анализа и определения необходимых изменений;

-оказания содействия в переоценке прежних ценностей и норм;

-оказания содействия по усилению лояльности членов данной структурной единицы.

Деструктивные (негативные) функции конфликта, т.е. условия, мешающие достижению целей. Это такие как:

-неудовлетворенность, плохое состояние духа, рост текучести кадров, снижение производительности труда;

-уменьшение степени сотрудничества в будущем, нарушение системы коммуникаций;

-абсолютная преданность своей группе и непродуктивная конкуренция с другими группами организации;

-представление о другой стороне как о враге, о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны как об отрицательных;

-сворачивание взаимодействия между конфликтующими сторонами;

-увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения общения, рост взаимной неприязни и ненависти;

-смещение акцентов: придание большего значения победе в конфликте, чем решению проблемы;

-возможность подготовки к новому витку конфликта; закрепление в социальном опыте личности или группы насильственных способов решения проблем.

Однако, оценивая конструктивность и деструктивность функций конфликта, необходимо иметь в виду следующее:

-отсутствие четких критериев различий конструктивных и деструктивных конфликтов. Грань между конструктивными и деструктивными функциями иногда теряет свою однозначность, когда дело доходит до оценки последствий конкретного конфликта;

-подавляющее большинство конфликтов имеет одновременно и конструктивные, и деструктивные функции;

-степень конструктивности и деструктивности конкретного конфликта может меняться на различных стадиях его развития;

-следует учитывать, для кого из участников конфликта он конструктивен, а для кого - деструктивен. В конфликте могут быть заинтересованы не сами противоборствующие стороны, а иные участники. Поэтому функции конфликта с позиций разных участников могут оцениваться по-разному.

Внутренний конфликт

Конфликт - это всегда столкновение интересов. Больно, неприятно, но что такое внешний конфликт по сравнению с «муками души». Это мучительно и невыносимо, но с другой стороны, делать выбор это исключительная привилегия человека. Нам всем присущи внутренние конфликты, которые говорят о встрече внутри человека двух противоположных и взаимоисключающих тенденций, ищущих удовлетворения. Мы хотим отдохнуть и развлечься, а надо срочно помочь больному близкому человеку. Мы хотим, заработать денег на машину, а наша внутренняя установка говорит: зарабатывать деньги на себя это эгоизм.

Постоянным спутником человека на протяжении всей его жизни является внутренний конфликт.

Первой и самой распространенной причиной возникновения внутреннего противоречия является необходимость усмирять эгоистические порывы в угоду взаимодействию с окружающими людьми. Человек не может жить в изоляции, это просто невыгодно. Добывать в одиночку пищу или защищаться от непогоды достаточно сложно. Поэтому люди вынуждены создавать группы, в которых каждый занимается своим делом, а результаты работы делятся между всеми членами. Разумеется, при таком образе жизни людям часто приходится поступаться собственными сиюминутными интересами. Только в этом случае «клан» будет воспринимать их адекватно.

Таким образом, смиряя некоторые свои желания, люди получают гарантию того, что их насущные потребности будут удовлетворены по мере возможности. Подобное поведение метко называют альтруистическим

эгоизмом. Однако невозможность получить желаемое здесь и сейчас вызывает негативные эмоции, злость, рано или поздно приводящие к вспышкам гнева. Именно в этом и заключается в данной ситуации *внутренний конфликт*: вынужденный альтруизм заставляет человека давить эгоистические проявления натуры.

Единственный выход - искать новые пути достижения желаемого. Они должны сочетать удовлетворение и собственных, и общественных потребностей в равной мере. Одобрение со стороны окружающих необходимо, чтобы человек не превратился в изгоя. Подчас может казаться, что все настроено против человека. Каждая попытка добиться желаемого наталкивается на непробиваемую стену обстоятельств. Со временем люди, попавшие в подобную ситуацию, начинают верить в то, что мир специально загоняет их в угол. Даже взгляды встречных прохожих кажутся им наполненными злобой, враждой и ненавистью. Однако это субъективное мнение не может быть верным по определению. Каждый человек эгоистичен, ближний круг значимых для него людей крайне узок. Все остальные люди в его восприятии существуют ровно в той мере, в которой задевают его личные интересы. Если же таких пересечений нет, никаких эмоций, тем более желания специально подставить случайного человека, как правило, не возникает.

Таким образом, мир совершенно равнодушен к отдельной личности. Значит все, что человек в нем видит и замечает, продиктовано исключительно его субъективной оценкой происходящего. Разделение событий на «светлые» и «темные» также зависит от угла зрения и количества неверных стереотипов, навязанных ранее. Чем меньше такие убеждения соответствуют реальности, тем более черной кажется окружающая действительность.

Метод борьбы с такой ситуацией прост: нужно заменять стереотипы по мере выявления среди них ошибочных. А вот копить обиду на несоответствие поведения окружающих радужным ожиданиям - совершенно нерационально.

Ведь недовольство чаще всего вымещается на самых близких людях, что не приносит ни малейшего облегчения. Такая позиция может привести лишь к излишнему истощению нервной системы и другим негативным последствиям. Никто не рискнет поспорить с тем, что нет в мире двух совершенно одинаковых людей. Те или иные черты, данные от природы или сформированные жизнью, отличают каждого человека от остальных. От того, какие особенности имеет личность, зависит ее взгляд на мир, отношения с окружающими, убеждения и моральные устои. Другими словами, люди могут воспринимать одни и те же факты совершенно по-разному. У одних они будут вызывать резко отрицательное отношение, а у других - полное одобрение.

Также выглядит ситуация с собственными поступками человека. Он может считать страшным позором то, на что остальные не обратят ни малейшего внимания. Возможна и обратная ситуация: последний головорез будет иметь совершенно спокойную совесть просто потому, что не воспринимает свои злодеяния отрицательно.

Таким образом, чувство вины и внутренний конфликт возникают только тогда, когда человек считает неправильным, непозволительным то, что он сделал. В связи с этим личность, имеющая строгие моральные принципы, воспитанная в обстановке аскетизма, будет малейшую провинность, мелкую оплошность воспринимать грехом, хотя на самом деле она таковой вовсе не является.

Межличностный конфликт

Межличностный конфликт предполагает, как минимум, двух участников процесса. Межличностный конфликт формируется под воздействием таких причин как несдержанность, агрессивность, нежелание уступать своему оппоненту. Конфликт особенно осложняется тем, что каждый человек стремится отстаивать свои интересы в споре и совершенно не заботится о своем партнере. Мало кто в критической ситуации оказывается способным

думать об окружающих. Причин для развития межличностного конфликта более чем достаточно. Столкновение характеров. Это весьма весомая причина, по которой люди вступают друг с другом в конфликт. Каждый человек обладает своим особенным набором личностных качеств. Данная характеристика и делает его уникальным, неповторимым. Межличностный конфликт сталкивает людей в споре. Многие не желают слышать своего оппонента, а только стараются доказать ему свою правоту. Столкновение характеров предусматривает, что каждый стремится выразить свою личную точку зрения и не очень заботится о том, чтобы услышать доводы противника. Конфликт будет усугубляться до тех пор, пока стороны не изменят свое поведение.

Несоответствие взглядов. Еще одной значительной причиной для развития конфликта является разность интересов участников. Людям потому и сложно бывает понять друг друга, что их внимание направлено в абсолютно разные стороны. Несоответствие взглядов на такие важные вещи как семья, работа, отношение к финансам, традиции и праздники порождает откровенное непонимание. Формирование конфликта происходит в тот момент, когда поведение оппонента начинает не устраивать в значительной степени. Межличностный конфликт способствует отстранению людей друг от друга, появлению холодности, некоторой недоговоренности. Чтобы разрешение конфликта могло произойти мирным путем, придется значительно постараться и, в первую очередь, изменить свое поведение.

Зависимое поведение. Причиной для развития межличностного конфликта может стать аддиктивное поведение. Любая зависимость предполагает, что личность начинает вести себя неадекватно, снимает с себя всякую ответственность за происходящее. Конфликт возникнет неизбежно, если своевременно не предпринять никаких мер по устранению неблагоприятного поведения. Подобная ситуация осложняется тем, что

зависимая сторона часто не осознает наличие причины проблемы и затягивает сам конфликт. Зависимое поведение может выражаться не только в принятии токсических, отравляющих веществ (алкоголь, наркотики), но и в болезненной привязанности к другому человеку. Потребность постоянно видеть объект своего обожания может спровоцировать развитие межличностного конфликта, его разрешение потребует больших душевных сил. Неумение уступать, находить золотую середину может привести к обострению межличностного конфликта. Он сам по себе не опасен, особенно, если стороны хоть как-то стремятся к его разрешению. Конфликт такого плана должен подвести людей к тому, чтобы начать пересматривать свои отношения, искать в них что-то значимое и ценное.

Межличностный конфликт может по-разному проявляться во взаимодействии оппонентов. Среди основных видов принято выделять скрытые и открытые конфликты, которые справедливо отражают степень отношения человека к ним. Разрешение конфликта во многом зависит от того, в какой форме он выражен.

Открытый конфликт. Данный вид психологи часто называют осознаваемым. То есть, человек, вступая в конфликт с кем-либо из своего окружения, полностью отдает себе отчет в том, что с ним происходит. Открытый конфликт характеризуется бурными выяснениями отношений. Проявляемые чувства не маскируются, а направляются прямо на оппонента, слова высказываются в лицо. Даже если человек обладает излишне мягким и уступчивым нравом, он, так или иначе, проявляет свою позицию.

Скрытый конфликт. Этот тип конфликта встречается довольно часто. Он предполагает, что участники процесса не осознают всей серьезности ситуации. Скрытый конфликт вообще может не проявляться долгое время, до тех пор, пока один из оппонентов не решит перейти к активным действиям. Нежелание признавать наличие конфликта продиктовано

следующей причиной: нас с детства учили, что негативные чувства могут иметь нехорошие последствия, а поэтому их лучше замалчивать. Такая позиция не дает возможности человеку проявить себя, сполна выразить недовольство. В результате конфликт затягивается сам по себе и может продолжаться сравнительно долгое время.

Поведение в межличностном конфликте

Доминирование. Это тип поведения, при котором люди ни за что не желают уступать друг другу. Каждый упрямо продолжает отстаивать свою позицию даже тогда, когда наблюдается комизм ситуации. Подобное действие никак не может привести к адекватному решению сложной проблемы, которая и вызвала развитие конфликта. Доминирование как метод предполагает, что личность считает свою персону правой, а другое лицо должно подчиниться.

Поиск компромисса. Метод компромисса заставляет людей разворачиваться навстречу друг другу. При таком поведении даже самые заклятые враги могут встретиться за одним столом, чтобы обсудить значимые детали и прийти к мирному соглашению. Поиск компромисса предполагает, что люди начинают искать конструктивное решение проблемы.

Уступка заставляет человека отказываться от собственного мнения и амбиций. Обычно к данному методу люди прибегают в том случае, когда крайне неуверенно чувствуют себя в конфликте. Если человек считает себя чего-то недостойным, то всегда будет выбирать именно такую позицию. Конечно, она не может считаться продуктивной для личностного роста. Умение уступать очень пригодится в семейных отношениях. Ведь если каждый из супругов будет постоянно настаивать на своем, гармонии не получится. Уступка поможет смягчить разрушительное действие конфликта, но не решить его в действительности.

Конфликт между человеком и группой

Социальная группа - это отражение общества, в котором неизбежно возникают разногласия. Возникновение противоречия между личностью и группой является наиболее часто встречающимся явлением. Конфликт между личностью и группой - это противоречие, возникшее между индивидуумом и социальной группой. Явление это довольно многоплановое, так как взаимоотношения в конкретной группе выстроены в определенную систему, подчиняются гласным и негласным правилам, с наличием формального и неформального лидера и пр. Поэтому возможность возникновения в группе конфликта возрастает в несколько раз. Чаще всего в основе появившегося разногласия лежат попытки изменения внутригрупповых правил и норм. Это процесс довольно непростой, даже если члены группы понимают необходимость перемен. Особенно острым становится конфликт в том случае, если правила пытается изменить один человек. Исходя из основы конфликта, можно определить причины, побуждающие человека нарушать общегрупповые нормы и правила: преднамеренное нарушение правил, с целью защитить собственные интересы и ценности; случайное их несоблюдение, так как либо человек является новичком в группе, либо не усвоил существующие там правила в полной мере; невозможность следования установленным нормам по ряду причин; возникновение противоречия между групповыми ожиданиями и ожиданиями конкретной личности; разногласия по конкретным целям, задачам и способам их реализации; конфликт из-за желания занять лидерство конкретной личностью в конкретной группе; конфликт между руководством и группой; желание группы найти виновника (мнимого или реального) в неудачах, постигших деятельность коллектива. Как и любой конфликт, противостояние между личностью и группой имеет определенные признаки, среди наиболее ярких, можно выделить следующие: притеснения и нападки со стороны участников группы; нарушение личностного пространства;

агрессивное поведение; отказ от коммуникации и взаимодействия; возложение ответственности за неудачи. Формы, в которых проявляется конфликт между личностью и группой встречаются самые разнообразные к ним можно отнести следующие: использование санкций внутри конкретной группы; абсолютное прекращение общения участников группы с индивидуумом; высказывание резкой критики; существенное ограничение общения; эйфория, проявляемая со стороны конфликтующего.

Способы разрешения. Прежде чем приступать к рассмотрению способов разрешения конфликтов между личностью и группой, важно изучить характерные для этого противостояния особенности: Структура возникшего противоречия. Она, как и в других видах конфликтах состоит из субъектов, основы и образов. Субъекты взаимодействия в данном случае - личность и группа. Основа - столкновение мотивов. Образы конфликта - индивидуальные и групповые взгляды и оценки. Причины, побудившее вступить в конфликт. Без их понимания невозможно конструктивное разрешение противоречий. Формы проявления конфликта. Существует определенная схема того, как разрешить конфликт между личностью и группой. Она состоит из этапов управления и соответствующих каждому этапу управленческих действий: Прогнозирование конфликта. Если грамотно подойти к реализации всех действий, то еще на этой стадии можно разрешить конфликт, просто не допустив его. Для этого необходимо изучение психологических и индивидуальных особенностей участников группы, индивидуальная работа с формальными и неформальными лидерами, сбор, учет и анализ группового мнения, их ценностей. Немаловажно понимание предвестников намечающегося конфликта, его первых симптомов. Примерами таких зачатков могут служить: критические высказывания в адрес личности, решившей противостоять группе, ограничение общения с этим индивидом. Если конфликт удалось спрогнозировать, то его возможно предупредить. Для этого

стоит тщательно проанализировать причины конфликта, предпринять определенные меры. Они могут быть как педагогическими, так и административными. Если конфликт все же произошел, то необходимо его грамотное регулирование. Для этого в первую очередь важно, чтобы все участники признали его реальность. После этого проводится работа с обоими субъектами взаимодействия конфликта на предмет поиска возможных путей выхода из него. Заключительный этап - это разрешение возникших противоречий. Здесь имеется два способа: либо сам индивид, вступивший в конфликт, признает свои ошибки и исправляет их, либо эта он покидает группу.

Последствия конфликта напрямую зависят от того, насколько правильно он был разрешен. В этом же и заключаются функции конфликта, возникшие между личностью и группой. Положительным итогом противостояния или функциональными последствиями являются: получение взаимовыгодного результата, который даст возможность всем участникам группы почувствовать свою к ней принадлежность, осознать свою роль в принятии конструктивного решения; устранение враждебности, несправедливости, дискриминации внутри группы; настрой на сотрудничество; сплочение коллектива.

Дисфункциональные последствия возникают в том случае, если конфликт был неуправляемым или управление происходило неэффективно. Они выражаются в том, что в коллективе возникает: чувство неудовлетворенности, снижение производительности; низкая степень сотрудничества; немотивированная преданность собственной группе, отстранение ее от других социальных групп; прекращение взаимодействия между субъектами конфликта; увеличение враждебности; преувеличение номинальной победы либо личностью, либо группой. Конфликты между группой и личностью неизбежны. Однако понимание их особенностей и путей разрешения в итоге

приведет к положительным, функциональным последствиям этого противостояния. Видео: Методы разрешения конфликтов.

Межгрупповой конфликт

Межгрупповой конфликт характеризуют три составляющие: идентификация с группой, наблюдаемые различия между группами и фрустрация. Во-первых, работники должны воспринимать себя как часть определённой группы или подразделения. Во-вторых, должны присутствовать те или иные различия между группами: работа на разных этажах или в разных зданиях, различный социальный статус или образование их членов, работа людей в разных подразделениях. Третья предпосылка конфликта - фрустрация. «Фрустрация» означает, что если одна группа достигает своей цели, другие лишаются такой возможности, она будет заблокирована. Межгрупповые конфликты можно разделить на горизонтальные и вертикальные. Нет единого мнения насчет роли конфликта в современной организации. Нельзя утверждать, что все межгрупповые конфликты деструктивны. Если конфликт существует в пределах нормы, то от него может исходить положительный эффект. Спорные ситуации могут повышать усилия сотрудников в работе для достижения поставленных целей, выделить скрытые проблемы организации, которые следует устранить. В то же время слишком большой конфликт может привести к негативным последствиям для организации. Чтобы не довести конфликт до предельных масштабов, нужно грамотно изучить причины возникновения и выбрать дальнейший путь их урегулирования. Конфликты между командами могут возникать по разным причинам, отметим самые основные:

1. Недостаток ресурсов. К ресурсам можно отнести денежные средства, информацию и различные виды поставок. Каждый раз, когда группы начинают конкурировать за ограниченные или сокращающиеся ресурсы, возникновения конфликтов между ними становится неизбежным. Например, создание команд

ускоренного цикла часто сопровождает конфликты, потому что оно приводит к появлению новых конкурентов, борющихся за доступ к ресурсам.

2. Нарушение коммуникаций. Причиной конфликтов между командами могут быть плохие коммуникации. В некоторых случаях информация утаивается преднамеренно, что может поставить под угрозу доверие команд друг к другу и привести к затяжному конфликту.

3.Несовместимость целей. Цели каждого подразделения отражают специфические цели, которые их члены стремятся достичь. Достижение целей одним из подразделений часто противоречит целям других.

4. Взаимозависимость. Конфликт наиболее вероятен тогда, когда стороны не могут договориться о координации обслуживания. Высокая взаимозависимость означает, что подразделения часто испытывают необходимость в быстрых откликах, поскольку от работы одного подразделения зависит работа другого. В командах, как и у индивидов, вырабатываются определенные стили урегулирования конфликтов. Присущие конкретной команде стили определяются желанием ее участников добиться удовлетворения своих собственных интересов либо потребностей другой стороны.

Соревнование должно применятся тогда, когда необходимы быстрые решительные действия, особенно если дело касается важных вопросов или непопулярных мер.

Уход от взаимодействия целесообразен в случаях, когда решение представляется очевидным, когда изменить решение в вашу пользу не представляется возможным, когда требуется пауза для сбора дополнительной информации или когда разрушительные последствия конфликта могут обойтись слишком дорого.

Поиск компромисса применяется в тех случаях, когда цели обеих сторон одинаково важны, когда оппоненты обладают одинаковой властью, когда обе

стороны стремятся к устраивающему друг другу решению или когда решение необходимо принять как можно скорее.

Сглаживание конфликта наиболее эффективно в тех случаях, когда сторона осознает ошибочность своей позиции, когда вопрос более важен для других людей, чем для нее самой, когда сторона стремится к необходимому для него в будущем социальному доверию, когда на первый план выходит поддержание гармонии.

8.5. Разрешения конфликтов

Картографический метод исследования - это метод использования карт для познания изображенных на них явлений. По существу, этот метод составляет главное содержание раздела об использовании карт. Познание понимается в широком смысле слова и подразумевает изучение по картам структуры, взаимосвязей, динамики и эволюции явлений во времени и пространстве, прогноз их развития, получение всевозможных качественных и количественных характеристик и т.п. Картографический метод служит средством для принятия практических решений, связанных с планированием и освоением территорий, размещением населения, охраной окружающей среды и многими другими хозяйственными проблемами. Использование карт теснейшим образом связано с их составлением. Это удобно показать на схеме, иллюстрирующей систему «создание - использование карт». Источником исходной информации служит окружающая действительность. При картографировании выборочные наблюдения преобразуют в карты, т.е. создают модели этой действительности. В ходе картографического моделирования происходит сложная научная обработка данных, связанная с абстрагированием, анализом и синтезом. Все это, как известно, определяется целями и назначением карты, на процесс моделирования влияют уровень знаний, степень изученности объекта, научно-методические принципы

картографирования, логика классификаций, уровень генерализации изображения, применяемая система условных обозначений и многие другие факторы. В ходе последующего использования карт происходят новые преобразования информации, которые также зависят от поставленных целей, квалификации и опыта исследователя, применяемых технических средств, алгоритмов и программ и т.п. При этом, однако, любое звено исследования, начиная с исходной гипотезы и кончая измерительными инструментами, вносит погрешности в результат. Поэтому полученные данные и выводы необходимо всегда соотносить с реальной действительностью, интерпретировать его и при необходимости вносить коррективы.

Таким образом, в системе «создание - использование карт» существуют два тесно сопряженных между собой метода:

1. Картографирование, или картографический метод отображения, цель которого состоит в переходе от реальной действительности к карте.

2. Картографический метод исследования, использующий готовые карты для познания действительности.

Эти методы перекрываются и имеют многие обратные связи. Так, условия использования карт определяют требования к условиям их создания. В ходе исследования получают новые производные карты, которые вновь поступают в исследование. Например, гипсометрическая карта преобразуется в карту углов наклона, а она, в свою очередь, в карту интенсивности смыва с поверхности и т.д. При интерактивном компьютерном создании карт, в особенности при применении геоинформационных технологий, оба метода настолько тесно переплетаются, что часто трудно различить, где кончается составление и начинается использование и преобразование карты. Многие оценочные и прогнозные карты составляют в результате трансформирования и синтеза нескольких аналитических карт. В этом случае исходные карты

оказываются не просто источниками для составления, они становятся материалами для исследования и синтеза.

Широкое использование картографического метода исследования в разных отраслях знания привело к возникновению множества приемов анализа карт, в разработке которых активно участвовали картографы, географы, геологи, геофизики, математики, экономисты. Издавна применялись картометрия и морфометрия, позднее активное развитие получили приемы математического анализа, математической статистики, теории вероятностей и иные. В наши дни все методы математики так или иначе испытываются для анализа картографического изображения.

Структурные методы разрешения споров

Существует несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории: структурные и межличностные. При разрешении конфликта руководитель должен начать с анализа фактических причин, а затем использовать соответствующую методику. Уменьшить возможность конфликта можно, применяя методики разрешения конфликта.

Структурные методы разрешения конфликтов:

Разъяснение требований к работе. Одним из лучших методов управления, предотвращающий дисфункциональный конфликт, - разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Здесь должны быть упомянуты такие параметры как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также четко определены политика, процедуры и правила. Причем, руководитель уясняет все эти вопросы не для себя, а с тем, чтобы его подчиненные хорошо поняли, чего ждут от них и в какой ситуации.

Координарные и интеграционные механизмы. Это применение координационного механизма. Один из самых распространенных механизмов - цепь команд. В управлении конфликтной ситуацией очень полезны средства интеграции, такие как управленческая иерархия, использование служб, осуществляющих связь между функциями, межфункциональные группы, целевые группы и межотдельские совещания.

Общеорганизационные комплкексные цели. Установление общеорганизационных комплексных целей - еще один структурный метод управления структурной ситуацией. Эффективное осуществление этих целей требует совместного усилия двух или более сотрудников, групп или отделов. Идея, которая заложена в эти высшие цели - направит усилия всех участников на достижение общей цели.

Структура системы вознаграждений. Вознаграждения можно использовать как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение людей, чтобы избежать дисфункциональных последствий. Люди, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

Систематическое скоординированное использование системы вознаграждений и поощрений тех, кто способствует осуществлению общеорганизационных целей, помогая людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало желаниям руководства.

Индивидуальные методы разрешения споров

- Избегание - не идти на конфликт, уход в сторону, откладывание проблемы.Уходя от конфликта и не принимая участия в дальнейшем развитии событий, вы тем самым провоцируете оппонента на завышение требований или ответный уход. Таким образом, проблема так и не будет решена. Зато за время вашего отсутствия она может значительно вырасти. То, что можно было достаточно легко решить на начальном этапе возникновения разногласия, будет достаточно сложно решить, когда проблема разрослась до огромных размеров. Хотя если ваше разногласие несущественно, а выигрыш невелик, если решение данного разногласия отвлечет вас от более важных дел, если жаль тратить свое время на решение несущественной проблемы, а потеря представляется такой мелочью, на которую не стоит даже обращать внимание - проще уйти и забыть, что этот человек вообще существует. Этот способ также хорош, если вам нужно "протянуть время", собрать дополнительную информацию.

- Приспособление - пренебрежение своими интересами ради удовлетворения интересов другого лица. Человек пытается любой ценой поддерживать добрые отношения. Острые углы старательно сглаживаются, противоречия "замазываются", свои интересы подавляются. Делается вид, что ничего не произошло, что все замечательно. Конечно, иногда бывает, что конфликты разрешаются только за счет поддержания дружеских отношений. Эта тактика оправдывает себя, если вы оказались не правы, если восстановление отношений для вас важнее сути конфликта, если для вас уступка незначительна, тогда как для оппонента она очень важна или если отстаивание своей позиции требует массы времени и сил. Если ваш оппонент значительно сильнее вас, вам тоже поможет эта тактика.

-Конкуренция - отстаивание своих собственных интересов или "прав" за счет других, стремление к "победе".

-Компромисс- поиск взаимоприемлемого решения, частично удовлетворяющего обе стороны. Можно попытаться урегулировать возникшие разногласия путем взаимных уступок. Способ может быть полезен, если вас устраивает временное решение, если вам важно договориться с минимальными потерями, если времени мало, а решение принять необходимо, если вы хотите хоть что-то получить, нежели все потерять. Однако, если компромисс достигнут без тщательного анализа других возможных вариантов решения, он может быть не самым лучшим исходом переговоров. Но необходимо учитывать, что ни одна сторона не будет придерживаться того решения, которое не удовлетворяет ее нужд.

- Сотрудничество - выработка решения, полностью удовлетворяющего обе стороны; глубокое проникновение в суть вопроса и поиск альтернативного решения; открытое общение и эффективное взаимодействие, хорошая рабочая

Стратегии поведения в конфликте.

Ученые выявили шесть основных мотивов, с которыми люди вступают во взаимодействие.

1. Мотив максимизации общего выигрыша
2. Мотив максимизации собственного выигрыша .
3. Мотив максимизации относительного выигрыша
4. Мотив максимизации выигрыша другого .
5. Мотив минимизации выигрыша другого .
6. Мотив минимизации различий в выигрышах.

Если мотивы общения совпадают или естественно дополняют друг друга, то контакты таких людей будут наиболее успешны. Есть же заведомо "проигрышные", с точки зрения успешности общения, мотивы поведения. Здесь можно, безусловно, выделить агрессию и индивидуализм, которые игнорируют интересы партнера по общению. В соответствии с мотивами можно выделить особенности стратегии поведения.

8.6.Управление персоналом

Персонал организации - самый сложный объект управления. В отличие от материальных активов, люди способны самостоятельно принимать решения и оценивать предъявляемые к ним требования. Кроме того, персонал - это коллектив, каждый член которого имеет свои интересы и весьма чувствителен к управленческим воздействиям, причем реакцию на них нередко сложно предугадать.

Методы управления - это способы воздействия на персонал с целью достижения определенных управленческих целей, необходимых для функционирования компании в целом. Наука и практика менеджмента выработали три группы методов управления персоналом организации:

Экономические методы. К ним относятся все методы материальной стимуляции сотрудников. Основной экономический метод - это заработная плата, а также участие в прибыли, система поощрений за качество труда и его эффективность, система наказаний в виде вычетов и штрафов. В эту же группу входят некоторые элементы социального обеспечения сотрудников - оплата питания, проезда, предоставление медицинского страхования. Применение экономических методов базируется на их окупаемости. Инвестирование средств в материальное стимулирование должно иметь отдачу в виде прибыли за счет повышения качества работы.

Административные, или организационно-распорядительные методы. В их основе лежит применение власти и нормативное обеспечение трудовой деятельности сотрудников. Обычно реализуются в виде приказов, распоряжений, указаний и ориентированы на такие мотивы человеческого поведения, как чувство долга, осознание необходимости соблюдения трудовой дисциплины, стремление работать в определенной организации.

Административные метолы имеют прямой характер воздействия - любой приказ или распоряжение руководства должны быть обязательно выполнены.

Социально-психологические методы воздействия на интересы личности или коллектива основаны на законах психологии и социологии. Один из наиболее важных результатов применения психологических метолов - минимизация личностных конфликтов. Кроме того, с их помощью можно управлять карьерой каждого работника, формировать корпоративную культуру на основе образа идеального сотрудника. Социологические методы помогают определить место каждого в коллективе, выявить неформальных лидеров, решить производственные конфликты.

Отбор кадров

Набор - совокупность методов и источников, удовлетворяющих потребность в персонале.

Отбор - процесс выявления претендентов наиболее подходящих для занятия определенных рабочих мест.

Цель отбора персонала - выбрать из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и самого претендента. Процесс отбора персонала обычно состоит из нескольких этапов. На каждом из них отсеивается часть претендентов, или же они отказываются от дальнейшего участия. Основные этапы отбора приведены в приложении .

Отбор - это способ, позволяющий в любых условиях провести наиболее демократичную и в значительной степени свободную от субъективизма конкурсную процедуру.

Агрессивный хедхантинг - охота за перспективными сотрудниками компаний-конкурентов. На заметку В последние годы охота ведется и на

квалифицированных сотрудников рабочих специальностей. Особенно высок спрос на работников в сферах строительства, энергетики, машиностроения.

HR-брендинг - формирование привлекательного образа компании. Автоматизация подбора персонала - использование IT - систем, так называемых ATS. Дистанционный подбор персонала - наём на работу удаленных сотрудников. Использование социальных сетей для поиска сотрудников.

Адаптация - процесс вхождения новых сотрудников в коллектив и ознакомление их со спецификой работы. Кадровые службы компании должны способствовать быстрой адаптации новых членов команды.

Для этого используются следующие методы:

Наставничество - помощь со стороны опытного сотрудника. Семинары и тренинги по развитию коммуникативных навыков, по изучению специфики предприятия, обучение технологиям поведения в стрессовых ситуациях. Специальные ролевые игры, разработанные для сплочения коллектива и укрепления командного духа. Ознакомительные экскурсии по предприятию, знакомство с коллегами, корпоративной культурой. Беседа нового сотрудника с менеджером по персоналу, непосредственным руководителем.

Мотивация - материальная и нематериальная. Обычно оба этих вида применяются совместно. В качестве материальной мотивации может применяться система денежных вознаграждений (премий по итогам работы или участия сотрудников в распределении прибыли компании). Нематериальная мотивация выражается в форме повышения самооценки, создания психологического комфорта или формирования у сотрудника гордости за проделанную работу. Система нематериальной мотивации была очень развита в эпоху социализма, когда работникам за отличную работу давали вымпелы, почетные грамоты или присваивали звание «Ударник коммунистического труда».

Оценка. Необходима для получения объективного представления о профессиональных качествах сотрудников. Наиболее популярные методы оценки персонала: Аттестация - порядок проведения излагается в официально утвержденных компанией документах. Проводится она один, два или три раза в год с целью определения или подтверждения разряда / категории / квалификации сотрудников. По итогам аттестации сотрудник может быть уволен.

Ассессмент - центр - современный метод оценки, дающий наиболее полную и достоверную информацию о личностных и деловых качествах сотрудников. Это самый сложный в реализации комплексный метод, обычно он применяется только в крупных компаниях. Тестирование, интервьюирование.

Метод экспертных оценок - заключается в привлечении экспертов, которые на основе собственного опыта и знаний анализируют характеристики сотрудников и делают выводы.

Сравнение внутренних и внешних источников персонала

К внешним источникам привлечения персонала относят: государственные и коммерческие агентства по трудоустройству, ярмарки вакансий, случайных претендентов, самостоятельно обращающихся по поводу работы, набор через объявления в СМИ, Интернете, на специальных стендах и рекламных щитах, поиск среди выпускников учебных заведений, использование личных связей и рекомендаций знакомых и коллег.

Таблица 8.2.

Преимущества	**Недостатки**
Внутренние источники	
Низкие затраты на привлечение кадров	Ограниченные возможности выбора кадров
Претендентов на должность хорошо знают в организации	Проявление панибратства при решении деловых вопросов
Претендент на должность знает	Снижается вероятность введения новшеств

данную организацию	
Быстрое заполнение освободившейся штатной должности без длительной адаптации	Количественно перевод на новую должность не удовлетворяет потребность в кадрах, а качественная потребность удовлетворяется через переподготовку и повышение квалификации, что связано с дополнительными затратами. Дополнительная нагрузка ведет к усталости, а следовательно снижению производительности труда
Появление шансов для служебного роста (повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом, рост производительности труда, возрастает степень привязанности к организации.)	Возможно появление напряженности или соперничества в коллективе в случае появления нескольких претендентов на должность руководителя
Прозрачность кадровой политики	Снижается активность рядовых работников, претендующих на должность руководителя, т.к. автоматически приемником является заместитель руководителя
Сохранение уровня оплаты труда сложившегося в данной организации (претендент со стороны может предъявить более высокие требования к уровню оплаты труда)	
Внешние источники	
Более широкие возможности выбора	Более высокие затраты на привлечение кадров
Появление новых импульсов для развития организации	Рабочая «хватка» новых работников точно неизвестна
Меньшая угроза возникновения интриг внутри предприятия	Длительный период адаптации. Ухудшение морального климата среди давно работающих.
Прием на работу покрывает абсолютную потребность в кадрах	Блокирование возможностей служебного роста для работников организации. Высокий удельный вес работников, принимаемых со стороны, способствует росту текучести кадров.

Отбор кандидатов может вести менеджер по персоналу данной организации, кадровое агенство или персональный рекрутер. Преимущества метода отбора - всестороннее тщательное и объективное изучение индивидуальных особенностей каждого кандидата и возможное прогнозирование его эффективности, недостатки - длительность и дороговизна используемых процедур. Цель этого метода - отбор наиболее подходящих кандидатов при приеме на работу. Учитываются образование, квалификация,

уровень профессиональных навыков, опыт предшествующей работы, личные качества, психолого - профессиональная пригодность. До принятия организацией решения о приеме на работу кандидат должен пройти следующие этапы отбора: предварительную отборочную беседу; заполнение бланка заявления; беседу по найму (интервью); тестирование; проверку рекомендаций и послужного списка; медицинский осмотр; принятие решения. Предварительная отборочная беседа. Беседа может проводиться различными способами. Для некоторых видов деятельности предпочтительно, чтобы кандидаты приходили на будущее место работы, тогда ее может проводить линейный менеджер. Чаще всего предварительную отборочную беседу проводит специалист отдела кадров, а в некоторых случаях - частныйперсональный рекрутер.

Основная цель беседы - оценка уровня образования претендента, его внешнего вида и определяющих личностных качеств. Заполнение бланка заявления. Претенденты, успешно преодолевшие предварительную беседу, должны заполнить специальный бланк заявления и анкету.

Беседа по найму (интервью). Существует несколько основных типов беседы по найму: по схеме - беседа носят несколько ограниченный характер, получаемая информация не дает широкого представления о заявителе, ход беседы не может быть приспособлен к особенностям кандидата, стесняет его, сужает возможности получения информации; слабо формализованные - заранее готовятся только основные вопросы, проводящий имеет возможность включать и другие, незапланированные вопросы, гибко меняя ход беседы.

Тестирование. Источник информации, который может дать сведения о профессиональных способностях и умениях кандидата, описать как потенциальные установки, ориентации человека, так и те конкретные способы деятельности, которыми он уже фактически владеет. Тестирование может позволить сформировать мнение о способности кандидата к

профессиональному и должностному росту, специфике мотивации, особенностях индивидуального стиля деятельности.

Проверка рекомендаций и послужного списка. Информация рекомендательных писем или бесед с людьми, которых кандидат назвал в качестве рекомендателей, может позволить уточнить, что конкретно и с каким успехом кандидат делал на предыдущих местах работы, учебы, жительства.

Оценка управленческих бизнес-атрибутов

Атрибуты бизнес-объектов определяют содержимое бизнес-объекта и составляются из списка столбцов в объекте базы данных.

Бизнес-объект - это просто контейнер для данных, указанных в атрибутах. Каждый атрибут имеет имя, тип, количество элементов и несколько других свойств. Адаптер добавляет количество атрибутов, тип и информацию, специфичную для приложения. Структура данных в базе данных определена бизнес-объектом, но данные в базе данных - это атрибуты бизнес-объекта.

Таблица 8.3.

Свойства	Интерпретация и параметры
Количество элементов	Целое число, указывающее количество элементов бизнес-объекта. Каждый атрибут бизнес-объекта, который представляет дочерний бизнес-объект или массив дочерних бизнес-объектов, имеет значение одинарный или множественный (неограниченное целое). В одинарных и множественных взаимосвязях, отношение между родительским и дочерними бизнес-объектами описываются информацией, специфичной для приложения, в атрибуте ключа бизнес-объекта.
Внешний ключ	При извлечении массивов дочерних бизнес-объектов, количество элементов которых равно *n*, внешние ключи используются в предложении WHERE оператора SELECT. Операция RetrieveAll переопределяет использование ключей и внешних ключей. Прим.:Адаптер не поддерживает указание атрибута, который представляет дочерний бизнес-объект как внешний ключ.
Имя	Это свойство представляет уникальное имя атрибута, если это простой атрибут, или имя бизнес-объекта, если это дочерний бизнес-объект.
	Если столбец не является первичным ключом и не допускает

Свойства	Интерпретация и параметры
MinOccurs MaxOccurs	нулевые значения, то атрибуты MinOccurs и MaxOccurs являются обязательными, и их значения не меньше 1.
Первичный ключ	Указывает на то, является ли атрибут первичным ключом. По крайней мере один простой атрибут в каждом бизнес-объекте должен быть указан как первичный ключ. Если свойство первичного ключа установлено в значение true для простого атрибута, то адаптер добавляет этот атрибут в предложение WHERE оператора SELECT и в предложения SQL UPDATE, которые он генерирует при обработке бизнес-объекта. Операция RetrieveAll переопределяет использование первичных и внешних ключей. Прим.:Адаптер не поддерживает указание атрибута, который представляет дочерний бизнес-объект или массив дочерних бизнес-объектов, как атрибута первичного ключа.
Обязательное	Указывает, должен ли атрибут содержать значение. Если это свойство имеет значение true для контейнера, количество элементов которого является одинарным (1), то требуется требует, чтобы родительский бизнес-объект содержал дочерний бизнес-объект для этого атрибута. Бизнес-объекты, которые передаются в адаптер для операций Create, Update и Delete, должны также содержать дочерний бизнес-объект. Количество элементов является одинарным (1) для простых атрибутов и множественным (n) для атрибутов контейнера. Адаптер не позволяет выполнить операцию Create, если бизнес-объект не имеет верного значения или значения по умолчанию для требуемого атрибута. Она также не выполняется, если данные не доступны для извлечения из базы данных для этого объекта.
Тип	Для простых атрибутов это свойство задает тип, такой как Integer, String, Date, Timestamp, Boolean, Double или Float.

Управление должностью

Грейдирование - это часть материальной мотивации персонала, сущность которой заключается в гармонизации окладов работников.

Грейдинг - система процедур по оценке и ранжированию должностей, в результате которых они распределяются по группам (грейдам) в соответствии с их ценностью для компании. Прототипом грейдирования можно считать советскую систему присвоения профессиям разрядов в соответствии с квалификацией исполнителя и характером работ. Частные компании имеют большую свободу, и все чаще выбирают грейдирование по Хэй-методу. Система грейдов пришла из США, где в начале 60-х прошлого века Эдуард Н.

Хэй разработал методику оценки должностей разного профессионального профиля исходя из универсальных критериев. С тех пор система грейдов успешно зарекомендовала себя и сегодня считается лучшей основой для прозрачной и управляемой системы оплаты труда. Главное отличие западного подхода от отечественного: хороший специалист может получать большую зарплату, чем его непосредственный начальник.

Грейдирование позволяет построить иерархию должностей в зависимости от их ценности для бизнеса, и разработать соответствующую систему оплаты труда, точнее, базового вознаграждения, которое сотрудники получают за выполнение должностных обязанностей на «нормальном» уровне

Цели грейдирования персонала:

-установить объективную ценность каждого сотрудника для организации;

- повысить прозрачность карьерных перспектив для сотрудников;

- увеличить эффективность использования фонда оплаты труда от 10 до 50%;

- качественно оценить действующий персонал;

- привлечь внимание потенциальных кандидатов на рынке труда.

В современном кадровом менеджменте грейдирование – необходимый инструмент организационного планирования и управления затратами на персонал.

Зарплатные «вилки» позволяют избежать непомерного увеличения фонда оплаты труда за счет произвольного повышения окладов, установить справедливые зарплаты для давно работающих сотрудников и повысить их мотивацию, материально вознаграждать человека только по его реальному вкладу в общее дело. После проведения грейдирования каждый сотрудник может увидеть связь между своей работой и доходами компании..

Таким образом, в системе грейдов каждая должность находит свое место в «табели о рангах» и получает соответствующую оценку в виде «вилки» оклада. Эксперт высокой квалификации, «закрывающий» ответственный участок бизнес-процесса, может иметь более высокий грейд, чем руководитель отдела в непрофильном направлении деятельности компании. Это обеспечивает сотрудникам не только управленческую, но и профессиональную карьеру, что важно для крупного и среднего бизнеса.

Грейдинг должностей, который проводится в больших стабильных компаниях с низкой текучестью кадров, включает в себя и личную оценку сотрудника.

Процедура грейдирования достаточно затратна. Для ее проведения потребуются ресурсы, а именно:

-информация (стратегия, цели и планы компании; организационная структура предприятия; каталог должностей и должностные инструкции; анализ заработных плат сектора и т.п.);

-люди (экспертная комиссия в составе 10-15 человек: топ-менеджмент, руководители среднего звена, сотрудник отдела управления персоналом; возможно привлечение внешнего консультанта);

-финансы (зарплаты членов экспертной комиссии, а также затраты на обучение и услуги консалтинговых агентств);

-время (в среднем 1-1,5 года на разработку и внедрение).

Вознаграждение работников

Процесс определения материального вознаграждения работника должен, с одной стороны, учитывать деятельность работника, а с другой - мотивировать его на достижение желаемого уровня деятельности.

Вознаграждение - это все, что человек считает ценным для себя. Ввиду того, что понятия ценности у людей специфичны, различна и оценка вознаграждения, относительность его ценности.

Материальная мотивация рассматривается как средство удовлетворения не только физиологических потребностей, но и потребности в безопасности. Величина заработной платы может также рассматриваться как отражение степени уважения и уровня занимаемого положения. Если рост заработной платы отражает заслуги работника, то это показатель высокой оценки работника руководством, престижа и специального статуса. Некоторые авторы склонны рассматривать заработную плату и как средство удовлетворения потребности в самоуважении.

Материальное вознаграждение хотя и играет основополагающую роль в мотивации, но без учета других факторов не достигает всех целей. Оно должно сочетаться с социально-психологическими и организационно-административными факторами: признанием коллектива, участием в принятии управленческих решений, властью, привилегиями, интересной работой, продвижением по службе, комфортными условиями труда и т.д.

Моральное поощрение вытекает из самого процесса работы - это удовлетворение достигнутым результатом и ощущение смысла происходящего. В целях усиления этого стимулирующего фактора руководство должно стараться постоянно улучшать условия работы. В этих целях в передовых компаниях часто осуществляется реорганизация трудового процесса с целью повышения ответственности работника за порученное дело. Помимо заработной платы к материальным мотиваторам относятся так называемые дополнительные льготы - отпуск, оплачиваемый отпуск по болезни, пенсионное и социальное обеспечение, время для отдыха, время для обеда и др.

Все применяемые системы дополнительного вознаграждения в основном можно подразделить на две группы: надбавки к заработной плате производятся либо за выслугу лет, либо только за заслуги (насчитывается более 30 различных систем выплаты "по заслугам").

Все виды доплат, надбавок и выплат можно разделить на две группы: стимулирующие и компенсационные.

К стимулирующим относятся выплаты, направленные на усиление материальной заинтересованности работников в улучшении производственных результатов:

-премии, надбавки (рабочим - к тарифным ставкам за профессиональное мастерство, руководителям подразделений, специалистам и служащим - к должностным окладам за высокие достижения в труде, за выполнение особо важной работы на срок ее проведения и т.п.); вознаграждение за общие результаты работы предприятия по итогам работы за год,

-единовременное вознаграждение за выслугу лет (единовременное вознаграждение за непрерывный стаж работы на предприятии);

-другие выплаты стимулирующего характера за достижение работниками высоких производственных результатов, как действующие на предприятии, так и устанавливаемые им вновь.

Стимулирующие выплаты определяются предприятиями самостоятельно и производятся в пределах имеющихся средств. Размеры и условия их выплат определяются в коллективных договорах.

В настоящее время все виды компенсационных доплат и надбавок можно разделить на две большие группы.

Во-первых, это доплаты и надбавки, не имеющие ограничений по сферам трудовой деятельности. Как правило, они обязательны для предприятии всех форм собственности.

Во-вторых, доплаты и надбавки, применяемые в определенных сферах приложения труда. В большинстве своем они также обязательны, но о размерах их можно договориться с работодателями.

В первую группу входят доплаты:

-за работу в выходные и праздничные дни, в сверхурочное время; несовершеннолетним работникам в связи с сокращением их рабочего дня; рабочим, выполняющим работы ниже присвоенного им тарифного разряда (разница между тарифной ставкой рабочего, исходя из присвоенного ему разряда, и ставкой по выполняемой работе); при невыполнении норм выработки и изготовлении бракованной продукции не по вине работника;

-до среднего заработка в условиях, предусмотренных законодательством; рабочим в связи с отклонениями от нормальных условий исполнения работы.

Все остальные виды надбавок имеют ограниченную сферу применения. Это ограничения разного рода. Одни из них устанавливаются в целях компенсации дополнительной работы, не связанной непосредственно с основными функциями работника. Другие виды надбавок охватывают сферу работ с неблагоприятными условиями труда. Третьи обусловлены особым характером выполняемой работы.

Таким образом, основная цель вознаграждения - обеспечение реализации стратегических целей организации за счет привлечения, сохранения и стимулирования персонала.

Контрольные вопросы:

1.Что такое общество?

2.В чем суть теории прав собственности?

3.Что такое конфликт?

4.Какие виды конфликтов существуют?

5.Какие бывают индивидуальные методы разрешения конфликтов?

6.Что означает управлять конфликтами?

7.Что такое персонал?

8.В чем заключается цель отбора персонала?

9.Что вы понимаете под термином грэйдирование?

10.Что такое мотивация и для чего она нужна?

11.Как называется метод поиска взаимоприемлемого решения, частично удовлетворяющего обе стороны?

12.Где применяется картографический метод?

13.На какие виды делятся вознаграждения?

14.Что относится к материальным мотиваторам помимо заработной платы?

Тесты:

1.Какому строю характерны аграрно - ремесленные принципы производства и натуральное хозяйство?

А) Первобытно - общинный строй

Б) Рабовладельческий строй

В) Феодализм

Г) Капитализм

2.Какой тип общества также называют еще аграрным?

А) Коммунистическое

Б) Индустриальное

В) Постиндустриальное

Г) Традиционное

3.Как называется совокупность работников, объединенных пространством, профессиональной деятельностью, определенным образом взаимодействующих между собой и выступающих по отношению к окружающим как единое целое?

А) Команда

Б) Управленческий совет

В) Рабочая группа

Г) Руководительский состав

4.Кто является основателем теории прав собственности?

А) Р. Коуз

Б) Дж. Кейнс

В) К. Маркс

Г) Дж. Мальтус

5.Метод, который предполагает необходимость учитывать интересы противоположной стороны, отстаивая собственные.

А) метод сотрудничества

Б) метод компромисса

В) метод конкуренции

Г) межличностные методы

6.Какие бывают функции конфликта?

А) конструктивные

Б) деструктивные

В) личностные

Г) правильные ответы А и Б

7.В каких формах выражается межличностный конфликт?

А) позитивный и пессимистичный

Б) конструктивный и деструктивный

В) открытый и скрытый

Г) мирный и разрушительный

8. Как называется тип поведения, при котором люди ни за что не желают уступать друг другу?

А) доминирование

Б) уступка

В) принятие

Г) компромисс

9. В каком структурном методе разрешении конфликтов применяются средства интеграции, такие как управленческая иерархия, использование служб, осуществляющих связь между функциями?

А) разъяснение требований к работе

Б) общеорганизационные комплексные цели

В) межотдельские совещания

Г) координарные и интеграционные механизмы

10. Основной экономический метод управления персоналом-…

А) наказание

Б) заработная плата

В) санкции

Г) законы

11. Как называется конфликт, на основе противоречий, возникающих с самим собой?

А) межличностный

Б) внутренний

В) внешний

Г) структурный

12. К чему приводит недостаточность ресурсов, несовместимость целей, нарушение коммуникаций и взаимозависимость?

А) межгрупповой конфликт

Б) внутренний конфликт

В) конфликт между человеком и группой

Г) структурный конфликт

13. Автоматические действия, которые мы также совершаем помимо своей воли. Часто такие действия носят характер навязчивых ритуалов (типа бесконечного мытья рук, перешагивания трещин в асфальте и т.п.).

А) привычка

Б) психическое расстройство

В) компульсия

Г) темперамент

14. Точка зрения большинства людей по различным вопросам в соответствии с их представлениями о модели поведения и мышления внутри социума это-...

А) общественное мнение

Б) субъективное мнение

В) точка зрения

Г) нет правильного ответа

15. Бесструктурное скопление людей, не имеющих общей цели, но связанных сходством эмоционального состояния и объектом внимания. Возникновение толпы может быть обусловлено любопытством, интересом к чему-нибудь заранее объявленному, совместным отношением к чему-либо. Толпа может быть пассивной (бездействующей) и активной (действующей агрессивно, панически, повстанчески и т.д.) - это…

А) коллектив

Б) группа

В) стая

Г) толпа.

Задание по теме:

Кейс: «Два рабочих»

Два рабочих строительной организации, работающие неполный рабочий день, не ладят между собой. Их грубые взаимоотношения начинают влиять на моральный климат всего коллектива. Начальник участка неоднократно делал им замечания, однако ничего не помогало. Тогда он решил, что с него достаточно, вызвал к себе обоих работников и объявил, что собирается так

составить графики их работы, чтобы их рабочие часы по возможности меньше пересекались. Также предупредил при этом, что дальнейшие ссоры между рабочими приведут к принятию серьезных дисциплинарных мер.

Кейс: «Конфликт в организации»

Негосударственный вуз быстро разрастался. Если вначале достаточно было лишь двух факультетов - экономического и юридического, т.к. набор студентов был сравнительно небольшой, количество преподавателей тоже, то уже через два года возникла необходимость открытия новых специальностей («управление персоналом», «социальная работа»), а также открытия новых кафедр и разделения факультетов. Много преподавателей работало по совместительству, т.к. их основное место работы было в другом вузе, обычно государственном. Руководство вуза предложило открыть новую кафедру «Управление персоналом и социальная работа», которая выпускала бы по двум специальностям, и предложило занять место зав. кафедрой (постоянно, т.е. на полную ставку) одну из совместителей, недавно ставшему доктором социологических наук. Однако он не соглашался по трем основным причинам:

-постоянное место работы в государственном вузе представлялось более надежным и перспективным;

-познакомившись с коллегами, он убедился, что на будущей кафедре будут, по крайней мере, 3 человека, которые могут создать источник конфликта (один - пенсионного возраста, с плохим здоровьем, но не желающий уходить на пенсию; другой - молодой, но очень недисциплинированный, допускающий срывы занятий, легкомысленный; третий - мать двоих малолетних детей, которая часто берет бюллетени по уходу за заболевшими детьми и, кроме того, проявляет черты конфликтной личности);

-более привлекательной он считал для себя научную работу, а не руководящую должность.

Ситуация обострилась, когда тот преподаватель, которого считали недисциплинированным, заявил, что пишет и будет защищать диссертацию по проблемам управления персоналом и тоже может заведовать открывающей кафедрой. Кроме того, неожиданно в этот вуз пришло письмо от иногороднего кандидата педагогических наук, который имеет опыт заведования кафедрой «Педагогика и социальная работа». Он советовал открыть такую же кафедру и предлагал свои услуги в качестве заведующего. Постепенно в коллективе сложились противоборствующие группы. Одних устраивал руководитель, который «не будет замечать» частых нарушений в работе, другим, хотелось, чтобы пришел новый, активный руководитель, который сумеет навести порядок. Роли: ведущий, кандидаты на должность зав. кафедрой (3 чел.), руководство вуза, преподаватели, согласительная комиссия для оценки принятого решения.

Задание:

Разработайте систему мер по профилактике конфликтных ситуаций и стресса в организации (на примере профильного предприятия)

Тема 9. Управление потенциалом предприятия

9.1.Этапы технологии управления потенциалом предприятия.

9.2.Оценка конкурентоспособности потенциала предприятия.

9.3.Экономический потенциал предприятия.

9.4.Проведение повышения конкурентоспособности бизнеса на основе стратегии и тактики

9.5. Конкурентоспособность потенциала предприятия.

Ключевые слова: *конкурентные преимущества, конкурентоспособность предприятия, обеспечение конкурентоспособности, конкурентоспособный товар, анализ, резерв, потенциал,технология,потенциал пердприятия, стратегия, тактика.*

9.1.Этапы технологии управления потенциалом предприятия

Технологией называется любое средство преобразования исходных материалов для получения желаемых результатов. Поскольку предметом и соответственно исходным материалом управленческого труда выступает информация, то технологию менеджмента, например, можно определить как комплекс методов по обработке управленческой информации с целью выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Технология управления отражает содержание управления, характеризуется процессами движения и обработки информации и определяется составом и порядком выполнения управленческих работ, в ходе которых эта информация преобразуется и оказывает воздействие на управляемый объект. Отсюда вытекает основное назначение технологии управления - установление рациональной схемы взаимодействия структурных подразделений и отдельных исполнителей в процессе управления.

Технологию управления определяют как систему операций и процедур, выполняемых руководителями, специалистами и техническими исполнителями в определенной последовательности с использованием необходимых для этого методов и технических средств.

Целью технологии управления является оптимизация управленческого процесса, рационализация его путем исключения таких видов деятельности и операций, которые не являются необходимыми для достижения результата.

Основная функция технологии управления состоит в обеспечении научной и функциональной взаимосвязи процессов управления с конкретными управленческими технологиями, способствующими реализации функций управления. В связи с этим важно формировать мышление нового типа менеджеров, ориентация его на упреждающую аналитическую и инновационную деятельность.

Разработка технологии управления предполагает определение количества, последовательности и характера операций, составляющих процесс управления, разработку или подбор для каждой операции соответствующих способов, приемов и технических средств, выявление оптимальных условий протекания процесса перевода объекта системы из исходного состояния в желаемое.

Четкое функционирование органа управления требует расчленения процесса управления на операции, а эффективная организация управления - надлежащего комбинирования операций. Каждую операцию необходимо увязать с предыдущими операциями данного цикла процесса управления. Выполнение операции должно быть увязано с выполнением других операций. Понятие «технология управления» тесно связано с процессом алгоритмизации операций в рамках тех или иных функций управляющей системы.

В роли алгоритма (процедуры) процесса управления выступает предписание, определяющее содержание и последовательность действий в

каком-либо информационном или организационном процессе. Его алгоритм представляет собой правила последовательного осуществления определенных, связанных друг с другом операций, на которые этот процесс может быть разложен, и которые должны быть реализованы для достижения желаемой цели. Процедуру можно определить как систему последовательно реализуемых предписаний о выполнении в определенном порядке операций, приводящих к решению управленческих задач.

Схематически технология управления может быть представлена в виде информационного и организационного взаимодействия трех основных циклов или процессов, в рамках которых выполняются различные операции и процедуры.

Информационный процесс: поиск, сбор, передача, обработка и хранение различных видов информации. Здесь заняты преимущественно творческие исполнители и специалисты.

Логико - мыслительный, или процесс выработки и принятия управленческих решений: исследование, обработка, расчеты, прогнозы, выработка решений. Здесь заняты, в основном, специалисты и руководящие работники организации.

Организационный процесс или организационное воздействие на объект управления для реализации управленческих решений: подбор и расстановка кадров, доведение заданий до исполнителей, оперативное планирование, организация труда, координация, контроль за исполнением и пр.

Существенными моментами в управленческой технологии являются исследования и описание рациональных путей реализации процессов управления при помощи соответствующих операций и процедур. Тем не менее, описать алгоритмы функционирования систем управления и определить всю совокупность методов выполнения и упорядочения информационных

преобразований и организационных взаимодействий, составляющих процесс управления, весьма сложно, и сформулировать однозначно не удается.

В настоящее время существует несколько подходов к формированию управленческой технологии. Так как технология управления определяется составом управленческих работ, то соответственно ее построение может осуществляться в зависимости от того, какой подход к пониманию управления взят за основу, или каким стилем управления характеризуется деятельность руководящих работников предприятия.

Наиболее разработанным и простым является традиционный, классический функциональный подход, в основе которого лежит понимание управления как процесса по выполнению определенных функций. Здесь технологию управления можно определить как регламентацию рациональных процедур и способов работы с информацией в процессе реализации функций управления. Суть функционального подхода заключается в том, что на каждом иерархическом уровне систем управления выделяются относительно обособленные участки управленческих работ или функций, для каждого из которых строится определенный набор процедур. В дальнейшем выделяются подфункции и соответствующие им блоки процедур, детализируемые до уровня операции; определяются виды документов, необходимые технические средства и пр.

Такой подход к технологизации процессов управления применим для предприятий, работающих стабильно, в мало меняющейся среде. Так, в организации может существовать технология планирования, технология контроля или технология управления разработкой нового изделия, технология маркетинговых исследований и т.д.

Наиболее подходящим в условиях меняющейся внешней среды является ситуационный подход, суть которого заключается в обосновании алгоритма выбора процедуры на основе учета признаков той или иной

ситуации или проблемы. При ситуационном подходе технологию управления определяют как последовательность действий по выбору целесообразных процедур и выполнению входящих в них информационных преобразований и организационных воздействий. Схема управленческой технологии включает:

-диагноз проблемы и определение путей ее разрешения;

-выявление факторов, влияющих на решение;

-выработку и оценку альтернатив;

-разработку тактики реализации намеченных путей развития.

И, наконец, подход к управлению с точки зрения принятия решений позволяет рассматривать технологию управления как определенную последовательность действий, используемых при постановке целей предприятия и разработке механизмов их достижения. При этом выделяют два этапа:

-выработка целей и стратегии развития предприятия;

-формирование технологии принятия и реализации управленческих решений.

Эффективность технологии управления - это конечный результат, выражающийся не только в экономии времени и затрат, но и в обеспечении устойчивости и выживаемости организации в изменяющейся внешней среде.

К критериям эффективности технологии управления относятся:

-простота (технология управления не должна быть излишне усложненной, содержать промежуточные этапы или операции);

-гибкость (адаптация к изменяющимся условиям);

-надежность (наличие некоторого запаса прочности, дублирующего механизма);

-экономичность (технология может быть эффективной, но не экономичной);

-удобство эксплуатации (прекрасно разработанная технология окажется бесполезной, если она неудобна для людей, которым придется работать).

Особое место в технологии управления сегодня занимают техника управления.

Техника управления это совокупность материальных средств (оргтехника, средства связи, вычислительная техника и т.д.), позволяющих снизить трудоемкость управленческих работ, сроки их выполнения, а также повысит качество принимаемых решений.

Умственные возможности отдельного индивидуума имеют предел, использование оперативной и долговременной памяти вычислительных машин позволяет расширить интеллектуальные возможности специалистов для решения управленческих проблем. Развитие средств автоматизации способствует углублению информационного характера управленческого труда, а неотъемлемой частью технологии управления сегодня становятся компьютеризированные системные технологии.

Оценка динамики и эффективности управления потенциалом предприятия и его доли на рынке

Успех любой предпринимательской деятельности во многом определяется правильно выбранной стратегией управления потенциалом предприятия, являющейся составным элементом менеджмента в бизнесе. Выбор стратегии, в свою очередь, зависит от нескольких факторов: каким объемом потенциала обладает предприятие; насколько высок уровень конкурентоспособности потенциала предприятия; какова его доля на рынке и кем оно является - лидером, соперником или аутсайдером; какие цели предприятие ставит перед собой - укрепить лидерство, выйти в лидеры, закрепиться в “серединке” или избежать банкротства. В зависимости от поставленных целей предприятие выбирает ту или иную стратегию поведения

на рынке, Технология управления потенциалом предприятия включает следующие этапы:

-оценка структуры, динамики и эффективности использования потенциала предприятия, его доли на рынке:

-оценка конкурентоспособности предприятия;

-анализ резервов и потерь предприятия:

-выбор стратегии и тактики по повышению конкурентоспособности предприятия;

-проведение мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия, исходя из выбранной стратегии и тактики.

Таким образом, управление потенциалом предприятия в условиях рынка сводится, по существу, к управлению его конкурентоспособностью. Чтобы выбрать верную стратегию, менеджеру нужно, прежде всего, знать, что представляет собой экономический потенциал.

Экономический потенциал любого предприятия - это совокупность ресурсов (трудовых, материальных, нематериальных, финансов и др.). имеющихся в распоряжении предприятия. и способности его сотрудников и менеджеров к использованию ресурсов с целью создания товаров, услуг и получения максимального дохода. Для экономического потенциала предприятия характерны четыре основные черты,

1.Экономический потенциал предприятия определяется его реальными возможностями в той или иной сфере экономической деятельности, При этом не только реализованными возможностями. но и нереализованными по каким-либо причинам,

2.Возможности любого предприятия во многом зависят от имеющихся у него ресурсов и резервов (экономических, социальных), НС задействованных в производстве. Поэтому потенциал предприятия характеризуется также и

определенным объемом ресурсов и резервов как вовлеченных, так и не вовлеченных в производство. но подготовленных к использованию в нем.

3.Обладание ресурсами является необходимым. но недостаточным условием для успеха в любом бизнесе. Необходимо еще умение распорядиться имеющимися ресурсами, что является задачей номер один в любом бизнесе. Руководству следует помнить, что потенциал предприятия определяется НС только и НС столько имеющимися у него возможностями и ресурсами, сколько его способностями к их использованию с целью создания товаров, услуг и получения максимального дохода.

4.Уровень и результаты реализации потенциала предприятия определяются также выбранной формой предпринимательства и соответствующей ей организационной структурой предприятия.

В теории и практике зарубежного бизнеса еще недавно не было такого понятия, которое объединяло бы все эти четыре черты экономического потенциала предприятия. Это объяснялось тем. что во время технократического бума на Западе приоритет отдавался основному капиталу: машинам, станкам, оборудованию и другим видам материально-вещественных ресурсов. Затем, в связи с исчерпанием возможностей получения большего эффекта от технического фактора, основное внимание стало уделяться человеческому капиталу, а именно способностям работников, полной реализации их личностного потенциала. Такая стратегия приносит немалые доходы фирме даже тогда, когда, казалось бы, все другие технические возможности уже исчерпаны. Поэтому сегодня модель экономического потенциала преуспевающей фирмы выглядит так:

Человеческий капитал + основной капитал + оборотный капитал = экономический потенциал фирмы

В сбалансированности всех указанных элементов экономического потенциала, и. прежде всего, человеческого и основного капитала, западные

бизнесмены видят "ключ" к успеху в любой предпринимательской деятельности. Как пишет известный авторитет в кругах бизнеса Ли Якокка: “Все хозяйственные операции можно, в конечном счете, свести к обозначению тремя словами: люди, продукт, прибыль. На первом месте стоят люди. Если у вас нет надежной команды, то из остальных факторов мало что удается сделать”. [210] Если прежде в зарубежном бизнесе человеческий капитал учитывался лишь частично и не напрямую (в форме издержек на заработную плату в составе оборотного капитала), то сегодня человеческий капитал является самостоятельным основным фактором развития производства, Западные бизнесмены, умеющие считать деньги, убедились на своем опыте, что вложения в человека (расходы на повышение квалификации, образование, здравоохранение, досуг и отдых за счет фирмы) умножают доходы и повышают конкурентоспособность.

Итак, модель экономического потенциала любого предприятия определяется следующими факторами:

- объемом и качеством имеющихся у него ресурсов: численностью занятых, основными производственными и непроизводственными фондами, оборотными фондами или материальными запасами, финансовыми и нематериальными ресурсами - патентами, лицензиями, информацией, технологией);

- способностями сотрудников к созданию какой-либо продукции, иными словами. их образовательным, квалификационным, психофизиологическим и мотивационным потенциалом;

- способностями менеджмента оптимально использовать имеющиеся у предприятия ресурсы, подготовкой, талантом и профессиональной адаптацией менеджеров, умением создавать и обновлять организационные структуры предприятия:

[210] Якокка Ли. Карьера менеджера:Пер. с англ. /Общ. ред. и предисл.С.Ю.Медведева.-М.:Прогресс.1991.-С.122.

- инновационными способностями, т.с. способностями предприятия к обновлению производства. смене технологии и т.п.;

- информационными способностями, т.с. способностями обрабатывать и “переваривать” информацию для использования ее в производстве;

- финансовыми способностями: внутренней и внешней задолженностью и др.

В сумме они образуют совокупную (экономическую и социальную) способность предприятия, которая при сравнении с аналогичной способностью других предприятий отражает уровень его конкурентоспособности.

Таким образом, конкурентоспособность потенциала предприятия - сравнительная характеристика потенциала, содержащая комплексную оценку состояния его важнейших параметров относительно каких-либо выбранных стандартов - мировых, народнохозяйственных, отраслевых. другого предприятия. Для оценки конкурентоспособности потенциала предприятия в зарубежном бизнесе используются различные методы.

Индикаторный метод. В его основу заложена система индикаторов, с помощью которых дается оценка конкурентоспособности потенциала фирмы, компании, корпорации, другого предприятия и национальной экономики в целом. Под индикатором в зарубежном бизнесе понимается совокупность характеристик, позволяющих в формализованном виде описать состояние параметров того или иного исследуемого объекта, и на их основе выбрать рекомендации по повышению результативности его функционирования. Каждый индикатор, в свою очередь, распадается на ряд показателей, которые отражают состояние отдельных элементов исследуемого объекта. Другими словами, система индикаторов - своеобразный “барометр”, позволяющий определить самочувствие и состояние “здоровья” тех или иных предприятий, регионов, страны. Затем предложить рецепты для выздоровления и улучшения их состояния, спрогнозировать пути оптимального развития и использования

имеющегося потенциала, выработать новую стратегию и тактику управления им.

В настоящее время индикаторный метод широко применяется в зарубежном бизнесе для оценки конкурентоспособности. Например, западные бизнесмены при определении оптимального месторасположения (размещения) производства и капиталовложений в него, прежде всего, изучают конкурентоспособность потенциала той или иной страны. Для этих целей международная организация Европейский форум по проблемам управления (с центром в Женеве) ежегодно определяет уровни конкурентоспособности развитых стран. При этом используется система индикаторов, насчитывающая около 340 показателей и более 100 оценок экспертов-экономистов. Данные анализа группируются по 10 основным факторам: динамика экономики (экономического потенциала); производственная мощность промышленности; динамика рынка: финансовая помощь: человеческий капитал: престиж государства; обеспеченность сырьем; ориентация на внешний рынок; инновационный потенциал: общественная стабильность.

Каждый из этих 10 факторов складывается из 20-40 единичных индикаторов. Эта палитра простирается от таланта менеджеров до прямых капиталовложений в производство, от затрат на научные исследования до расходов на удобрения. от налогообложения до государственных долгов, от качества продуктов до стоимости рабочей силы, от производства цемента до планирования свободного времени. При этом возникает сложная задача по отбору наиболее значимых индикаторов для оценки каждого из приведенных 10 факторов.

В 80-е годы высокой конкурентоспособностью неизменно отличались США. Канада, Япония, ФРГ и Швейцария. При этом они характеризовались не только и не столько высокими экономическими показателями, но и структурой их конкурентоспособности. В частности высокой степенью адаптации

экономики к изменениям мирового спроса, точным выбором национальной специализации, соответствующей внутренним возможностям, умением и ловкостью избегать жесткой и порой бессмысленной конкуренции, переключиться на выпуск новых товаров, освоение новых рынков и т.д. Именно в мобильности, т.е. в способности приспособиться к эволюции мирового спроса и своевременно среагировать на нее путем структурной перестройки своего потенциала и развития его в нужных направлениях, и состоит причина успеха ведущих западных стран и фирм, Как отмечают специалисты, в современной конкурентной борьбе побеждает не тот. кто идет в "штыковую" атаку, а тот. кто. выбрав верную позицию, умеет избежать такую атаку, Матричный метод. В его основе лежит идея рассмотрения процессов конкуренции в их зависимости и динамике. Методологической базой этого метода является кривая жизненного цикла товара. Основываясь на ее достаточно простых положениях, в середине 70-х годов маркетинговая фирма "Бостон консалтинг груп" разработала матричную методику оценки конкурентоспособности разнообразных товаров, которая в настоящее время применяется и при исследовании конкурентоспособности различных предприятий и отраслей, Главным инструментом исследования является матрица, построенная на основе двух показателей. По вертикали показываются темпы роста емкости рынка в линейном масштабе. А по горизонтали - доля предпринимателя или предприятия на рынке в логарифмическом масштабе, Все компании, корпорации, фирмы и другие единицы бизнеса располагаются на этой матрице в зависимости от своих параметров и условий рынка. Наиболее конкурентоспособными считаются те из них, которые занимают наибольшую долю на рынке.

Используя матричный метод, менеджер и бизнесмен могут оценить уровень конкурентоспособности потенциала не только своего предприятия, но и соперников. А затем выработать стратегию поведения на рынке, Матричный

метод широко применяется американскими консультационными фирмами, является надежным инструментом оценки конкурентоспособности и для наших хозяйствующих субъектов и предпринимателей.

9.2.Оценка конкурентоспособности потенциала предприятия

Оценка конкурентоспособности предприятия может быть проведена па основе анализа его конкурентного потенциала, который целесообразно рассматривать с позиции ресурсов обеспечения конкурентоспособности.

Методически показатели оценки конкурентного потенциала предприятия могут быть сгруппированы в соответствии со следующими критериями:

-имущественного состояния предприятия;

-платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия;

-деловой активности;

-эффективности производственной деятельности предприятия;

-эффективности организации сбыта и продвижения товара;

- конкурентоспособности продукции.

Хотя приведенные обобщающие критерии не претендуют на всеохватывающий анализ производственно-сбытовой деятельности предприятия, тем не менее они дают возможность оценить ресурсное обеспечение предприятия, взаимодействие ресурсов и их влияние на эффективность деятельности предприятия, т.е. позволяют дать достаточно обоснованную оценку конкурентоспособности предприятия.

Конкретные показатели, входящие в вышеназванные критериальные группы, достаточно подробно описываются в экономической литературе. Выбор же необходимых для расчета показателей должен осуществляться исходя из целей оценки конкурентоспособности предприятия.

Расчет вышеназванных показателей - это аналитическая база для оценки конкурентоспособности предприятия. В дальнейшем необходимо провести

сравнение рассчитанных показателей с аналогичными показателями предприятий-конкурентов, среднеотраслевыми показателями, показателями оцениваемого предприятия за прошлые периоды или с нормативными показателями, характеризующими эталонную (идеальную) модель конкурентоспособности предприятия, принятую в зависимости от целей оценки.

Для унификации этапов оценки конкурентоспособности предприятия целесообразно использование методики, построенной на основе расчета рейтинговых оценок предприятий.

Эталонная модель конкурентоспособности предприятия может быть сформирована на основе определения нормативных показателей из вышеперечисленных критериальных групп с учетом глобальной цели и тех ресурсов, которыми располагает предприятие для достижения этой цели. Например, оценка конкурентоспособности предприятия для участия в тендере на получение государственного заказа может быть построена на основе целей и задач выполнения государственного заказа и необходимых для этого ресурсов.

При проведении оценки показатели конкурентоспособности по анализируемому предприятию сопоставляются с эталонными (нормативными) значениями данных показателей, которые имеют наивысшую оценку (ранг), равную 1. Анализируемое предприятие, обладающее более низкими значениями показателей, получает оценки, отличающиеся от 1 в меньшую сторону. Расчет данных значений производится путем вычисления процента отклонений значений сравниваемого показателя от эталонного показателя. В дальнейшем процентные отклонения должны быть трансформированы в доли единиц.

Оценка конкурентоспособности, построенная на основе анализа конкурентного потенциала предприятия, должна быть дополнена маркетинговыми исследованиями факторов внешней среды предприятия:

- конкурентоспособности страны обитания предприятия;

- организации входных материальных, финансовых и информационных потоков предприятия;

- факторов, определяющих конкурентный рынок (состояние и структуру рынка, емкость рынка, требования потребителя к продукции, условия предложения товаров на рынке), уровень развития конкуренции.

Проведенная таким образом оценка конкурентоспособности предприятия позволит выбрать и обосновать конкурентную стратегию функционирования и развития предприятия.

Другим подходом к оценке конкурентоспособности предприятия является бенчмаркинг.

По данным консалтинговой компании "Bain & Co", последние два года бенчмаркинг входит в тройку самых распространенных методов управления бизнесом в крупных международных корпорациях, поскольку помогает относительно быстро и с меньшими затратами совершенствовать бизнес-процессы. Он позволяет понять, как работают передовые компании, и добиться таких же, а возможно, даже более высоких результатов.

Бенчмаркинг (англ. benchmarking - опорная точка) представляет собой процесс сопоставления деятельности оцениваемого предприятия с деятельностью успешно функционирующих предприятий и определения на этой основе собственных направлений развития и совершенствования.

Основная цель бенчмаркинга - изучение качества и эффективности бизнеса партнеров и использование их передовых приемов и практических методов в конкурентной борьбе для достижения коммерческих успехов компании.

Объектом исследования бенчмаркинга может быть не только деятельность предприятия в целом, но и отдельные функциональные и обеспечивающие подсистемы управления предприятием, а также определяющие их процессы, методы и подходы. Бенчмаркинг был разработан для оценки эффективности бизнеса Институтом стратегического планирования в Кембридже (США) в 1972 г.

9.3.Экономический потенциал предприятия

Современная наука под названием «микроэкономика», достигнутый уровень специальных знаний в этой науке, дают возможность представить читателям нижеприведенного текста своеобразную группу основных ключевых показателей экономической мощи (экономических размеров, экономического масштаба, экономической значимости, важности, весомости) каждого конкретного предприятия в народном хозяйстве государства.

1. Экономическая ценность предприятия:

-годовая экономическая ценность

-периодичная экономическая ценность

2. Стоимость предприятия на дату её определения:

-стоимость предприятия, установленная одним из методов доходного подхода к оценке её величины;

-стоимость предприятия, установленная одним из методов затратного подхода к оценке её величины;

-номинальная стоимость предприятия, равная большей из двух, полученных методами доходного и затратного методологических подходов к определению её величины.

3. Цена предприятия на дату её определения (для случаев необходимости и целесообразности установления его цены).

4. Капитализация существующего портфеля эмитированных ценных бумаг предприятия.

5. Курс акций предприятия

6. Общая сумма капиталовложений в строительство и последующую модернизацию (техническое перевооружение, реконструкцию и/или расширение) предприятия (если такая модернизация имела место) с учётом амортизации этой суммы на дату её определения.

7. Экономическая производительность труда

Экономическая производительность труда на предприятии в представлении автора - это то же самое, что производительность его экономической ценности.

Из семи указанных показателей, показатель 1 является ключевым фундаментальным (его значения лежат в основе пяти других перечисленных показателей). Остальные 6 показателей - ключевые, но не фундаментальные.

В качестве основополагающих показателей экономической ценности предприятий целесообразно одновременно использовать четыре разных показателя наиболее важных результатов их работы:

-годовую добавленную стоимость (годовую условно - чистую продукцию);

-годовой чистый доход (годовую сумму оплаты труда и прибыли до вычета налогов, сборов и процентов - годовую чистую продукцию);

- годовую прибыль до вычета налогов, сборов и процентов;

- годовую чистую прибыль.

Финансовыми единицами измерения этих показателей служат миллионы и тысячи денежных единиц в суммах и/или в других валютах. По каждому перечисленному ключевому показателю в обязательном порядке необходимо систематически устанавливать и анализировать нормальное (нормативное, нормированное, нормализованное, номинальное), плановое и фактическое

значения (другими словами - норму, план развития и факт), а также соответствующие информационно важные соотношения этих значений в абсолютных величинах или в процентных пунктах. [211]

Анализ резервов и убытков предприятия

Чтобы постоянно обеспечивать рост прибыли, надо искать неиспользованные возможности его увеличения, то есть резервы роста.

Резерв - это количественная величина. Резервы выявляются на стадиях планирования и непосредственного производства продукции и ее реализации. Определение резервов увеличения прибыли базируется на научно обоснованной методике разработка мероприятий по их мобилизации. В процессе выявления резервов выделяют три этапа:

1)аналитический - на этом этапе выявляют и количественно оценивают резервы;

2)организационный - здесь разрабатывают комплекс инженерно-технических, организационных, экономических и социальных мер, которые должны обеспечить использование выявленных резервов;

3)функциональный - когда практически реализуют мероприятия и контролируют их выполнение. Резервы увеличения прибыли являются возможными: => За счет увеличения объема выпуска продукции (работ, услуг); => За счет снижения затрат на производство и реализацию продукции; => За счет экономии и рационального использования средств на оплату труда рабочих и служащих; => За счет внедрения достижений научно-технического прогресса, в результате чего возрастает производительность труда. Другим важным направлением поиска резервов увеличения прибыли является снижение затрат на производство и реализацию продукции. Для поиска и подсчета резервов роста прибыли за счет снижения себестоимости анализируют отчетные данные по расходам на производство за калькуляциям,

[211] Ревуцкий Л.Д. Потенциал и стоимость предприятия. – М.: Издательство «Перспектива», 2017. 128 с.

пользуясь методом сравнения фактического уровня расходов с прогрессивными научно обоснованными нормами и нормативами по видам затрат (сырья и материалов, топливно - энергетических ресурсов), нормативами использования производственных мощностей, оборудования, нормами косвенных материальных расходов, капитальных вложений и т.п. После расчета общей величины резервов снижения себестоимости продукции по всем калькуляционными статьям необходимо детализировать резервы увеличения прибыли за счет снижения затрат живого и овеществленного труда по отдельным направлениям. Экономия затрат живого труда достигается за счет осуществления следующих мер: повышение производительности труда и снижения трудоемкости; сокращение расходов за сверхурочные часы работы, выплат по целодневные и Внутрисменные простой т.д.

Подсчет рост прибыли за счет выявленных резервов снижения себестоимости можно проводить по следующим направлениям:

1.Осуществление организационно - технических мероприятий. За счет этого можно получить экономию в течение 12 месяцев с момента полного внедрения этих мероприятий.

2.Уменьшение количества рабочих. Это мероприятие может обеспечить экономию по многим направлениям за того, что он предусматривает: - Увеличение производительности труда, а следовательно, увеличение объема производства с меньшим количеством рабочих;

3.Изменение трудоемкости продукции;

4.Уменьшение прямых материальных затрат.

5.Снижение условно-постоянных расходов также может быть резервом увеличения прибыли. Такое снижение может произойти в связи с ростом объема выпуска продукции.

6. Повышение качества продукции. Это значительный резерв увеличения прибыли. После окончания анализа поиска резервов увеличения прибыли

результаты обобщаются. При поиске резервов прибыли в течение отчетного года могут внезапно проявляться резервы краткосрочного действия. Использование этих резервов возможно с помощью разработки системы оперативных мероприятий.

Резервы роста прибыли - это количественно измеримые возможности ее увеличения за счет роста объема реализации продукции, уменьшения затрат на ее производство и реализацию, недопущения вне реализационных убытков, совершенствование структуры производимой продукции. Резервы выявляются на стадии планирования и в процессе выполнения планов. Определение резервов роста прибыли базируется на научно обоснованной методике их расчета, мобилизации и реализации. Выделяют три этапа этой работы: аналитический, организационный и функциональный. На первом этапе выделяют и количественно оценивают резервы; на втором разрабатывают комплекс инженерно-технических, организационных, экономических и социальных мероприятий, обеспечивающих использование выявленных резервов; на третьем этапе практически реализуют мероприятия и ведут контроль за их выполнением. При подсчете резервов роста прибыли за счет возможного роста объема реализации используются результаты анализа выпуска и реализации продукции.

9.4. Проведение повышения конкурентоспособности бизнеса на основе стратегии и тактики

Конкуренция как неотъемлемый атрибут рыночной экономики существует во всех сферах предпринимательской, коммерческой и иных видах деятельности на микро-, макро- и мезоуровнях. «Ни одна страна, ни одна компания не могут позволить себе игнорировать объективную необходимость

конкуренции. Они должны постараться понять и овладеть искусством конкурентной борьбы».[212]

Постоянно усиливающаяся конкуренция как на внутреннем, так и на внешнем рынках обуславливает необходимость решения актуальной проблемы, связанной с обеспечением высокого уровня конкурентоспособности организации. Основными предпосылками для повышения уровня конкурентоспособности организации являются:

-высокая экономическая значимость задачи повышения конкурентоспособности предприятий в условиях усиления конкуренции и динамики изменений внешней среды;

-преодоление недостаточной теоретической и практической проработанности механизмов управления конкурентным поведением отечественных предприятий;

-необходимость практического внедрения результатов теоретических исследований в области управления предприятием с целью обеспечения жизнеспособности и эффективности его функционирования в долгосрочной перспективе.

Конкурентоспособность предприятия - интегральная числовая характеристика, с помощью которой оцениваются достигнутые предприятием конечные бизнес-результаты его деятельности в течении определенного периода. Конкурентоспособность предприятия обеспечивается за счет приобретаемых им разного рода преимуществ по сравнению с основными конкурентами, а именно: экономических, финансовых, инвестиционных, кадровых, имиджевых. Причем всем этим конкурентным преимуществам так же должна быть дана числовая оценка. Впоследствии они используются для расчета интегральной оценки уровня конкурентоспособности предприятия. Посредством конкурентоспособности предприятий обеспечивается взаимная

[212] Портер М.Э. Конкуренция». - М.: Вильямс, 2010. - 592 с.

координация деятельности субъектов, присутствующих на данном рынке, с целью достижения каждым из них наилучшего экономического результата.

Для определения состава групп конкурентов могут применяться следующие критерии:

-существующие прямые конкуренты - предприятия, которые в настоящем и будущем выступали и будут выступать как таковые. К ним относятся фирмы, производящие изделия, которые удовлетворят одну и ту же потребность, а так же товары заменители;

-потенциальные конкуренты:

1.Существующие предприятия, расширяющие ассортимент или применяющие новую технологию, совершенствующие продукцию, для того чтобы лучше удовлетворять потребности покупателя и в результате стать прямыми конкурентами;

2.Новые фирмы, вступающие в конкурентную борьбу.

Анализ деятельности предприятий, входящих в состав стратегической конкурентной группы конкурентов, осуществляется в целях:

-выявления ассортимента производимых и планируемых к выпуску в будущем новых товаров;

-исследования слабых и сильных сторон во всех сферах их деятельности;

-разработки прогнозов использования наиболее вероятной тактики и стратегии главными конкурентами.

Показатели, используемые при расчете конкурентоспособности организации - это критерии, определяющие уровень конкурентоспособности определенной организации в рыночной системе.

Выделяют следующие показатели:

-единичные;

-групповые;

-интегральные.

Для управления конкурентоспособностью организации необходимо наличие объективной и полноценной технологии ее оценки, включающей совокупность принципов, показателей и методов измерения.

Выделим несколько принципов оценки и управления конкурентоспособностью организации:

-уровень конкурентоспособности любого объекта является относительным показателем и поэтому его целесообразно определять путем сравнения;

-конкурентоспособность организации необходимо оценивать только среди предприятий, относящихся к одной отрасли, либо производящих одинаковые товары;

-использование при оценке конкурентоспособности организации однозначной количественной оценки, которая позволит эффективнее разрабатывать мероприятия по повышению конкурентоспособности;

-конкурентоспособность организации может оцениваться по множеству параметров, обоснование которых является важным элементом методик измерения конкурентоспособности;

-при выборе, создании методики оценки конкурентоспособности организации необходимо, прежде всего, учитывать специфику отрасли и региона.

Рассмотрим наиболее известные методики оценки конкурентоспособности организации, разработанные отечественными и зарубежными учеными. Проведенный анализ методов измерения конкурентоспособности предприятий показал, что на сегодняшний день, как в России, так и за рубежом не разработаны ни общепринятое понятие конкурентоспособности предприятия, ни единая номенклатура ее показателей, ни общие методы их объединения в один интегральный показатель, что в конечном итоге создает серьезные проблемы при оценке

конкурентоспособности и управлении ею. Кроме этого, установлен факт широкого применения экспертных методов измерения конкурентоспособности предприятия, использование которых, как известно, в определенной степени снижает достоверность и объективность результатов оценки конкурентоспособности и снижает качество управления. Тем не менее, применение экспертного подхода при оценке конкурентоспособности в подавляющем числе случаев оправдано и объясняется тем обстоятельством, что данная задача является многопараметрической и представляет собой, как правило, сложную, трудно разрешимую экономико - математическую модель, в которой большинство параметров качественные.

Сложность выработки единого методологического подхода оценки и анализа конкурентоспособности предприятий определяется следующими моментами:

-экономическая теория не однозначно трактует это понятие и дает ему множество различных и порой противоречивых определений, каждое из которых охватывает ту или иную его сторону, либо делает попытку его комплексной характеристики.

-в зависимости от того, кем проводится оценка конкурентоспособности предприятия и с какой целью, существенно варьируются количество факторов участвующих в оценке, их значение и качественный состав.

-апробированные в мировой практике и носящие конкретный экономический и количественный характер методы оценки конкурентоспособности предприятий не используют научных подходов к управлению (системного, комплексного, воспроизводственного и др.). Как правило, каждый подход к оценке конкурентоспособности разработан не для всех однородных предприятий, а для одного - двух.

-сформированные на отечественных предприятиях отделы маркетинга не могут проводить исследования конкурентоспособности в виду отсутствия

соответствующих специалистов и не укомплектованности информационным, методическим и техническим обеспечением.

Конкурентоспособность предприятия в современном мире - залог его успеха, прибыльности и процветания. Усиливающийся фактор конкуренции предполагает постоянную борьбу субъектов экономики за улучшение своих экономических позиций.

В связи с этим перед производителями товаров и услуг встают задачи планирования и управления уровнем конкурентоспособности предприятия. Однако ни в теории, ни в практике экономики не выработаны единые механизмы управления конкурентоспособностью. Управление конкурентоспособностью организации рассматривается в контексте управления конкурентоспособностью товара вследствие их сильной взаимосвязи.

Сущность управления конкурентоспособностью организации реализуется через управление ее отдельными конкурентными преимуществами и факторами конкурентоспособности, управление на основе использования стратегических, тактических, оперативных планов деятельности.

Методы управления конкурентоспособностью предприятия реализуются через анализ эффективности использования факторов, составляющих модель оценки его конкурентоспособности, и на основе формирования стратегии повышения конкурентоспособности. Такой подход к управлению позволяет подробно рассмотреть отдельные факторы, влияющие на конкурентоспособность, но не дает целостной картины конкурентного потенциала организации.[213]

Управление на основе составления стратегических, тактических и оперативных планов заключается в анализе деятельности предприятия,

[213] Воронов Д.С. Соотношение конкурентоспособности предприятия и конкурентоспособности его продукции.сайт: http://vds1234.ru

определении конкурентной позиции или уровня конкурентоспособности по выбранной методике и составлении соответствующих планов повышения конкурентоспособности. Как правило, подобный подход бывает более ориентирован на продукт, чем на предприятие в целом.

Управление на основе экономико-математического моделирования можно назвать «экстраполяционным». Исследователи пытаются определить уровень показателя, входящего в модель оценки конкурентоспособности, в будущем и влиять на него из «настоящего момента». Такой подход к управлению не совсем оправдан, поскольку математические методы не точно описывают поведение социотехнических систем в открытых условиях. Кроме того, применение современных математических методов затруднено вследствие использования сложных математических аппаратов. Систему управления конкурентоспособностью, так же как и систему управления предприятием в целом, можно определить как сложную. Причем сложность систем управления конкурентоспособностью предприятий постоянно растет, что связано с непрерывным внутренним развитием организации, постоянным изменением механизма управления конкурентоспособностью предприятия, внутренних и внешних условий его функционирования, а это влечет за собой изменение связей между элементами системы и самой системы в целом. С учетом механизмов формирования системы управления предприятием, предложенных различными исследователями, формирование системы управления конкурентоспособностью предприятия предполагает выделение подсистем: управляющей, управляемой и обеспечивающей. Управляющая подсистема включает определение целей, функций, методов и структуры управления конкурентоспособностью предприятия. При этом цели управления подразделяются по временному признаку, по функциональному признаку и в соответствии с уровнем приоритетности. Определение функций управляющей подсистемы представляет собой выбор совокупности процессов

планирования, организации, мотивации, взаимодействия, учета и контроля, необходимых в процессе управления. [214]

Методы управляющей подсистемы включают в себя взаимосвязанную совокупность существующих методов управления, направленных на достижение конкурентоспособности предприятия. Обеспечивающая подсистема, состоящая из информационной, ресурсной, методологической, правовой и экологической компонент, необходима для обеспечения функционирования внутренней микросреды. Управляемая функциональная подсистема, которая состоит из элементов «маркетинг», «финансы», «внутренние процессы», «развитие», представляет собой совокупность объектов воздействия управляющей подсистемы с использованием обеспечивающей подсистемы и оказывает наибольшее влияние на обеспечение конкурентоспособности предприятия. Подсистема внутренней микросреды является отражением взаимодействия управляющей, обеспечивающей и управляемой подсистем. Ее конкурентоспособность достигается сбалансированными и целенаправленными действиями приведенных подсистем.

В настоящее время возрастает роль стратегических подходов к управлению, которые становятся императивом для всех хозяйствующих субъектов. Поэтому важнейшее место в деятельности любой фирмы занимает выработка стратегического плана действий: по повышению конкурентоспособности на всех уровнях народного хозяйства, по развитию фирмы в условиях нестабильной внешней среды. Практика показывает, что только разовая операция может обойтись без учета риска. Когда же речь идет о бизнесе, рассчитанном на перспективу, учет различных рисков необходим.

[214] Переверзев Н., Корзников А. Построение прозрачной системы управления инновационной компанией // Менеджмент сегодня. 2015. - С 234.

В конечном счете перспективные решения принимает собственник, и только он определяет, какую степень риска считать допустимой.

При наличии финансовых возможностей фирма может сочетать реализацию проектов с различной степенью риска. Такую стратегию можно назвать взвешенной, она включает консервативные направления деятельности, гарантирующие устойчивость фирмы, и агрессивные направления, рассчитанные на получение значительной прибыли, сопряженные с риском, но не представляющие опасности для существования фирмы в случае неудачи. При этом агрессивность стратегии еще не означает опрометчивость: ни при каких вариантах стратегии нельзя допускать реализацию необоснованных программ. Агрессивная стратегия имеет высокую степень риска, который связан с возможным изменением ситуации по сравнению с исходной. Таким образом, речь не о противопоставлении, а о сочетании различных направлений деятельности в рамках единой стратегии с целью приспособления к рынку, воздействия на него. Такое приспособление означает более полный учет сложившихся потребностей покупателей, постоянное и своевременное реагирование на требования рынка, включая разработку и осуществление мер стратегического характера по созданию любых новинок, формированию новых потребностей, по влиянию на рынок[215].Конечно, речь идет не об отдельном предприятии малого бизнеса, а о крупных и средних фирмах, которые обладают потенциальными возможностями серьезно воздействовать на рынок, на покупателей, на конкурентов, на общее направление развития той или иной отрасли или вида деятельности. В результате стратегический бизнес-план деятельности фирмы содержит мероприятия, направленные как на формирование спроса, особенно на вновь осваиваемую продукцию, так и на приспособление к изменениям сложившегося спроса. Единой или

[215] Жемчугов А., Жемчугов М. Разработка стратегии предприятия: современный подход // Проблемы теории и практики управления. 2014.- С.132.

общепринятой классификации видов предпринимательской стратегии не существует. Изучив ряд источников, считаем возможным выделить пять основных уровней стратегии. Корпоративная стратегия - стратегия повышения конкурентоспособности фирмы как единой коммерческой организации.

Корпоративная стратегия должна содержать определение наиболее важных целей развития фирмы:

-на какие рынки или сегменты рынков ориентироваться;

-на какие продукты делать ставку и расширять их производство, какие новые виды продуктов, услуг осваивать и продвигать на рынок;

-на каких потребителей или группы потребителей (покупателей, клиентов) делать ставку в перспективе.

2.Деловая стратегия - стратегия развития каждого вида деятельности, если речь идет о диверсифицированной фирме.

3.Функциональная стратегия - стратегия развития функциональных направлений деятельности (маркетинг, производство, сбыт, финансы, персонал).

4.Операционная стратегия - стратегия развития подразделений фирмы: отделов, филиалов, представительств.

5.Личностная (персонифицированная) стратегия - фундамент стратегической пирамиды.

9.5. Конкурентоспособность потенциала предприятия

Организация - форма объединения людей для их совместной деятельности в рамках определенной структуры; учреждение, призванное выполнять заданные функции, решать определенный круг задач; корпорация, партнерство или частное предприятие. Предприятие рассматривается двояким образом:

с одной стороны - в качестве условно неделимого и автономного агента микроэкономического уровня, поведение которого определяется в значительной мере внешней средой, а также способствует или препятствует изменениям этой среды;

с другой стороны - в качестве системы, обладающей внутренней институциональной структурой, которая активно взаимодействуете внешней аналогичной структурой.

Г.Б. Клейнер[216] вычленяет базисное содержание понятия предприятия: “Предприятие задумывается и функционирует как непрерывно и неограниченно существующий автономный субъект экономики... это организация, в которой на систематической основе органически соединяются три вида процессов: производства продукции; реализации продукции; воспроизводства израсходованных ресурсов”. С экономической точки зрения предприятие представляет собой систему, объединяющую три производственно - финансовых процесса (производство; реализация: воспроизводство) и три соответствующих им инновационных процесса.

Конкурентоспособность продукции и конкурентоспособность предприятия - производителяпродукции соотносятся между собой как часть и целое. Возможность компании конкурировать на определенном товарном рынке непосредственно зависит от конкурентоспособности товара и совокупности экономических методов деятельности предприятия.

Часто понятие «конкурентоспособность предприятия» сводят к понятию «способность предприятия производить конкурентоспособный товар». Так, под конкурентоспособностью фирмы подразумевается способность использовать свои сильные стороны и концентрировать свои усилия в той области производства товаров или услуг, где она может занять лидирующие

[216] Алещенко В.В. Теоретико-методологические вопросы конкурентоспособности экономической системы // Маркетинг в России и за рубежом. 2015. № 1. - С. -134.

позиции на внутренних и внешних рынках. А. Воронов подтверждает, что «конкурентоспособность предприятия - это его способность выпускать и продавать конкурентоспособные товары».

Однако, учитывая, что в настоящее время предприятия могут производить различные виды продукции и одновременно работать на различных товарных (отраслевых) рынках в рамках стратегий диверсификации, уровень конкурентоспособности предприятия и уровень конкурентоспособности продукции, производимой им, не совпадают. Наличие одного или нескольких видов конкурентоспособной продукции в номенклатуре не означает еще, что предприятие тоже является конкурентоспособным. Прежде всего следует отметить, что в качестве базы для сравнения уровня конкурентоспособности предприятия используются данные по предприятиям - конкурентам, а не по производимым товарам.

Конкурентоспособность продукции и конкурентоспособность организации, несмотря на их взаимообусловленность, отличаются по своей сущности:

-определяются и применимы к разным временным промежуткам (конкурентоспособность продукции определяется в любой краткий промежуток времени, а конкурентоспособность организации применима к довольно длительному периоду времени);

-конкурентоспособность организации зависит от уровня конкурентоспособности всего ассортимента продукции и эффективности каждого вида деятельности;

-конкурентоспособность продукции является необходимым, но недостаточным условием конкурентоспособности организации.

Конкурентоспособность предприятия является более сложным и обобщающим понятием по сравнению с понятием «конкурентоспособности товара». Конкурентоспособность предприятия - интегральная числовая

характеристика, с помощью которой оцениваются достигнутые предприятием конечные результаты его дея тельности в течение определенного периода. Это система элементов, каждый из которых предназначен для отражения числовой оценки определенного вида потенциала. Конкурентоспособность предприятия обеспечивается за счет приобретаемых им разного рода преимуществ по сравнению с основными конкурентами, а именно: экономических, финансовых, инвестиционных, кадровых, имиджевых и т.п.

Рассмотрение конкурентоспособности организации через призму конкурентоспособности продукции - подход, реализуемый на оперативном или тактическом уровне управления, предполагающий принятие управленческих решений, позволяющих локализовать неблагоприятную ситуацию и минимизировать возможные потери. Стратегическая же конкурентоспособность возможна при наличии у организации устойчивых управляемых конкурентных преимуществ на длительную перспективу, одним из которых является альтернативный набор стратегий конкурентоспособности организации.

Обеспечение конкурентоспособности организации предполагает три уровня: оперативный, тактический и стратегический.

Обеспечение конкурентоспособности на оперативном уровне означает обеспечение конкурентоспособности продукции. Критерием конкурентоспособности в данном случае является показатель конкурентоспособности продукции.

Конкурентоспособность на тактическом уровне характеризуется обшим состоянием предприятия. Критерием конкурентоспособности в данном случае является комплексный показатель состояния предприятия. Обеспечение конкурентоспособности на стратегическом уровне означает обеспечение инвестиционной привлекательности предприятия. Критерием конкурентоспособности в данном случае является рост стоимости

предприятия. Конкурентоспособность предприятия в самом широком смысле можно определить как способность к достижению собственных целей в условиях противодействия конкурентов. Цели, как правило, имеют временную привязку. Поэтому можно сказать, что конкурентоспособность предприятия определяется его способностью вести успешную деятельность в условиях конкуренции в течение определенною времени.

Индикативный метод

Любое предприятие с точки зрения производственных отношений представляет из себя иерархическую организационную систему. Поэтому и механизм обеспечения конкурентоспособности компании можно рассматривать как процесс развития сложной иерархической структуры. Концептуально модель формирования конкурентоспособности хозяйствующего субъекта может быть представлена при помощи пирамиды конкурентоспособности предприятия.

Рис. 9.1.Пирамида конкурентоспособности предприятия.[217]

[217] Алещенко В.В. Теоретико-методологические вопросы конкурентоспособности экономической системы // Маркетинг в России и за рубежом. 2015. № 1. –С 148.

Согласно приведенной модели, устойчивая конкурентоспособность компании формируется в результате целенаправленных воздействий управления предприятия на источники конкурентоспособности в ходе выполнение задач по тактическому и стратегическому менеджменту.

Управленческие воздействия проходят через призму источников конкурентоспособности, которые в зависимости от своей конфигурации усиливают величину управленческих воздействий, в результате чего развиваются ключевые компетенции хозяйствующего субъекта, которые проявляются в ходе взаимодействия с внешней средой (в первую очередь с потребителями продукции) в форме конкурентных преимуществ предприятия.

Кратко рассмотрим каждый из уровней пирамиды конкурентоспособности предприятия. Управление предприятием. Поскольку управление представляет собой отправную точку развития любого хозяйствующего субъекта, оно является вершиной пирамиды конкурентоспособности предприятия. Вследствие того, что рассматриваемая структура имеет ярко выраженный иерархический характер, управление выступает еѐ основным связующим звеном и центром принятия стратегических решений, без эффективной деятельности которого невозможно устойчивое развитие системы обеспечения конкурентоспособности любого предприятия. Развитие «от управления» означает не только онтогенез формирования органов и связей пирамиды, но и градиент управляющих воздействий, определяющих характер и интенсивность этого развития.

Таким образом, в течение всего жизненного цикла хозяйствующего субъекта, управление играет главенствующую роль в развитии всех прочих уровней системы конкурентоспособности компании. Имеет место также и обратное влияние, когда недостатки управления и просчеты руководства транслируются на все уровни пирамиды конкурентоспособности предприятия и общий уровень конкурентоспособности хозяйствующего субъекта.

Необходимо отметить, что структура менеджмента фирмы может существенно варьироваться в зависимости от множества факторов. Очевидно, что управление предприятием в той или иной степени отражает интересы не только собственников и исполнительных органов компании, но и ряда иных заинтересованных лиц: инвесторов, кредиторов, государства и др.

Источники конкурентоспособности предприятия. В качестве источников конкурентоспособности предприятия выделяются операционная эффективность и стратегическое позиционировани. [218] Операционная эффективность означает выполнение схожих видов деятельности лучше, чем это делают конкуренты. Она включает оценку эффективности выполнения тех или иных видов деятельности, а также ряд других мероприятий, позволяющих предприятию интенсифицировать использование имеющихся факторов производства, например, за счет снижения брака продукции или более быстрой разработки новых продуктов.

Напротив, стратегическое позиционирование предприятия означает осуществление отличных от конкурентов видов деятельности или выполнение схожей деятельности, но другими путями. Сущность стратегического позиционирования можно сформулировать как осуществление видов деятельности, которые обеспечивают уникальную природу создаваемой потребительной стоимости. Стратегическое позиционирование заключается в создании уникальной и выгодной позиции, основанной на осуществлении сочетания видов деятельности, отличных от видов деятельности конкурентов.

С учетом вышеизложенного можно сделать вывод, что операционная эффективность обеспечивает получение прибыли в процессе реализации прибавочной стоимости, а стратегическое позиционирование, создавая, поддерживая и расширяя рынки сбыта, – саму возможность этого процесса.

[218] Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: «Альпина Паблишер», 2013. – С.454.

Установлено, что влияние каждого из источников конкурентоспособности обусловливается комплексом внешних и внутренних факторов, которые можно классифицировать на факторы базирования и факторы конкурентной среды. Указанные факторы находятся между собой в постоянном диалектическом взаимодействии. Оказывая постоянное влияние друг на друга, вытекая один из другого, рассматриваемые блоки факторов формируют различные по природе источники конкурентоспособности предприятия: операционную эффективность и стратегическое позиционирование.[219]

Роль источников в процессе формирования конкурентоспособности предприятия состоит в усилении управляющих воздействий менеджмента и трансформации их в ключевые компетенции компании. Отметим, что эффект усиления возможен далеко не всегда, а только при необходимой конфигурации источников конкурентоспособности, а также их "когерентности" с управленческими воздействиями. Например, стратегия продаж, основанная на преимуществе в качестве, может быть успешно реализована исключительно в случае наличия доступа к соответствующим технологиям, позволяющим обеспечить необходимый уровень качества. В противном случае такая стратегия обречена на провал.

Ключевые компетенции предприятия. Ключевые компетенции предприятия формируются в результате консолидации имеющихся у компании ресурсов, технологий и навыков. Согласно ресурсной концепции, которая ввела в научный оборот понятие ключевой компетенции компании, основой конкурентоспособности хозяйствующего субъекта является способность применять конфигурации различных активов, соединять ресурсы со знаниями. Успешная фирма использует те же факторы производства, что и ее соперники, но благодаря организационным способностям преобразовывает эти факторы в

[219] Алещенко В.В. Теоретико-методологические вопросы конкурентоспособности экономической системы // Маркетинг в России и за рубежом. 2015. № 1. С. 134–148.

продукты и услуги, отличающиеся более высоким качеством или более низкими издержками. Таким образом, ключевые компетенции - это сочетание опыта, организационных навыков и технологических систем, которое создает исключительную потребительскую стоимость. Способности фирмы, в свою очередь, трактуются как изменяющиеся внутренние и внешние организационные навыки, ресурсы и функциональные компетенции. Динамические способности представляют собой потенциал интегрирования, создания и реконфигурации внутренних и внешних компетенций для соответствия быстро изменяющейся среде. При этом, знания и интеллект рассматриваются как основной ценностный ресурс предприятия. [220]

В качестве основных сфер формирования ключевых компетенций можно назвать: производство и технологию, снабжение и логистику, маркетинг и продажи, оперативное и стратегическое управление, и ряд других. В процессе взаимодействия с внешней средой ключевые компетенции проявляются в форме конкурентных преимуществ, идентифицируемых потребителями продукции. Достижение конкурентоспособности компании становится возможным при условии овладения базовым набором ключевых компетенций. Например, для производственных предприятий необходимо овладение классической триадой компетенций: снабжение, производство, сбыт. Любые дополнительные компетенции будут увеличивать конкурентные преимущества компании. Отсутствие, любой из базовых компетенций делает конкурентоспособность предприятия маловероятной. Например, для производственного предприятия комбинация компетенций, не включающая производство конкурентоспособной продукции, является заведомо проигрышной, независимо от эффективности его маркетинговой деятельности.

[220] Материалы научно-практической конференции. 17 ноября 2011г. / под ред. Е.В. Поносовой. Пермь: АНО ВПО «Пермский институт экономики и финансов», 2013. –С.556.

В то же время, превосходство над конкурентами, как правило, достигается за счет лидерства именно в дополнительных, а не базовых компетенциях. Побеждает тот из них, кто при этом обеспечивает максимально эффектив ную логистику, маркетинг и лучшую долгосрочную стратегию. Поскольку необходимость овладения теми или иными дополнительными компетенциями и их значимость во многом определяется характером и интенсивностью локальной конкуренции, окончательная комбинация компетенций, необходимая для обеспечения конкурентоспособности предприятия уникальна для каждого конкретного хозяйствующего субъекта.

Более того, указанная комбинация не является статичной и изменяется в зависимости от динамики конкурентной ситуации. Именно поэтому многие исследователи сходятся во мнении, что конкурентоспособность компании в первую очередь есть способность к оперативной адаптации к изменяющимся условиям внешней среды, а не статичное обладание набором конкурентных преимуществ: способность учиться быстрее своих конкурентов является единственным надежным источником превосходства над ними.

Поскольку сила одних ключевых компетенций может в некоторой степени компенсировать слабость или отсутствие других, то, как правило, успешных комбинаций ключевых компетенций - несколько, т. е. имеется несколько вариантов сочетания ключевых компетенций компании, при которых может быть обеспечен высокий уровень конкурентоспособности предприятия. Вывод о том, что существует несколько способов достижения конкурентоспособности хозяйствующего субъекта является важным с той точки зрения, что конкуренция далеко не всегда является игрой с нулевой суммой, а конкурентная борьба далеко не всегда должна носить антагонистический характер: многовариантность достижения успеха позволяет не соперничать за одни ограниченные ресурсы, а использовать для достижения цели другие, менее дефицитные виды ресурсов.

Важно, что способность производить конкурентоспособную продукцию является одной из вышеописанных базовых ключевых компетенций, а конкурентоспособность продукции - одним из конкурентных преимуществ, идентифицируемых потребителями. Любая компания, преследующая цель достижения высокой конкурентоспособности, обеспечивает развитие необходимого набора базовых ключевых компетенций, включая способность производить конкурентоспособную продукцию. Именно поэтому каждое успешное предприятие предлагает своим покупателям конкурентоспособную продукцию. Необходимо иметь в виду, что формирование конкурентоспособности предприятия хронологически и логически протекает от управления к конкурентным преимуществам, но не наоборот. Таким образом, конкурентоспособность продукции есть следствие конкурентоспособности предприятия. И если конкурентоспособная продукция появляется тогда и только тогда, когда имеет место конкурентоспособность предприятия, то конкурентоспособность продукции можно было бы использовать как индикативный признак при оценке конкурентоспособности предприятия.

Однако анализ хозяйственной практики показывает, что нередки ситуации, когда конкурентоспособная продукция предлагается далеко не самыми конкурентоспособными предприятиями. Это становится возможным в тех случаях, когда в силу доминирующего положения на рынке, географических, социально-демографических и иных факторов у предприятия появляется доступ к ресурсам либо технологиям, труднодоступных при прочих равных условиях для конкурентов. В этом случае конкурентоспособность продукции обусловлена не внутренними источниками конкурентоспособности предприятия, а внешними, конъюнктурными факторами.

Возможны и более простые варианты. К примеру, конкурентоспособность продукции может поддерживаться на высоком уровне

за счет удержания отпускных цен на минимальном рыночном уровне. При этом, продукция реализуется с убытками по причине неэффективности используемой технологии производства. Или иная ситуация: предприятием создана конкурентоспособная продукция, но она не может быть произведена и реализована в необходимых объемах, поскольку предприятие не обладает должными компетенциями в области сбыта и маркетинга. Очевидно, что в этих случаях речь о конкурентоспособности предприятия не идет.

Отсюда следует, что конкурентоспособная продукция может быть создана и неконкурентоспособной компанией, т. е. компанией, не обладающей необходимым набором ключевых компетенций для эффективного производства и продвижения своей продукции.

Следовательно, если конкурентное преимущество не является результатом развития внутренних источников конкурентоспособности предприятия и его ключевых компетенций, то такое конкурентное преимущество с весьма низкой вероятностью будет трансформироваться в конкурентоспособность предприятия. Более того, в случае отсутствия надлежащих вертикальных связей велика вероятность и вовсе безвозвратно утратить такое «случайное» конкурентное преимущество.

Проведенные ранее исследования подтверждают, что благоприятные базовые факторы далеко не всегда способствуют повышению конкурентоспособности предприятия. Наиболее важными являются специализированные факторы, которые не наследуются, а создаются. При наличии благоприятных базовых факторов компания может просто довольствоваться этим преимуществом и, зачастую, использовать их неэффективно.[221]

[221] Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: «Альпина Паблишер», 2013. –С.454.

Предположение об обратном влиянии конкурентоспособности продукции на конкурентоспособность хозяйствующего субъекта не находит ни теоретического, ни эмпирического подтверждения, что еще раз свидетельствует о невозможности оценки конкурентоспособности предприятия через конкурентоспособность его продукции. Истинная конкурентоспособность предприятия обеспечивается исключительно за счет развития внутренних источников конкурентоспособности компании и заключается в способности управленческих воздействий создавать, конфигурировать и поддерживать актуальность ключевых компетенций предприятия. И поэтому не создание конкурентоспособной продукции предшествует созданию конкурентоспособного предприятия, а наоборот, обеспечение конкурентоспособности предприятия делает возможным создание конкурентоспособной продукции. Если не учитывать этот вывод, то, потратив ограниченные ресурсы на создание конкурентоспособной продукции без развития прочих элементов пирамиды конкурентоспособности предприятия, руководитель предприятия рискует остаться у разбитого корыта. Также справедливым является и то, что для устранения причин низкой конкурентоспособности хозяйствующего субъекта следует решать проблему в корне, оптимизируя структуру управления элементами конкурентоспособности компании, а не бороться со следствиями и повышать конкурентоспособность продукции.

Таким образом, исследование взаимосвязи менеджмента конкурентоспособность хозяйствующего субъекта к конкурентоспособности его продукции. Основной причиной этого, является то, что критерии оценки конкурентоспособности предприятия и его продукции диаметрально противоположны. Для обеспечения устойчивой конкурентоспособности компании необходимо не просто механистическое суммирование набора отдельных конкурентных преимуществ, а диалектическое взаимодействие

менеджмента развития предприятия, внешних и внутренних факторов, формирующих источники конкурентоспособности хозяйствующего субъекта, а также ключевых компетенций, проявляющихся в процессе взаимодействия с потребителями продукции в форме конкурентных преимуществ.

В течение всего жизненного цикла хозяйствующего субъекта, менеджмент имеет главенствующую роль в развитии ключевых компетенций компании. Истинная (устойчивая) конкурентоспособность предприятия заключается в способности управленческих воздействий создавать, конфигурировать и поддерживать актуальность ключевых компетенций предприятия.

Матричный метод

На первый взгляд матричные методы стоят особняком среди всех методов оценки конкурентоспособности предприятий. Однако, мы считаем, что это не совсем так. Своеобразной является лишь визуализация результатов применения матричных моделей. Что же касается эконометрики, то заметим, что указанные методы в качестве одной из осей своей системы координат используют показатель привлекательности рынка (как правило, оцениваемой темпами роста рынка), а в качестве другой - конкурентную позицию компании. Последнее - и есть интересующая нас оценка конкурентоспособности предприятия. В модели Бостонской консалтинговой группы (далее - также БКГ) в качестве показателя конкурентоспособности используется относительная доля рынка по каждому продуктовому направлению. Ранее уже упоминалось, что доля рынка, являясь обобщающей маркетинговой характеристикой, используется многими исследователями как показатель оценки конкурентоспособности продукции.

Таким образом, конкурентоспособность предприятия в модели БКГ определяется маркетинговыми характеристиками конкурентоспособности его продукции. Здесь можно говорить о двойственности рассматриваемой модели, о её «переходном» характере: будучи первым полноценным инструментом

стратегического планирования с одной стороны, с другой - матрица Бостонской консалтинговой группы сохранила «атавизм» продуктового подхода, оценивая конкурентоспособность компании через единственный фактор конкурентоспособности её продукции.

С точки зрения логики становления инструментария стратегического менеджмента отмеченное представляется вполне закономерным - новой дисциплине требовалось время для выработки новых подходов к оценке конкурентоспособности предприятий. И в то же время, продуктовая однофакторность отмечается всеми сследователями как главный недостаток матрицы БКГ. Результатом дальнейшей эволюции подходов стратегического планирования, преодолевающим продуктовый детерминизм предшествующих методов, стала модель МакКинси. Внешне выглядя как развитие матрицы БКГ, в то же время модель МакКинси предполагает многофакторную оценку конкурентоспособности компании, тем самым принципиально выделяясь из всех существовавших ранее подходов к оценке конкурентоспособности предприятий. Напомним, что при оценке конкурентной позиции в рамках модели МакКинси учитываются: доля на рынке; относительное состояние удельных затрат; качество продукции; знание покупателей и рынков; наличие компетенций в ключевых областях; достаточный уровень технологического ноу-хау; квалификация руководства; а также прибыльность в сопоставлении с конкурентами. При этом количественная мера конкурентной позиции компании определяется через сумму взвешенных рейтингов.

Очевидно, что с точки зрения эконометрики мы имеем дело с операционным подходом к оценке конкурентоспособности предприятия. Точнее говоря, именно модель МакКинси заложила основы подхода, поименованного нами как операционный. Конечно, количество показателей и математическая модель матрицы МакКинси несколько уступает продвинутым операционным методам. И тем не менее, принцип многофакторной

взвешенной оценки разноплановых показателей деятельности предприятия впервые был применен именно здесь.

Таким образом, матрица МакКинси, равно как и иные распространенные матричные модели, в сущности также являются операционными методами и отличаются от них лишь специфической матричной формой представления результатов расчетов

Матрица возможностей предпринимательской способности

Предпосылки определения,классификации и структурирования конкурентных компентенций в предпринимательстве . Личная конкурентоспособность предпринимателей включает в себя следующие способности:

-способности ощущать угрозы бизнесу извне ,тщательно осмысливать баланс и расстановку конкурентных сил ,методично формировать зоны риска для соперников,последовательно готовиться к противостоянию к ним.

-способности длительное время сохранять приемлимую «конкретную форму» за счет самообразования и поддерживать себя и коллектив компаний в состоянии мобилизации к соперничеству;

-способности выдерживать конкуренцию,в том числе умение сопротивляться ,оберегать прежние достижения ,не впадать в стрессовые состояния и панику;

-способности доводить дело до победы в противостоянии соперникам,в том числе умение наносить соперникам конкурентные удары и оказывать давление на них;

-управленческие способности в сфере менеджмента личного участия в конкуренции и участия в ней своих компаний;

-общие физические и интеллектуальные способности и кондиции в противосостоянии соперникам,в том числе умение наносить соперникам конкурентные удары и оказывать давление на них;

Структура и динамика конкурентоспособности предприятия

Важнейшим фактором в рыночной экономике является дух соперничества, который в значительной степени определяет формы хозяйственной деятельности людей и наиболее ярко проявляется в такой экономической категории, как конкуренция. Конкуренция возникает в том случае, если на одном и том же рынке продается много близких по своим потребительским свойствам товаров. Суть конкурентной борьбы состоит в улучшении или сохранении позиции предприятия на рынке, что достигается благодаря отличию поставляемых предприятием товаров от товаров-конкурентов как по степени соответствия конкретной потребности клиентов, так и по затратам на ее удовлетворение. Цель конкуренции - борьба за получение возможно большей прибыли. Как было доказано многими экономистами, конкуренция является движущей силой развития общества, главным инструментом экономии ресурсов, повышения качества товаров и уровня жизни населения. Особенно важно изучить механизм конкуренции в условиях отечественной экономики, только начинающей осваивать этот механизм.

Конкуренция - элемент рыночного механизма, реализующийся в форме взаимодействия рыночных субъектов и борьбы между ними за наиболее выгодные условия приложения капитала. Конкуренция в условиях рынка способствует формированию хозяйственных пропорций и санации экономики. Конкурентоспособность предприятия - это его преимущество по отношению к другим предприятиям данной отрасли внутри страны и за ее пределами. Конкурентоспособность не является определяющим качеством фирмы, это означает, что конкурентоспособность фирмы может быть оценена только в рамках группы фирм, относящихся к одной отрасли, либо фирм, выпускающих аналогичные товары (услуги). Конкурентоспособность можно

выявить только сравнением между собой этих фирм как в масштабе страны, так и в масштабе мирового рынка.

Конкурентоспособность фирмы - понятие относительное: одна и та же фирма в рамках, например, региональной отраслевой группы может быть признана конкурентоспособной, а в рамках отраслей мирового рынка или его сегмента - нет. Оценка степени конкурентоспособности, т. е. выявление характера конкурентного преимущества фирмы по сравнению с другими фирмами, заключается в первую очередь в выборе базовых объектов для сравнения, иными словами, в выборе фирмы-лидера в отрасли страны или за ее пределами. [222]

Таким образом, конкурентное преимущество одной фирмы над другой может быть оценено в том случае, когда обе фирмы удовлетворяют идентичные потребности покупателей, относящиеся к родственным сегментам рынка. При этом фирмы находятся примерно в одних и тех же фазах жизненного цикла. В том случае, если данные условия не соблюдаются, сравнение будет некорректным. В настоящее время, для того чтобы фирма была конкурентоспособной в борьбе с ведущими фирмами, требуются совершенно новые подходы к организации производства и управления, чем те, на которые руководители ориентировались в прошлом. И прежде всего новые подходы нужны в инвестиционной политике, при проведении на предприятии технической реконструкции, в процессе внедрения новой техники и технологии. Конкурентоспособность предприятия зависит от ряда факторов, которые можно считать компонентами конкурентоспособности. Их можно разделить на три группы факторов:

-технико-экономические;

-коммерческие;

[222] Горфинкеля В.Я Швандара В. А. Экономика предприятия: Учебник для вузов. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 670 с.

-нормативно-правовые.

Технико - экономические факторы включают: качество, продажную цену и затраты на эксплуатацию или потребление продукции или услуги. Эти компоненты зависят от производительности и интенсивности труда, издержек производства, наукоемкости продукции и пр. Высокая конкурентоспособность фирмы является гарантом получения высокой прибыли в рыночных условиях. При этом фирма имеет цель достичь такого уровня конкурентоспособности, который помогал бы ей выживать на достаточно долговременном временном отрезке. В связи с этим перед любой организацией встает проблема стратегического и тактического управления развитием способности предприятия выживать в изменяющихся рыночных условиях.[223] Управление конкурентоспособностью предполагает совокупность мер по систематическому совершенствованию изделия, постоянному поиску новых каналов его сбыта, новых групп покупателей, улучшению сервиса, рекламы. Основой конкурентоспособности предприятия является конкурентоспособность его продукции. Компания действует на рынке в постоянном соперничестве с конкурентами. Состояние конкурентной среды и действия конкурентов влияют на маркетинговые решения компании, ее планы и политику. Выделяют три основных вида конкуренции:

- функциональную. Такая конкуренция возникает между разными товарами (услугами), удовлетворяющими одну и ту же потребность (например, автомобильные и железнодорожные перевозки);

- видовую. Этот вид конкуренции возникает между товарами (услугами) одного вида, но имеющими, по крайней мере, одно существенное отличие;

- предметную. Конкуренция между товарами разных производителей, имеющими практически одинаковые свойства.

[223] Яшева, Г. А. Конкурентоспособность предприятий легкой промышленности: оценка и направления повышения / Г. А. Яшева, Н. Л. Прокофьева, В. В. Квасникова. - Витебск: УО «ВГТУ», 2013. - 302 с

Сбор информации о конкурентной среде обычно проводится с целью получения исходных данных для ответа на следующие вопросы:

-какие организации, действующие на рынке, являются конкурентами компании;

-какую долю рынка занимает каждый из конкурентов;

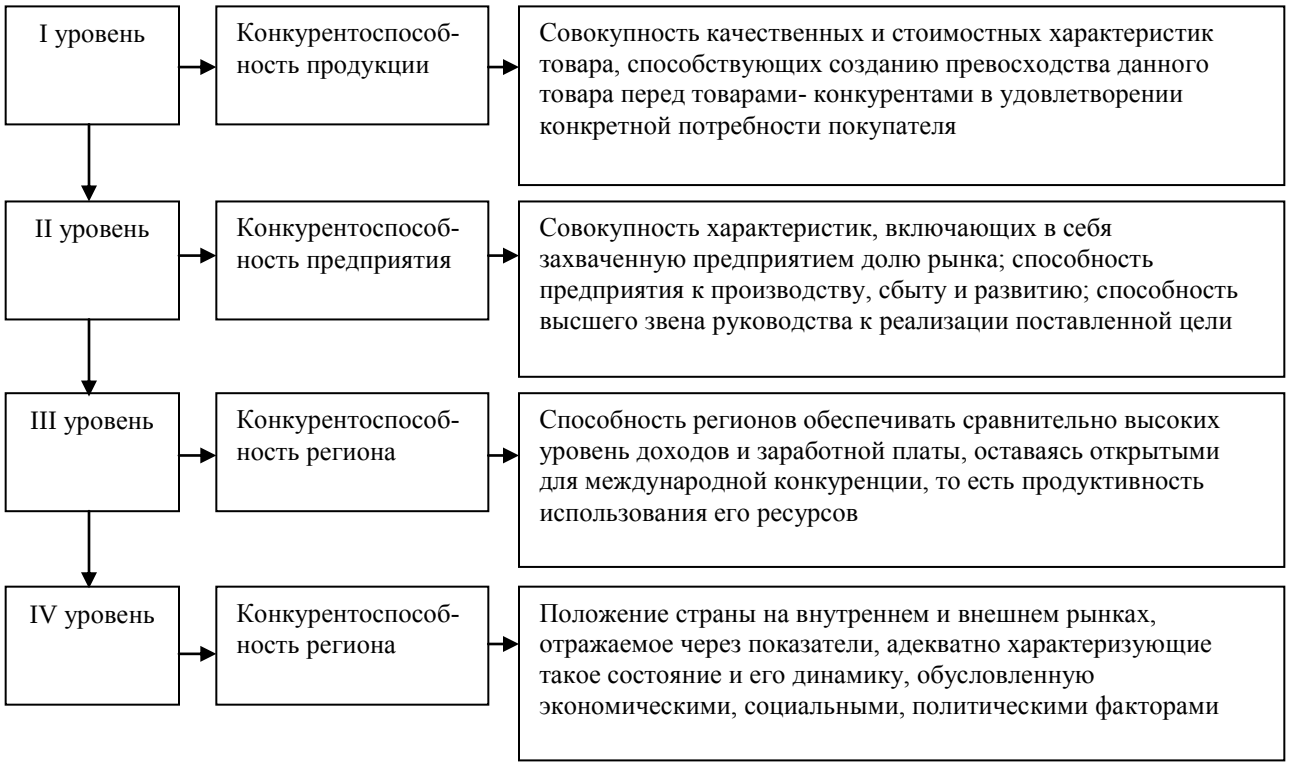


Рис.2. Иерархия уровней конкурентоспособности.[224]

-какие маркетинговые программы применяют конкуренты и насколько они эффективны;

-как конкуренты реагируют на маркетинговые действия компании;

-на какой стадии жизненного цикла находятся товары конкурентов;

-каково финансовое состояние конкурентов, их организационная структура и уровень менеджмента;

[224] Яшева, Г. А. Конкурентоспособность предприятий легкой промышленности: оценка и направления повышения / Г. А. Яшева, Н. Л. Прокофьева, В. В. Квасникова. - Витебск: УО «ВГТУ», 2013. - 305 с

-какова стратегия конкурентов и какие методы они используют в борьбе за рынок. Как правило, большинство ответов на эти вопросы можно получить, производя кабинетные исследования. Результаты таких исследований используются при выработке маркетинговой стратегии. В частности, выбор стратегии зависит от конкурентной структуры рынка.[225]

Выделяют четыре основных типа структуры рынка:

1.Совершенная конкуренция. На рынке действует большое количество независимых компаний, ни одна из которых не контролирует существенную долю рынка и не может своей политикой влиять на сложившиеся рыночные цены. Велико количество потребителей. Товары разных компаний весьма близки по свойствам и качеству. Новые компании достаточно легко могут войти на такой рынок. Примером рынка, близкого по своей структуре к совершенной конкуренции, является рынок акций крупных компаний, среди акционеров которых много держателей небольших пакетов акций;

2.Монополистическая конкуренция. На рынке много продавцов и покупателей. Продавцы предлагают схожие, но не идентичные товары. Компании имеют ограниченную возможность влияния на сложившиеся рыночные цены. В случае существенного увеличения цены на товары компании потребители легко переходят на товары конкуренто. В условиях монополистической конкуренции маркетинговая стратегия фирмы строится, как правило, на основе сегментации рынка. При этом для каждого сегмента разрабатываются отдельные маркетинговые программы и выпускаются специальные модификации продукции. В каждом сегменте производится тщательное позиционирование товара. Как и в случае совершенной конкуренции, при монополистической конкуренции вход на рынок новых фирм связан со сравнительно низкими затратами. Монополистическая

[225] Яшева, Г. А. Конкурентоспособность предприятий легкой промышленности: оценка и направления повышения / Г. А. Яшева, Н. Л. Прокофьева, В. В. Квасникова. - Витебск: УО «ВГТУ», 2013. - 312 с

конкуренция встречается достаточно часто. Примерами могут служить рынки спиртных напитков, некоторых пищевых продуктов и др.;

3.Олигополистическая конкуренция. Рынок поделен между несколькими крупными компаниями. На таких рынках складывается скорее не ценовая, а технологическая конкуренция. Маркетинговые программы компании сильно зависят от действий конкурентов. Вход новых компаний на рынок затруднен и связан с высокими затратами. Характерными примерами олигополистической конкуренции являются рынки автомобилей, электроники и др.;

4.Чистая монополия. На рынке действует единственная компания. Она самостоятельно определяет цены на свои товары и услуги и полностью контролирует рынок. При этом отсутствуют товары или услуги, которыми потребители могут безболезненно для себя заменить товары и услуги компании-монополиста. Вход на рынок других компаний практически невозможен или крайне затруднен. Как правило, государство стремится не допустить образования монополий, используя для этой цели специальное антимонопольное законодательство. Изучение конкурентов не только дает компании представление о том, на каком рынке она работает, но и позволяет ей сравнить собственные показатели с показателями конкурентов. Такое сравнение весьма полезно, поскольку дает компании возможность определить, на каких направлениях она должна сосредоточить свои усилия и средства, чтобы добиться преимуществ перед конкурентами или ликвидировать свое отставание от них.[226] Анализ характеристик конкурентов и сравнение их с соответствующими характеристиками компании обычно проводят по пяти основным группам параметров:

[226] Горфинкеля В.Я Швандара В. А. Экономика предприятия: Учебник для вузов. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 588 с.

- товары и услуги (качество, престиж торговой марки, упаковка, срок службы, гарантийный срок, уровень послепродажного обслуживания, технические характеристики, стиль, надежность, удобство в эксплуатации, универсальность, размеры и др.);

- цена (прейскурантная цена, условия предоставления скидок, размер скидок, условия расчетов, сроки платежей и др);

- каналы распределения (наличие доставки товара, сети региональных складов, посредники, охват рынка каналами распределения и др.);

- продвижение (реклама, PR, стимулирование сбыта, личные продажи).

Достижение успеха компанией связано с постоянным поддержанием высокой конкурентоспособности. Конкурентоспособность не является абсолютной величиной. Она складывается из комплекса указанных выше параметров, каждый из которых берется в сравнении с аналогичными параметрами конкурентов.

Высокая конкурентоспособность обеспечивается постоянным опережением конкурентов:

-в выводе на рынок новых товаров;

-в уровне обслуживания потребителей;

-снижении издержек производства, во внедрении новых маркетинговых приемов и т. п.

Для Интернет-компаний важно опережение конкурентов в таких областях, как удобство оплаты товара, скорость обработки заказа и доставки товаров, удобство навигации по сайту, дизайн сайта, разработка и внедрение новых приемов привлечения и удержания посетителей и др. Для этого компания должна постоянно быть в курсе состояния дел основных конкурентов.

Таким образом, исследование конкурентной среды должно быть непрерывным и отражать не только текущее состояние дел, но

и складывающиеся тенденции. Трендовый анализ данных, полученных в результате таких исследований, компания должна использовать для прогнозирования изменений в конкурентной среде и заблаговременно планировать ответные ходы на возможные неблагоприятные изменения ситуации.[227]

Методы оценки конкурентоспособности предприятия как правило, в экономической литературе выделяются следующие методы оценки конкурентоспособности предприятия:

-оценка с позиции сравнительных преимуществ - сущность данного метода заключается в том, что производство и реализация предпочтительнее, когда издержки производства ниже, чем у конкурентов. Основным критерием, применяемым в данном методе, являются низкие издержки. Преимуществом метода является простота оценки уровня конкурентоспособности;

-оценка с позиции теории равновесия - в основе данного метода рассматривается положение, при котором каждый фактор производства рассматривается с одинаковой и одновременно наибольшей производительностью. При этом у фирмы отсутствует дополнительная прибыль, обусловленная действием, какого-либо из факторов производства и у фирмы нет стимулов для улучшения использования того или иного фактора. Основным критерием является наличие факторов производства, не используемых в полной мере. Несомненным преимуществом данного метода является возможность определения внутренних резервов;

-оценка исходя из теории эффективности конкуренции - выделяют два подхода при использовании данного метода:

- структурный подход - сущность которого заключается в организации крупномасштабного, эффективного производства. Основным критерием

[227] Баумгартен, Л. В. Анализ методов определения конкурентоспособности организаций и продукции // Маркетинг в России и за рубежом. - 2013. - № 4. С.45-49

конкурентоспособности при использовании данного подхода является концентрация производства и капитала;

- функциональный подход - оценка конкурентоспособности согласно данному подходу осуществляется на основе сопоставления экономических показателей деятельности. В качестве критерия оценки конкурентоспособности используется соотношение цены, затрат и нормы прибыли;

-оценка на базе качества продукции - данный метод заключается в сопоставлении ряда параметров продукции, отражающих потребительские свойства. Критерием конкурентоспособности в данном случае является качество продукции. Преимуществом данного метода является возможность учета потребительских предпочтений при обеспечении уровня конкурентоспособности. В связи с тем, что качество товара оценивают определенным набором параметров, оценка конкурентоспособности товара базируется на использовании так называемых «параметрических» индексов, характеризующих степень удовлетворения потребности в рассматриваемом товаре. Различают единичные, сводные и интегральные индексы.

- профиль требований - сущность данного метода заключается в том, что с помощью шкалы экспертных оценок определяется степень продвижения организации и наиболее сильный конкурент. В качестве критерия используется сопоставление профилей. Основным преимуществом данного метода оценки конкурентоспособности предприятия является его наглядность.

- профиль полярностей - в основе данного метода лежит определение показателей, по которым фирма опережает или отстает от конкурентов, т. е. ее сильных и слабых сторон. В качестве критерия используется сопоставление параметров опережения или отставания. В условиях динамично развивающейся конкурентной среды необходимо проводить анализ конкурентоспособности своего предприятия на фоне других представителей

данного сектора рынка. Это позволит получить информацию, о том, что привлекает потребителя в продукции или услугах данного предприятия, и какие преимуществами обладают его конкуренты. Анализ необходим, чтобы на его основе можно было усовершенствовать те моменты, которые способствуют снижению конкурентоспособности.

Исходя из этого, проведение данного анализа является жизненно необходимой составляющей каждого предприятия, поскольку, не зная того, что нужно потребителю и какими конкурентными преимуществами обладают соперники, не стремясь исправить сложившееся не завидное положение можно прийти к банкротству.На данный момент не существует конкретной методики определения конкурентоспособности предприятия. Существует множество методов, которые оценивают конкурентоспособность, но все они односторонние или сводятся к простой сумме показателей, а единой принятой методики нет.

Контрольные вопросы:

1.Что вы понимаете под конкурентоспособностью предприятия?

2.Какие стратегий существуют повышения конкурентоспособности предприятия?

3.Что вы понимаете под стратегическим планом развития ?

4.Стратегия развития конкурентоспособности в предприятии. Пять основных уровней стратегии.

5.Какие тактики повышения конкурентоспособности вы знаете?

6.Перечислите этапы технологии управления предприятием?

7.На оснований каких данных можно принять решение в предприятии?

8.На оснований каких факторов проводиться оценка конкурентоспособности компании?

9.Как определяют эффективность управления потенциалом предприятия ?

10.Матричный метод. (модель Бостонской консалтинговой группы)

11.Индикативный метод. Пирамида конкурентоспособности предприятия.

12.Отличия матричного метода от индикативного?

13.Перечислите этапы выявления резервов ?

14.Важные направления в поиске резервов увеличения прибыли

15.Приведите пример распространенных методов управления бизнесом в крупных международных корпорацияхэ

Тесты:

1.Перевод термина «потенциал» с латинского языка означает:

А)Резервы;

Б)Имеющиеся возможности;

В) Скрытые возможности;

Г) Запасы.

2.Процесс идентификации и создания спектра предпринимательских возможностей, их структуризации и построения определенных организационных форм, для стабильного развития и эффективного воспроизводства называется….

А)совершенствование потенциала предприятия;

Б) формирование потенциала предприятия;

В) стандартизация потенциала предприятия;

Г) структуризация потенциала предприятия.

3.О каком свойстве экономической системы говорит утверждение - «Система состоит из определенного количества частей»?

А) полиструктурность ;

Б) компонентность;

В) уникальность;

Г) сложность

4.Экономия засчет оптимального формирования потенциала

организационной системы управления - это …

А) производственная синергия;

Б) управленческая синергия;

В) операционная синергия;

Г) финансовая синергия.

5.Какой подход к концепции производственного потенциала получил широкое распространение среди исследователей:

А) ресурсный;

Б) сравнительный;

В) доходный;

Г) исходный.

6.Какая характеристика является количественной оценкой производительной способности потенциала предприятия:

А) мощность;

Б) производственная программа;

В) стоимость всех материально - технических ресурсов предприятия;

Г) производительность.

7.Стоимость основных фондов предприятия как элемента производственного потенциала предприятия определяют как:

А)сумму среднегодовой балансовой стоимости основных промышленно-производственных фондов предприятия и расходов на модернизацию основных производственных фондов;

Б)разницу среднегодовой балансовой стоимости основных промышленно-производственных фондов предприятия и расходов на модернизацию основных производственных фондов;

В)сумму первоначальной стоимости основных промышленно-производственных фондов предприятия и амортизационных отчислений;

Г)разницу суммы первоначальной стоимости основных промышленно-производственных фондов предприятия и амортизационных отчислений.

8.Конкурентоспособность потенциала предприятия зависит от …

А) уровня конкурентоспособности его составляющих элементов;

Б) области, к которой относится предприятие;

В) масштабов деятельности предприятия;

Г) местонахождение предприятия.

9. В зависимости от направления формирования информационной базы оценки конкурентоспособности потенциала предприятия существуют методы:

А) графические, математические и логистические;

Б) индикаторные и матричные;

В) критериальные и экспертные;

Г) сиюминутные и стратегические.

10.В зависимости от способа отоброжения конечных результатов оценки конкуреноспособности потенциала предприятия существуют методы:

А) графические, математические и логистические;

Б) индикаторные и матричные;

В) критериальные и экспертные;

Г) сиюминутные и стратегические.

11.Совокупность характеристик, которые позволяют в формализованном виде описать состояние параметров того или иного исследуемого объекта:

А) критерий;

Б) оптимум;

В) индикатор;

Г) матрица.

12.Упорядоченный, целенаправленный процесс определения в денежном выражении стоимости объекта с учетом потенциального и реального дохода,

который имеет место в определенный промежуток времени в условиях конкретного рынка, - это …

А) идентификация стоимости в обмене;

Б) идентификация стоимости в пользовании;

В) оценка стоимости предприятия;

Г) управление стоимостью.

13. Как называется цена, которая преобладает на свободном, открытом конкурентном рынке и определяется на основе равенства между реальными экономическими факторами.

А) стоимость действующего предприятия;

Б) стоимость в обмене;

В) стоимость в пользовании;

Г) инвестиционная стоимость.

14. Какие разновидности имеет стоимость а обмене?

А) рыночная, ликвидационная, налоговая, страховая, арендная;

Б) рыночная, балансовая, залоговая, страховая, арендная;

В) рыночная, ликвидационная, залоговая, страховая, арендная;

Г) рыночная, инвестиционная, замещения, страховая, арендная.

15.Какой принцип оценки базируется на высказщывании: «максимальный доход от использования потенциала предприятия можно получитб при достижении оптимальных величин факторв производства»?

А) сбалансированности;

Б) соответствия;

В) экономического распределения;

Г) лучшего и наиболее эффективного использования.

Задание по теме:

Кейс: “Анализ конкурентоспособности выпускаемой продукции”.

Компания «Лакомка» успешно продает в трех розничных точках хлебобулочные изделия своего собственного производства. По данным финансовой отчетности, темп прироста выручки за последний год замедлился. Этот факт беспокоит владельца бизнеса. Вас как специалиста, только недавно получившего степень MBA, пригласили на работу в отдел маркетинга, и ваш непосредственный начальник предложил заняться анализом конкурентоспособности выпускаемой компанией «Лакомка» продукции.

Вопросы надо решить в самый короткий срок, а проводить маркетинговое исследование у вас нет ни времени, ни человеческих ресурсов. Вы прекрасно понимаете, что можно анализировать конкурентоспособность продукции на основании данных бухгалтерской отчетности, но только по косвенным показателям, таким как:

Динамика объемов реализации. Если темп прироста выручки от реализации превышает темп инфляции, это свидетельствует о наличии платежеспособного спроса и, следовательно, конкурентоспособности продукции.

Динамика рентабельности продаж. Увеличение одновременно и рентабельности продаж, и объема реализации продукции свидетельствует о том, что основными факторами конкурентоспособности являются качество и сервис. Если же при росте объема сбыта рентабельность продаж снижается, это свидетельствует о том, что организация стимулирует сбыт ценовой политикой, то есть основной фактор конкурентоспособности - цена.

Снижение одновременно и объема сбыта, и рентабельности продаж - явный признак падения конкурентоспособности продукции, которую продавцу не удается удержать даже ценовой политикой.

Динамика запасов готовой продукции, или длительность оборота запасов готовой продукции. Чрезмерное увеличение запасов готовой продукции и рост длительности их оборота - это первый признак наличия проблем в сбыте продукции и снижении ее конкурентоспособности.

Оборачиваемость дебиторской задолженности. Увеличение длительности оборота дебиторской задолженности покупателей и заказчиков может свидетельствовать об ухудшении положения организации на рынке сбыта и о реализации продукции менее платежеспособной клиентуре. Однако увеличение дебиторской задолженности также может быть следствием сбытовой политики организации, направленной на расширение сбыта предоставлением коммерческого кредита.

Условия расчетов с контрагентами. Наличие авансов полученных свидетельствует об устойчивом рыночном положении организации, ее возможности требовать предоплату у своих покупателей. В то же время наличие авансов выданных негативно характеризует положение организации на рынке закупаемого сырья. Конкурентоспособность продукции характеризует удельный вес денежных расчетов в выручке: чем он выше, тем выше конкурентоспособность продукции.

Наименование показателей	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Выручка(нетто) от продажи продукции тыс. сум	64093	93710	112520
Темп прироста полной себестоимости реализованной проукции %	-	47,1	21,5
Темп прироста выручки (нетто) %	-	46,2	20,1
Справочно: темп инфляции %	20	20	14
Реальный темп прироста выручки (нетто) %	-	21,8	5,3
Длительное прибывание запасов готовой продукции на складе, дни	34	28	29
Длительность дебиторской задолжности, дни	45	37	42
Рентабельность продаж (маржа), %	12,64	12,11	11,07
Авансы выданные тыс. сум	740	1383	2478
Авансы полученные в тыс. сум	423	438	870
Удельный вес денежных расчетов в выручке. %	83	66	88

Вы решили запросить данные бухгалтерской отчетности за последние три года и проанализировать их. Собрав и выбрав необходимую вам для анализа информацию, а также сделав необходимые расчеты, вы свели ее в вышеуказанной таблице:

Вопросы для решения:

1.Охарактеризуйте конкурентоспособность продукции организации в общем, проследив и проанализировав динамику прироста выручки.

2.Обоснуйте, приведя цифры по всем вышеперечисленным косвенным показателям, ваш вывод, сделанный по предыдущему вопросу.

3.На основании динамики показателей конкурентоспособности продукции к концу анализируемого периода подумайте, какая управленческая сфера деятельности предприятия требует активного вмешательства владельца бизнеса?

Кейс:

Рыночные стратегии конкурентов Шведская компания Elektrolux - крупнейший производитель товаров в мире, лидер Европейского рынка (рыночная доля 20%). Группа Electrolux объединяет более 600 компаний в 40 странах мира, годовой оборот 80 млрд шведских крон. В 80-е годы стратегия компании заключалась в обеспечении роста за счет приобретений. За 10 лет Electrolux купила около 200 фирм, вложив более 4 млрд американских долларов. Политика приобретения особенно усилилась с целью завоевания новых рынков сбыта в Италии, США, Испании. В широком присутствии на мировом рынке руководство компании видит возможность усиления давления на конкурентов. Для экономии размеров требуемых инвестиций в 80-е годы Electrolux создавала «свою империю» по всему миру, тем самым сокращая производственные расходы, затраты на дизайн и маркетинг. В США компания потратила 250 млн долл. на покупку зданий и сооружений,

но новые фабрики появлялись не так быстро, как хотелось бы. Эти трудности усугублялись войной цен в конце 80-х годов, в ходе которой некоторые розничные фирмы порвали свои связи с Electrolux в пользу более дешевых предложений. Подобные проблемы поставили компанию в серьезное положение в начале 90-х годов. Во втором квартале 1992 г. прибыль сократилась более чем наполовину. Компания Electrolux решила сконцентрировать свои усилия в бизнесе на электроприборах, где она особенно сильна. Неприбыльные области было решено диверсифицировать и сократить производство. В продажах компании основное место занимают электроприборы. Ассортимент их достаточно широк. Это бытовые электроприборы (около 55% продаж): электроаппаратура, кондиционеры, утюги, оборудование для ванных, кухни, ухода за полом; электроприборы общественного пользования (кухонное оборудование, оборудование для промышленных прачечных, крупные морозильные камеры, оборудование для химчисток); оборудование для местного и сельского хозяйства, для садоводов; промышленное оборудование (для обработки различных материалов, безопасности автомобилей). Кроме продукции, компания предлагает услуги: обслуживание любых приборов и оборудования, услуги прачечной и защитные устройства. За последние годы продажи электрооборудования сократились, прибыли от реализации бытовых электроприборов и промышленного оборудования уменьшились почти вдвое. Единственно прибыльным остался сектор электрооборудования для общественного пользования, где прибыль возросла на 16% при увеличении продаж на 13% за последний год. Каковы условия конкуренции на данном рынке? Электротехническая промышленность характеризуется наличием крупных корпораций и их растущей концентрацией. В 80-е годы в результате слияния Philips и Whirlpool появился новый конкурент, который обошел по ряду показателей не только Electrolux, но и General Electric. Стратегия этой компании была направлена на

улучшение качества и прибыльности производства, базируясь на трех главных принципах: следовать цели достижения эффективности производства путем улучшения качества продукции; промышленное приобретение относить на баланс компании; обновить структуру компании, для чего создать новую команду менеджеров. Новая компания наряду с General Electric была основным конкурентом Electrolux в США и Европе. В Германии пристального внимания заслуживает Bosch-Siemens. Все успешнее внедряются на европейский рынок Panasonic и Toshiba, но их деятельность сдерживается необходимостью инвестиций в промышленность европейских стран. Кроме того, за последние 20 лет их единственно новым продуктом были микроволновые печи, да и освоение крупных сегментов рынка требует значительного времени. В поисках конкурентных преимуществ компании ищут новые и более эффективные пути развития, управления и использования своего превосходства. Philips - Whirlpool повышает качество обслуживания, гарантирует замену дефектного оборудования в течение 12 месяцев, причем гарантия действует независимо от страны приобретения товара покупателем. В Великобритании компания установила «Телефон заботы о клиентах». Снабжение запасными частями, предлагаемое в течение 10 лет, основано на единовременном платеже с премией. Вложенные клиентом средства в обслуживание возвращаются, если мастер не появится в течение двух рабочих дней после вызова. Компания также предлагает финансовые услуги, включая рассрочку платежа, финансирование операций и др. В условиях сильного давления конкурентов компания Electrolux считает устоявшейся маркетинговой реальностью свое стремление стать крупным поставщиком электронного оборудования и войти в тройку основных продуцентов электроприборов. Директор по маркетингу считает, что этого можно достичь путем крупномасштабной экономической экспансии и максимального использования сильных сторон, конкурентов. Традиции компании диктуют,

что основной целью ее деятельности должен стать высококачественный продукт. Новый товар должен быть результатом усилий отдела маркетинга, службы НИОКР и отдела развития. Ключ к успеху в маркетинге - в единстве сильного продукта и его марки, конкурентоспособных цен и эффективной системы логистики. Для достижения целей компании был разработан трехгодичный маркетинговый план в разбивке по рыночным сегментам. При этом план на два года был проработан детально, а на третий год составлен прогноз. Была разработана программа комплексного исследования рынка, цель которой - выявление основных групп клиентов и обеспечение продолжительного наблюдения за рынком розничной торговли. Сегментация европейского рынка электроприборов осложняется множеством культурных и национальных различий. Производителям приходится подстраиваться под вкус и требования потребителей. Так, пользователи стиральных машин в Англии предпочитают машины с передней загрузкой, в то время как французы - сверху машины. Скорость вращения центрифуги в Италии должна быть ниже, чем в Германии, что связано с климатическими различиями в этих странах. Необходимо учитывать и движение «зеленых», которое оказывает довольно сильное противодействие производству холодильников, так как они выделяют в атмосферу фреон, разрушающий озоновый слой. Что же касается стиральных машин, «зеленые» протестуют против загрязнения воды и ее повышенного расхода.

Electrolux придает сегментации первостепенное значение в маркетинге, считая ее единственным способом для правильной оценки ситуации на рынке. Компания использует метод «global scan» (всеобъемлющий взгляд), который позволяет им решить такие вопросы, как стоимость, мнение, отношение, ожидание, поведение клиентов, сходство и различие между ними. Полученная информация и ее правильное использование дают возможность сократить издержки на маркетинг и повысить его эффективность.

Основные особенности комплекса маркетинга компании Electrolux сводятся к следующим положениям. Позиционирование товара основывается на принципе достижения технологического и качественного лидерства на рынке электротехнических товаров. Отличительные преимущества обеспечиваются как в расчете на различных торговцев, так и на потребителей. И в том, и в другом случаях акцент делается на такие параметры, которые помогут создать положительный имидж фирмы, превосходящий конкурентов. Так же, как и конкуренты, Electrolux признает важность послепродажного обслуживания, скорости доставки, условий платежа. Компания в своей практике использует как международные (Electrolux, Zanussi), так и региональные марочные названия, что позволяет учитывать местные традиции и различия, хотя не исключается применение международной марки. Организация маркетинговой деятельности построена таким образом, что за каждую марку отвечает один управляющий, в компетенцию которого входит контроль за реализацией соответствующего комплекса маркетинга и соответствием товара образцам марки.

Товарная политика. Отдел маркетинга сотрудничает с отделом развития и службой НИОКР, для того чтобы производимые товары в наибольшей степени соответствовали ожиданиям клиентов. К традиционному набору стандартных требований (хорошее качество, экономичность в использовании, соответствующие размеры) в последнее время добавился повышенный интерес к дизайну. Капризные клиенты утверждают, что хороший дизайн улучшает творческий климат и повышает эффективность труда. Нередко дизайн нового товара играет ключевую роль в повышении спроса.

Ценовая политика. Как Electrolux, так и его конкуренты устанавливают цены на свою продукцию для разных сегментов. Для каждого сегмента Electrolux предлагает три-четыре варианта товаров, предназначенных для

соответствующих уровней дохода покупателей, что позволяет охватить сегмент полностью.

Дистрибьюционная политика. Компания считает важнейшими компонентами своего рыночного успеха сотрудничество и создание тесных деловых контактов с участниками каналов распределения. В связи с этим необходима координация всей сбытовой сети от производства до потребления с учетом предоставления услуг потребителю на разных уровнях распределения.

Таким образом, клиент становится потребителем не только продукта, но и услуг всей этой цепочки. Выбор канала распределения компания связывает с позиционированием товара, маркетинговой инфраструктурой и тенденциями рынков. На рынках, где прослеживается обычай концентрации розничной торговли, естественно, число контактов значительно сокращается. Например, в Англии шесть фирм розничной торговли электротоварами контролируют две трети этого рынка.

Коммуникационная политика. В стратегии продвижения товара внимание концентрируется вокруг отдельных фирм, а не корпораций в целом. Практикуются сделки с местными компаниями, поэтому соблюдаются местные культурные обычаи. Однако многие европейские страны не любят американизмов в рекламе, поэтому реклама адаптируется с учетом рынка.

Вопросы:

1.Каковы глобальные и рыночные стратегии конкурирующих фирм на рынке электроприборов?

2.Каким образом компании обеспечивают свои конкурентные преимущества?

3.Как это отражается в позиционировании товара?

4.Каким образом компания Electrolux использует преимущества торговых марок?

5.Какие сильные стороны деятельности конкурентов использует компания Electrolux? Какие факторы учитывает компания Electrolux при разработке плана маркетинга и в чем особенность ее планирования?

6.Проанализируйте принципы комплекса маркетинга Electrolux и укажите ее сильные и слабые стороны, учитывая позиции конкурентов. Какие направления совершенствования вы могли бы порекомендовать по всем составляющим комплекса маркетинга для упрочения рыночных позиций.

ГЛОССАРИЙ

BTL - агентство - рекламное агентство, осуществляющее нестандартные персонифицированные маркетинговые коммуникации, а именно: стимулирование сбыта, событийный маркетинг, директ-маркетинг, мерчандайзинг, использование POS-материалов.

CTR - отношение количества кликов на баннер к количеству его показов; измеряется в процентах.

Event - мероприятие - запланированное рекламное мероприятие, способное стать новостью: презентация, церемония открытия, закладка первого камня;

Flash - технология веб-мультипликации и создания интерактивного контента компании от Macromedia, получившая широкое распространение. Применяется при создании анимационных заставок, веб-игр, интерактивных элементов сайтов и т.п.

Абсолютные потребности – возникли и выявлены при данном уровне развития науки, техники, производства.

Административное управление - управление производством: совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством, разработанных и применяемых с целью повышения эффективности производства и увеличения прибыли.

Анализ - (от греч. analysis - разложение) - расчленение (мысленное или реальное) объекта на элементы и изучение каждого в отдельности и во взаимодействии с другими.

Аттестация кадров – важная составная часть управления персоналом, наиболее эффективная форма оценки кадров.

Афферентный образ- означает созданный у исполнителя образ предстоящей работы, полученный в результате указанных выше методов доведения задания.

Биговка – получение углубленных бороздок на листе в месте будущего сгиба на изделиях из картона или толстой бумаги (например, на книжных обложках).

Билборд (Billboard) – рекламный щит больших размеров, предназначенный для наружной рекламы, устанавливаемый, как правило, на оживленных трассах. Популярные размеры рекламного поля серийных щитов: 3х6 м; 3х12 м.

Брак- это продукция, которая не удовлетворяет всем установленным требованиям и передача которой потребителю не допускается из-за наличия дефектов.

Бюджет - план доходов и расходов предприятия, учреждения, организации или отдельного лица на определенный срок.

Валентность - значимость награды для работника.

Вербальная информация - информация, получаемая из радио-, телепередач, от потребителей, поставщиков, конкурентов, на торговых совещаниях.

Вертикальнаямаркетинговая система - структура канала распространения, в которой производители, оптовые торговцы и розничные продавцы действуют как объединенная система, либо же один участник канала владеет другими или имеет контракты с ними, либо имеет такую силу влияния, что они все сотрудничают.

Выбор целевых сегментов рынка - оценка и отбор одного или нескольких сегментов рынка для выхода на них со своими товарами.

Горизонтальная маркетинговая система - представляет собой договорной канал, в котором две или более компании на одном уровне сбыта объединяются для получения новых возможностей маркетинга.

Горизонтальные публикации – деловые публикации, нацеленные на людей, профессионально занятых в одной и той же сфере деятельности.

Групповое решение – это решение, принимаемое коллективом.

Гуманистический подход к управлению – подход, рассматривающий организацию как культурный феномен.

Демотивация – это утрата заинтересованности в работе, проявляется в изменениях поведения при явных признаках типа опоздания, притворство, раздражение, необщительность, безучастность, прогулы.

Дефект- это отсутствие одной или несколько характеристик качества товара. Дефекты подразделяют по нескольким признакам: степени значимости, наличию методов и средств для их обнаружения или устранения наносимого вреда, между обнаружения.

Децентрализация управления - передача прав, функций и ответственности с верхних уровней управления на нижние.

Диагностика - установление и изучение признаков, определяющих развитие ситуации и позволяющих предотвратить нежелательные отклонения в ее развитии. Используется при подготовке альтернативных вариантов решений.

Диктатор - жёсткий, авторитарный руководитель, лицо, облечённое неограниченной властью в какой-либо области управления или хозяйства.

Дипломат (от др.-греч. δίπλωμα «сложенный вдвое (письменный документ)») - в международном праве официальное лицо государственного органа внешних отношений, уполномоченное правительством осуществлять официальные дипломатические отношения с иностранными государствами, международными организациями и их представителями.

Директ-мейл (Direct Mail) - другими словами, прямая рассылка - рекламное обращение, которое отсылается по электронной почте конкретному представителю целевой аудитории.

«Домашние» печатные органы - публикации деловых организаций (бюллетени, отчеты для акционеров, брошюры для дилеров), выпускаемые

рекламными отделами или отделами по связям с общественностью компаний и их рекламными агентствами.

Задача управления - предмет решения, предполагающий необходимость действий по переводу объекта управления в иное состояние.

Иерархия (гр. Hierarchia ,hieros священный + arche власть) - расположение частей или элементов целого в порядке от высшего к низшему.

Имидж товара - это представление об отличительных, исключительных характеристиках объекта, придающих ему своеобразие и выделяющих его из ряда аналогичных.

Инициативные решения - это творческий вклад руководителя в деятельность организации, в рамках данных ему полномочий. Данные решения должны дополнять основные решения выше стоящих руководителей в организации все должны быть ориентированы на одну цель.

Инноватор - от слова “новатор” - тот, кто вносит и осуществляет новые, прогрессивные идеи, приёмы и т. п. в какой-либо области деятельности.

Инсайдер (Insider) - журналист, имеющий доступ к закрытой информации, сведениям.

Интенсификация коммерческих усилий – представление о том, что потребители не будут покупать товар, производимый данной компанией, если не предпринять специальных мер по продвижению товара на рынок и широкомасштабной продаже.

Интернет (Internet) - глобальная компьютерная сеть, благодаря которой пользователи могут получать и отправлять информацию, общаться между собой, совершать покупки, делать предложения, изучать спрос и проводить исследования предпочтений и запросов потребителей.

Интернет-маркетинг - онлайновый маркетинг, основанный на использовании ресурсов сети Интернет.

Информация (information) - сведения о лицах, предметах, фактах, событиях, явлениях и процессах, передаваемых людьми друг другу устным, письменным или другим способом.

Информация внешняя (External information) - информация, находящаяся за пределами компании, которая собирается из внешних источников и используется для выработки и принятия ключевых решений.

Информация внутренняя (inside information) - информация, находящаяся внутри компании, которая собирается из внутренних источников (структурных подразделений и отделов) и используется для выработки и принятия эффективных управленческих решений.

Инфраструктура - это комплекс основных сооружений, которые поддерживают повседневную жизнь и экономическое активность в стране.

Кабинетное исследование - метод сбора и оценки существующей маркетинговой информации, содержащейся в источниках (статистических данных или отчетах),подготовленных для других целей.

Канал - линия связи, коммуникации; устройство для передачи информации.

Карта позиционирования - это графическая модель, где на осях координат указывают наиболее значимые для потребителя критерии оценки и выбора товара.

Качество - совокупность свойств и характеристик товара или другого объекта, которые придают ему способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности.

Качество информации для разработки управленческого решения - степень соответствия сведений о внутреннем и внешнем состоянии управляемой системы требованиям, предъявляемым управляющей системой, которая осуществляет оценку ситуации и разработку управленческих решений. Требования, предъявляемые к информации: достоверность, обоснованность,

конкретность, системность, своевременность, сопоставимость.

Качество управленческих решений - совокупность свойств, обеспечивающих успешное их выполнение и получение определенного эффекта.

Качество управленческой деятельности - степень соответствия ее общепринятым требованиям или стандартам. Обычно о качестве управленческой деятельности судят по качеству управленческих решений.

Коллективное управление - выработка и принятие управленческих решений группой сотрудников, не обязательно являющихся руководителями.

Классификация - упорядоченное распределение элементов некоторого множества по каким-либо существенным признакам и отнесение их к тому или иному классу, подклассу, группе.

Коммуникации вертикальные - информация, перемещающаяся внутри организации по нисходящей, т.е. с высших уровней на низшие.

Коммуникации горизонтальные - информация, перемещающаяся снизу вверх и выполняющая функцию оповещения руководства о том, что делается на низших уровнях.

Коммуникации неформальные - обмен слухами между людьми.

Конечные потребители - отдельные лица и домохозяйства, приобретающие товары для личного потребления (конечного использования).

Консерваторы – это категория потребителей, которая не одобряет всяких новшеств, но подражает обыкновенным потребителям.

Контроль качества - это деятельность по оценке соответствия объекта контроля установленным требованиям. Деятельность по оценке может включать в себя измерения, испытания, наблюдения, мониторинг, проверку, калибровку и пр. мероприятия, результатом которых является сравнение значений наблюдаемых характеристик с заданными.

Концепция маркетинга - система взглядов, характеризующая основную направленность рыночной деятельности предприятия на различных этапах развития.

Конъюнктура мирового рынка-рыночные условия купли-продажи на международных рынках, состояние мировой торговли на определенный момент, обусловленное определенным соотношением спроса и предложения.

Конъюнктура рынка - положение на рынке, характеризуемое наличием активного, достаточно устойчивого спроса на рыночные товары и услуги, превышением спроса над предложением, повышательной тенденцией динамики цен на наиболее представительные товары.

Линейная структура. Структурные подразделения низших ступеней управления непосредственно (линейно) подчинены руководителям предшествующего более высокого уровня. В этой структуре каждый работник подчинен только своему непосредственному руководителю, что устраняет неувязки и противоречия в поступлении управляющих воздействий.

Линейно-функциональная структура. Объединяет в себе достоинства линейного и функционального принципа управления. Линейные руководители непосредственно руководят подчиненными и несут полную ответственность за деятельность подчиненных подразделений и отдельных работников перед вышестоящим руководством.

Линейно-штабная структура. Является разновидностью линейно-функциональной структуры, которая дополнена функционально-штабным органом, выполняющим специфические функции управления.

Манипулятор (лат. manipulare - руководить, управлять с помощью рук). - личность, использующая других людей для достижения своих целей.

«Маркетинговая близорукость» - деятельность фирмы, направленная на получение временных положительных эффектов, попытки торговцев концентрировать внимание на реализации товаров, а не на удовлетворении

спроса населения и расширении сферы влияния на рынке, является бесперспективным для фирмы.

Маркетинговая информация – данные, необходимые для маркетинговых исследований.

Матричная структура - формируется на основе линейно-функциональной и программно-целевой структур при ведущей роли программно-целевой структуры. Данная структура построена по принципу программно-целевого управления, ориентированного на достижение конечной цели. Основная идея заключается в том, что реализация конечных плановых результатов рассматривается не с позиции административной иерархии, а с позиции достижения цели в соответствии с программой.

Менеджер (от англ. manage «управлять») или управляющий - специалист по управлению производством и обращением товаров.

Менеджмент - это рациональный способ управления, т.е это управление, направленное на достижение эффективной организации труда. Это управление, задачей которого является постоянное повышение производительности труда и качества продукции.

Менеджмент качества - это скоординированная и взаимосвязанная деятельность по управлению, выстроенная таким образом, чтобы обеспечить надежную и бесперебойную работу организации

Метод ориентированный на спрос- основываются на ожидаемой оценке стоимости товаров и услуг потребителями, т.е. на том, сколько покупатель готов заплатить.

Методология ценообразования - это совокупность общих правил, принципов и методов.

Модернизация - усовершенствование, улучшение, обновление объекта, приведение его в соответствие с новыми современными требованиями и нормами, техническими условиями, показателями качества.

Мотивирование - это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов.

Неустойчивая конъюнктура (неопределенная) – это снижение или полное отсутствие спроса или предложения на рынке в связи с ожидающимся переломом рыночных цен.

Неценовая конкуренция- метод конкурентной борьбы, в основу которого положено не ценовое превосходство над конкурентами, а достижение более высокого качества, технического уровня, технологического совершенства, с большей надежностью, более длительными сроками службы и другими более совершенными потребительскими свойствами.

Новаторы – это категория потребителей, которая склонна к новизне и риску.

Обеспечение качества - часть менеджмента качества, направленная на создание уверенности, что требования к качеству будут выполнены.

Обработка информации - процесс расположения ее в определенном порядке, придание ей неких завершенных форм, что наполняет информацию новым смыслом и значением.

Общехозяйственная конъюнктура - это состояние экономики страны, ее отдельных регионов или районов.

Оперативное управление - управление текущими событиями; совокупность мер, позволяющих воздействовать на конкретные отклонения от установленных заданий производства. Оперативное управление подразделяется на оперативное планирование, оперативный учет и оперативный.

Опрос - метод сбора первичной информации, при котором осуществляется устное или письменное обращение к потребителям с вопросами, содержание которых составляет проблему исследований.

Организационные методы управления - способы воздействия на организационные отношения для достижения конкретных целей. Различают организационные методы управления организационно-стабилизирующего, распорядительного и дисциплинарного воздействия.

Организация - (От фр. Organisation - устраиваю) - это целевое объединение ресурсов. Организация- сложный организм. В нем переплетаются и уживаются интересы личности и групп, стимулы и ограничения, жесткая технология и инновации, безусловная дисциплина и свободное творчество, нормативные требования и неформальные инициативы.

Оценка рынка сбыта - комплекс мероприятий, направленных на исследование торгово-сбытовой деятельности предприятия и изучение всех факторов.

Парадигма - совокупность фундаментальных научных установок, представлений и терминов, принимаемая и разделяемая научным сообществом и объединяющая большинство его членов. Обеспечивает преемственность развития науки и научного творчества.

Планирование человеческих ресурсов - традиционно подразумевает процесс определения того когда, где, сколько, какого качества (квалификации) и по какой иене потребуется организации сотрудников для реализации ее задач.

Полевое исследование - метод сбора и оценки информации непосредственно об объекте исследования, регистрируемой путем опроса, эксперимента и наблюдения в момент их возникновения.

Портфель заказов - стоимость полученных, но еще не выполненных фирмой заказов.

Пресс-релиз - это информация для СМИ, содержащая важную новость.

Принципы управления персоналом - правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом

Притязания - желаемый уровень удовлетворения потребностей, детерминирующий поведение.

Программно - целевая структура - это временное построение организационной структуры, ориентированной на реализацию конкретной программы. В программно-целевую структуру объединяются отдельные виды деятельности из существующих подразделений или сами эти подразделения на период решения задач, поставленных в комплексной целевой программе.

Производственный кооператив - добровольное объединение граждан на основе членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности, основанной на их личном трудовом или ином участии и объединении его участниками имущественных взносов (паев).

Простая конъюнктура - это состояние рынка в данный момент по сравнению с предшествующими периодами.

Процесс управления - общий объем непрерывных взаимосвязанных действий или функций.

Развертывание коммерческого производства - выход на рынок с новым товаром.

Ринги - организационно-управленческая процедура, практикуемая в японских компаниях.

Система - единство, состоящее из взаимозависимых частей, каждая из которых привносит что-то конкретное в уникальные характеристики целого. Организации считаются открытыми системами, потому что динамично взаимодействуют с внешней средой.

Система менеджмента качества - система менеджмента для руководства и управления организацией применительно к качеству. Система

качества может быть охарактеризована как совокупность организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, необходимых для осуществления общего руководства качеством.

Система управления персоналом - это подсистема управления организацией в целом. Поэтому она имеет свою внешнюю и внутреннюю среду. К внешней среде можно отнести подсистемы управления производством, финансами, снабжением и т. д.

Социальное управление (Social administration; Social direction) - сознательное, целенаправленное воздействие на социальную систему в целом или ее отдельные элементы на основе использования присущих системе объективных закономерностей и тенденций.

Стереотип - устойчивая установка, выступающая в качестве одного из существенных факторов регуляции поведения.

Стимулирование - побуждение к действию с помощью внешних факторов.

Стратегия - общий, всесторонний план достижения целей.

Стратегия - совокупность, включающая:

Стратегия маркетинга - способ действий на рынке, руководствуясь которым, предприятие выбирает цели и определяет наиболее эффективные пути их достижения.

Стратегия организации - общий комплексный долгосрочный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии и достижение хозяйственных целей организации.

Стратегия премиального ценообразования или «снятия сливок» - это установление цен на уровне более высоком, чем экономическая ценность товара и получение прибыли за счет высокой рентабельности продаж в узком сегменте рынка.

Стратегия ценового прорыва - установление цен на уровне более низком, чем экономическая ценность товара и получение большей массы прибыли за счет увеличения объема продаж и расширения присутствия на рынке.

Стратегия ценообразования - это выбор предприятием определенной динамики изменения (корректировки) исходной цены товара, направленный на получение наибольшей прибыли в рамках планируемого периода.

Структура организации - организационные и технологические составляющие организации (подразделения, уровни управления), логически упорядоченные таким образом, чтобы достичь целей наиболее эффективным способом.

Суперконсерваторы - это категория потребителей, которая принадлежат к различным слоям общества, лишена эстетического чутья, воображения, сохраняет привычки молодости и склонности по отношению к товарам.

Топ-менеджмент (от англ. Top management) - группа руководителей организации высшего уровня иерархии, которые ежедневно несут ответственность за эффективное управление этой организацией.

Транспарант-перетяжка (рекламная растяжка) - один из носителей уличной рекламы.

Управление - как аппарат - совокупность структур и людей, обеспечивающих использование и координацию всех ресурсов социальных систем для достижения их целей.

Управление- процесс планирования руководства, разработка целей. Этот процесс представляет собой мощный механизм координирования, потому что он дает возможность членам организации знать, к чему они должны стремиться.

Управление людьми - одна из наиболее важных областей управления организацией. Люди являются важнейшим ресурсом любой организации. Они создают новые продукты, аккумулируют и используют финансовые ресурсы, контролируют качество.

Управление персоналом (англ. Human resources management, HRM, HR-менеджмент) - область знаний и практической деятельности, направленная на обеспечение организации качественным персоналом, способным выполнять возложенные на него трудовые функции и оптимальное его использование. Управление персоналом является неотъемлемой частью качественных систем управления организации.

Управление по целям - метод планирования, предусматривающий определение менеджерами и сотрудниками целей для каждого отдела, проекта и работника, используемых для наблюдения за последующими результатами деятельности организации.

Управленческое решение - это директивный акт целенаправленного воздействия на объект управления, основанный на анализе достоверных данных, характеризующих конкретную управленческую ситуацию, определение цели действий, и содержащий программу достижения цели.

Устойчивая конъюнктура (равновесная) – это равенство спроса и предложения при стабильном уровне цен.

Функция - в управление характеризует виды управленческой деятельности, возникающие в процессе разделения и специализации труда в сфере управления.

Цели - в организации это конкретные конечные состояния или искомые результаты, которых хотела бы добиться группа, работая вместе. Формальные организации определяют цели через процесс планирования.

Ценовая конкуренция -это конкурентная борьба посредством изменения цен на товары.

Ценовая конкуренция-это конкурентная борьба посредством изменения цен на товары.

Ценовая политика - совокупность мероприятий и стратегий, которые использует предприятие при установлении цен на реализуемую продукцию.

Ценовая стратегия - совокупность долговременных положений и принципов, исходя из которых производитель устанавливает цену на свой продукт.

Школа административного управления – (1920-1950 гг.). Особое внимание школы было направлено на повышение эффективности труда на уровне ниже управленческого.

Школа научного менеджмента - использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задачи; отбор работников, лучше всего подходящих для выполнения задач; обеспечение работников ресурсами, необходимых для выполнения задач; систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности; отделение планирования и обдумывания от всей работы.

Школа человеческих отношений - зародилась эта школа в 30-50г. XX столетия. Основателем и самым крупным авторитетом в развитии школы является американский психолог Э. Майо (1880-1949 гг).

Экономические методы управления - способы воздействия посредством создания экономических условий, побуждающих работников предприятий действовать в нужном направлении и добиваться решения поставленных перед ним задач.

Экономические ресурсы - факторы производства экономических благ - природные, людские и производственные ресурсы, которые используются для производства товаров и услуг.

Эмпатия - внимание к чувствам других людей. При обмене информацией подразумевает также поддержание открытости в разговоре.

Эмпирическая школа управления - возникновение данной школы являлось определенной реакцией на недостаточную практическую применимость ряда положений научного менеджмента и школы человеческих отношений.

Эффекторный образ - это оперативный образ, т.е. собственный план действий. Такие планы выполнения одной и той же задачи у разных менеджеров могут быть различными.

ТЕСТЫ

1.Кто впервые ввел понятие «принципы менеджмента»

А.Ф. Тейлор;

Б.А. Файоль;

С.П. Гетти;

Д.А. Маслоу.

2.Какое государство является родиной менеджмента?

А.США;

Б.Франция;

С.Германия;

Д.Англия.

3.Что такое менеджмент?

А.Теория и практика управления;

Б.Главный принцип управления;

С.Исключительно теория управления;

Д.Исключительно практика управления.

4.В какой из школ менеджмента были впервые выделены управленческие функции

А.Административная или классическая школа управления;

Б.Школа научного управления;

С.Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук;

Д.Школа науки управления или математическая школа управления.

5.В какой из школ менеджмента были впервые использованы приемы управления межличностными отношениями?

А.Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук;

Б.Школа научного управления;

С.Административная или классическая школа управления;

Д.Школа науки управления или математическая школа управления.

6.Какой стиль руководства отражает теория «Х» макгрегора?

А.Авторитарный;

Б.Либерально-демократический;

С.Демократический;

Д.Либеральный.

7.Какой ученый первым выделил роль разделения труда в становлении современной экономики и организации?

А.К. Маркс;

Б.М. Риккардо;

С.ЗД. Юм;

Д.К. Вебер.

8.Какую основную задачу ставили и решали представители школы научного менеджмента

А.Определение функций и принципов эффективного менеджмента;

Б.Поддержание удовлетворительного социально-психологического климата в организации;

С.Развитие инновационного менеджмента;

Д.Максимальное увеличение производительности труда на рабочем месте.

9.Кто был основателем административной школы?

А.А. Файоль;

Б.Ф Тейлор;

С.Г. Гант;

Д.М.Вебер.

10.Принцип планирования в современном менеджменте гласит…

А.От нормативного управления к рациональному управлению;*

Б.От будущего к настоящему;

С.От управления финансами к управлению сбытом;

Д.От прошлого к будущему.

11.Разработчиком пирамиды иерархии основных потребителей является

А.А Маслоу;

Б.К Альдерфер;

С.Д Макклелланд;

Д.Ф Герцбер.

12.Что не входит в пирамиду потребностей А. Маслоу?

А.Потребность во власти;

Б.Потребность в принадлежности;

С.Потребность в безопасности;

Д.Потребность в самовыражении.

13.Что понимал А.Файоль под единоначалием?

А.Один подчиненный должен подчиняться только одному руководителю;

Б.За выполнение нескольких задач должен отвечать только один менеджер;

С.За выполнение одной задачи должен отвечать только один работник;

Д.За выполнение одной задачи должен отвечать только один менеджер.

14.Организация - это

А.Группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели;

Б.Группа людей, деятельность которых координируется;

С.Группа людей, владеющая средствами производства;

Д.Группа людей, объединенная общей целью.

15.Основные функции управления

А.Планирование, организация, мотивация, контроль;

Б.Планирование, контроль;

С.Организация, мотивация;

Д.Организация, мотивация, контроль.

16.Какова важнейшая функция управления?

А.Создавать условия для дальнейшего успешного функционирования предприятия;

Б.Завоевывание новых рынков сбыта;

С.Минимизация налоговых платежей;

Д.Получение максимальной прибыли.

17.Целью планирования деятельности организации является

А.Определение целей, сил и средств;

Б.Обоснование сроков;

С.Обоснование затрат;

Д.Обоснование численности работников.

18.Ключевым фактором в любой модели управления являются:

А.Люди;

Б.Средства производства;

С.Финансы;

Д.Структура управления.

19.Что является первоочередной необходимостью успешной работы сотрудника на новом месте?

А.Социальная адаптация;

Б.Перспектива роста;

С.Справедливое вознаграждение;

Д.Соответствие специализации

20.Принципы управления в теории менеджмента – это…

А.Правила, нормы, предписания к действию;

Б.Дробления основных функция управления;

С.Оптимизация времени выполнения работ;

Д.Получение дополнительных конкурентных преимуществ на рынке.

21.Что такое организационное управление?

А.Управление людьми;

Б.Управление производственными процессами;

С.Управление технологическими процессами;

Д.Функция управления.

22.Какие функции менеджмента отражают процесс разделения управленческого труда?

А.Специфические;

Б.Общие;

С.Связующие;

Д.Социально-психологические.

23.Инструментом каких методов менеджмента является стиль руководства?

А.Социально-психологических;

Б.Экономических;

С.Административных;

Д.Правовых.

24.Что характеризует организационную структуру управления?

А.Уровни управления, звенья управления, связи между звеньями;

Б.Звенья управления, связи между звеньями, тип руководства;

С.Тип руководства, уровни управления, виды ответственности;

Д.Уровни управления, звенья управления, виды ответственности.

25.Какие звенья выделяют в организационной структуре управления?

А.Линейные, функциональные;

Б.Линейные, производственные;

С.Технологические, функциональные;

Д.Функциональные, производственные.

26.Какие связи существуют между звеньями в организационной структуре управления?

А.Вертикальные, горизонтальные, функциональные, линейные;

Б.Вертикальные, горизонтальные, смешанные;

С.Функциональные, линейные, горизонтальные;

Д.Вертикальные, линейные, смешанные.

27.Что характеризуют линейные вертикальные связи организационной структуры?

А.Подчиненность и ответственность по всем вопросам;

Б.Подчиненность в рамках определенной функции;

С.Наличие совместно решаемых звеньями задач;

Д.Закономерность поведения системы.

28.Что характеризуют функциональные вертикальные связи организационной структуры управления?

А.Подчиненность в рамках определенной функции;

Б.Подчиненность и ответственность по всем вопросам;

С.Наличие совместно решаемых звеньями задач;

Д.Закономерность поведения системы.

29.Что характеризуют горизонтальные связи организационной структуры управления?

А.Наличие совместно решаемых звеньями задач;

Б.Закономерность поведения системы;

С.Подчиненность и ответственность по всем вопросам;

Д.Подчиненность в рамках определенной функции.

30.Как могут быть связаны между собой функциональные звенья в организационной структуре управления?

А.Вертикальными связями, горизонтальными связями, функциональными связями, связями координации и кооперации, связями подчиненности и ответственности;

Б.Вертикальными связями, горизонтальными связями, функциональными связями;

С.Связями координации и кооперации, связями подчиненности и ответственности;

Д.Функциональными связями, связями координации и кооперации, связями подчиненности и ответственности.

31.Как могут быть связаны между собой линейные звенья в организационной структуре управления?

А.Вертикальными связями, горизонтальными связями, линейными связями, связями координации и кооперации, связями подчиненности и ответственности;

Б.Вертикальными связями, горизонтальными связями, линейными связями, связями координации и кооперации, связями подчиненности и ответственности, функциональными связями;

С.Вертикальными связями, горизонтальными связями, линейными связями, связями координации и кооперации;

Д.Связями координации и кооперации, связями подчиненности и ответственности, функциональными связями.

32.Какие специфические функции выполняют линейные руководители?

А.Общее руководство;

Б.Оперативное управление;

С.Технико-экономическое планирование и прогнозирование;

Д.Организацию труда и заработной платы.

33.Недостатками матричных организационных структур являются:

А.Нарушение принципа единоначалия, что дезориентирует персонал и вызывает множество конфликтов;

Б.Установление функциональной технологичности, которая не способствует разрешению комплексных, междисциплинарных проблем;

С.Возникновение необходимости координировать деятельность нескольких проектов, например, по таким вопросам, как распределение ограниченных ресурсов;

Д.Дублирование функциональных областей и снижение эффективности использования ресурсов.

34.Ключевым фактором в любой модели управления являются:

А.Люди;

Б.Средства производства;

С.Финансы;

Д.Структура управления.

35.Почему методы прямого принуждения и страха наказания постепенно вытесняются методами социального принуждения?

А.Механизм принуждения перестал обеспечивать развитие производства;

Б.Рабочее движение добилось определенной защищенности рабочих от прямого принуждения;

С.Трудно подготовить менеджера, способного эффективно их использовать;

Д.Стало невыгодно содержать большой штат сотрудников;

36.Координация – это …

А.Такой вид социального управления, при котором осуществляется горизонтальная упорядоченность как на внутригрупповом, так и на межгрупповом уровне, а элементы общности равны между собой;

Б.Организационно-техническая форма человеческих взаимоотношений, проявляющаяся в вертикальном упорядочении снизу вверх;

С.Процесс превращения человека, трудового коллектива из объекта управленческой деятельности в ее субъект;

Д.Вид социального управления, при котором осуществляется вертикальное упорядочение, а один из элементов какой-либо общности играет роль ведущего в деятельности всех остальных.

37.Характерная черта шведской модели управления

А.Сильная социальная политика, направленная на сокращение имущественного неравенства;

Б.Высокий уровень национального самосознания;

С.Высокий уровень производительности труда;

Д.Массовая ориентация на достижение личного успеха.

38.Координация, субординация и реординация относятся к …

А.Разновидностям моделей управления;

Б.Принципам социального управления;

С.Методам социального управления;

Д.Особенностям социальной среды.

39.Модель социального управления – это …

А.Теоретически выстроенная совокупность представлений о том, как должна выглядеть система управления, как она должна воздействовать на объект управления;

Б.Совокупность методов и средств воздействия управляющего субъекта на объект управления для достижения определенных социальных целей;

С.Основополагающие идеи и правила поведения руководителей по осуществлению управленческих функций;

Д.Система должностного подчинения, основанного на правилах должностной дисциплины.

40.Форма проявления организационно-административных методов

А.Обязательное предписание (приказ, запрет и т.п.);

Б.Премии;

С.Социальные льготы;

Д.Вынесение благодарности.

41.Методы социального управления

А.Организационно-административные методы, экономические методы;*

Б.Методы PR;

С.Политические методы;

Д.Экономические методы.

42.Самоуправление как метод социального управления предполагает …

А.Процесс превращения человека, трудового коллектива из объекта управленческой деятельности в ее субъект;

Б.Поощрение работников, достигших определенных успехов в профессиональной деятельности;

С.Установление правил, регулирующих деятельность подчиненных

Д.Прямое административное указание, которое имеет обязательный; характер, адресуется конкретным управляемым объектам или лицам, воздействует на конкретно сложившуюся ситуацию.

43.Методы управления

А.Административные, экономические и социально-психологические;

Б.Сетевые и балансовые;

С.Воспроизводственные и маркетинговые;

Д.Законодательные и нормативные.

44.На какие три уровня подразделяются менеджеры?

А.1-Низший 2- Средний 3 – Высший;

Б.1- Низший 2 - Профи 3 – Эксперт;

С.1 - средний 2 - Эксперт 3 – Профи;

Д.1 - профи 2 - эксперт 3 - Топ Менеджер.

45.Выберите правильный ответ. Менеджер - это?

А.Это человек, занимающий постоянную управленческую должность и наделенный полномочиями принимать решения по определенным видам деятельности организации, функционирующей в рыночных условиях;

Б.Товаровед или помощник товароведа, человек, представляющий торговую компанию в торговых сетях;

С.Это специалист, работающий по системе учёта в соответствии с действующим законодательством;

Д.Юридическое или физическое лицо, выполняющее посреднические функции между продавцом и покупателем.

46.Выберите правильное определение "Метод неспециалиста " принятия управленческих решений

А.Вопрос решается лицами, которые никогда не занимались данной проблемой, но являются специалистами в смежных областях;

Б.Формируются какие-либо идеи, рассматриваются, оцениваются, сравниваются;

С.Представление сложной проблем, как совокупности простых вопросов;

Д.Задачи решаются в условиях полной неопределенности.

47.На какие типы американские психологи Р.Блэйк и Д.Моутон разделили менеджеров?

А.1) диктатор;2) демократ;3)пессимист; 4) организатор5) манипулятор;

Б.1) топ менеджер; 2) оратор;3) пессимист;

С.1) топ менеджер; 2) эксперт; 3) профессионал;

Д.Нет правильного ответа.

48.От какого английского слова происходит слово Менеджер?

A.manage;

Б.imagine;

C.machine;

Д.нет правильного ответа.

49.Выберите правильное определение "метода диагностики" принятия управленческих решений

А.Поиск в проблеме наиболее важных деталей, которые решаются в первую очередь. Используется при ограниченных ресурсах;

Б.Формируются какие-либо идеи, рассматриваются, оцениваются, сравниваются;

С.Вопрос решается лицами, которые никогда не занимались данной проблемой, но являются специалистами в смежных областях;

Д.Поиск возможных решений проблем на основе заимствования из других объектов управления.

50.Выберите правильное определение "Метод аналогий" принятия управленческих решений

А.Поиск возможных решений проблем на основе заимствования из других объектов управления;

Б.Представление сложной проблем, как совокупности простых вопросов;

С.Поиск в проблеме наиболее важных деталей, которые решаются в первую очередь. Используется при ограниченных ресурсах;

Д.Нет правильного ответа.

51.Выберите правильное определение "Метод теории игр" принятия управленческих решений

А.Задачи решаются в условиях полной неопределенности;

Б.Вопрос решается лицами, которые никогда не занимались данной проблемой, но являются специалистами в смежных областях;

С.Формируются какие-либо идеи, рассматриваются, оцениваются, сравниваются;

Д.Поиск в проблеме наиболее важных деталей, которые решаются в первую очередь. Используется при ограниченных ресурсах.

52.Определите основные функции Менеджера?

А.Первая - менеджер определяет основные задачи организации, решает вопросы распределения ресурсов, при этом несет ответственность за последствия принятого решения; вторая – менеджер собирает информацию о внутренней и внешней среде, распространяет ее и разъясняет цели организации;

Б.Вовремя и правильно заплатить налоги, отчитаться перед государственными органами и собственниками компании;

С.Менеджер руководит формированием отношений внутри и вне организации, мотивирует членов организации, координирует их усилия, выступает в качестве представителя организации;

Д.Менеджер собирает информацию о внутренней и внешней среде, распространяет ее и разъясняет цели организации.

53.Диктатор – это……?

А.жёсткий, авторитарный руководитель, лицо, облечённое неограниченной властью в какой-либо области управления или хозяйства;

Б.личность, использующая других людей для достижения своих целей;

С.тот, кто вносит и осуществляет новые, прогрессивные идеи, приёмы и т. п. в какой-либо области деятельности;

Д.руководитель организации высшего уровня иерархии, который ежедневно несет ответственность за эффективное управление этой организацией.

54.С чем было связано возникновение практики управления?

С возникновением производства;

С появлением общения;

С разделением и кооперацией труда;

С возникновением первобытнообщинного строя.

55.Кто стоял у истоков школы научного управления?

Ф. Тейлор;

А. Файоль;

Д. Гетти;

М. Фоллетт.

56.Сколько существует основных подходов в развитии управленческой науки?

А.Четыре;

Б.Три;

С.Пять;

Д.Шесть;

57.На чем основываются экономические методы управления?

А.На материальных интересах объектов управления;

Б.На воздействии на социальные условия работающих;

С.На законодательных и нормативных актах;

Д.На хозяйственном расчете.

58.Что такое принципы управления?

А.Основные правила управления;

Б.Основные методы управления;

С.Закономерности управления;

Д.Основные функции управления.

59.Каковы общие методы управления?

А.Административные, экономические и социально-психологические;*

Б.Воспроизводственные и маркетинговые;

С.Сетевые и балансовые;

Д.Законодательные и нормативные.

60.Что включает в себя система управления в элементарном виде?

А.Субъект, объект управления и связи;

Б.Принципы, методы и функции управления;

С.Совокупность органов управления;

Д.Совокупность объектов управления.

61.Какова роль координации в процессе управления?

А.Обеспечивать взаимодействие и согласованность звеньев;

Б.Формировать структуру организации;

С.Распределять полномочия между органами;

Д.Обеспечивать связь между подразделениями.

62.Какой этап является первым в процессе принятия и реализации управленческих решений?

А.Признание проблемы;

Б.Определение критериев решения проблемы;

С.Формулирование проблемы;

Д.Оценка альтернатив.

63.Назовите первую функцию процесса управления?

А.Планирование;

Б.Мотивация;

С.Организация;

Д.Контроль.

64. Что представляет собой «управление»

А.систему мер воздействия на конкретный объект управления для достижения определенной цели при минимально необходимых затратах;

Б.эффективное использование материальных, трудовых, финансовых и информационных ресурсов;

С.производство продукции с минимальными затратами и реализация ее с максимальной прибылью;

Д.создание, максимально эффективное использование и контроль социально-экономических систем.

65. Назовите основные функции управления.

А.планирование, организация, мотивация, регулирование, контрольная;

Б. планирование, стимулирование, контрольная, производственная;

С.контрольная, информационная, организация, мотивация;

Д.аналитическая, контрольная, информационная, стимулирующая только функциональными руководителями.

66. Перечислите внутренние факторы, влияющие на качество продукции

А.технические, организационные, экономические;

Б.технические, стимулирующий, организационный;

С.материальный, технический, экономический;

Д. экономические, социально-психологические, правовые.

67. Каковы главные цели управления производством

А.Удовлетворить потребительский спрос и эффективно использовать ресурсы;

Б.соблюдение и контроль качества продукции;

С.сбалансированность спроса и предложения;

Д.разработка метода для измерения производительного процесса.

68. В каком году и где впервые появились кружки качества

А.Япония, 1962 г.

Б.Германия, 1961 г.

С.США, 1962 г.

Д.Швеция, 1961 г.

69. Кто из ниже перечисленных ученых не относится к основоположникам концепций управления качеством?

А.Э. Деминг, А.Смит, А.Эйнштейн;

Б.Ф.Тейлор, Г.Форд, В.Шухарт;

С. Г.Тагути, Ф.Кросби, Д.Харрингтон;

Д.Дж.Джуран, К.Исикава, А.Фейгенбаум.

70.Какие методы в практике впервые применил В. Шухарт к производственному процессу?

А.статистические методы;

Б.математические методы;

С.аналитические методы ;

Д.экономические методы.

71. Планирование качества – это

А.определение производственных процессов и ресурсов для достижения качества продукции;

Б.определение характеристик качества нового изделия;

С.планирование производства бездефектной продукции;

Д.планирование производства высоко-качественной продукции.

72. Что является объектом управления производством

А.качество продукции;

Б.ценность продукции;

С. стоимость продукции;

Д.производство продукции.

73.Кто является субъектом управления производством

А.Это личность, принимающий решения и управляющий объектами;

Б.Коммерческие организации - юридическое лицо, преследующее извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности;

С.Физические лица, осуществляющие предпринимательскую деятельность;

Д.Индивидуальные предприниматели и организации.

74.Трудовой коллектив-это…

А.Это группа трудящихся людей, объединенных общей работой, интересами и целями;

Б.Решающий фактор эффективности и конкурентоспособности организации, основной источник добавленной стоимости;

С.Это деятельность, в процессе которой создаются материальные и духовные блага для удовлетворения потребностей общества;

Д.Рабочие, занятые в процессе материального производства, с большей долей физического труда.

75.Что является первоочередной необходимостью успешной работы сотрудника на новом месте?

А.Социальная адаптация;

Б.Соответствие специализации;

С.Справедливое вознаграждение;

Д.Перспектива роста.

76.Что является предметом труда работников управления?

А.Информация;

Б.Сырье, материалы;

С.Готовая продукция;

Д.Ресурсы.

77.Трудовая среда-это…

А.Условия труда, взаимоотношения людей, участвующих в трудовом процессе, а так же средства, используемые в процессе;

Б.Это деятельность, в процессе которой создаются материальные и духовные блага для удовлетворения потребностей общества;

С.Особый вид деятельности, который позволяет объединить усилия работников организации по достижению общей цели;

Д.Это деятельность, в процессе которой создаются материальные и духовные блага для удовлетворения потребностей общества.

78.Факторы, влияющие на индивидуальное поведение и успешность деятельности - это:

А.Все перечисленное;

Б.Умственные и физические способности, ценности и взгляды;

С.Производительность;

Д.Ценности и притязания, потребности.

79.Основным правилом при определении уровня зарплаты является:

А.Абсолютно точное и объектное определение характера вложенного труда и исследующая всесторонняя и беспристрастная его оценка;

Б.Определенный законом минимальный уровень;

С.Определенная штатным расписанием ставка;

Д.Уровень оплаты в фирмах конкурентах.

80.Целью контроля является…

А.Обеспечение руководства информацией для корректировки плана;

Б.Проверка выполнения плана;

С.Сбор статистических сведений;

Д.Усиление зависимости подчиненных.

81.Что такое «Социотехническая система» организации с высокой технологией производства?

А.Интегрирование персонала и технологии, делегирование ответственности за конечный результат;

Б.Всеобщая компьютеризация производства;

С.Развитие социальной сферы;

Д.Профессиональный рост работников.

82.Что относится к категории «внутреннего вознаграждения»?

А.Сама работа;

Б.Зарплата;

С.Карьера;

Д.Признание окружения

83.Какой из перечисленных ниже методов распределения обязанностей в организации принят по функциональному признаку?

А.Созданы отделы по производству, маркетингу, кадрам, финансовым вопросам;

Б.Созданы филиалы предприятия в пяти городах;

С.Созданы цеха на предприятии по производству печенья, шоколадных конфет, карамели;

Д.Созданы отделы на предприятии, равные по численности.

84. Исследователи, считавшие, что для повышения трудовой мотивации работников важны следующие факторы: разнообразие навыков, законченность выполняемых работником задач, значимость, важность, ответственность заданий, самостоятельность, предоставляемая исполнителю, обратная связь:

А.Ф.Герцберг, Хэкмен и Олдхем;

Б.А.Луначарский и А.Цюрупа;

С.М. Мескон и Ф. Хедоури;

Д,Г. Жуков и А.Македонский.

85.Тип мотивации - это:

А.Преимущественная направленность деятельности человека на удовлетворение определенных групп потребностей;

Б.Мотивационное ядро личности;

С.Доминирующий мотив трудового поведения;

Д.Трудовые ценности и система потребностей человека.

86. «Группы потребностей располагаются иерархически по отношению друг к другу» - это одна из предпосылок мотивационной теории:

А.А.Маслоу и Альдерфера;

Б.В.Врума;

С.Макклелланда;

Д.Жукова.

87.Какие 3 вида потребностей выделил Мак Клелланд:

А.Успех, причастность, власть;

Б.Пища, жильё, отдых;

С.Авторитет, лидерство, известность;

Д.Безопасность, уверенность в будущем, стабильность.

88. Главной потребностью в пирамиде Маслоу было:

А.Физиологические потребности;

Б.Самовыражение;

С.Стремление к контактам;

Д.Самоутверждение.

89.Мотивация - это…

А.Побуждение человека или группы людей, у каждого из которых есть свои собственные потребности к работе по достижению целей;

Б.Совокупность приемов и способов поведения;

С.Совокупность элементов, связанных между собой;

Д.Совокупность основных руководящих ориентиров, которым необходимо следовать в управленческой деятельности.

90.Какая из человеческих потребностей является главной по теории мотивации макклелланда?

А.Успех;

Б.Деньги;

С.Свобода;

Д.Безопасность

91. Теории мотивации Врума, Портера и Лоулера являются

А.Процессуальными;

Б.Системными;

С.Содержательными;

Д.Ориентировычными.

92. Деление потребностей человека на две группы: «факторы здоровья» и мотиваторы - является отличительной чертой теории мотивации:

А.Герцберга;

Б.Врума;

С.Альдерфера;

Д.Макклелланда.

93.Назовите основные значения понятия «коммуникация»:

А.Универсальное, техническое, биологическое, социальное;

Б.Первое условие существования всякой организации;

С.Область знаний и профессиональной деятельности;

Д.Управление определенными сферами деятельности организации или ее звеньев.

94.Специально обученный и заинтересованный персонал фирмы, непосредственно связанный с продажами, является для фирмы источником

А.Сбора внешней маркетинговой информации;

Б.Контроля внешней маркетинговой информации;

С.Анализа маркетинговой информации;

Д.Сбора фирменной маркетинговой информации.

95.Перевод термина «потенциал» с латинского языка означает:

А.Резервы;

Б.Имеющиеся возможности;

С. Скрытые возможности;

Д. Запасы.

96.Процесс идентификации и создания спектра предпринимательских возможностей, их структуризации и построения определенных организационных форм, для стабильного развития и эффективного воспроизводства называется….

А.Совершенствование потенциала предприятия;

Б. Формирование потенциала предприятия;

С. Стандартизация потенциала предприятия;

Д. Структуризация потенциала предприятия.

97.О каком свойстве экономической системы говорит утверждение - «Система состоит из определенного количества частей»?

А. Полиструктурность ;

Б. Компонентность;

С. Уникальность;

Д. Сложность.

98.Какой подход к концепции производственного потенциала получил широкое распространение среди исследователей:

А. Ресурсный;

Б. Сравнительный;

С. Доходный;

Д. Исходный.

99.Какая характеристика является количественной оценкой производительной способности потенциала предприятия:

А. Мощность;

Б. Производственная программа;

С. Стоимость всех материально - технических ресурсов предприятия;

Д. Производительность.

100.Стоимость основных фондов предприятия как элемента производственного потенциала предприятия определяют как:

А.Сумму среднегодовой балансовой стоимости основных промышленно-производственных фондов предприятия и расходов на модернизацию основных производственных фондов;

Б.Разницу среднегодовой балансовой стоимости основных промышленно-производственных фондов предприятия и расходов на модернизацию основных производственных фондов;

С.Сумму первоначальной стоимости основных промышленно-производственных фондов предприятия и амортизационных отчислений;

Д.Разницу суммы первоначальной стоимости основных промышленно-производственных фондов предприятия и амортизационных отчислений.

101.Конкурентоспособность потенциала предприятия зависит от …

А. Уровня конкурентоспособности его составляющих элементов;

Б. Области, к которой относится предприятие;

С. Масштабов деятельности предприятия;

Д. Местонахождение предприятия.

102. В зависимости от направления формирования информационной базы оценки конкурентоспособности потенциала предприятия существуют методы:

А. Графические, математические и логистические;

Б. Индикаторные и матричные;

С. Критериальные и экспертные;

Д. Сиюминутные и стратегические.

103.В зависимости от способа отоброжения конечных результатов оценки конкуреноспособности потенциала предприятия существуют методы:

А. Графические, математические и логистические;

Б. Индикаторные и матричные;

С. Критериальные и экспертные;

Д. Сиюминутные и стратегические.

104.Совокупность характеристик, которые позволяют в формализованном виде описать состояние параметров того или иного исследуемого объекта:

А. Критерий;

Б. Оптимум;

С. Индикатор;

Д. Матрица.

105.Упорядоченный, целенаправленный процесс определения в денежном выражении стоимости объекта с учетом потенциального и реального дохода, который имеет место в определенный промежуток времени в условиях конкретного рынка, - это …

А. Идентификация стоимости в обмене;

Б. Идентификация стоимости в пользовании;

С. Оценка стоимости предприятия;

Д. Управление стоимостью.

106. Как называется цена, которая преобладает на свободном, открытом конкурентном рынке и определяется на основе равенства между реальными экономическими факторами.

А. Стоимость действующего предприятия;

Б. Стоимость в обмене;

С. Стоимость в пользовании;

Д. Инвестиционная стоимость.

107. Какие разновидности имеет стоимость а обмене?

А. Рыночная, ликвидационная, налоговая, страховая, арендная;

Б. Рыночная, балансовая, залоговая, страховая, арендная;

С. Рыночная, ликвидационная, залоговая, страховая, арендная;

Д. Рыночная, инвестиционная, замещения, страховая, арендная.

108.Какой принцип оценки базируется на высказщывании: «максимальный доход от использования потенциала предприятия можно получитб при достижении оптимальных величин факторв производства»?

А. Сбалансированности;

Б. Соответствия;

С. Экономического распределения;

Д.Лучшего и наиболее эффективного использования.

109.Как называется совокупность работников, объединенных пространством, профессиональной деятельностью, определенным образом взаимодействующих между собой и выступающих по отношению к окружающим как единое целое?

А. Команда

Б. Управленческий совет

С. Рабочая группа

Д. Руководительский состав

110.Метод, который предполагает необходимость учитывать интересы противоположной стороны, отстаивая собственные.

А. Метод сотрудничества

Б. Метод компромисса

С. Метод конкуренции

Д. Межличностные методы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1.Конституция Республики Узбекистан. Т.: Узбекистан, 2017 г.

2.Гражданский Кодекс Республики Узбекистан. - Ташкент: Адолат, 1996 г. 557 с.

3.Закон Республики Узбекистан “О гарантиях свободы предпринимательской деятельности”. - “Народное слово”, 2012 год 3 май.

4.Закон Республики Узбекистан “О конкуренции”. 2012 год 7 января.

5.Указ Президента Республики Узбекистан от 07.02.2017 года № УП-4947 “О Стратегии действий по дальнейшему развитию Республики Узбекистан”.

6.Постановление Президента Республики Узбекистан “О мерах по дальнейшему развитию системы высшего образования”. № ПП-2909, 20 апреля 2017 г.

7.Указ Президента Республики Узбекистан “О Государственной программе по реализации Стратегии действий по пяти приоритетным направлениям развития Республики Узбекистан в 2017-2021 годах в “Год поддержки активного предпринимательства, инновационных идей и технологий”. 2018 год 22 января.

8.Мирзиёев Ш. Мы все вместе построим свободное, демократическое и процветающее государство - Узбекистан. -Т.: Узбекистан, 2017. -480 с.

9.Мирзиёев Ш. Критический анализ, жесткая дисциплина и персональная ответственность должны стать повседневной нормой в деятельности каждого руководителя. -Т.: Узбекистан, 2017.

10.Мирзиёев Ш. Обеспечение верховенства закона и интересов человека - гарантия развития страны и благополучия народа. -Т.: Узбекистан, 2017.

11.Послание Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева Олий Мажлису. 22 декабря 2017 г.

12.Послание Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева Олий Мажлису. 28 декабря 2018 г.

13.Ricky W. Griffin. Fundamentals of Management. Eighth Edition. 2015. Cengage Learning products are represented in Canada by Netson Education. Ltd. P. 547.

14.David Boddy. Management An Introduction. Sixth Edition. 2014. 670 p.

15.N.Q.Yo'ldoshev, G.E. Zaxidov. Menejment. Darslik. – Toshkent. "O'zbekiston faylasuflari milliy jamiyati" nashriyoti, 2018 y. -392 b.

16.Йўлдошев Н.Қ., Набоков В.Н.,Менежмент назарияси, Дарслик.-Т.: ТДИУ, 2013. -433 б.

17.Шарифходжаев М.Менежмент. Дарслик.-Т.: Ўқитувчи,2002.-464 б.

18.Philip Kotler, Kevin Lane Keller. Marketing management. 12 th edition. 2010 by Pearson Education, Inc. p. 815.

19.Рубин Ю.Б. Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе. М.: Маркет ДС, 2016. 580 с.

20.Менеджмент: учебник для высших учебных заведений по экономическим специальностям / [А. В. Игнатьева и др.]; под редакцией М. М. Максимцова, М. А. Комарова. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 360 с.

21.Менеджмент: пособие / И. В. Балдин, Г. Е. Ясников. – Минск: БГЭУ, 2015.- 460 с.

22.Энциклопедический словарь: Психология труда, управления, инженерная психология и эргономика / Б.А. Душков, А.В. Королев, Б.А. Смирнов. М.: Академический проект; Деловая книга (Gaudeamus), 2010.

23.Толковый словарь Ожегова / С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова, 1992).

24.Менеджмент XXI века / Под ред. С. Чоудхари: Пер. с англ. Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 590 с.

25.Понятие и сущность маркетинга. Роль маркетинга в экономике. СднЭкз, 2013. – 400 с.

26.Менеджмент организации: учебник для высших учебных заведений по экономическим специальностям / А. В. Тебекин, Б. С. Касаев. – Москва: КноРус, 2014.- 690с

27.Top management, Toyota production system (2013), by Talichi Ohno.- 120.

28.А.Н. Асаул, М.А. Асаул, П.Ю. Ерофеев, М.П. Ерофеев – Культура организации:проблемы формирования и управления, СПб: Гуманистика, 2013. - 390с.

29.Грувич Т.Ю. «Процесс управления в организации». Научный журнал КубГАУ, №114(10), 2015.

30. М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Основы менеджмента: М.: Дело, 2009.- 1090 с.

31.Пограничный словарь. - М.: Академия Федеральной ПС РФ. 2012., 125 стр.

32.Семенов А. К., Набоков В. И.- Основы менеджмента: Учебник. - 5-е изд. - 2012, - 556 с.

33.Ф.Е. Удалов, О.Ф. Алехина, О.С. Гапонова. «Основы менеджмента» 2013, -390 с.

34. В.Н. Парахина, Л.И. Ушвицкий .Основы теории управления: Учеб.пособие - М.: Финансы и статистика, 2013.- 290 с.

35.Ф.Е. Удалов, О.Ф. Алехина, О.С. Гапонова «Основы менеджмента». 2013, - 530 с.

36.Фролов С. С. «Социология организаций»: Учебник. - М.: Гардарики, 2011. - 384 с.

37.Астахова Н. И., Москвитин Г. И. «Теория управления», 2015г. Москва., - 310 с.

38.Большой юридический словарь. Академик.ру. 2010., - 980 с.

39. В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. Основы теории управления: Финансы и статистика, 2013., - 240 с.

40. Максимцов М.М, Игнатьева А.В., «Менеджмент»- М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 2011., - 115 с.

41.Бодди Д., «Основы менеджмента», Пер. с англ. - СПб.: Издательство Питер, 2009., 770 с.

42. Maslow, A.H. Motivation and Personality. – New York, 2004.

43. Семенов А. К., Набоков В. И.. Основы менеджмента: Учебник. - 5-е изд.,- 2012, - 556 с.

44.Маслоу А.Г. Мотивация и личность/ пер. с анг. -3-е изд.- СПб.: Питер., 2013., - 558 с.

45.В.Н. Савченко, В.П. Смагин. Начала современного естествознания. Тезаурус. Ростов-на-Дону. 2016. - 390 с.

46.Пивнев Е.С. Теория управления. Томск: ТМЦДО. – 2015, - 246 с.

47.Мункоев А. К.. Организационное поведение: Учебное пособие. - Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2015. - 184 с.

48.The Age of Unreason, Management in process (2014), by Charles Hand

49.Дейнека А. В., Жуков Б. М. «Современные тенденции в управлении персоналом»., Москва.2015, -157 с.

50.А. К. Семенов Е. Л. Маслова. Этика менеджмента: Учебное пособие. - 2-е изд-2017, - 272 с.

51.В. Г. Крысько «Психология и педагогика в схемах и таблицах». — Мн.: Харвест, 2013. - 384 с.

52.Чернышев М. А. «Основы менеджмента».2012, -670 с.

53.Карпов А. Психология менеджмента, 2015 . -179 с.

54.Бориснёв С.В. Социология коммуникации: Учеб. пособие для вузов / С.В. Бориснёв. –М.:КНИТИ-ДАНА, 2013. С.141-142.

55.Levitt, S.D., & List, J.A.. Was there really a Hawthorne effect at the Hawthorne plant? An analysis of the original illumination experiments. American Economic Journal: Applied Economics, 3

56.Шрубченко А.В. Особенности неформальных коммуникаций в вузе // Теории и проблемы политических исследований. 2016. № 5. С. 90-99

57.М. В. Колтунова «Язык и деловое общение: нормы, риторика, этикет», 2015. -290 с.

58.Мекаэль Ф.Ф. Международный научно-технический журнал «Теория. практика. инновации» - Интеллектуальные системы поддержки принятия решений в системах управления сетями связи. 2018 г. - 890с.

59.Шевелева В.П.. Учебное пособие для подготовки к экзамену по менеджменту. 2013, - 117 с.

60.Герчикова, И.Н. Менеджмент. Практикум: Учеб. пособие для студентов вузов.- 2-е изд., перераб. и доп., 2017. - 799 с.

61.Кузнецова Л.А. Разработка управленческого решения : учеб. Пособие. - Челябинск : Челябинский государственный университет, 2010., - 369 с.

62.О.И. Елизарова «Разработка управленческих решений»: Учебное пособие; Моск. гос. ун-т печати. Москва: МГУП, 2019. - 460 с.

63.В. М. Колпаков «Теория и практика принятия управленческих решений» 2013. - 457 с.

64.А. А. Зюськин «Оценка эффективности управленческих решений», Санкт-Петербург, 2012, - 130 с.

65.Виханский О. С. Практикум по курсу «Менеджмент» / О.С.Виханский, А.И.Наумов; под ред. А.И.Наумова. –М.: Экономистъ, 2013. –288 с.

66.Л.С. Ружанская, А.А. Яшин, Ю.В. Солдатова «Теория Организаций». –М.: 2015 г. - 392 с.

67.Л. Д. Столяренко. Психология делового общения и управления. 2015, -323с .

68.Г. Минцберг «Природа управленческого труда» ,2012. –215с.

69.Словарь терминов современного менеджмента. 2009. -510 с.

70.Алексеевский В.С. Введение в менеджмент. 2001, - 412 с.

71.О.С. Виханский, А.И. Наумов. «Менеджмент»: Учебник - 5-е изд., стер. - М.: Магистр: НИЦ Инфра-М, 2013. – 576 с.

72. Шинкевич О.К.. Курс лекций по дисциплине Основы менеджмента. 2012, -312 с.

73.Stogdill R.M. Handbook of Leadership. Free Press, 2004.

74.MannR.D. A Review of the Relationships between Personality and Performance in Small Groups // Psychological Bulletin. 2009. July.

75.Bennis W. The 4 Competencies of Leadership // Training and Development Journal. 2014. August.

76.Уткин Э.А. Управление компанией. - М.: Магистр: НИЦ Инфра-М - 2017. - 320 с.

77. Р. Альбареа, «;Устойчивое лидерство в сфере непрерывного образования и процессы расширения прав и возможностей». 2014. –430 с.

78.Устюжаинн Владимир Леонидович, «Устойчивое лидерство промышленных предприятий на рынке: факторы завоевания и сохранения», Автореферат, Москва, 2019.

79.Pitelis C. N., Teece D. J. The (New) Nature and Essence of the Firm // European Management Review. 2009. Vol. 112 p.

80.Katkalo V. S., Pitelis C. N., Teece D. J. Introduction: On the Nature and Scope of Dynamic Capabilities // Industrial and Corporate Change. 2010. 157 p.

81.Handbook on the Knowledge Economy / Eds. D. Rooney, G. Hearn, A. Ninan. Cheltenham: Edward Elgar, 2005.

82.А. Л. Замулин «ЛИДЕРСТВО в эпоху ЗНАНИЙ» 2012, - 325 с.

83.Юлия Александровна Петрова, Ольга Сергеевна Красова «Фред Фидлер», М.: Магистр: НИЦ Инфра-М .2015. -323 с.

84.Г. И. Лукьянов, Т. А. Филиппова «Современные технологии управления». 2016, - 368.

85.Д. О. Ямпольская, М. М. Зонис «Менеджмент», 2013, -124 с.

86. «Менеджмент организационного поведения» («Management of Organizational Behavior») ,Пол Херси и Кен Бланшар.

87.Книга решений «50 моделей стратегического мышления» Крогерус Микаэль. Переиздание.М.: 2017 г.– 297 с.

88.House R.J., Mitchell T.R. Path - Goal Theory of Leadership // Journal of Contemporary Business. 2014. № 3.

89.Семенов Б. Д. Рекламный менеджмент: учебное пособие. - 2-е изд. - М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг». 2014. –272 с.

90.Марина Витальевна Китаева, «100% лидер! Учебник современного лидерства», 2018, -189 с.

91. Альберт Семенов, Владимир Набоков « История управленческой мысли», 2014 (г. Саратов), - 389с.

92.Н. Н. Козак «Стиль управления и этика топ-менеджера. Библиотека топ-менеджера» 2016, - 430с .

93.Мельник П.В., Филоненко Н.Н., Гацько Л.П. Книга: Менеджмент. 2011. -290 .

94.Ардальон Яковлевич Кибанов, Дмитрий Кириллович Захаров, Валерия Германовна Коновалова «Этика деловых отношений» ИНФРА-М, 2012. -368 с.

95.Игебаева Ф.А. Межличностное общение и коммуникации: практикум.- Уфа:«Башкирский ГАУ»,2013. – 124.

96.Игебаева Ф.А. О профессиональной подготовке студентов аграрного университета по новым образовательным программам // Социально-политические науки. Международный межвузовский научный рецензируемый журнал. Москва, Издательский дом «Юр-ВАК», 2014, № 3 – 2, с. 53-54; 3, с.195

97.Головин Б. Н. Основы культуры речи. – М.: Издательский дом ЮНИТИ, 1988. –4, с.87; 10,с. 97

98.Агафонова М.С. Бочарникова Ю.А. Совершенствование мотивации к труду как условие эффективной деятельности предприятия // Москва 2016. Т. 2. -643.

99.Веснин В.Р. Менеджмент в схемах и определениях: Учебное пособие. – М.: Проспект, 2009. – 120 с.

100.Латыпов Н.Н., Ёлкин С.В., Гаврилов Д.А. Инженерная эвристика / под.ред. А.А. Вассермана. - Москва: Астрель, 2012. - 320 с.

101.Иванов В.Н. Патрушев В.И., Социальный менеджмент, Москва, Издательский центр «Наука» 2013 г., - 390 с.

102. Елена Михалкина, Елена Костенко «История менеджмента: учебное пособие», Ростов-на-Дону: Издательство Южного федерального университета, 2014 г. - 283 с.

103.Большаков А. Современный Менеджмент / Учебное пособие. Санкт-Петербург, Издательство Питер, 2016 год, - 400 с.

104.Семенов А. К., Набоков В. И.. Основы менеджмента: Учебник. — 5-е изд., перераб. и доп. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°». 2014. - 556 с.

105.Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа: Учебник. – Москва: Финансы и статистика. 2014 г. -536 с.

106.Кузнецова Елена Владимировна, Петровская Вера Геннадьевна, Рязанцева Светлана Александровна. «Психология стресса и эмоционального выгорания». Новосибирск. Издательство: Общество с ограниченной ответственностью "Немо Пресс", 2012 г. - 280 с.

107.Т.А.Дубровская «Культура труда руководителя социальной службы» - Москва 2016г. Новая редакция, - 450 с.

108.Колтунова М. «Деловое общение: Нормы, риторика, этикет». Москва: издательство "Логос" - Экономическая литература. 2012 г. -312с.

109.Удальцова М.В. Социология управления. Москва: Издательство: ИНФРА-М, 2018 г. – 144 с.

110.Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности. Москва. Издательство: Высшая школа, 2014 г. – 327с.

111.Елена Сидорова, Иван Воробьев «Экономика организации (предприятия)» Минск: Издательский дом «Белорусская наука» 2012 год, 369 с.

112.А.Н. Асадов, Н.Н. Покровская, О.А. Косалимова. Культура делового общения: Учебное пособие. Изд-во СПбГУЭФ . - 2014 г., - 206 с.

113.Шеламова Г. М.. Культура делового общения при трудоустройстве : учеб. пособие. - 2-е изд, Москва: Издательский центр “Академия”. - (Деловая культура). - 2019 год.- 290с.

114.Бороздина Г.В. Психология делового общения Москва: Инфра-М, 2016 г. - 224 с.

115.Т.М. Владимирова «Основы экономики качества» учебное пособие, г. Архангельск. Издательство: ЮРАЙТ. 2016 г. – 147с.

116.Менеджмент: Учебное пособие. / кол. авторов; под ред. Н. Ю. Чаусова, О. А. Калугина. – М.: КНОРУС, 2014. - 469 с.

117.Шэрон Бегли "Не могу остановиться: Откуда берутся навязчивые состояния и как от них избавиться". М.: Альпина нон-фикшн, 2017.-178с.

118.Shamir B., House R. J., Arthur M. B. The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory//Organization Science. – 2013. - Vol. 4. - N 4. - P. 577 - 594.

119.Йоханнес Штайрер, профессор Экономического университета. Журнал "Проблемы теории и практики управления" (№4, 2004).

120.Eggertsson, Thrainn. Economic behavior and institutions. (Cambridge: Cambridge University Press, 2010).

121.Рональд Коуз, «Фирма, рынок и право». М.: Новое издательство, 2017 г. – 390 с.

122.Якокка Ли. Карьера менеджера: Пер. с англ. /Общ. ред. и предисл. С. Ю. Медведева. - М.: Прогресс. 1991.

123.Ревуцкий Л.Д. Потенциал и стоимость предприятия. – М.: Издательство «Перспектива», 2017. - 128 с.

124.Портер М.Э. Конкуренция». - М.: Вильямс, 2010. - 592 с.

125.Воронов Д.С. Соотношение конкурентоспособности предприятия и конкурентоспособности его продукции.сайт: http://vds1234.ru

126.Переверзев Н., Корзников А. Построение прозрачной системы управления инновационной компанией // Менеджмент сегодня. 2015.– 234с.

127.Жемчугов А., Жемчугов М. Разработка стратегии предприятия: современный подход // Проблемы теории и практики управления. 2014.-132.

128.Алещенко В.В. Теоретико - методологические вопросы конкурентоспособности экономической системы // Маркетинг в России и за рубежом. 2015. № 1. -134с.

129.Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: «Альпина Паблишер», 2013. – 454с.

130.Материалы научно-практической конференции. 17 ноября 2011г. / под ред. Е.В. Поносовой. Пермь: АНО ВПО «Пермский институт экономики и финансов», 2013. –556с .

131.Горфинкеля В.Я Швандара В. А. Экономика предприятия: Учебник для вузов. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 670 с.

132.Яшева, Г. А. Конкурентоспособность предприятий легкой промышленности: оценка и направления повышения / Г. А. Яшева, Н. Л. Прокофьева, В. В. Квасникова. - Витебск: УО «ВГТУ», 2013. - 302 с

133.Горфинкеля В.Я Швандара В. А. Экономика предприятия: Учебник для вузов. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 588 с.

134.Баумгартен, Л. В. Анализ методов определения конкурентоспособности организаций и продукции // Маркетинг в России и за рубежом. - 2013. - № 4. С.45-49

135.“Теория менеджмента: Учебник”. 2-е издание, переработанное и дополненное. Михненко П.А. “Московский финансово - промышленный университет “Синергия”, 2016.- 890 с.

136.Nilhun Dogan, The Intersection of Entrepreneurship and Strategic Management: Strategic Entrepreneurship. Science Magazine “Procedia - Social and Behavioral Sciences” Volume 195, 3 July 2015, Pages 1288-1294.

137..Ямпольская Д., Зонис М. Характерные черты современного менеджмента // Библиотека центра креативных технологий [Электронный ресурс]. http://www.inventech.ru/lib/management/management-0058/.

138.Стили управления, их плюсы и минусы [Электронный ресурс]. 2014 Режим доступа: http://zammi.ru/stili-upravleniya-ix-plyusy-i-minusy.html.

139.Демократический стиль управления [Электронный ресурс]. 2014. Режим доступа: http://brandenso. com/democratic-style-of-management.

140. Большой словарь по социологии, проект www.rusword.com.ua

Интернет сайты:

www.gov.uz

www.lex.uz

www.mf.uz

www.cbu.uz

www.stat.uz