

МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие

Алматы
2005

ББК 65.290-2я7

М 50

Авторский коллектив:

*кандидат экономических наук, доцент – А.Б. Рахимбаев,
кандидат экономических наук, доцент – А.К. Бельгибаев.*

М 50 «Менеджмент». – «Нур-пресс», Алматы: 2005 – 164 с.

ISBN 9965-620-46-6

«Менеджмент» содержит лекционный материал, вопросы к практическим занятиям, примеры логических и практических задач для проведения семинарских занятий.

В книге дано обширное понятие о современных принципах и методах в менеджменты.

Учебное пособие предназначена для преподавателей и студентов.

ББК 65.290-2я7

М 4310020000

00(05)-05

ISBN 9965-620-46-6

© Авторский коллектив, 2005.

© «Нур-пресс», 2005.

ВВЕДЕНИЕ

Целью создания настоящего учебного пособия аргументируется на актуальности по реализации Государственной индустриально-инновационной программы Республики Казахстан, вхождения нашей страны во Всемирную торговую организацию (ВТО), что по своей сущности радикально должно изменить существующую систему управления, ее реформирование на более высокоэффективный и качественный уровень соответствующей международным требованиям, исходя из отечественного и зарубежного опыта.

Задачами пособия является увеличение объемов самостоятельной работы при кредитной системе образования, а также освоение студентами экономических специальностей науки в области современного менеджмента, его методическими основами, формами организации системы управления, мотивации, регулирующих процессов и функции контроля в ходе воздействия на трудовой исполнительский персонал предприятия — фирмы.

Инновационная деятельность менеджмента должна быть направлена на разработку производственно-экономических программ в будущем периоде, управление прогнозируемыми рисками и экономическими отношениями предприятия во внешней конкурентной среде.

КРАТКОЕ ТЕМАТИЧЕСКОЕ СОДЕРЖАНИЕ

Основным элементом рыночного хозяйства является **менеджмент**.

Менеджмент как наука о разработке эффективных методов управления организацией во многом определяет поступательное развитие экономической системы в целом.

Современная наука менеджмент оперирует значительным числом различных направлений, которые на первый взгляд кажутся не связанными между собой.

Только в менеджменте соединяются воедино три направления: экономика; технология и организация производства; психология изучения человеческих отношений.

Поэтому, такая специфика менеджмента является очень важной для экономических специальностей, готовящих специалистов по управлению. Так как, современный управленец в первую очередь должен обладать знаниями данных направлений, которые можно получить при освоении данной дисциплины.

По этой причине, несомненно возрастает актуальность разработки дополнительных учебных пособий по дисциплине « Менеджмент», которые бы давали новые знания о системах управления различных типов организаций имели бы системный комплексный подход к изучению современных методов и типов управления организацией.

Данное учебное пособие будет способствовать комплексному овладению знаниями по управлению организациями. Оно написано в соответствии с программой курса «Основы менеджмента» и отражает все изменения в механизме экономического управления организацией.

Учебное пособие предусматривает проведение лекционных, семинарских и практических занятий, а также рекомендации по выполнению с.р.с. и курсовых работ по следующим темам курса:

- Общие основы менеджмента;
- Построение организации как системы;
- Менеджер – организатор эффективного управления и его качества;
- Управление персоналом и формирование кадровой политики;
- Роль и значение коммуникации в организации;
- Теория принятия управленческих решений;

В них не только рассматриваются сущность важнейших экономических категорий, но и содержатся методология и методика

взаимодействия различных рычагов управления и их влияние на принятие управленческих решений.

Изучение предлагаемого материала окажет практическую помощь студентам- менеджерам, маркетологам и другим экономическим специальностям. Так как, они получают комплексные знания по управлению организацией в условиях бурного развития рыночных отношений. В настоящем учебном пособии излагаются как теоретические аспекты и принципы функционирования менеджмента, так и его современные особенности, связанные высокой степенью влияния внешней среды на функционирование организации и их влияние на эффективность принятия управленческих решений. Учитывая особенности построения данного учебного пособия, на наш взгляд, оно может представлять значительный интерес для студентов не только экономических, но и других специальностей, что является актуальным и своевременным.

Раздел 1. Общие основы менеджмента

Понятие менеджмента как системы принятия комплекса управленческих решений по эффективному функционированию организации. Основные этапы развития менеджмента. Основные функции менеджмента. Планирование. Организация. Мотивация. Контроль. Особенности применения и взаимосвязь между перечисленными функциями в управлении.

Раздел 2. Построение организации как системы

Организация как соединение, совокупность элементов человеческих, материально-технических и денежных ресурсов в единый трудовой процесс, направленный на создание потребительских благ. Определение миссии организации и правильное ее построение. Внешняя среда и ее влияние на организацию как открытую систему. Процесс управления персоналом. Определение масштабов управления персоналом.

Раздел 3. Менеджер – организатор эффективного управления и его качества

Возникновение должности менеджера как наемного управляющего. Его функции. Нахождение оптимальных решений при осу-

ществлении предпринимательства. Формирование базовых качеств менеджера. Построение индивидуального стиля менеджера. Современные концепции модели, определяющей поведение менеджера.

Раздел 4. Управление персоналом предприятия и формирование кадровой политики

Блоки системы управления персоналом: организация, подбор персонала, переговоры, заключение контрактов; процесс: обучение, повышение квалификации, тренировка, переаттестация, организация условий труда и отдыха; предотвращение и разрешение конфликтов, перевод и увольнение; эффективность: исполнение заданий в срок в полном объеме и соответствующего качества.

Раздел 5. Роль и значение коммуникации в организации

Коммуникация – связующая нить, объединяющая взаимозависимые части организации. Роль коммуникации в обмене информацией между организацией и средой. Построение коммуникационных схем. Результаты и роли в коммуникационных процессах. Классификация коммуникационных ролей. Пути совершенствования коммуникации организации.

Раздел 6. Теория принятия управленческих решений

Понятие управленческого решения. Выбор определенного курса действия из возможных альтернатив. Виды управленческих решений. Интуитивное. Рациональное. Запрограммированное. Незапрограммированное. Построение алгоритма принятия рационального решения. Факторы, влияющие на процесс принятия решения. Модель принятия управленческого решения.

Лекция 1

ОБЩИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

1.1. Понятие менеджмента

В условиях рынка конечной целью экономической деятельности людей в частных и государственных предприятиях является, как известно, прибыль. В силу этого, важнейшей составной частью и функцией бизнеса как деятельности, направленной на получение прибыли, является управление им. Новое управленческое мышление, соответствующее целям и реалиям рыночной экономики, впервые сформировавшееся на Западе, прежде всего в США, получило название менеджмента и широко распространилось в мировой практике.

Менеджмент в чисто прагматическом понимании – это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей;

менеджмент – это функция и вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных условиях и предприятиях, которые американцы сводят к одному понятию - организация. Кроме того, менеджмент представляет собой область человеческого знания, помогающего осуществить эту функцию.

Видный теоретик менеджмента М.П.Фоллет, определяла его сущность как «... искусство получать вещи через людей». Ее взгляды на менеджмент исходили из того принципа, что в производственной деятельности на побудительные мотивы любого человека оказывают влияние те же самые факторы, которые действуют на него и в повседневной жизни и менеджеру необходимо это знание использовать. В.В.Леонтьев считает, что « менеджмент – это совокупность принципов, методов, средств и форм рационального управления фирмой, компанией в плане обновления, инноваций, нововведений в сферах продукции, технологий, организации производства, управленческого труда, социальных отношений».

В приведенных высказываниях менеджмент рассматривается главным образом как управление деятельностью коллективов

людей. Наряду с этим, менеджмент нередко определяется как орган управления людьми. Например, В.Хойер пишет, что «менеджмент – это специфический орган функционирующего коммерческого предприятия». В широком смысле, с социальной точки зрения менеджмент является по мнению Э.Патерсона, Э.Плохмена техникой или методом, развиваемым в результате свойственной человеку тенденции к формированию групп. Примерами таких групп являются правительства, клубы различных видов и деловые предприятия. Какой бы ни была группа, она должна иметь свой собственный менеджмент. В этом смысле, менеджмент можно определить как совокупность методов, с помощью которых устанавливаются, выясняются и реализуются цели и задачи той или иной человеческой группы. В западной экономике оба приведенных понятия менеджмента используются в зависимости от конкретных условий и целей.

Менеджмент (управление) – постоянное свойство, присущее человеческому обществу на любой ступени его развития. Это свойство носит всеобщий характер и вытекает из природы общества, из общественного, по сути коллективного труда членов общества, из необходимости их общения в процессе труда и жизни, обмена продуктами своей материальной и духовной работы.

Разделение труда, формирование соответствующих пропорций между различными сферами производства, материальной и духовной деятельностью необходимо во всяком обществе. В различных исторических условиях оно принимает разный характер, отличается степенью дифференцированности. Естественно, что без управления, без установления и поддержания известного порядка и организованности, без взаимной связи между членами общества трудовая и всякая другая деятельность невозможна.

1.2. Эволюция развития менеджмента

Эволюция мировой управленческой мысли, происшедшая с начала нынешнего века и до наших дней была обусловлена прежде всего и главным образом крупными изменениями в организации. М.Х.Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури сделали сравнение старой и современной организации (табл.1).

Таблица 1

Старая и современная организация

Старая организация	Современная организация
Малое количество крупных организаций, отсутствие гигантских организаций	Большое количество чрезвычайно мощных и крупных организаций, как коммерческих, так и некоммерческих
Относительно небольшое количество руководителей, практическое отсутствие руководителей среднего звена	Большое количество руководителей, большое количество руководителей среднего звена
Управленческая работа зачастую не выделялась и не отделялась от неуправленческой деятельности	Четко очерчены управленческие группы, управленческая работа четко воспринимается и отделяется от неуправленческой работы
Занятие руководящих постов в организации чаще всего по праву рождения или путем захвата силой	Занятие руководящих постов чаще всего по праву компетентности с соблюдением законности и порядка
Малое количество людей, способных принимать важные для организации решения	Большое количество людей, способных принимать важные для организации решения
Упор на приказ и интуицию	Упор на коллективную работу и рациональность

Развитие управленческой мысли они выделили и сгруппировали в четыре школы, установив хронологические рамки функционирования указанных школ: школа научного менеджмента, административная школа, школа психологии и человеческих отношений и школа науки управления (т.н. количественная школа). Соответственно указанным школам были определены четыре разных подхода к менеджменту в его историческом развитии. Возникновение школы научного менеджмента обычно связывают с именем американского инженера Ф.В.Тейлора. Основные принципы его концепции менеджмента сводятся к четырем положениям.

1. Создание научного фундамента, заменяющего собой старые, традиционные, сложившиеся методы работы, научное исследование каждого ее элемента. Он подчеркивал, что в управлении нужна такая же точность, как и в строительстве.

2. Отбор рабочих на основе научных критериев, их тренировка и систематическое обучение.

3. Сотрудничество между администрацией и рабочими в деле

освоения научно разработанных систем организации труда.

4. Равномерное распределение труда и ответственности между администрацией и рабочими.

Концентрированное выражение концепции Ф.В.Тейлора и в целом школы научного менеджмента получило в «12 принципах производительности» А.Эмерсона:

- точно сформулированные цели, к достижению которых стремится каждый руководитель и его подчиненные на всех уровнях управления;

- подход с позиции здравого смысла к анализу каждого процесса с учетом перспективных целей;

- компетентная консультация, необходимость специальных знаний и компетентных советов по всем вопросам, связанным с производством и управлением. Подлинно компетентный совет может быть только коллегиальным;

- дисциплина – подчинение всех членов коллектива установленным правилам и распорядку;

- справедливое отношение к персоналу;

- быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет, обеспечивающий руководителя необходимой информацией;

- диспетчеризация, обеспечивающая четкое, оперативное управление деятельностью коллектива;

- нормы и расписания, позволяющие точно измерить все недостатки в организации и уменьшать вызванные ими потери;

- нормализация условий, обеспечивающая такое сочетание времени, усилий и издержек производства, при котором достигаются наилучшие результаты;

- нормирование операций, предлагающее установление времени и последовательности выполнения каждой операции;

- письменные стандартные инструкции, обеспечивающие четкое закрепление всех правил выполнения работ;

- вознаграждение за производительность, направленное на поощрение труда каждого работника.

С возникновением в 20-е годы административной школы специалисты начали постепенно вырабатывать подходы к совершенствованию управления организацией в целом, разработкой принципов организации административной, управленческой деятельности. Эта школа непосредственно связана с А. Файолем, основателем французской школы менеджмента. Ему принадлежит разработка ряда принципов административного управления, кото-

рые, по его мнению, являются универсальными для любой организации.

1. Разделение работы. Специализация труда необходима для организационного успеха.

2. Власть. Право отдавать приказы должно сопровождаться ответственностью.

3. Дисциплина. Послушание и уважение помогают организации работать спокойно.

4. Единначалие. Каждый работник должен получать приказы только от одного начальника.

5. Единство направления. Усилия каждого человека в организации должны быть скоординированы в одном направлении.

6. Подчинение индивидуальных интересов общим интересам. Разрешение «перетягивания каната» между личными интересами общими на благо организации является одной из самых серьезных трудностей управления.

7. Вознаграждение. Работники должны получать оплату в соответствии со своим вкладом.

8. Централизация. Соотношение между централизацией и децентрализацией является вопросом пропорции; оптимальное равновесие должно быть найдено для каждой организации.

9. Иерархическая цепь. Подчиненные должны соблюдать формальную цепь руководства до тех пор, пока кто-либо из вышестоящих начальников не даст указания на обмен информацией с кем-то другим.

10. Порядок. Материальные ценности и люди должны находиться на своих соответствующих постах.

11. Справедливость. Справедливость, которая является результатом доброты и законности, будет приводить к преданной и лояльной службе.

12. Стабильность персонала в срок пребывания в должности. Людям должно быть предоставлено время, чтобы узнать свою работу.

13. Инициатива. Одним из самых больших удовлетворений является составление и выполнение планов самостоятельно.

14. Кастовый дух. Совместные усилия сотрудников являются основой успеха всей организации.

В противоречие школе научного менеджмента, сердцевиной школы человеческих отношений является взгляд на человека как на «социально живой организм». Странники этой школы, важней-

шими факторами успеха предприятия считают положительные индивидуальные качества управляющего- менеджера, неантагонистические взаимоотношения между рабочими и администрацией, благоприятный психологический климат в трудовых коллективах, группах.

Следующая школа управления- школа человеческих отношений появилась на свет после значительного развития психологии как части науки об управленческой деятельности. Она зародилась в ответ на неспособность предыдущих школ полностью осознать значение человеческого фактора как основного элемента эффективности организации, типичным выразителем и представителем этой школы был Э.Мэйо, считавший, что для высокой эффективности труда необходимы психологические условия и хорошее настроение рабочих. Суть его системы сводится к следующим положениям.

- психологический подход.
- ставка на коллективный труд с учетом групповых психологических закономерностей.
- подбор рабочих в группу по взаимной симпатии.
- подход к рабочему как к личности, способной к творческой деятельности.
- стимулирование рабочих к рационализации.
- предоставление творческой инициативы рабочим в процессе производства.
- привлечение рабочих к обсуждению производственных вопросов, проблем, участие их в выработке решений.
- поощрение похвалой, чувство гордости за свою профессию, внушение рабочим, что их цели совпадают с целями организации.
- проявление к людям интереса, разделение мастером чаяний и интересов рабочих.

1.3 Основные функции менеджмента

Система менеджмента предусматривает классификацию управленческой деятельности на функции. Четкая, обоснованная классификация функций управления имеет важное значение для разработки научных и практических основ построения организации, ее аппарата управления, определения структуры организации и управления, меры централизации и децентрализации на уровне крупных видов организации, установление круга прав и

обязанностей различных уровней менеджмента и работников.

Под воздействием углубления и разделения труда менеджмент как единая функция дифференцируется, происходит выделение и обособление специфических видов управленческой деятельности – частных функций по управлению производством. Деление единого процесса менеджмента на относительно обособленные, но в то же время неразрывно связанные функции, отражает ход развития объекта управления производства и закономерностей самого управления. Содержание производства всегда конкретно: оно состоит из различных элементов (технических, технологических, экономических) и процессов, которые в каждом объекте управления имеют свои особенности и по – разному взаимодействуют. Функции управления производством вытекают из содержания самого производственного процесса, определяются объектом и составом решаемых задач.

Под функцией менеджмента понимают особые (обособленные) виды управленческой деятельности, в процессе которой решаются конкретные задачи и осуществляется уравнивание внутренней производственной системы организации с внешней средой, вырабатывается система связей и отношений. Функции менеджмента можно охарактеризовать также как комплекс взаимосвязанных организационных воздействий субъекта, которые направлены на конкретный участок деятельности объекта управления и в совокупности обеспечивают достижение цели.

А.Файоль определял менеджмент как совокупность четырех функции (этапов управленческой деятельности): планирование, организация, руководство и контроль. К.Киллен несколько расширил содержание понятия функций менеджмента, под которыми он понимал « .. процесс планирования, организации, руководства, мотивации и контроля работы и работников организации, обеспечивающей достижение ее целей».

Неотъемлемой составной частью функций менеджмента является планирование. Планирование как функция менеджмента заключается в определении целей управляемого объекта, в разработке программы его действий в виде прогнозирования, стратегических и тактических планов. Л.Д. Залевский определяет планирование как этап выработки управленческого решения, в процессе которого анализируются и оцениваются возможные варианты, выбираются наиболее эффективные из них, определяют формы и средства реализации решений. К.Киллен считает, что

«планирование – это процесс подготовки на перспективу решений о том, что, кем, как, когда должно быть сделано». Несмотря на некоторые различия в формулировках определения функции планирования в них выражено главное содержание указанной функции.

Планирование как функция управления представляет собой процесс определения целей и путей их достижения. Оно охватывает различные уровни той или иной организации и во времени носит долгосрочный, среднесрочный и краткосрочный характер.

В ходе долгосрочного планирования (15–20 лет) определяются общие цели фирмы и стратегия. Основная задача среднесрочного планирования (обычно на 5 лет) – выбор средств для выполнения намеченных целей. В этих планах определяется общая кадровая политика, общая производственная стратегия, общая финансовая политика, общая маркетинговая стратегия.

Краткосрочное (или текущее) планирование (обычно на 1 год) с детализацией по кварталам и месяцам имеет несколько форм. Одной из них является разбивка среднесрочных планов на краткосрочные, с более детализированными отрезками. При этом на год составляются производственный план, финансовый план, план по маркетингу.

Другой формой текущего планирования является разработка политики и механизмов регулирования в случае возникновения возможных ситуаций в будущем. Так, необходимо уже заранее определить возможную политику компании в случае возникновения забастовки.

Третьей формой текущего планирования является бюджетное планирование. Бюджет представляет собой финансовый план (роспись доходов и расходов на определенный срок), который служит руководством и средством контроля над будущими операциями. Обычно разрабатываются несколько видов бюджетов или даже их групп:

- смета доходов и расходов;
- смета затрат времени, материалов;
- смета капитальных расходов;
- кассовый бюджет;
- балансовая смета.

Бюджет координирует действия различных подразделений, организаций.

Типы текущих планов представлены в таблице, которая дается

в учебном пособии под ред. А.А.Радугина.

Таблица 2

Три типа текущих планов

Наибольший интерес вызывают функциональные планы, опи-

Тип плана	Роль в системе планов	Форма разработки плана
Функциональные планы	Помощь при внедрении стратегического плана корпорации	Ключевые краткосрочные цели и тактические подходы к решению насущных проблем, возникающих на данном этапе в каждой из функциональных сфер
Единовременные планы (программные и проектные)	Содержит указания по осуществлению действий, носящих разовый характер	Программы, проекты
Стабильные планы	Стандартизируют решения по регулярно повторяющимся операциям, процессам	Правила и инструкции, рекомендации, свод стандартов, нормативные планы

сывающие действия, которые стоит предпринять в ближайшем будущем в конкретной сфере производства, и содержащие перечень ближайших целей и временные рамки для их достижения. В таблицах приведено составление функциональных планов в различных сферах по А.А.Радугину.

Что касается стабильных планов, то это директивы, направленные на увеличение общей эффективности на основе соблюдения простейших принципов организации. Стабильные планы практически не связаны со стратегией корпорации и рассчитаны на управление ежедневными процессами в организации. Существуют три типа таких планов: политика, процедура (стандартные инструкции) и правила (рекомендации).

Политика – это положение в соответствии, с которым устанавливаются параметры принятия повторяющихся второстепенных решений. Политика дает общие указания по осуществлению

Основные аспекты функционального маркетингового плана

Основные сферы	Типичные вопросы, рассматриваемые в маркетинговом плане
Продукт (услуги)	<p>Какой продукт (услугу) мы выделяем как основной?</p> <p>Какой продукт (услуга) приносит наибольшую прибыль?</p> <p>Какой имидж мы пытаемся создать для своего продукта (услуги)?</p> <p>Какие нужды потребителей удовлетворяют наши продукты (услуги)?</p> <p>Какие изменения могут повлиять на нашу потребительскую ориентацию?</p>
Цена	<p>Конкурентоспособны ли наши товары в ценах?</p> <p>Возможно ли установить систему скидок или других ценовых модификаций?</p>
	<p>Соответствует ли система установления цен федеральным стандартам или она носит специфические черты?</p> <p>Какой тип цен мы применяем (высокие, средние, низкие)?</p> <p>Какова марка прироста прибыли?</p> <p>Какую систему ценообразования мы применяем (ориентированную на издержки производства, спрос или условия конкуренции)?</p> <p>Какой объем реализации наиболее эффективен?</p>
Реализация	<p>Есть ли какие-либо регионы, где продажи приносят большую прибыль?</p> <p>Каковы основные каналы распределения?</p> <p>Каковы цели, структура, управление в дистрибьюторских фирмах?</p> <p>Необходимы ли какие-либо изменения в отношениях с дистрибьюторами в условиях оптовой торговли или реализации?</p> <p>Какой должна быть организационная структура распределения?</p> <p>На что ориентировано распределение продуктов, услуг (на конкретную территорию или определенный рынок)?</p> <p>Каковы основные факторы, способствующие продвижению товаров к потребителю?</p>
Факторы, способствующие продвижению товаров к потребителю	<p>Каковы особенности рекламы для каждого из видов произведенной продукции, рынков, территории?</p> <p>Какие виды средств массовой информации могут быть использованы в рекламной кампании?</p>

Таблица 4

Основные аспекты финансового плана

Основные сферы	Типичные вопросы, рассматриваемые в финансовом плане
Привлечение денежных средств	<p>Каковы основные издержки по привлечению капитала (проценты по кредитам)?</p> <p>Какова наиболее оптимальная пропорция между кратко- и долгосрочными заемными обязательствами?</p> <p>Каков баланс между внешним и внутренним финансированием?</p> <p>Каковы границы допустимого риска?</p> <p>Какие формы лизинга могут быть использованы на базе имеющихся ресурсов (активов)?</p>
Распределение ресурсов	<p>Каковы приоритеты в распределении ресурсов между фирмами, внутри корпорации или между подразделениями внутри отдельных фирм?</p> <p>На базе чего будет осуществляться распределение ресурсов?</p> <p>Каким объемом ресурсов может менеджер низового звена распоряжаться без особого разрешения вышестоящих руководителей?</p>
Дивиденды и объем ликвидных средств	<p>Какой процент прибыли должен распределяться в качестве дивидендов?</p> <p>Насколько важен вопрос стабильного уровня дивидендов?</p> <p>Возможно ли выплата дивидендов в какой-либо иной форме, кроме денежной?</p> <p>Каковы требования к объему ликвидных средств (минимально необходимое и максимально возможное количество) для поддержания общего баланса?</p> <p>Насколько либеральна (консервативна) политика заимствования денежных средств?</p>
	<p>Каков необходимый объем лимитов?</p> <p>Каковы сроки выплаты по текущим обязательствам?</p> <p>Какими правилами следует руководствоваться при осуществлении платежей по долговым обязательствам?</p>

деятельности, а фактически является наиболее типичным и простым видом стабильных планов. Например, любая компания может придерживаться политики, в соответствии с которой на службу к ней принимаются люди только с определенным уровнем образования.

Процедуры (стандартные инструкции) представляют собой

**Основные аспекты функционального плана
по управлению производством**

Основные сферы	Типичные вопросы, рассматриваемые в плане управления производством
Оборудование и машины	<p>Является ли система размещения производственных мощностей централизованной? Какова концентрация производственного оборудования? (Единая ли это производственная линия или совокупность большого числа единиц оборудования?) Насколько интегрированы процессы производственного обмена? Какой уровень автоматизации и механизации может быть использован? Необходимо ли для данного производства оборудование с высокой мощностью?</p>
Покупка	<p>Сколько ресурсов необходимо? Как мы будем выбирать поставщиков и устанавливать связь с ними? Какой объем производственных запасов необходим?</p>
Оперативное планирование и контроль	<p>Какая система инвентаризации будет применяться? Как будет осуществляться учет и контроль за процессом производства? Каковы основные показатели, по которым контроль будет осуществляться в первую очередь (качество, издержки, расход материалов, простой и т.д.)? Каковы должны быть меры наказания: превентивные или штрафные? Какие акценты необходимо сделать в данном производстве (специализация, стандартизация и т.д.)?</p>

нечто вроде плана действий, состоящего из серии шагов, которым необходимо следовать при выполнении отдельных (повторяющихся) заданий или при исполнении определенных обязанностей. Наглядный пример стандартной инструкции- предписание клерку мотеля насчет регистрации новых клиентов, расписанное по пунктам.

Правила (рекомендации) представляют собой предписания о том, какие действия должны (или не должны) быть предприняты в каждой конкретной ситуации. Например, клерку в мотеле дано предписание не давать посетителям комнату и ключи до тех пор, пока они не внесут предварительную плату или не предъявят кре-

дитную карточку. Если клерк игнорирует данную рекомендацию, он несет персональную ответственность на каждую неоплаченную комнату.

Стратегическое планирование- процесс формулировки стратегии по этапам, с разъяснением роли каждого члена организации (каждого ее подразделения). Выработка стратегии организации - не самоцель стратегического планирования. Это сложная и трудоемкая работа приобретает смысл, если стратегия в дальнейшем успешно реализуется. Для того, чтобы контролировать процесс реализации стратегии и быть уверенными в достижении поставленных целей, руководители организации вынуждены разрабатывать планы, программы, проекты и бюджеты, мотивировать процесс, т.е. управлять им.

Таблица 6

Основные направления деятельности

Результатом функционирования системы стратегического пла-

План развития организации	Тактические планы
План диверсификации Ликвидационный план План НИР	План по маркетингу Финансовый план План производства План закупок Бизнес- план
Программы и планы- проекты	Программы и планы- проекты

нирования является совокупность взаимосвязанных плановых документов, в которых отражены принятые стратегические решения и распределение ресурсов. Система планов служит формой материализации плановой деятельности организации, но не главным ее результатом. Главным является определение целей, стратегий, программ, распределение ресурсов, позволяющие организации во всеоружии встретить будущие перемены. А эти перемены служат содержательным результатом стратегического планирования и могут включать планы научно- исследовательских работ (НИР). Диверсификации продукции, утверждение на рынке новой продукции, сворачивание и ликвидацию нерентабельных производств.

В современной организации должны разрабатываться четыре

группы взаимосвязанных планов:

1. Основные направления деятельности, главным содержанием которых является стратегия на обозримое будущее 10-15 лет, иногда и более.

2. Планы развития организации на срок от 1 года до 5 лет. С позиций стратегического планирования важнейшим содержанием их служат перспективы совершенствования производства, переход к выпуску нового поколения продукции, новой технологии.

3. Тактические планы, регламентирующие текущую деятельность организации.

4. Программы и планы-проекты, которые носят целевой характер: разработка новой продукции и технологии, снижение затрат на производство, экономия энергоресурсов, проникновение на новые рынки и др.

Первые две группы планов являются основным продуктом стратегического планирования. Эти планы должны в последующем трансформироваться в тактические и планы-проекты, поскольку они могут быть реализованы лишь через них. К тому же проекты служат обоснованием выбранных на более ранних стадиях стратегий развития организации. Следовательно, тактические планы и проекты также частично входят в систему стратегического планирования.

Основные направления деятельности. Этот план еще называют стратегическим. Он является вершиной системы планов потому, что характеризует основное назначение организации, ее цели и стратегии. Этот план служит ориентиром для всех прочих планов. Одновременно он служит и ограничением при принятии решения относительно основных направлений деятельности (продуктов и услуг) и рынков.

План развития организации. Он определяет мероприятия, которые необходимы для создания новых поколений продуктов и услуг, более четко очерчивает пути выхода на новые позиции, определенные в «основных направлениях деятельности». План развития дает ответ на вопросы: Какие условия на товары и услуги организации ожидаются? Какие условия и климат необходимо создать внутри организации, чтобы облегчить создание новых видов продукции и выявление новых рынков сбыта? Каковы имеющиеся ресурсы для создания новых видов продукции и услуг?

План развития служит ориентиром для разработки: а) плана

диверсификации, который характеризует создание новых видов продукции, услуг и рынков, призванных дополнить или заменить выпускаемую продукцию; б) ликвидационного плана, который показывает, от каких элементов организация должна освободиться (от продуктов, услуг, собственности или структурных подразделений); в) плана НИР, в котором отражены мероприятия по разработке новых товаров и технологических процессов с учетом существующего спроса или новых рынков для производимых товаров и услуг. План НИР затрагивает все элементы организации – продукты, рынки, финансы и управление.

Тактические планы. Эти планы также называют «планами текущей деятельности» или «планами прибыли». Они ориентированы на те мероприятия, с помощью которых выпускаемые товары и услуги производятся и поступают на существующие рынки. Планы текущей деятельности подкрепляются планами для каждой функциональной зоны: сбыт, финансы, производство, закупки и т.д. Эти планы тесно увязаны со стратегическим планом, хотя и не являются его частью.

Тактические планы служат основным инструментом реализации стратегических планов и с этой точки зрения имеют некоторые отличия от последних, которые необходимо учитывать в практической работе:

- тактические планы разрабатываются в полном соответствии со стратегическими планами;

- при разработке тактических планов реализуется принцип «кто должен выполнять планы, тот их и разрабатывает». Иными словами, если стратегические планы и решения по ним принимает высшее руководство организации, то тактические планы разрабатываются на уровне руководителей среднего звена;

- тактические планы, как правило, рассчитаны на более короткий период времени, чем стратегические, поэтому результаты их реализации проявляются сравнительно быстро и возможно быстрое принятие мер по выявленным отклонениям.

В условиях перехода к рыночной экономике существенно меняются структура тактических планов, принципы их разработки и приоритеты основных разделов. Так, годовой план организации, как правило, включает четыре основных раздела: план по маркетингу, финансовый план, план производства, план закупок. В зависимости от этапа развития рыночных отношений и сложившихся внешних условий деятельности фирмы меняются при-

оритеты разделов плана, их значимость. На первое место может выходить план сбыта или финансовый план, или производственный.

Каждый стратегический план обязательно подкрепляется комплексом программ и планов- проектов. Так, например, план развития организации обосновывается кратко-, средне- и долгосрочными программами, конкретизирующими включенные в него мероприятия. Это могут быть программы разработки и внедрения нового вида продукта; разработки и внедрения новой управленческой информационной системы, перестройки организационной структуры фирмы и др. Программы, в свою очередь, подкрепляются конкретными проектами. Каждый проект уникален в том смысле, что имеет определенную стоимость, график реализации и технико-экономические параметры.

Целесообразно отметить методологическую особенность формирования системы плановых документов в стратегическом планировании – необходимость механизма адаптации планов организации к меняющимся внешним условиям развития. Адаптивный характер планов предполагает, что они должны быть достаточно гибкими, легко приспособляемыми к неожиданным изменениям внешних факторов. Следовательно, чтобы обеспечить адаптивный характер стратегического планирования, все виды планов, особенно тактические, должны предусматривать действия на случай непредвиденных обстоятельств. Эти действия должны быть реализованы через известный методический прием – ситуационное планирование.

Стратегический план всегда субъективен во своей природе и основан на предположениях, мнениях, прогнозах и предсказаниях, сопряженных с некоторой степенью неопределенности и риска. Поэтому руководству организации важно знать, что произойдет, если сделанные предположения и прогнозы не сбудутся. Ситуационные планы позволяют ответить на поставленный вопрос и определить, до какой степени организации придется изменить цели и стратегию своего поведения в будущем.

Организации, в которых ситуационные планы стали ординарной частью общей системы планов, приобретают способность быстро и эффективно реагировать на перемены во внешней среде; эта реакция находит отражение во всей системе планов и прежде всего- в планах текущей деятельности. Таким образом, адаптивный стратегический план должен представлять собой со-

вокупность ситуационных планов, каждый из которых вступает в действие при определенных ситуациях, складывающихся во внешней среде организации.

Система планов, программ, проектов, помимо выполнения основной функции управления, является еще и необходимым инструментом распределения стратегических и тактических ресурсов. Планы помогают распределять ресурсы по направлениям, которые, по мнению руководства, являются наиболее эффективными и ведут к достижению поставленных целей.

Существуют несколько методов определения потребностей и распределения ресурсов, необходимых для реализации выбранной организацией стратегии и координации последующих действий. На первом этапе планирования используются оценки экспертов, различные укрупненные методы, основанные на нормах, бюджетах. Но наиболее широко распространенным методом формального планирования, который используется для обеспечения согласованности между различными планами и распределения ресурсов, является разработка бюджетов.

В отечественной практике перспективного планирования, когда основным источником финансирования развития служил государственный бюджет, для этих целей разрабатывались сметы расходов. Преимущество бюджетов заключается в том, что они не только отвечают на вопрос, сколько и каких ресурсов требуется, но и показывают источники их пополнения. Сущностной чертой бюджета является количественная оценка ресурсов и целей. Наиболее часто бюджеты разрабатываются и оцениваются в стоимостных показателях, но иногда применяются временные, трудовые и натуральные. Количественные показатели бюджета дают возможность руководителю оценить, сравнить и скоординировать различные аспекты работы организации.

Разработка бюджета – довольно сложная и ответственная работа, которая выполняется в рамках стратегического планирования. Она начинается с объявления руководством организации общей миссии фирмы и целей стратегических хозяйственных подразделений (СХП) и отдельных подразделений. Затем СХП и подразделения приступают к разработке предварительных смет или бюджетов на определенный плановый период. Эти документы представляются руководству, которое их тщательно изучает, и в планы СХП вносятся необходимые коррективы и руководящие указания по уточнению бюджетов. Фактически на этой стадии про-

исходит распределение имеющихся ресурсов между СХП, и определяются фонды, из которых они будут финансироваться или снабжаться. На завершающем этапе разработки бюджета на основе указаний руководства происходит детальный постатейный учет ресурсов и источников их получения.

Как правило, процесс распределения ресурсов между СХП, подразделениями, планами и программами не заканчивается с разработкой итогового бюджета. Адаптивный характер стратегических планов предполагает периодическую корректировку бюджетов в соответствии с изменением целей или стратегий организации или ее подразделений. Поэтому очень важно создать постоянно действующий механизм распределения ресурсов. Эта задача может решаться уже названными методами. Удобным инструментом выполнения данной работы служит известный метод перераспределения ресурсов с помощью сетевого графика. Наряду с хорошей и наглядной структуризацией комплекса выполняемых работ, их взаимоувязкой и взаимообусловленностью, появляется возможность использования для перераспределения ресурсов современной вычислительной техники.

Планирование стратегии – вид управленческой деятельности, требующий значительных усилий и затрат времени. Поскольку функции стратегического планирования осуществляют люди, то, как отмечалось выше, этот процесс должен быть формализован, и им нужно управлять. Управление реализацией стратегии должно осуществляться и через стимулирование должного к нему отношения руководителей и работников всех уровней. Особо здесь следует отметить необходимость создания и постоянного поддержания хорошего организационно- психологического климата, целесообразно привить сотрудникам мысль, что постоянные изменения- естественное состояние развития организации, и к этим изменениям нужно быть постоянно готовыми.

Главное условие эффективного функционирования системы стратегического планирования – это постоянное внимание к нему со стороны высших руководителей, их умение доказать необходимость планирования, привлечь к выработке и реализации стратегии широкий круг сотрудников. Это внимание особенно важно на первой стадии внедрения системы планирования в организации. После внедрения стратегического планирования и распространения его по всем подразделениям, после того как оно подтвердит свою эффективность и число работников, осознавших его

необходимость, возрастет, процесс управления во многом может быть структурирован, и в нем существенную роль будет играть поощрение работников за ценные предложения по совершенствованию выпускаемой продукции, разработке новых рынков, системы планирования, выработке новой стратегии.

Ю.В.Кузнецов и В.И.Подлесных описывают планирование с точки зрения организации процесса следующим образом.

Планирование как составная часть системы управления выражается в большом разнообразии организационных форм. В организациях с централизованным управлением планирование обычно также централизовано. При высшем менеджменте имеется центральная служба, которая подчиняется непосредственно президенту или вице- президенту и занимается разработкой перспективных и текущих планов для предприятий и подразделений, входящих в организацию. Предприятия и подразделения не имеют плановых служб. Эта схема применяется в организациях с небольшим числом предприятий одинакового или близкого профиля. В больших децентрализованных организациях работа по перспективному планированию сосредоточена в производственных подразделениях. Высший менеджмент определяет лишь общее направление развития: размещение и структуру капиталовложений, общий объем производства и прибыли. Центральная плановая служба разрабатывает форму планов и доводит до подразделений те ограничения, которые накладываются общими целями организации. Перенос центра тяжести в планировании на подразделения вызван развитием их самостоятельности. Координацию и контроль за работой плановых служб подразделений осуществляет центральная служба планирования. В каждом подразделении имеется бюро производственного планирования и контроля, которое занимается составлением детальных оперативных планов и осуществляет контроль за их выполнением.

В последние десятилетия в странах Запада происходит процесс адаптации систем планирования и управления к внешней среде. Происходит замена принципа составления долгосрочных планов- от будущего к настоящему, а не от прошлого к будущему. Долгосрочное планирование превращается в стратегическое планирование, суть которого отражается в необходимости соотносить каждодневное действие с соображениями относительно долгосрочных целей и последствий, и строится на ситуационной

основе. Процесс стратегического планирования включает четыре этапа: оценка, выбор, исполнение и анализ, суть которых отражена в модели стратегического планирования.

«Сердцевиной» процесса стратегического планирования является фаза анализа альтернатив и выбора стратегии, наступающая, когда профиль компании разработан. Для удобства усвоения разобьем стратегический анализ на четыре шага. В действительности же менеджеры осуществляют каждый шаг по несколько раз, когда из множества альтернатив они пытаются выбрать оптимальную стратегию. Первый шаг на этом пути – SWOT- анализ.

SWOT- это сочетание первых букв английских слов strength (сила), weakness (слабость), opportunity (возможность), threat (угроза). На этом этапе процесса стратегического планирования менеджеры сопоставляют результаты анализа внешней среды с профилем компании, чтобы увидеть, каковы сильные и слабые стороны фирмы, какие возникают взаимосвязанные возможности и угрозы их бизнесу. В процессе SWOT- анализа менеджеры должны осуществить две операции:

1. Сравнить профиль компании с возможностями, реальными угрозами и ключевыми требованиями для достижения успеха в том сегменте рынка, который они могут контролировать. Цель этого – выявить все сильные стороны компании, на которых может быть основана эффективная стратегия, и все слабые стороны, которые нужно преодолеть.

2. Сравнить сильные и слабые стороны своей фирмы с фирмами- конкурентами, и выяснить, какими сильными сторонами обладают конкуренты и какие преимущества из этого они могут извлечь.

Когда SWOT – анализ завершен, менеджер начинает поиск различных стратегий, которым может следовать фирма, чтобы извлечь максимальные преимущества из имеющихся возможностей. Сначала они рассматривают нынешнюю стратегию фирмы и проводят процедуру, которая называется «выборочный анализ». На этом этапе определяют, насколько позволила нынешняя стратегия достичь целей, которые были поставлены перед фирмой. В тех случаях, когда выбранная стратегия привела к достижению поставленных целей, стоит подумать о том, чтобы воспользоваться ею и в дальнейшем, естественно, пытаясь ее усовершенствовать. Если же обнаружено значительное несоответствие между

полученными и желаемыми результатами, необходимо искать другие стратегические альтернативы и может быть, использовать другие стратегические подходы.

Стратегический план является как бы «мостом в будущее» и используется для перехода организации от того, что она собой представляет и к тому, какой она должна стать. В стратегическом планировании выделяется три типа стратегии: лидерство по ценам, дифференциация и фокусирование.

Лидерство по ценам – это стратегия, направленная к интересам потребителей, которые желают платить меньше за услуги или товары, которые они получают. Для организаций, следующих этой стратегии, характерны низкие цены за счет низких затрат и большие объемы.

Дифференциация- это стратегия, рассчитанная на потребителей, которые желают заплатить больше, но взамен ожидают более широких возможностей выбора и более высокого уровня качества.

Фокусная стратегия используется организациями для концентрации на конкретном участке рынка и привлечения потребителей с «особыми запросами».

На базе стратегического планирования получает развитие стратегическое управление и прежде всего управление по целям (УПЦ) или целевой менеджмент, который вступает в противоречие с прямым или командным менеджментом, когда подчиненные получают четкие инструкции относительно того, как они должны действовать в каждой конкретной ситуации. Выделяют также программный менеджмент, который означает, что дается детальное описание всей работы, которую предстоит выполнить. Это подразумевают разработку определенного числа схем повторяющегося поведения.

УПЦ представляет собой процесс совместного определения членами организации целей для каждой должности и координации усилий по их достижению. Модель менеджмента по целям подразумевает, что менеджер и его подчиненный достигают согласия относительно целей, ради которых подчиненный работает в течение заданного периода времени. В данном случае менеджер по отношению к подчиненному выступает в роли консультанта. УПЦ основано на той предпосылке, что чем яснее понимается цель, тем больше вероятность ее достижения, а прогресс можно измерить только по отношению к поставленной цели. Про-

цесс управления по целям состоит из четырех этапов:

1. Определяется круг полномочий и обязанностей всех руководителей предприятия.

2. Осуществляется разработка целей менеджмента в рамках установленных обязанностей.

3. Составляются реальные планы достижения поставленных целей.

4. Производится контроль: измерение, оценка работы полученных каждым руководителем результатов.

Таким образом, если целеполагание- это начало всякой управленческой деятельности, то ее обязательным продолжением является определение видов работ, которые нужны для достижения целей.

Менеджеры не только составляют планы, но и организуют их выполнение путем формирования структур, процессов и методов, с помощью которых реализуется совместный и эффективный труд. Важное место в деятельности менеджеров занимает разработка систем показателей, с помощью которых измеряются и оцениваются результаты труда каждого отдельного работника, подразделения, службы и предприятия в целом.

В нашей стране, в области долгосрочного планирования и программирования наибольшее развитие получил программно-целевой метод планирования и управления, при котором цели плана увязываются с ресурсами с помощью программ. Он основан на применении системного подхода, формирования целей экономического и социального развития организации, их разделения на подцели и выявлении ресурсов, необходимых для согласованной реализации. Этот метод использует аппарат теории графов, т.е. построения двух графов- дерева целей и дерева ресурсов. В результате расчетов выявляются приоритетные программы.

Оценка планов (в т.ч. и стратегических) проводится путем сравнения результатов работы с целями. Процесс оценки используется в качестве механизма обратной связи для корректировки плана. Чтобы быть эффективной, оценка должна проводиться системно и непрерывно. Надлежащим образом разработанный процесс должен охватывать все уровни - сверху вниз. Существуют ряд критериев, как количественных, так и качественных, которые используются в процессе оценки. Эти критерии представлены в таблице.

Функция организации состоит в том, чтобы заблаговременно

Критерии оценки планов

Количественные критерии	Качественные критерии
Доля рынка	Способность привлечь высококвалифицированных менеджеров Расширение объема услуг клиентам Углубление знания рынка Снижение количества опасностей Использование возможностей
Рост объема продаж	
Дни, потерянные из-за забастовок	
Уровень затрат и эффективности производства	
Уровень затрат и эффективности сбыта	
Текучесть кадров	
Невыходы на работу	
Удовлетворенность работников	
Чистая прибыль	
Курс акций	
Норма дивидендов	
Доход в расчете на акцию	
Прибыль на капитал	
Выплаты по ценным бумагам	

иметь все необходимое для обеспечения реализации намеченной в плане цели путем установления пропорций между элементами трудовой деятельности и порядка их взаимодействия, формирования управляемой и управляющей систем, определения места и роли каждого работника в системе и распределения их по подразделениям, организации четкого взаимодействия между ними.

Целевое назначение организации как функции состоит в создании формальной организационной структуры менеджмента. Под структурой менеджмента понимается совокупность подразделений, звеньев и отдельных работников управления, порядок их соподчиненности и взаимосвязи по вертикали и горизонтали.

Структура менеджмента характеризуется многими качественными свойствами, которые трудно формализуются (полномочия работников, их ответственность и отношения между собой и т.п.), поэтому при формировании структуры важно умело сочетать анализ факторов, влияющих на нее с соответствующими требованиями. Чем сложнее объект менеджмента, тем важнее принципы, которым должна отвечать рациональная структура менеджмента.

1. Принцип единства распорядительства и персональной ответственности. Он исключает двойственность подчинения и возможность получения противоположных распоряжений и приказов. У каждого звена (исполнителя) должен быть только один руководитель, которому оно подчинено и от которого получает ука-

зания и распоряжения. При этом управляющее звено не может успешно управлять двумя объектами одновременно.

2. Принцип установления точных границ между линейным и функциональным руководством. Линейное руководство должно осуществлять управление производством продукции, функциональное- оказывать линейному руководству помощь, снабжать его необходимой информацией, рекомендациями и т.п.

3. Принцип распределения контроля. Следует правильно определить количество подчиненных, которыми может эффективно руководить один человек, т.е. норму управляемости.

4. Принцип четкого функционального разграничения. Каждое производственное и функциональное звено должно иметь четко очерченные функции, не затрагивающие функций других подразделений ни на одном уровне менеджмента. Диалектическое единство функций и структуры менеджмента проявляется в данном случае в формировании определенного числа отделов, бюро и других организационных подразделений.

5. Принцип соответствия прав, обязанностей и ответственности каждого звена менеджмента и должностного лица. Только такое соответствие создает реальные условия для принятия и реализации оптимальных решений.

6. Принцип гибкости и экономичности. Организационная структура менеджмента должна реагировать на изменения внутренней и внешней среды с наименьшими затратами.

Задача менеджера состоит в том, чтобы выбрать ту структуру, которая отвечает указанным принципам, которая лучше всего отвечает целям и задачам организации, а также воздействующим на нее внутренним и внешним факторам. Наилучшая структура – это та, которая наилучшим образом позволяет организации взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих работников и таким образом, удовлетворять потребности покупателей и достигать своих целей с высокой эффективностью.

Структура менеджмента по вертикали расчленяется на ступени, а по горизонтали – на звенья. Под ступенью менеджмента понимают совокупность звеньев, находящихся на определенном уровне иерархии менеджмента, отражающей последовательность их подчинения снизу доверху, а звено менеджмента- это самостоятельное структурное подразделение, выполняющее определенную функцию или несколько функций менеджмента. В каче-

стве звеньев менеджмента выступают отделы и службы организации.

К первой низшей ступени относятся те звенья структуры менеджмента, решения которых передаются непосредственно исполнителям. Вторая ступень менеджмента представляет управленческий персонал подразделения организации, а третья, высшая ступень – это та, над которой нет руководителей.

Несмотря на многообразие структур менеджмента в конкретных условиях, как правило, они представляют собой сочетание двух классических структур – линейной или функциональной. Линейная структура менеджмента характеризуется тем, что при ней каждый работник аппарата управления выполняет непосредственно все функции руководства данным участком производства. Он подчиняется по всем вопросам своей работы одному вышестоящему лицу. Выполнение команд линейных звеньев системы менеджмента обязательно для всех подчиненных ему звеньев. При такой структуре менеджмента реализуются принципы централизма и единоначалия.

Функциональная структура менеджмента строится на основе разделения труда между каждым лицом аппарата управления, наиболее квалифицированным и опытным по конкретным вопросам. Сущность разделения труда заключается в том, что каждое звено системы менеджмента осуществляет определенную функцию, что вызывается сложностью производственного процесса, его масштабностью, специализацией и кооперированием, необходимостью быстрого и правильного принятия решения.

В процессе развития и усложнения производства происходило постепенное органическое слияние линейной и функциональной структуры менеджмента, в результате чего образовалась линейно-штабная (комбинированная) структура менеджмента, которая соединяет преимущества линейных и функциональных структур. Сущность комбинации линейных и функциональных связей состоит в том, что по административным вопросам, т.е. по линии общего руководства, каждый работник подчиняется одному руководителю. Функциональные звенья занимаются вопросами, отнесенными к их компетенции. При этом право окончательного решения сохраняется за общим руководством.

Важное значение в системе менеджмента имеет правильное соотношение между «централизацией» и «децентрализацией». В организации с полностью централизованной структурой менедж-

мента право принятия окончательных решений сосредоточено в руках единственного должностного лица. В децентрализованной организации этим правом наделены несколько лиц или подразделений. Организации, имеющие высокую степень централизации, обычно имеют различные уровни управления – от президента до рабочего. Преимущества и недостатки организации с централизованным управлением представлены в таблице.

Таблица 8

Преимущества и недостатки централизации

Децентрализованные организации обычно имеют меньше уровней управления. Децентрализация организации проводится,

Преимущества	Недостатки
Решения принимаются управляющим, хорошо представляющим себе работу всей организации	Решения принимаются управляющими, плохо осведомленными о конкретных обстоятельствах
Лица, принимающие решения на высоких уровнях управления, обычно имеют лучшее образование и подготовку, чем руководители более низких уровней	Лица, принимающие решения на высоких уровнях управления, редко вступают в прямые контакты с работниками, которые должны реализовать эти решения
Устранение дублирования работ снижает затраты	Протяженные линии коммуникации вызывают значительные потери времени
Централизация управления такими службами, как снабжение, увеличивает возможность специализации и роста квалификации управляющих	Управляющие нижнего звена недовольны тем, что они отстранены от процесса подготовки решений
Значительно большая стоимость принимаемых решений на всех уровнях управления организации	Значительное увеличение вероятности появления ошибочных решений из-за увеличения числа лиц, участвующих в их подготовке

как правило, во-первых, путем устранения некоторых уровней управления и, во-вторых, за счет предоставления больших прав и обязанностей оставшимся руководителям. Децентрализация является следствием одного из принципов менеджмента: решения целесообразно принимать на возможно более низком уровне. Преимущества и недостатки децентрализации приведены в

таблице.

Трудовое поведение членов общества определяется взаимодействием различных внутренних и внешних побудительных сил.

Таблица 9

Преимущества и недостатки децентрализации

Преимущества	Недостатки
Решения принимаются быстро	Решения могут приниматься на основе неполной информации и слабой координации действий подразделений, участвующих в их подготовке
Решения принимает управляющий, располагающий наибольшей информацией о сложившейся ситуации	Оплата управляющих выше, поскольку на нижних уровнях требуются более образованные и более высокооплачиваемые управляющие
Активное участие управляющих среднего звена в подготовке решений повышает их компетенцию и заинтересованность в результатах работы компании	Круг интересов управляющих постепенно сужается, они могут становиться все более заинтересованными в успешной работе своих подразделений, а не компании в целом
Создает лучшие условия для профессионального роста управляющих среднего звена	Препятствует унификации правил и процедур работы всех подразделений организации

Внутренними являются потребности и интересы, желания и стремления, ценности и ценностные ориентации, идеалы и мотивы. Все они представляют собой структурные элементы сложного социального процесса мотивации трудовой деятельности. Мотив – побуждение к активности и деятельности личности, социальной группы, общности людей, связанное со стремлением удовлетворить определенные потребности. Мотивация- это вербальное поведение, направленное на выбор мотивов (суждений) для объяснения, обоснования реального трудового поведения.

Потребности – это забота индивида о необходимых средствах и условиях собственного существования и самосохранения, стремление к устойчивому сохранению равновесия со средой обитания (жизненной и социальной). Существует много классификаций человеческих потребностей, основанием которых выступают: специфический объект человеческих потребностей, их функциональное назначение, вид реализуемой деятельности и т.д.

Наиболее удачно и полно разработал иерархию потребностей американский психолог А.Маслоу, выделивший пять уровней или

групп мотивов поведения в зависимости от доминирующей в тот или иной момент потребностей.

1. Физиологические и сексуальные потребности в воспроизводстве людей, пище, дыхании, физических движениях, одежде, жилище, отдыхе и т.д.

2. Экзистенциальные потребности – потребность в безопасности своего существования, уверенность в завтрашнем дне, стабильность условий жизнедеятельности, потребность в определенном постоянстве и регулярности окружающего человека социума, а в сфере труда – в гарантированности занятости, страховании от несчастных случаев и т.д.

3. Социальные потребности в привязанности, принадлежности к коллективу, общении, заботе о других и внимании к себе, участии в совместной трудовой деятельности.

4. Потребности в самоуважении, престиже – это признание достоинства, потребности в служебном росте, статусе, престиже, признании и высокой оценке.

5. Личностные, духовные потребности выражаются в самоактуализации, самовыражении через творчество.

Первые два типа потребностей Маслоу называл первичными (*врожденными*), три остальных – вторичными (*приобретенными*).

Тот факт, что человеческие потребности можно расположить в иерархическом порядке, имеет важное значение для менеджеров. Во-первых, потребности нижних уровней должны быть удовлетворены в первую очередь. После этого можно обращаться к потребностям более высоких уровней. Во-вторых, потребности низших уровней формируют тот фундамент, на котором строятся потребности высших уровней. В-третьих, каждый человек прогрессирует от мотивации потребностями низшего уровня к мотивации потребностями более высоких уровней. В-четвертых, человек никогда не испытывает чувства полного удовлетворения своих потребностей.

Теория рабочей мотивации Ф.Херцберга дифференцирует человеческие потребности на две группы. Гигиенические (поддерживающие) факторы или условия, при отсутствии которых работники не получают удовлетворения от работы, но при их наличии хотя неудовлетворения и не наблюдается, но не возрастает ни мотивация, ни удовлетворение от работы: политика компании и администрации, отношения с начальством, условия работы, размер заработной платы, отношения с коллегами, личная жизнь,

статус, безопасность. Эти факторы имеют ценность только в том случае, если после завершения работы служащий получает еще и дополнительную награду. Вторую группу факторов Ф.Херцберг назвал мотиваторами или удовлетворителями. Это такие условия, при наличии которых достигается высокий уровень мотивации служащих и удовлетворения от работы: достижение цели, признание, работа как таковая, ответственность, продвижение по службе и возможности для личного роста.

Другой теоретик в области мотивации Д.МакКлеланд считал, что гигиенические факторы вообще не стоит учитывать, так как вопрос удовлетворения физиологических потребностей уже решен и все внимание следует уделить лишь трем человеческим потребностям: во власти, в успехе и в принадлежности.

Еще одну содержательную теорию мотивации предложил К.Альдерфер в 1972 г. Согласно этой теории, все потребности распределяются на три группы: потребности существования, связи или отношения, роста, что коррелируется с группами иерархии А.Маслоу.

Несколько другой подход к рассматриваемой проблеме предлагают процессуальные теории мотивации. Так, В.Врумом была разработана теория, по которой мотивация зависит от трех факторов, которые можно представить как произведение трех множителей.

Л.Портер и Э.Лоулер разработали модель мотивации, объединившую теорию ожидания и теорию справедливости. Согласно этой модели, уровень прилагаемых усилий (X) определяется ценностью вознаграждения (A) и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой определенный уровень вознаграждения (B)

$$X = A \times B$$

Различные теории мотивации в основном не конфликтуют, а взаимодополняют друг друга, отражая многогранность и нестандартность самого процесса мотивации и переопределяя необходимость комплексного подхода к решению этой сложной проблемы.

Контроль – это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. По определению это систематическое отслеживание хода выполнения поставленных задач с одновременной коррекцией работы. Процесс контроля состоит из установки стандартов, измерения фактически достигнутых результатов и прове-

дения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Функция контроля – это такая характеристика управления, которая позволяет выявить проблемы и скорректировать соответственно деятельность организации до того, как эти проблемы перерастут в кризис, т.е. предупредить кризисную ситуацию.

Одна из важнейших причин необходимости осуществления контроля состоит в том, что любая организация безусловно обязана обладать способностью вовремя фиксировать свои ошибки и исправлять их до того, как они повредят достижению целей организации. Контроль призван обеспечивать правильную оценку реальной ситуации и тем самым создавать предпосылки для внесения корректив в запланированные показатели развития, как отдельных подразделений, так и всей фирмы. Поэтому контроль выступает одним из главных инструментов выработки политики и принятия решений, обеспечивающих нормальное функционирование фирмы и достижение ею намеченных целей как в долгосрочной перспективе, так и в вопросах оперативного руководства.

В функцию контроля входят: сбор, обработка и анализ информации о фактических результатах хозяйственной деятельности всех подразделений фирмы, сравнение их с плановыми показателями, выявление отклонений и анализ причин этих отклонений; разработка мероприятий, необходимых для достижения намеченных целей.

Важной функцией управленческого контроля являются разработка стандартной системы отчетности, проверка этой отчетности и ее анализ как по результатам хозяйственной деятельности фирмы в целом, так и каждого отдельного подразделения. Поэтому осуществление функции контроля опирается в первую очередь на организацию системы учета и отчетности, включающей финансовые и производственные показатели деятельности и проведение их анализа.

Фирмы широко используют различные формы контроля: финансовый (как основа общего управленческого контроля), качества продукции, ценообразования и административный.

В процедуре контроля есть три четко различимых этапа: выработка стандартов и критериев, сопоставление с ними реальных результатов и принятие необходимых корректирующих действий. На каждом этапе реализуется комплекс различных мер.

Первый этап процедуры контроля демонстрирует, насколько близко, в сущности слиты функции контроля и планирования. Стан-

дарты – это конкретные цели, прогресс в отношении которых поддается измерению. Эти цели явным образом вырастают из процесса планирования. Все стандарты, используемые для контроля, должны быть выбраны из многочисленных целей и стратегий организации.

Стандарты устанавливаются не только организацией, но во многом органами государственного управления. Цели, которые могут быть использованы в качестве стандартов для контроля, отличаются две очень важные особенности. Они характеризуются наличием временных рамок, в которых должна быть выполнена работа, и конкретного критерия, по отношению к которому очень важно оценить степень выполнения работы. Относительно легко установить показатели результативности для таких величин как прибыль, объем продаж, стоимость материалов потому, что они поддаются количественному измерению. Но некоторые важные цели организации невозможно выразить в цифрах. Например, повышение морального уровня, рассматриваемое в качестве цели, выразить в числовых показателях очень трудно или зачастую вообще невозможно. Опасность использования косвенных проявлений каких-либо величин вместо прямых измерений этих величин состоит в том, что на эти измеряемые косвенные проявления могут оказывать воздействие и совершенно другие переменные. Менеджеру нужно все время быть настороже и научиться отделять симптомы от истинных причин. Существенно важно, чтобы руководители ясно осознавали, что в данной конкретной ситуации на результаты их действий будут оказывать влияние очень многие факторы.

Невозможность выразить показатель результативности непосредственно в количественной форме не должна служить оправданием того, чтобы не устанавливать стандартов в этой области вообще. Даже субъективный показатель, при условии, что осознается его ограниченность, лучше, чем ничего. Руководство не может эффективно осуществлять контроль без показателя результативности какого-либо типа. Неизбежным следствием отсутствия такого показателя является управление по наитию, которое фактически уже руководством не является, а есть просто реакция на ситуацию, вышедшую из-под контроля. Ряд отлично управлявшихся по другим параметрам организаций столкнулись с очень серьезными проблемами из-за того, что не сумели устано-

вить показателя результативности в таких трудно поддающихся измерению областях как социальная ответственность и этика.

Второй этап процесса контроля состоит в сопоставлении реально достигнутых результатов с установленными стандартами. На этом этапе менеджер должен определить, насколько достигнутые результаты соответствуют его ожиданиям. При этом он или она принимают еще одно очень важное решение: насколько допустимы или относительно безопасны обнаруженные отклонения от стандартов. На этой, второй стадии процедуры контроля, дается оценка, которая служит основой для решения о начале действий.

Контроль – это критически важная и сложная функция управления. Одна из важнейших особенностей контроля, которую следует учитывать в первую очередь, состоит в том, что контроль должен быть всеобъемлющим. Контроль не может оставаться прерогативой исключительно менеджера, назначенного «контролером», и его помощников. Каждый руководитель, независимо от своего ранга, должен осуществлять контроль как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей, даже если никто ему специально этого не поручал.

В области материальных ресурсов контроль осуществляется как на стадии материально-технического снабжения, так на стадии производства и стадии сбыта. Трудовые, или человеческие ресурсы контролируются как кадровой службой, так и руководителями подразделений или специальными лицами в них. Важнейшим направлением контроля на предприятии является контроль качества выпускаемой продукции (выполнения работ, оказания услуг). Поскольку качество есть «характеристика объектов, обнаруживающаяся в совокупности их свойств», то контролировать необходимо отсутствие дефектов при исполнении, надежность при эксплуатации, и новизну и технический уровень изделия. Из этого следует, что необходимо создавать комплексную систему контроля качества, предусматривающую проверку качества продукта на всех стадиях – от проектирования до самой последней операции изготовления. Например, в США контроль качества в масштабах всей фирмы возложен на центральную службу контроля качества, в функции которой входит разработка качественных показателей по всем видам выпускаемой продукции, методов проверки качества, и порядка проведения испытаний, выявление причин возникновения дефектов и брака и условий их

устранения. Служба контроля осуществляет свою деятельность в тесном контакте с соответствующими службами в производственных отделениях, а также с заводскими службами контроля качества.

Основные принципы управления качеством в фирмах США можно обобщить следующими положениями.

1. Работа, направленная на повышение качества, должна выступать обязательной составной частью стратегии фирмы.

2. В управлении качеством главное не контроль, а бездефектная работа.

3. Поставщики должны быть партнерами.

4. Постоянное повышение квалификации работников.

Контроль есть фундаментальный элемент процесса управления. Ни планирование, ни создание организационных структур, ни мотивацию нельзя рассматривать полностью в отрыве от контроля. Действительно, фактически все они являются неотъемлемыми частями общей системы контроля в данной организации.

Основными средствами осуществления предварительного контроля является реализация определенных правил, процедур и линий поведения. В организациях предварительный контроль используется в трех ключевых областях по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам. Текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе выполнения работ. Чаще всего его объектом являются подчиненные сотрудники, а сам он традиционно является прерогативой их непосредственного начальника. В рамках заключительного контроля обратная связь используется после того, как работа выполнена. По мнению У.Ньюмена заключительный контроль имеет две важные функции. Одна из них состоит в том, что заключительный контроль дает руководству организации информацию, необходимую для планирования, в случае если аналогичные работы предполагается проводить в будущем. Вторая функция состоит в том, чтобы способствовать мотивации. Контроль не только позволяет выявлять проблемы и реагировать на них так, чтобы достигнуть намеченных целей, но и помогает руководству решить, когда нужно вносить радикальные изменения в деятельность организации.

У.Ньюмен сформулировал несколько рекомендаций для менеджеров, которые хотели бы избежать непреднамеренного негатив-

ного воздействия контроля на поведение сотрудников, и таким образом, повысить его эффективность. Эти рекомендации таковы:

Устанавливайте осмысленные стандарты, воспринимаемые сотрудниками.

Устанавливайте жесткие, но достижимые стандарты.

Устанавливайте двустороннее общение.

Избегайте чрезмерного контроля.

Вознаграждайте за достижение стандарта.

Для того, чтобы быть эффективным, контроль должен иметь стратегический характер, т.е. отражать общие приоритеты организации и поддерживать их. Контроль можно назвать эффективным только тогда, когда организация фактически достигает желаемых целей и в состоянии сформулировать новые цели, которые обеспечат ее выживание в будущем. Для того, чтобы быть эффективным, контроль должен соответствовать контролируемому виду деятельности. Он должен объективно измерять и оценивать то, что действительно важно. Контроль должен быть своевременным. Своевременность контроля заключается во временном интервале между проведением измерений или оценок, который адекватно соответствует контролируемому явлению. Контроль, как и планы, должен быть достаточно гибким и приспосабливаться к происходящим изменениям. Наиболее эффективный контроль – это простейший контроль с точки зрения тех целей, для которых он предназначен. Простейшие методы контроля требуют меньших усилий и более экономичны. Но самое важное состоит в том, что, если система контроля слишком сложна и люди, взаимодействующие с ней, не понимают и не поддерживают ее, – такая система контроля не может быть эффективной. Не следует забывать, что все затраты, совершаемые организацией, должны приводить к увеличению ее преимуществ и доходов. Когда организации осуществляют свой бизнес на зарубежных рынках, функция контроля приобретает дополнительную степень сложности. Поскольку при выходе на международный уровень количество целей в предпринимательской деятельности значительно увеличивается, то контроль в этом случае осуществлять труднее. Менеджеры должны не только устанавливать стандарты, измерять результативность и предпринимать корректирующие действия для своего бизнеса внутри страны, но и осуществлять аналогичные операции для своего международного бизнеса. Чем более глобален их бизнес, тем труднее осуществлять функцию контроля.

Многонациональные фирмы должны применять и финансовые, и нефинансовые меры контроля. К нефинансовым характеристикам, подлежащим контролю, относится доля продукции фирмы на рынке,

производительность труда, образ фирмы в стране и в обществе, моральный уровень сотрудников, взаимоотношения с профсоюзами и с правительством принимающей страны.

Вопросы для контроля качества знаний студентов при проведении активного семинара

1. Какова сущность и понятие менеджмента?
2. Раскройте эволюцию менеджмента.
3. Какие основные школы в менеджменте Вы знаете?
4. Что изучает школа научного менеджмента?
5. Назовите основные характеристики школы человеческих отношений.
6. Какие существуют функции в менеджменте?
7. Как осуществляется функция планирования?
8. Какие виды планов Вы знаете?
9. В чем сущность функциональных планов?
10. В чем сущность тактических планов?
11. В чем состоит сущность функции организации?
12. Перечислите принципы организации менеджмента.
13. Охарактеризуйте линейную структуру управления.
14. Охарактеризуйте функциональную структуру управления.
15. Каковы особенности организации централизованной системы управления?
16. Каковы особенности организации децентрализованной системы управления?
17. Назовите принципы делегирования полномочий.
18. В чем состоит функция мотивации?
19. Охарактеризуйте содержательные теории мотивации.
20. Охарактеризуйте процессуальные теории мотивации.
21. Модель мотивации А. Маслоу.
22. Теория мотивации Ф.Херцберга.
23. Теория мотивации В.Врума.
24. Какова сущность контрольной функции?
25. Какова структура контроля?
26. Каким путем устанавливаются стандарты ?
27. Перечислите области контроля.
28. Какие виды контроля Вы знаете?
29. Охарактеризуйте поведенческие аспекты контроля.

Лекция 2

ПОСТРОЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ КАК СИСТЕМЫ

2.1. Понятие организации и типы организации Разработка ее миссии

Организация – объединение людей, совместно реализующих программу или цель и действующих на основе определенных правил и процедур. Понятие «организация» может рассматриваться с точки зрения структурной и поведенческой. Понятие структура – это совокупность устойчивых связей объекта, обеспечивающих его целостность и тождественность самому себе, т.е. сохранение основных свойств при различных внешних и внутренних изменениях.

При структурном подходе организация выступает как некая целостность взаимосвязанных подразделений, подчиненных одной или нескольким главным целям, т.е. как организационная структура. Отсюда и способы распределения обязанностей, и методы распределения полномочий. Организационная структура – это целостная система, специально созданная таким образом, чтобы работающие в ее рамках люди могли наиболее эффективно добиваться поставленной перед ними цели. Организацией часто называют отдельную фирму как производственную единицу, представляющую собой единый целостный организм именно потому, что в ней работают, представляющие единую команду с единой целью (целями) и использующие единую идеологию (экономическую, техническую, технологическую).

При поведенческом подходе, когда под организацией подразумевается процесс, в центре исследования находится человек как часть организационной структуры со своей квалификацией, личностными особенностями, способностями и мотивацией к труду. В свою очередь, процесс организации дифференцируется на несколько направлений:

1) формирование структуры, в том числе решение вопросов возложения ответственности на отдельных руководителей для выполнения задач предприятия и формализация взаимоотношений между сотрудниками предприятия (формальные отношения, существующие между отдельными позициями менеджмента, называются организационным взаимодействием);

2) распределение работ, «организовать» - значит спланировать и определить те функции и действия, которые необходимы

для выполнения той или иной работы, а также объединить эти функции и действия в рамках группы, сектора, отдела, подразделения.

Ю.В.Кузнецов и В.И.Подлесных так определяют процесс организации:

- определение рациональных форм разделения труда;
- подбор и расстановка кадров;
- разработка структуры органов управления;
- распределение работы среди работников, групп работников подразделений;
- регламентация функций, подфункций, работ, операций;
- установление прав и обязанностей органов управления и должностных лиц.

Помимо построения надлежащей структуры организации, необходимо еще скоординировать работу всех ее звеньев.

Координация – это взаимосвязь, согласование, приведение в соответствие. Координация деятельности организации означает синхронизацию прилагаемых усилий, их интеграцию в единое целое. Другими словами, это процесс распределения деятельности во времени, приведение отдельных ее элементов в такое сочетание, которое позволяет наиболее эффективно и оперативно достичь поставленной цели.

В небольших организациях, где все служащие (работники) знают друг друга, легко создается рабочий коллектив и добиться координации их работы несложно. В крупных организациях с высокой степенью специализации и распределения обязанностей достижение необходимого уровня координации требует от высшей администрации определенных усилий.

Специализация производства – это форма общественного разделения труда и его рациональной организации, отражающая процесс сосредоточения производства отдельных видов продукции или ее частей в самостоятельных отраслях, производствах и на специализированных предприятиях.

Существуют три главных этапа в построении любой организации:

- определение характера выполняемой работы;
- распределение работы между отдельными позициями менеджмента;
- классификация позиций менеджмента, построение на этой основе логических групп управления.

Определение характера выполняемой работы. Для выполнения этой задачи данную стадию разбить на определенные этапы и виды работ. Например, постановка задач, расчет необходимого для их решения объема работ, устранение бесполезной работы и дублирования, разработка самого процесса, проверка.

Распределение работ между отдельными позициями менеджмента. Этот этап включает в себя определение норм, стандартов (например, расчет допустимого объема должностных обязанностей для каждого руководителя любого уровня); технические приемы в рамках научных методов управления (например, анализ рабочего времени, изучение методов и организации труда и т.п.); установление полного сотрудничества всех лиц, работающих в рамках организации.

Классификация позиций менеджмента, построение на этой основе логических схем. Здесь важно, чтобы элементы управления были сгруппированы согласно виду выполняемой работы, а не по другим критериям. Это способ известен как «принцип ориентации» (по А.Файолю).

Анализ взаимоотношений между различными должностями показывает, что существует целый ряд типов организационных структур, среди которых построение по принципу отделов (подразделений) является наиболее простым. Если к вопросу об организации подойти с точки зрения распределения полномочий и производственных обязанностей, то организации можно классифицировать по таким типам построения управления:

- с линейной организацией управления;
- с линейным и функциональным управлением;
- с матричной системой управления;
- с использованием комитетов (комиссий).

Линейная организация управления. Должностные обязанности здесь распределены таким образом, чтобы каждый служащий был максимально нацелен на выполнение производственных задач организации. Все полномочия- прямые (линейные), они идут от высшего звена управления к низшему. В числе преимуществ линейной организации- ответственность, установленные обязательства, четкое распределение обязанностей и полномочий; оперативный процесс принятия решений; простота в понимании и использовании, возможность поддерживать необходимую дисциплину. Этот тип управленческой структуры обычно ведет к формированию стабильной и прочной организации.

В числе недостатков линейного построения организации – негибкость, жесткость, неприспособленность к дальнейшему росту организации. Утрата (отставка, смерть) руководителя может привести к более серьезным последствиям, чем при гибком построении организационной структуры. Метод управления может быть бюрократическим, диктаторским, что уменьшает потенциальные возможности и сдерживает инициативу молодых руководителей; руководящие лица могут быть перегружены обязанностями, ответственностью, что может привести к стрессу и плохому управлению.

Линейно-функциональное (традиционное) построение организации – это наиболее распространенный подход. В данном случае линейное управление подкрепляется специальными функциональными, вспомогательными службами, создаваемыми на ресурсной основе (кадры, финансы и т.д.).

Среди недостатков линейно-функционального построения – разногласия между линейными и функциональными служащими. Линейные служащие часто противодействуют работе функциональных экспертов; возникающие разногласия могут выразиться в неправильном толковании полученной от экспертов информации, которая передается линейными служащими непосредственным исполнителям. Основу линейно-функциональных структур, которые относятся к иерархическому типу, составляет так называемый «шахтный» принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (маркетинг, производство, исследования и разработки, финансы, персонал и пр). По каждой из них формируется иерархия служб («шахта»), пронизывающая всю организацию сверху донизу.

Многолетний опыт использования линейно-функциональных структур управления показал, что они наиболее эффективны там, где аппарат управления выполняет рутинные, часто повторяющиеся и редко меняющиеся задачи и функции. Их достоинства проявляются в управлении организациями с массовым или крупносерийным типом производства, а также при хозяйственном механизме затратного типа, когда производство наименее восприимчиво к прогрессу в области науки и техники. При такой организации управления производством предприятие может успешно функционировать лишь тогда, когда изменения по всем структурным подразделениям происходят равномерно. Но так как в реаль-

ных условиях этого нет, возникает неадекватность реакции системы управления на требования внешней среды.

Положение усугубляется утратой гибкости во взаимоотношениях работников аппарата управления из-за применения формальных правил и процедур. В результате затрудняется и замедляется передача информации, что не может не сказываться на скорости и своевременности принятия управленческих решений. Необходимость согласования действий разных функциональных служб резко увеличивает объем работы руководителя организации и его заместителей, т.е. высшего эшелона управления.

Недостатки линейно-функциональной структуры управления на практике усугубляются из-за таких условий хозяйствования, при которых допускается несоответствие между ответственностью и полномочиями у руководителей разных уровней и подразделений; превышаются нормы управляемости, особенно у директоров и их заместителей; формируются нерациональные информационные потоки; чрезмерно централизуется оперативное управление производством; не учитывается специфика работы различных подразделений; отсутствуют необходимые при этом типе структуры нормативные и регламентирующие документы.

Аналогичные характеристики имеет и так называемая линейно-штабная структура управления, также предусматривающая функциональное разделение управленческого труда в штабных службах разных уровней. Главная задача линейных руководителей состоит в координации действий функциональных служб (звеньев) и направлении их в русло общих интересов организации.

Разновидностью иерархического типа организации управления является дивизиональная структура, пик практического использования которой относится к 60-70 годам XX столетия.

Матричная структура представляет собой решетчатую организацию, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны – непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта, с другой – руководителю проекта (целевой программы), который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством. При такой организации руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных отделов,

которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов. При этом сохраняется их подчинение непосредственным руководителям подразделений, отделов, служб.

Переход к матричным структурам обычно охватывает не всю организацию, а лишь ее часть, при этом ее успех в значительной мере зависит от того, в какой степени руководители проектов обладают профессиональными качествами менеджеров и могут выступать в проектной группе лидерами. Масштабы применения матричных структур в организациях довольно значительные, что говорит об их эффективности.

В нашей стране программно-целевые, проектные и матричные структуры были особенно эффективны там, где наряду с новыми формами внедрялись и новые экономические взаимоотношения между подразделениями предприятий, что повышало их заинтересованность в достижении целей программ и проектов. Гибкие организационные структуры «не срываются», если без изменения остаются действовавшие раньше системы планирования, контроля, распределения ресурсов, не вводятся новые условия материального стимулирования участников, не меняется стиль руководства и не поддерживается стремление работников к самовыражению и саморазвитию.

Эта связь наглядно прослеживается при анализе использования еще одной разновидности органического типа структур, получившей название бригадной. Ее основу составляет бригадная форма организации труда и производства, давно известная во всем мире, в том числе и в нашей стране. Однако в 80-е годы появились объективные возможности для наиболее полного использования всех преимуществ этой формы. К ним в первую очередь надо отнести ускорение всех процессов, связанных с обновлением продукции и технологии, ориентацию многих предприятий на небольшие по емкости рынки, повышение требований к качеству обслуживания потребителей и времени выполнения заказов. В ответ на эти новые условия организации начали процесс разукрупнения и сокращения размеров своих первичных звеньев. Именно в это время стали формироваться бригады из рабочих, инженеров, специалистов и управленцев, обладающие производственной самостоятельностью и независимостью и полностью отвечающие за результаты своей деятельности. Принципы, на которых они строились, практически полностью разрушали основы командно- контрольных структур управления. Ним

относятся:

- автономная работа бригады;
- самостоятельное принятие решений и координация деятельности по горизонтали;
- замена жестких связей бюрократического типа гибкими;
- привлечение для разработки и решения задач сотрудников из других подразделений.

Это принцип разрушает традиционное деление производственных, инженерно-технических, экономических и управленческих служб на изолированные системы со своими целевыми установками и интересами.

Переход к бригадным структурам обычно требует значительной подготовки. Прежде всего, это связано с распределением всего персонала по группам (бригадам), число членов, в которых невелико (обычно до 10-15 человек). Бригаду возглавляет освобожденный руководитель, характер его работы определяется концепцией бригадной работы, в которой поощряются взаимопомощь, взаимозаменяемость, личная ответственность, ориентация на запросы потребителей. Поэтому менеджмент носит характер консультаций и опирается на групповое решение проблем. При этом существенно меняются требования к квалификации работающих: предпочтение отдается людям с универсальными знаниями и навыками, так как только они могут обеспечить взаимозаменяемость и гибкость при смене выполняемых группой заданий. В бригадах значительно расширяются функции труда, и повышается квалификация работников в результате освоения нескольких специальностей и профессий и более полного развития способностей. Сочетание коллективной и индивидуальной ответственности за качество работы и ее конечный результат резко снижает необходимость в жестком контроле извне и в промежуточном учете выработки.

Соответственно этому меняются условия оплаты труда, направленные, прежде всего, на стимулирование экономически выгодного сотрудничества и повышение заинтересованности в росте прибыли и дохода. В бригадах вводятся гибкие системы, предусматривающие тесную связь между уровнем заработной платы каждого члена бригады и общими результатами.

Формирование бригад нередко связано с перекомпоновкой оборудования, которое, как правило, закрепляется за бригадой и

концентрируется в одном месте на производственной площади данной группы. Это обеспечивает сокращение времени на транспортировку, снижает запасы материалов и незавершенное производство. Возникающие при этом потери от недоиспользования оборудования неизбежно компенсируются возможностью апробации новых технологий и выпуска новых видов изделий, предлагаемых и разрабатываемых специалистами группы.

Распространение бригадных структур за рубежом (например, в США к 1984г. более 200 из 500 крупнейших корпораций создали различные по степени автономии бригады) стимулировало развитие внутрифирменных рыночных отношений и привело к существенному сокращению аппарата управления, особенно на среднем и высшем уровнях. По крайней мере 35% руководителей среднего звена в американской промышленности с 1981 г. были сокращены, а многие корпорации произвели увольнения и в высшем эшелоне власти. Это логичный результат объединения в команды специалистов, знающих задачи и способы их решения и не нуждающихся в дополнительных руководящих указаниях сверху. Не требуются им и многочисленные вспомогательные аналитические службы, количество которых в последние годы резко возросло. Например, отказавшись от традиционного деления менеджмента на уровни, компания Боинг создала свыше 200 многофункциональных бригад, состоящих из специалистов технического, производственного и финансового профиля. Наверху пирамиды управленческая бригада состоит из пяти- шести высших менеджеров, каждый из которых несет ответственность за определенное крупное направление разработок, а вместе вся бригада отвечает за своевременность и качество проекта в целом.

На втором уровне пирамиды сформированы 25–30 бригад с двумя руководителями, один из которых отвечает за решение технических проблем, второй – за производственные вопросы. Они координируют и наблюдают за работой более чем 200 бригад третьего уровня, занимающихся разработкой и производством тех или иных частей самолета. Эти многофункциональные рабочие группы включают от 5 до 15 человек – специалистов и исполнителей разного профиля. Такая организация позволила более эффективно использовать знания и умения работников и существенно сократить время на согласование инженерных решений, да и на сами разработки благодаря росту производительности тру-

да.

Одна из проблем, которая возникает при бригадной структуре – это горизонтальная координация между взаимосвязанными рабочими группами.

Координация и средства коммуникации между бригадами – необходимое условие успеха.

Построение организации с использованием комиссий(комитетов). Управленческому аппарату оказывается поддержка со стороны постоянных комиссий, что имеет место сегодня, например, в системе больничного обслуживания. Комиссии выполняют широкий спектр работ с различной степенью ответственности. С точки зрения их места в структуре организации они могут быть линейными и функциональными, официальными и неофициальными. В целом комиссия представляет собой группу лиц, на которых возложено решение специальной задачи.

Создание комиссии обусловлено рядом причин:

- необходимость иметь такое структурное подразделение, где можно было бы высказать идеи, обменяться опытом, выработать коллективные рекомендации;

- обеспечение представительства заинтересованных групп, что позволяет выявить взвешенную, сбалансированную точку зрения, которая основывается на широких знаниях и опыте. В свою очередь, группы, предлагающие свою точку зрения на развитие событий, проявляют повышенное чувство ответственности по отношению к окончательно принятым решениям;

- одновременный доступ к получению информации всех участников комиссии, что позволяет экономить рабочее время руководителя, а также содействует повышению уровня координации деятельности организации в целом;

- консолидация полномочий, т.е. возможность напрямую, минуя инстанции, выйти на требуемый уровень административной власти;

- возможность использования комиссий в качестве средства повышения профессиональной подготовки, развития соответствующих навыков руководителя.

Среди возможных недостатков организации выделяют следующие:

- сравнительно медленный процесс принятия решений;

- возможно доминирующее положение участников комиссии,

обладающих повышенным темпераментом, которые могут подавлять потенциальные знания и навыки других;

– вероятность принятия компромиссных решений (не всегда самых эффективных) в результате разногласий участников комиссии; тем самым комиссии уменьшают полномочия линейных руководителей.

2.2. Совершенствование системы организации

Одной из главных задач менеджмента является установление целей, ради достижения которых формируется, функционирует и развивается организация как целостная система. Целеполагание – это исходный момент в деятельности менеджера, приобретающий все большее значение в условиях развивающейся рыночной экономики. В результате разгосударствления и демонополизации, законодательного закрепления многообразия форм собственности, децентрализации и регионализации управления экономикой в ней с каждым годом увеличивается число вновь образуемых объектов управления.

Каждый из них начинает свой жизненный цикл со стадии создания, на которой прежде всего определяются цели и задачи организации, ее специализация, размеры, ресурсы, рынки потребителей продукции или услуг и т.д. Те же задачи должны постоянно решать и действующие самостоятельно хозяйствующие субъекты, несущие всю полноту ответственности за результаты.

Целевая функция начинается с установления миссии – общей цели предприятия, выражающей причину его существования. В литературе она нередко обозначается еще такими понятиями, как «политика», «философия». В ней обычно детализируются статус предприятия, декларируются принципы его работы, заявления и действительные намерения руководства, дается определение самых важных характеристик организации.

Наукой менеджмента не выработаны какие-либо универсальные правила, применяемые при формулировании миссии. Поэтому существует множество самых разнообразных подходов в определению миссии и к ее содержанию, отражающих оценку роли и значения организации, в первую очередь, со стороны принимающих решения руководителей. Центральным моментом миссии является ответ на вопрос о главной цели организации. На первом месте должны стоять интересы, ожидания и ценности по-

требителей (покупателей производимой продукции), причем не только в настоящее время, но и в перспективе. В качестве примера можно привести формулировку миссии компании «Форд»: предоставление людям дешевого транспорта. В ней четко обозначена область деятельности компании – транспорт, потребители продукции – люди, а также ориентация на их широкий круг. Такая формулировка миссии способна оказать решающее влияние на стратегию и тактику всей деятельности компании.

Миссия не должна зависеть от текущего состояния организации, форм и методов ее работы, так как в целом она выражает устремленность в будущее, показывая, на что будут направляться усилия и какие ценности будут при этом приоритетными. Поэтому в миссии не принято указывать в качестве главной цели получение прибыли, несмотря на то, что прибыльная работа является важнейшим фактором жизнедеятельности организации. Но прибыль как миссия может существенно ограничить спектр рассматриваемых организацией путей и направлений развития и, в конечном счете, приведет к неэффективной работе. Именно эти рекомендации учтены в формулировках миссии некоторых отечественных организаций.

Общая цель организации образует фундамент для установления ключевых целей и разработки стратегии развития по таким важнейшим функциональным подсистемам организации, как маркетинг, производство, научно-исследовательские работы, персонал, финансы. Каждая из этих подсистем реализует свои цели, логически вытекающие из миссии как общей цели организации.

Так, маркетинг направляет свою деятельность на создание спроса, поэтому его целями являются определение потребности населения и производства в продукции и услугах предприятия, разработка и спецификация параметров новой продукции. Спецификация – один из основных документов технической конструкторской документации (на изделие, продукты), выполняемой обычно в виде таблицы, в которой указываются названия изделия, его составные части и элементы, масса и другие данные. Кроме того, в круг обязанностей маркетинговых исследований входят освоение рынков, распределение и доставка продукции потребителям, контроль за изменением вкусов и спроса потребителей, сбор и обработка информации о товаре, рекламирование фирмы и ее продукции.

Поставка целей маркетинга связана с детальным изучением

спроса и предложения на продукцию, выпускаемую на данный момент, и на новую продукцию. Спрос – общественная потребность, выраженная в денежной форме и обеспеченная платежными средствами; размеры спроса зависят прежде всего от уровня денежных доходов населения и сумм, выделяемых производителями на приобретение средств производства. Предложение – совокупность товаров и услуг, которые могут быть реализованы на рынке.

Предприятием должна быть тщательно изучена ситуация на уже освоенных и новых рынках. Поэтому работу должны выполнять специалисты по исследованию рынка, по прогнозированию и планированию, владеющие соответствующей информацией и методами разработки целевых моделей. Состав и количество этих специалистов зависят от возможностей предприятия самостоятельно проводить эту сложную и требующую высокого профес-

Таблица 10

Примеры формулировок миссии

Организация	Миссия
Автомобильный завод	Производить автомобили высокого потребительского качества с экономически чистым двигателем и низкими ценами, чем у конкурентов
Коммерческий банк	Содействовать становлению и развитию среднего и малого бизнеса Казахстана путем предоставления широкого спектра финансовых услуг высокого качества. По умеренным ценам обслуживать население по всем финансовым операциям, открытие депозитов и предоставление кредитов с умеренными ставками.
Ювелирно-художественная фирма	Производство и реализация изделий из драгоценных металлов и камней, доступных широкому кругу потребителей с различным достатком.
Государственное предприятие, опытно-конструкторское бюро	Деятельность направлена на сохранение и развитие научно-технического потенциала отрасли, поддержание высокого уровня разработок, создание новых рабочих мест и культуры производства, сохраняющей и защищающей окружающую среду
Компания, производящая оборудование для офисов	Цель- решение административных, научных и человеческих проблем, создавая комфорт и заботясь об условиях труда.
Инвестиционная компания	Инвестирование капитала в любую область, работающую прибыльно и имеющую потенциал дальнейшего роста.

сионализма работу. Если такие возможности ограничены, надо использовать те элементы рыночной инфраструктуры, которые уже начали формироваться в нашей стране: внешних консультантов по управлению, специалистов по нововведениям, информационной технологии, вычислительным методам и т.п.

Производство охватывает такие виды деятельности организации, как получение, хранение и распределение средств производства, превращение исходных ресурсов в конечный продукт, его хранение и распределение, а также послепродажное обслуживание.

При установлении целей по этой подсистеме необходимо учитывать разнообразие видов выполняемых здесь работ. Так, производственная подготовка связана с приемкой товаров, сырья, материалов, с хранением на складах, управлением запасами. Само производство требует машинной обработки, сборки, контроля за качеством, упаковки, технического обслуживания оборудования; работа с конечной продукцией связана с размещением готовых товаров на складе, с обработкой заказов и доставкой товара. Наконец, послепродажное требует проведения установочных работ, ремонта, поставки запасных частей.

Цели этой сложнейшей подсистемы организации устанавливаются в виде системы показателей, отражающих объемы, ассортимент продукции, качество, производительность труда, издержки(затраты) и т.д.

Ассортимент продукции – состав и соотношение отдельных видов изделий в продукции предприятия, отрасли производство или какой-либо группе товаров. Качество- философская категория, выражающая существенную определенность объекта, благодаря которой он является именно этим, а не иным. Производительность труда – эффективность труда в процессе производства, измеряемая количеством времени, затраченного на производство единицы продукции, или количеством продукции, произведенной в единицу времени. Издержки (затраты) – затраты разного рода, как правило, основная составляющая цены.

Подсистема, связанная с исследованиями и разработками, реализует цели нововведений на предприятии. Ее направленность – это поиск новых видов продукции и услуг для замены устаревших, определение целей проведения научных исследований и разработок, введения новшеств и модернизации всех сфер деятельности предприятия.

Цели подсистемы «персонал» направлены на работу с трудовым коллективом, включая наем, расстановку, обучение, продвижение и оплату труда работников предприятия. Важнейшей целью этой подсистемы является обеспечение высокой заинтересованности сотрудников в решении общих задач предприятия и создание для этого благоприятного климата.

Финансовая подсистема предприятия нацеливает свою деятельность на организацию финансирования, кредитования, налоговых обязательств, составление бюджетов (по предприятию в целом, его подразделениям и программам). Бюджет – это роспись доходов и расходов государства, предприятия, семьи или отдельного лица на определенный срок.

В таблице приведен пример тех ключевых целей, которые могут быть поставлены перед каждой подсистемой. В реальных условиях эти цели должны быть конкретизированы и количественно измерены с помощью соответствующих показателей. Нетрудно заметить, что указанные подсистемы – это направления управленческой деятельности.

Таблица 11

Примеры ключевых целей организации

Деятельность менеджеров носит многоцелевой характер. Наряду со стратегическими целями и задачами им приходится решать огромное количество текущих и оперативных. Кроме эконо-

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

мических, перед ними стоят социальные, организационные, научные и технические задачи. Наряду с регулярно повторяющимися, традиционными проблемами они должны принимать решения по непредвиденным ситуациям. Классификация целей позволяет конкретизировать задачу целеполагания и использовать соответствующие механизмы и методы, разработанные для классов целей.

Таблица 12

Классификация целей менеджмента

Количество и разнообразие целей и задач менеджмента настолько велики, что без комплексного, системного подхода к определению их состава не может обойтись ни одна организация независимо от ее размеров, специализации, вида, формы собственности. В качестве удобного и апробированного на практике

Критерии классификации	Группы целей	Группы целей
Период установления	Стратегические Тактические	Оперативные
Содержание	Экономические Организационные Научные	Социальные Технические Политические
Структурные	Маркетинговые Инновационные Кадровые	Производственные Финансовые Административные
Среда	Внутренние	Внешние
Приоритетность	Особо приоритетные Приоритетные	Прочие
Измеримость	Количественные	Качественные
Повторяемость	Постоянные (повторяющиеся)	Разовые
Иерархия	Организация	Подразделений
Стадии жизненного цикла	Проектирование и создание объекта Рост объекта	Зрелость объекта Завершение жизненного цикла объекта

инструмента можно использовать построение целевой модели в виде древовидного графа – дерева целей. С его помощью описывается их упорядоченная декомпозиция главной цели на подцели по следующим правилам:

- общая цель, находящаяся в вершине графа, должна содержать описание конечного результата;
- при развертывании общей цели в иерархическую структуру

целей исходят из того, что реализация подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения цели предыдущего уровня;

- при формулировке целей разных уровней необходимо описывать желаемые результаты, но не способы их получения;

- подцели каждого уровня должны быть независимы друг от друга и не выводимыми друг из друга;

- фундамент дерева целей должны составлять задачи, представляющие собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определенным способом и в заранее установленные сроки.

Важным моментом целеполагания является моделирование не только иерархии целей, но и их динамики в аспекте развития за определенный период времени. Динамичная модель особенно полезна при разработке перспективных планов предприятия, реализующих его стратегию. При этом стратегия понимается как общий комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии и достижение хозяйственных целей организации. Кроме того, можно трактовать это понятие как набор «тактика- политика- процедуры- правила», которым руководствуется организация при принятии управленческих решений. Иными словами, стратегия отвечает на вопрос: «Как реализовать миссию, как добиться поставленных целей?»

Применение теории систем к управлению помогает руководителям увидеть организацию в единстве составляющих ее частей, которые неразрывно переплетаются с внешним миром. Эта теория также способствует интеграции положений всех школ, которые в разное время доминировали в теории и практике управления.

Теория систем впервые была применена в точных науках и в технике, а в конце 50-х годов стала использоваться в управлении, что явилось важнейшим вкладом в науку управления. Системный подход – это не набор каких-то руководств или принципов для управляющих, а способ мышления применительно к организации и управлению. Чтобы осознать, как системный подход помогает руководителю лучше понять организацию и более эффективно достичь целей, следует определить, что такое система.

Система – это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого. Примеры систем – машины, компьютеры, телеви-

зоры, состоящие из множества взаимозависимых частей, каждая из которых работает во взаимодействии с другими для создания целого, имеющего свои конкретные свойства. Если одна из частей будет отсутствовать или неправильно функционировать, то и вся система будет функционировать неправильно. Все биологические организмы также представляют собой системы. Жизнь человека зависит от правильного функционирования многих взаимозависимых органов, которые все вместе представляют собой уникальный организм человека.

Все организации – это системы, поскольку люди являются наряду с техникой социальными компонентами организаций. Таким образом, социотехнические системы – это люди и техника, используемые совместно в процессе производства. Точно так же, как и в биологическом организме, все части организации взаимозависимы.

Существуют два основных вида систем: закрытые и открытые. Закрытая система, имеющая жесткие фиксированные границы, ее действия относительно независимы от окружающей систему среды. Часы – пример закрытой системы. Взаимозависимые части часов движутся непрерывно и очень точно, как только часы заведены или поставлена батарейка. И пока в часах имеется источник накопленной энергии, их система независима от окружающей среды.

Открытая система – это система, взаимодействующая с внешней средой, приспособляющаяся к изменениям в ней. Энергия, информация, материалы – это объекты обмена с внешней средой через проницаемые границы системы. Такая система не является самообеспечивающейся, она зависит от энергии, информации и материалов, поступающих извне.

Руководители, в основном, занимаются открытыми системами, потому что все организации являются открытыми системами. Выживание любой организации зависит от внешнего мира.

Крупные составляющие сложных систем, таких как организация, человек или машина, зачастую сами являются системами. Части, т.е. крупные функциональные составляющие сложной системы, называются подсистемами. Основное различие подсистем одной системы – в функциональности, т.е. каждая подсистема выполняет особую функцию. Понятие подсистемы – это важное понятие в управлении. Путем подразделения организации на отделы руководство намеренно создает внутри организации подси-

стемы- управленческие, кадров, маркетинга, финансов и т.д. Отделы, управления и различные его уровни – каждый из этих элементов играет важную роль в организации в целом. Социальные и технические составляющие организации считаются подсистемами.

Подсистемы, в свою очередь, могут состоять из более мелких подсистем. Поскольку все они взаимозависимы, неправильное функционирование даже самой маленькой подсистемы может повлиять на систему в целом. Проржавевший проводок от аккумулятора не подает ток в электросистему автомобиля, вследствие чего не может работать вся машина. Точно также работа каждого отдела и каждого работника в организации очень важна для успеха организации в целом.

Понимание того, что организации представляют собой сложные открытые системы, состоящие из нескольких взаимозависимых подсистем, помогает объяснить, почему каждая из школ в управлении оказалась практически приемлемой лишь в ограниченных пределах. Каждая школа стремилась сосредоточить внимание на какой-то одной подсистеме организации. Бихейвиористская школа в основном занималась социальной подсистемой. Школы научного управления и науки управления, главным образом, – техническими подсистемами. В результате они часто не могли правильно определить все основные компоненты организации. Ни одна из школ серьезно не задумывалась над воздействием среды на организацию. Более поздние исследования показывают, что это очень важный аспект работы организации. Сейчас широко распространена точка зрения, что внешние силы могут быть основными детерминантами успеха организации, которые предопределяют, какое средство из арсенала управления может оказаться подходящим и, вероятнее всего, успешным.

Первая проблема, с которой сталкивается руководитель, желающий исходить из принципа открытых систем, – определение внешней среды. По определению Д.Белла: «Внешняя среда организации – это условия существования и развития организации, включающие такие элементы, как потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, финансовые организации и источники трудовых ресурсов, релевантные по отношению к операциям организации».

Среда прямого воздействия включает факторы, непосредственно влияющие на операции организации и сами испытываю-

щие на себе прямое же влияние операций организации. К ним относятся поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители и конкуренты. Под средой косвенного воздействия понимаются факторы, не оказывающие прямого немедленного воздействия на операции, но тем не менее влияющие на них: состояние экономики, научно-технический прогресс, социокультурные и политические изменения, влияние групповых интересов и существенные для организации события в других странах.

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

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

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

Под сложностью внешней среды понимается число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора. К числу внешних факторов, на которые организация вынуждена реагировать, могут быть отнесены государственные постановления, частое перезаключение договоров с профсоюзами, заинтересованные группы влияния, многочисленные конкуренты, быстрые технологические изменения и т.д. Для каждой организации число и разнообразие вне-

ших факторов различны.

Подвижность среды – это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Многие исследователи указывали, что окружение современных организаций изменяется в нарастающей скорости. Для одних подразделений организации подвижность внешнего окружения может быть выше, чем для других. К примеру, во многих фирмах отдел исследований и разработок сталкивается с высокой подвижностью среды, поскольку он должен отслеживать все технологические нововведения. В то же время производственный отдел может быть погружен в относительно медленно изменяющуюся среду, характеризующуюся стабильным движением материалов и трудовых ресурсов. Если производственные мощности разбросаны по разным странам мира или исходные ресурсы поступают из-за границы, то производственный процесс может оказаться в условиях высокоподвижной внешней среды. Учитывая сложность функционирования в условиях высокоподвижной среды, организация или ее подразделения должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения, касающиеся внутренних переменных. Это делает принятие решений более трудным процессом.

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

1. Взаимосвязанность факторов: сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.
2. Сложность: число и разнообразие факторов, значимым образом влияющих на организацию.
3. Подвижность: относительная скорость изменения среды.

4. Неопределенность: относительное количество информации о среде и неуверенность в ее точности.

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

Механистические структуры характеризуются экстенсивным использованием формальных правил и процедур, централизованным принятием решений, узко определенной ответственностью в работе и жесткой иерархией власти в организации. С такими характеристиками организация может действовать эффективно в условиях, когда используется рутинная технология и имеется несложное и нединамичное внешнее окружение. Так, современное автомобильное производство может вполне быть эффективным в рамках механистической структуры. Существует достаточная степень определенности в отношении технологий автомобильного производства, и проблемы, с которыми это производство сталкивается во внешней среде, мало изменились за последние десятилетия.

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

1. Организация действует в соответствии с правилами и процедурами, специально установленными высшим руководством для контроля за поведением работников.

2. Руководители при принятии решении должны следовать формальным правилам и процедурам, а не личностным предпочтениям.

3. Работник подчиняется управленческой деятельности, а не личности, ее занимающей.

4. Каждый работник узко специализируется в работе, имеет четко очерченные обязанности, необходимые права и власть для принуждения.

5. Организация построена по строго иерархическому принципу, где каждый нижестоящий уровень находится под контролем и

управлением вышестоящего.

6. Кадры подбираются исходя из профессиональных качеств в рамках системы свободного набора. На должность назначают, а не выбирают.

7. Продвижение кадров осуществляется по служебной лестнице по принципу старшинства или достижений. Решение о продвижении принимается вышестоящим руководством.

8. В организации исключается совмещение в одном лице руководителя и собственника. Руководитель подчиняется тем же правилам дисциплины и контроля, что и все остальные.

Часто слово «бюрократия» ассоциируется с жесткостью, некомпетентностью, волокитой, неэффективностью и нелепостью правил. В принципе в бюрократической модели заложена возможность проявления этих негативных явлений при определенных условиях. Свои преимущества, например такие, как универсальность, предсказуемость и производительность, бюрократическая система может реализовать при следующих условиях: 1) в организации известны общие цели и задачи; 2) работа в организации может делиться на отдельные операции; 3) общая цель организации должна быть достаточно простой, чтобы позволить выполнить ее на основе централизованного планирования; 4) выполнение работы индивидом может достоверно измеряться; 5) денежное вознаграждение мотивирует работника; 6) власть руководителя признается как законная.

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

Органические организации лучше взаимодействуют с новой ситуацией, быстрее адаптируются к изменениям и в целом явля-

ются более гибкими. Чтобы лучше понять суть органической организации, ее можно представить как прямую противоположность «идеальной» бюрократии. Если механистический подход ориентирует организацию на высокоструктурированные роли, то описание работы при органическом подходе может состоять всего из одной фразы: «Делай то, что ты считаешь необходимым, чтобы выполнить работу». Так же и в принятии решения: «Ты эксперт в этом деле, тебе и решать». При органическом подходе в отсутствие ясных оценок и стандартов работником больше движет самомотивация и внутреннее вознаграждение, а не четко разработанная система формального контроля.

Таблица 13

Характеристики и условия эффективного применения механистических и органических организаций

Большинство специалистов видят в органическом подходе будущее и продолжают критиковать механистический подход. Однако руководители должны принимать во внимание специфические условия, в которых действует конкретная организация, и на этой основе делать окончательный выбор. В управлении, как и в

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

любой другой сфере социальной активности человека, не существует понятия «хорошая» или «плохая» система. Есть выбор, соответствующий или не соответствующий имеющимся условиям, поэтому при изменении условий может измениться и выбор. Наглядный пример – переход в 80-х годах электронных компаний от механистического подхода к органическому подходу в организационном проектировании.

С точки зрения отношений организации и человека различаются корпоративная и индивидуальная организации. Корпоративная организация – это замкнутая группа людей с ограниченным доступом, максимальной централизацией и авторитарностью руководства, противопоставляющая себя другим социальным общностям на основе своих узкокорпоративных интересов. Индивидуальная организация – это свободное, открытое и добровольное объединение людей, осуществляющих совместную деятельность. Такая организация представляет собой совокупность или сообщество полуавтономных образований.

2.3. Управление потенциалом предприятия

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:

- 1) оценка структуры, динамики и эффективности использования потенциала предприятия, его доли на рынке;
- 2) оценка конкурентоспособности предприятия;
- 3) анализ резервов и потерь предприятия;
- 4) выбор стратегии и тактики по повышению конкурентоспособности предприятия;
- 5) проведение мероприятий по повышению конкурентоспособ-

ности 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 предприятия – это совокупность ресурсов (трудовых, материальных, нематериальных, финансовых и др.), имеющих 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), не 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. Менеджеру следует помнить, что потенциал предприятия определяется не только и не 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:

$$\text{Э п.} = \text{Ч к.} + \text{О к.} + \text{О б.к.}$$

Ч к.- человеческий капитал;

О к.- основной капитал;

О б.к.- оборотный капитал;

Э п.- 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. 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 (специалистов, рабочих, вспомогательного персонала) к созданию какой-либо продукции, иными словами, их образовательным, квалификационным, психофизиологическим и мотивационным потенциалом;

– способностями менеджмента оптимально использовать име-

ющиеся у предприятия ресурсы, подготовкой, талантом и профессиональной адаптацией менеджеров, умением создавать и обновлять организационные структуры предприятия;

– инновационными способностями, т.е. способностями предприятия к обновлению производства, смене технологии и т.п.;

– информационными способностями, т.е. способностями обрабатывать и «переваривать» информацию для использования ее в производстве;

– финансовыми способностями: кредитоспособностью предприятия, внутренней и внешней задолженностью и др.

В сумме они образуют совокупную (экономическую, 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 «градусник», «барометр», позволяющий определить самочувствие и состояние «здоровья» тех или иных предприятий, регионов, страны, затем предложить рецепты для выздоровления и улучшения их состояния. И наконец, 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. Напри-

мер, западные бизнесмены при определении оптимального месторасположения производства и капитальных вложений 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 факторов складывается из 20-40 единичных индикаторов. Эта палитра простирается от таланта менеджера до прямых капиталовложений в производство, от затрат на научные исследования до расходов на удобрения, от налогообложения до государственных долгов. При этом возникает задача по отбору наиболее значимых индикаторов для оценки каждого из приведенных 10 факторов.

Матричный метод. В его основе лежит идея рассмотрения процесса 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 групп» 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 выбрать стратегию поведения на рынке. Матричный метод широко применяется американскими консультационными фирмами, является надежным инструментом оценки конкурентоспособности и для наших предпринимателей.

2.4. Пути совершенствования управления организацией

Одним из направлений борьбы с бюрократизацией является перевод там, где это возможно, внутриорганизационных отношений на экономические рельсы. Этот процесс сейчас активно развивается во всем мире, в том числе и в Казахстане. Его основная идея состоит в том, что все подразделения организации получают право реализовать друг другу, а также администрации свою продукцию- товары и услуги на внутриорганизационном рынке; а рынок, как известно, главный враг бюрократии.

В связи с этим меняется статус самих подразделений, которые из административных единиц превращаются в структуры, наделенные широкой хозяйственной самостоятельностью и коммерческими правами. Так, цех, обычно не выпускающий конечной продукции, получает за рубежом статус центра издержек производства, главная задача которого состоит в том, чтобы на основе всесторонней рационализации работы получить экономию текущих затрат, обеспечив тем самым рост своей условной прибыли.

Подразделения, выпускающие традиционную конечную продукцию, получают в рамках своего объединения статус центров прибыли, поскольку главная задача, стоящая перед ними, заключается в росте ее текущей величины.

Наконец, подразделения, осваивающие выпуск принципиально новой продукции с целью осуществить стратегический прорыв в своей области и добиться высоких прибылей в будущем, получают статус центров инвестирования (капитальных вложений).

В последней четверти XX века человечество вступило в новую стадию своего развития стадию построения информационного общества. Зародившееся еще в 20-е годы в недрах индустриального общества, оно дало свои первые ростки в 40-е годы, а в 50-е годы стали говорить о наступлении информационной экономики и превращении информации в важнейший товар. В 60-е годы появились сообщения о превращении индустриального общества в информационное общество. В начале 80-х годов наиболее развитые страны уже поднялись на его первую ступень.

В последнее время в литературе рассматриваются различные новые типы организаций, успешно действующих в «информационной» среде,- это эдохократические, многомерные, партисипативные, ориентированные на рынок и организации предпринимательского типа.

Организации, у которых имеются признаки организации будущего, получили в научной литературе название эдохократических, поскольку они применяются к нестандартным и сложным работам, к трудноуправляемым и быстроменяющимся структурам, к власти, основанной на знании и компетентности, а не на позиции в иерархии.

Эдохократия – это в то же время и управленческий стиль, и организационный дизайн, ключевым в котором является компетентность, которая ценится наивысшим образом. Контроль в управлении поддерживается установлением целей, обычно напряженных. Средства достижения целей выбираются самими исполнителями. Каждый непосредственно отвечает за свои действия, и вознаграждается тот, кто добивается успеха.

Впервые термин «многомерная организация» был использован в 1974 году У. Гоггином при описании структуры корпорации «Доу Корнинг». Основой многомерной организации является автономная рабочая группа, одновременно выполняющая три задачи:

- обеспечение производственной деятельности необходимыми ресурсами;
- производство продукта или услуги для конкретного потребителя, рынка или территории;
- обслуживание конкретного потребителя, развитие или проникновение на конкретный рынок, проведение операции в пределах определенной территории.

По совокупности выполняемых задач такие автономные группы получают статус центра прибыли, а в отдельных случаях могут являться самостоятельными компаниями. Однако в обоих случаях они тем или иным образом облагаются корпоративными налогами.

Основными преимуществами многомерных организаций некоторые специалисты считают следующие:

- отсутствие необходимости в проведении каких-либо реорганизаций с целью изменения приоритетности критериев, используемых при проектировании работ; акценты могут быть изменены путем перераспределения ресурсов руководством организации;

- создание подразделений, их ликвидация или модификация без серьезных изменений положения других подразделений; чем больше частей организации контактируют с «многомерной» группой, тем меньше воздействуют на нее изменения в этих частях;

- создание максимально благоприятной ситуации для делегирования полномочий при том, что роль руководства организации остается ведущей;

- применение унифицированной, четко фиксируемой и легко измеряемой меры эффективности каждого многомерного образования – получаемой прибыли, что предотвращает выполнение псевдорботы и возникновение элементов плохой бюрократии. При этом прибыль, рассматриваемая как необходимое условие развития бизнеса, не является единственным мерилем успеха. Преобладающей целью выступает развитие многомерной организации и ее членов.

Партисипативная организация. Несмотря на многие преимущества многомерной организации, с ее помощью бывает трудно создать такую структуру, которая устраивала бы всех членов организации и адекватно мотивировала их деятельность. Ряд специалистов считают, что данная проблема успешно решается, если членам организации предоставляется право участвовать в принятии решений, касающихся их работы. Последнее уточнение является принципиальным и отличает в корне организации, построенные на участии работников в управлении, или так называемые партисипативные организации, от организаций, где посредством создания органов самоуправления осуществляется некомпетентное вмешательство в работу других членов или частей организации. Наглядным примером такого подхода явилось введение

в период перестройки на предприятиях бывшего СССР выборности руководителей и создание на них советов трудовых коллективов, поставленных волей закона над руководством и призванных демократизировать управление предприятием.

Лежащее в основе партисипативной организации участие работников всех уровней в управлении предполагает привлечение их к принятию решений. Таким образом, каждый отдельный руководитель получает поддержку как сверху, так и снизу.

Описанные условия придают структуре организации демократический характер: каждое лицо в организации, которое имеет власть над другими, подотчетно их совместному контролю. Это предотвращает произвол по отношению к каждому члену организации со стороны любого вышестоящего лица.

Партисипативные организации имеют и другие преимущества. При правильно организованной работе участие в управлении повышает качество принимаемых решений. Рассмотрение большего количества альтернатив приносит больше опыта в обсуждение, богаче становится оценка внешней среды. Участие развивает творческое отношение к работе, рождает больше идей, обогащает работу в целом. Развивая систему коммуникаций в организации, участие в управлении открывает коммуникационную систему снизу и ослабляет тем самым давление на руководителя со стороны подчиненных. У работников появляется чувство собственника, повышается мотивация деятельности, они лучше выполняют принимаемые ими решения. Создается атмосфера групповой, совместной работы, что значительно повышает производительность.

Однако при неправильном проектировании партисипативные организации сталкиваются с рядом проблем. Так, несовместимость иерархии и демократии, заложенная в мышлении человека, может постоянно возвращать его к допущению, что власть всегда идет в одном направлении. В таком случае трудно спроектировать демократическую организацию, в которой сохраняется иерархия. В результате наблюдается уклон либо в сторону неэффективности советов, либо в сторону вмешательства вышестоящих лиц в дела подотчетных им руководителей и подразделений.

Быстрые и динамичные изменения последнего десятилетия, произошедшие во внешнем окружении деловых организаций, способствовали развитию особого типа организаций, получивших

название предпринимательских.

Предпринимательская организация – это организация, ориентированная на рост и больше рассчитывающая на имеющиеся возможности, чем на контролируемые ресурсы. Структура управления такой организацией характеризуется малым количеством уровней, гибкостью и сетевым построением. Ее деятельность оценивается не на основе производительности, а на основе эффективности. Мотивация предпринимательской деятельности строится на поиске возможностей и достижении результата, а не на необходимости использования ресурсов. С точки зрения организационного построения, предпринимательские структуры базируются на индивидуальной инициативе, а не на координации, как это имеет место в традиционных организациях. Сконцентрированное развитие заменяется развитием по многим направлениям. В предпринимательстве индивидуальная компетентность важнее организационной компетентности. Ключевыми организационными факторами являются люди, группы и их квалификация.

Организация, ориентированная на рынок, является на практике своего рода комбинацией вышерассмотренных новых типов. По характеру взаимодействия с внешней средой (т.е. рынком) это органический тип организации, быстро адаптирующийся к происходящим вне ее изменениям. По характеру взаимодействия частей внутри организации это либо развитая дивизиональная, либо реальная матричная структура. И наконец, по характеру взаимодействия индивида с организацией это индивидуалистский тип. Принципиальным отличием данного типа организации от других является то, что если в предыдущих случаях непосредственно вокруг рынка группировалась только часть организации, то в данном случае речь идет о группировании всех частей организации вокруг рынка или рынков.

Вопросы для проверки качества знаний студентов при проведении активного семинара

1. Перечислите принципы построения организации.
2. Охарактеризуйте организацию с линейной системой управления.
3. Охарактеризуйте организацию с линейно- функциональным управлением.
4. Охарактеризуйте организацию с матричной системой управ-

ления.

5. Как формируется миссия организации?
6. Каковы цели организации?
7. Приведите классификацию целей организации.
8. Организация как система.
9. Модель организации как открытой системы.
10. Взаимосвязь организации и внешней среды.
11. Механистический тип организации.
12. Органический тип организации.
13. Объекты управления на предприятии.
14. Управление потенциалом предприятия.
15. Пути совершенствования организационных систем.

Лекция 3

МЕНЕДЖЕР – ОРГАНИЗАТОР ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ И КАЧЕСТВА

3.1 Базовые качества менеджера

Менеджеры (англ., ед.ч.manasег – управляющий) в условиях

современного производства – специалисты по управлению (руководители предприятий, фирм, организаций, различного рода управляющие). Как самостоятельный вид профессиональной деятельности, менеджмент предполагает, что менеджер независим от собственности на капитал фирмы, в которой он работает. Он может владеть акциями фирмы, а может и не иметь их, работая по найму на должности менеджера. Труд менеджера – это производительный труд, возникающий в условиях комбинирования высокотехнологичного производства с высоким уровнем специализации работников, обеспечивающих связь и единство всего производственного процесса. Поэтому менеджмент объединяет работников различных специальностей: инженеров, проектировщиков, маркетологов, экономистов, финансистов, логистиков и др., работающих под руководством менеджера, управляющего предприятием, производственным отделением или фирмой в целом.

Понятие менеджер в современном понимании – это руководитель или управляющий, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями в области принятия решений по конкретным видам деятельности фирмы, функционирующий в рыночных условиях. Предполагается, что принимаемые менеджером решения являются обоснованными.

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

- организатору конкретных видов работ отдельных подразделений или программно-целевых групп;
- руководителю предприятия в целом или его подразделений (управлений, отделений, отделов);
- руководителю по отношению к подчиненным;
- администратору любого уровня управления, организующему работу в соответствии с современными методами.

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

В США около 10 миллионов профессиональных менеджеров. Подавляющее их большинство получает фиксированную заработную плату. Доля менеджеров в общей численности персонала колеблется от отрасли к отрасли, в среднем составляя порядка 10%. Наиболее «менеджероемкими» являются страховые и

финансовые компании, где удельная численность менеджеров вдвое выше средней. Меньше всего менеджеров работает в сельском хозяйстве, где на 50 работающих приходится лишь один менеджер, что также обусловлено спецификой производства.

К менеджеру любого уровня предъявляются высокие требования:

- наличие общих знаний в области управления предприятием;

- компетентность в вопросах технологии производства в той отрасли, к которой относится фирма по виду и характеру своей деятельности;

- владение навыками не только администрирования, но и предпринимательства, знание ситуации на рынках, умение проявлять инициативу и активно перераспределять ресурсы фирмы в наиболее выгодных сферах применения;

- принятие обоснованных и компетентных решений на основе согласования с нижестоящими руководителями и работниками и распределение участия каждого в их исполнении;

- наличие практического опыта и знаний в области анализа экономической ситуации на основных рынках или их сегментах, на которых он уже работает или намеревается работать;

- умение анализировать деятельность и действия фирм-конкурентов;

- умение предвидеть тенденции развития хозяйственной конъюнктуры, особенности спроса, мер государственного регулирования экономики в своей стране и в других странах, на рынках которых фирма стремится усилить либо удержать свои позиции;

Самым главным требованием к менеджеру любого уровня является умение управлять людьми. К нему относятся:

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

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

- устранение неспособных работников с целью удержания единства и правильности функционирования фирмы.

Рыночная экономика вызывает потребность в управляющих, которые относятся к делу творчески, хорошо информированы, умеют наилучшим образом использовать ресурсы и обеспечивать

эффективность функционирования фирмы.

Важно отметить, что услуги американских менеджеров предлагаются фирмам и организациям, заинтересованным в профессиональном и квалифицированном администрировании, на контрактной основе.

Исследуя политические, социальные, экономические и психологические силы, действующие в развитых странах, и изучая влияние этих сил на тех, кто занимает управленческие посты, можно прийти к полезным обобщениям об изменяющемся содержании работы руководителя. Эти обобщения позволяют предсказывать те способности и умения, которые требуются от умелого менеджера в настоящее время и в будущем. Исследование М. Вудкока и Д. Френсиса позволило им выделить одиннадцать факторов, которые, очевидно, будут влиять на управленческую деятельность в ближайшие десятилетия.

1. Стрессы, давление и неопределенность во все большей мере присутствуют в большинстве форм жизни организаций. Поэтому от умелых менеджеров требуется способность эффективно управлять собой и своим временем.

2. Эрозия традиционных ценностей привела к серьезному расстройству личных убеждений и ценностей. Поэтому от современных менеджеров требуется способность прояснить свои личные ценности.

3. Возможности выбора постоянно расширяются. Поэтому от менеджеров требуется четко определить как цели выполняемой работы, так и собственные цели;

4. Организационные системы не в состоянии обеспечить все возможности для обучения, требующиеся современному руководителю. Поэтому каждый менеджер должен сам поддерживать постоянный собственный рост и развитие;

5. Проблем становится все больше, и они все время усложняются, в то время как средства их решения зачастую более ограничены. Поэтому способность решать проблемы быстро и эффективно становится все более важной частью управленческих навыков.

6. Постоянная борьба за рынки сбыта, энергетические ресурсы и прибыльность делают необходимыми выдвижение новых идей и постоянное приспособление. Поэтому руководители должны быть изобретательны и способны гибко реагировать на изменения ситуации.

7. Традиционные иерархические отношения затрудняются. Поэтому эффективное управление призывает к использованию навыков влияния на окружающих, не прибегая к прямым приказам.

8. Многие традиционные школы и методы управления исчерпали свои возможности и не отвечают вызовам настоящего и будущего. Поэтому требуются новые, более современные управленческие приемы, и многие менеджеры должны освоить иные подходы в отношении своих подчиненных.

9. Большие затраты и трудности связаны с использованием наемных работников. Поэтому от каждого руководителя требуется более умелое использование людских ресурсов.

10. Возрастающие масштабы изменений требуют освоения новых навыков, развития новых подходов и борьбы с возможностью собственного «устаревания». Поэтому менеджерам требуется умение помочь другим в быстром изучении новых методов и освоении практических навыков.

11. Сложные проблемы во все большей мере требуют объединения усилий нескольких людей, совместно осуществляющих их решение. Поэтому менеджер должен уметь создавать и совершенствовать группы, способные быстро становиться изобретательными и результативными в работе.

Сталкиваясь с проблемами, которые оказываются им не по силам, многие менеджеры ищут какого-либо руководства. К несчастью, многие управленческие рецепты, разработанные в прошлом, не годятся для наших дней. М. Вудкок и Д. Френсис считают, что в будущем менеджеры должны будут обладать следующими навыками и способностями:

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

Менеджмент и бизнес – это творчество, а исходная точка вся-

кого творчества – легкость образования неожиданных ассоциаций: именно в этом, кстати, проявляется творческая фантазия. Сущность творческого подхода заключается в реорганизации имеющегося опыта и формировании на его основе новых комбинаций. Творчество приводит к созданию чего-то нового, поскольку оно представляет собой антипод шаблонной, стереотипной деятельности и не повторяет уже ранее известного.

Менеджмент – это творчество, основанное на определенных принципах. Эти принципы, изложенные Э.Б. Старобинским и перекликающиеся с известными принципами А.Файоля, заключаются в следующем.

1. Принцип единоначалия. Люди лучше реагируют на то, что ими руководит один начальник.

2. Принцип мотивации. Чем тщательнее менеджеры осуществляют структуру поощрений и наказаний, рассматривают ее с учетом непредвиденных обстоятельств, интегрируют ее со всей системой управления, тем эффективнее будет программа мотиваций.

3. Принцип лидерства. Люди склонны идти за теми, в ком они видят средство удовлетворения своих личных потребностей, и чем больше менеджеры осознают то, как действуют мотивирующие факторы, и чем больше это отразится на выполнении управленческих функций, тем вероятнее, что они станут эффективными лидерами.

4. Принцип научности. Этот принцип заключается в построении всей системы управления на новейших данных науки менеджмента.

5. Принцип ответственности. Преодоление беспредела и безответственности обуславливают необходимость иметь определенные инструкции, положения и систему материальной и другой ответственности. Следует четко оформлять приказы и распоряжения, направленные на повышение требовательности за качественное выполнение возложенных на каждого работника обязанностей и поручаемых заданий в точно установленные сроки.

6. Принцип правильного подбора и расстановки кадров. Если вы ведете честный бизнес, то подбор кадров осуществляется только по деловым качествам, на основе правил профессионального отбора и рекомендаций консультантов по кадрам.

7. Принцип экономичности. Прибыль – это не только доход, но и разумные расходы на использование людских и материаль-

ных ресурсов.

8. Принцип обеспечения обратной связи. Это получение информации о результатах работы, позволяющей сравнить фактическое состояние с заданным (планом).

3.2. Стиль, типы и методы руководства

Стиль работы руководителя – это совокупность повторяющихся приемов и способов управленческого воздействия, применяемых руководителем в процессе управления и определяющих особенности отношения людей к его действиям.

С другой стороны – это индивидуальная форма реализации социально-политических, социально-экономических и социально-психологических отношений в процессе руководства людьми.

Именно в стиле руководства находят свое отражение внутренняя культура, знания, опыт руководителя. Стиль руководства оказывает существенное влияние на психологический климат коллектива. Стиль так тесно связан с личностью руководителя, что его иногда называют почерком управленческой деятельности.

Существует несколько классификаций стилей руководства. Первая и наиболее известная классификация выделяет авторитарный, либеральный и демократический стили.

Авторитарный (директивный) стиль связан с чрезмерным преувеличением роли руководителя. Характеризуется централизацией власти, приверженностью к единоначалию. Для этого стиля руководства характерна чрезмерная требовательность к подчиненным, которая ограничивает их инициативу и самостоятельность. Руководство осуществляется не методами разъяснения и убеждения, а методами принуждения.

К сожалению, довольно большое число современных молодых руководителей рассуждают именно так и поэтому выбирают авторитарный стиль. Однако эффективность такого стиля весьма низка при наличии большого коллектива квалифицированных сотрудников, и может применяться только к ограниченному контингенту работников нетворческого психологического типа.

Либеральный стиль характеризуется тем, что руководитель старается не вмешиваться в работу своих подчиненных, не требует ответственности за невыполнение задач исполнителями, пускает работу на самотек, не желая принимать на себя ответственность. Иногда этот стиль называют попустительством.

Демократический стиль характеризуется партнерскими отношениями в коллективе, привлечением подчиненных к обсуждению и подготовке решений по основным направлениям деятельности коллектива, взаимным распределением прав и обязанностей, развитием самостоятельности и инициативы подчиненных при выполнении принятых решений, расширением взаимного контроля. Настоящий демократический руководитель избегает навязывать свою волю подчиненным.

С помощью стиля руководства можно значительно улучшить работу организации, подразделения, аппарата управления, но можно и существенно ухудшить. Следует помнить, что не существует универсального стиля управления, одинаково подходящего для осуществления руководства разными людьми. Хороший руководитель – это хороший психолог, который в нужный момент выбирает тот стиль управления, который в наибольшей мере отвечает требованиям конкретной управленческой ситуации.

Исследования, проведенные в университетах Огайо и Мичигана (США), привели к созданию матричного метода определения стиля руководства. Матрица стилей руководства, созданная Р.Блейком и Дж.С.Моутон в 1996 году представляет собой сочетание различных комбинаций двух подходов к управлению: руководство с заботой о людях и упором на процесс производства. Матрица представляет собой пересечение двух шкал по девять делений на каждой и образуемую ими сетку. По вертикали ранжируется степень заботы о людях при управлении коллективом, а по горизонтали – степень заботы о производственном процессе. Всего получается 81 позиция (9 x 9), т.е. 81 вариант стиля управления. Каждый из вариантов поведения при управлении компанией может быть сравнен с любым другим из данной матрицы. Р.Блейк и Дж.С.Моутон описали пять крайних и наиболее характерных позиций матрицы.

1. Авторитарное руководство.

Эта позиция характерна для менеджеров, которые во главу угла ставят заботу о производстве и практически не осуществляют никакой социальной деятельности. Они считают, что такая деятельность является проявлением мягкотелости и ведет к посредственным результатам. Кроме того, они считают, что качество управленческих решений не зависит от степени участия подчиненных в его принятии. Положительными чертами менеджеров такого типа являются высокий уровень ответственности, тру-

доспособности, организаторский талант, интеллект. Однако между таким руководителем и его подчиненными постоянно сохраняется дистанция, часто отсутствует прямая связь и взаимопонимание, сохраняется лишь удовлетворительный уровень групповой дисциплины.

2. Социальное руководство (либеральный стиль). Эта позиция характеризует руководителей, которые уделяют особое внимание нуждам и потребностям своих подчиненных, чего нельзя сказать о процессе производства. Менеджеры такого типа полагают, что основа успеха заложена в поддержании атмосферы доверия, взаимопонимания в коллективе. Такой руководитель, как правило, любим подчиненными, они готовы в трудную минуту поддержать своего лидера. Текучка кадров на предприятиях с таким стилем управления очень низка, как, впрочем, и количество прогулов, а уровень удовлетворения трудом очень высок. К сожалению, излишняя доверчивость к подчиненным часто ведет к принятию половинчатых решений, от чего страдает производство. Расторопные подчиненные весьма часто злоупотребляют доверием к себе либо даже стараются заменить собой мягкотелого лидера.

3. Производственно-социальное управление (компромиссный стиль). Эта позиция характеризует тот тип руководителя, который умело сочетает заботу о людях с заботой о производстве. Такой менеджер считает, что компромисс во всех случаях – лучшее решение, он есть основа для эффективного управления. Решения должны приниматься руководителем, но обязательно обсуждаться и корректироваться с подчиненными. Контроль над процессом принятия решений является как бы компенсацией для рабочих за осуществление контроля над их деятельностью в процессе производства. Положительными чертами руководителей такого типа являются постоянство, заинтересованность в успехе начинаний, нестандартность мышления, прогрессивные взгляды. Однако, к сожалению, прогрессивность взглядов мало распространяется непосредственно на сам стиль управления, что не способствует развитию и движению вперед всего производства. Конкурентоспособность фирм с таким стилем управления иногда оставляет желать лучшего. Как, впрочем, и некоторые стороны внутренней жизни коллектива.

4. Примитивное руководство или «отдых на работе» (дезорга-

низация: все валится из рук). Эта позиция характеризует такой тип руководителя, который достаточно холодно относится как к своим подчиненным, так и самому процессу производства. Он считает, что управленец может всегда прибегнуть к помощи постороннего эксперта или специалиста. Такое ведение дел поможет избежать конфликтов, неурядиц, создаст благоприятные условия для работы самого руководителя, а, кроме того, расширит диапазон новых идей, воплощаемых в производстве. Как правило, такого управляющего нельзя назвать лидером, маяком. Он скорее, просто «хранитель своего портфеля и кресла». Но такое положение вещей не может сохраняться долго. Рано или поздно самые серьезные трудности заставят пересмотреть стиль руководства, либо сменить самого руководителя.

5. Командное руководство или руководство «лицом к лицу» (демократический, идеальный стиль). Эта позиция характеризует такой тип руководителя, который одинаково бережно относится как к людям, так и к возглавляемому им производству. В отличие от менеджера позиции, который считает, что залог успеха в компромиссе, данный тип управленца не останавливается на полпути. Он стремится приложить максимум усилий как в сфере социальной политики, так и в самом производстве. Причем наилучшим способом увеличения производительности, повышения качества выпускаемой продукции и услуг он считает активное вовлечение подчиненных в процесс принятия решений. Это позволяет повысить удовлетворенность трудом всех работающих и учесть малейшие нюансы, влияющие на эффективность процесса производства. Недаром Р.Блейк и Дж.С.Моутон сделали следующее заключение: в различных специфических условиях каждый из стилей управления может оказаться весьма эффективным, но в типичной ситуации развития бизнеса наиболее правильным, успешным будет применение командного руководства.

Матрица стилей руководства, несомненно, является наиболее популярным подходом к изучению стилей руководства. Он является не только удачной комбинацией других исследований на эту тему, но также дает руководителям особую возможность оценить свою позицию и попытаться начать движение в сторону усовершенствования стиля управления.

Каждый цикл менеджмента подчеркивает определенную управленческую роль, требующую специфических знаний, умений

и черт характера. Руководители, которые имеют все данные для таких конкретных ролей, образуют различные архетипы. Первый архетип- лидер, второй – администратор, третий – плановик, четвертый- предприниматель.

Лидер играет свою роль в процессе реализации решений. Здесь особенно ценятся умение общаться с людьми, способность распознать потенциал каждого человека и заинтересовать его в полном использовании этого потенциала. В более ранних представлениях об управлении дар лидерства рассматривался как важнейшее требование к руководителю. Отсюда происходит и определение управления как «обеспечение выполнения людьми определенных заданий». Это действительно, основное качество руководителя, без которого не могут быть успешно реализованы управленческие решения. Однако лидер – это лишь одна из нескольких ролей, необходимых для успешной деятельности современной фирмы.

В контроле и экстраполяционном планировании акцент делается на эффективность и ее оценку, а не на личностные характеристики. Цикл контроля требует управляющего с административным складом характера, хорошо представляющего, что существенно для успешной деятельности фирмы. Это способность определить место сбоя и принять корректирующие меры. Не бросаясь в крайность полного игнорирования человеческой личности, управляющий – администратор все же не позволит, чтобы человеческие симпатии и антипатии в трудовом коллективе заслоняли основное дело. Он готов решать личностные конфликты, которые возникают при волевых решениях.

Управляющий – плановик стремится к оптимизации будущей деятельности фирмы, концентрируя основные ресурсы в традиционных хозяйственных областях и направляя фирму на достижение поставленных целей.

Кроме специфических способностей, эти три архетипа должны обладать различными сочетаниями черт характера и талантов. Лидер – быть общительным и уметь вдохновлять людей на максимальную самоотдачу. Администратор – быть предельно объективным и полагаться на факты и логику. Плановик – иметь аналитический склад ума, методичность в работе и ориентацию на будущее.

Предприниматель, хотя и ориентирован на будущее, отлича-

ется от плановика тем, что стремится изменить динамику развития фирмы, а не экстраполировать ее прошлую деятельность. В то время как плановик оптимизирует будущее фирмы, предприниматель ищет новые направления ее сегодняшней деятельности и возможности расширения номенклатуры продукции. Плановик проецирует прошлое на будущее, предприниматель же творит будущее фирмы. Плановик рационален и допускает лишь дозированный риск, а предприниматель – природенный экспериментатор и никакого риска не боится. Плановик экстраполирует цели фирмы – предприниматель ставит новые и более сложные цели. Плановик склонен к типовым решениям и выбирает один из имеющихся вариантов – предприниматель стремится к решениям нестандартным и разрабатывает варианты сам.

3.3. Модель поведения руководителя

Выбирая стиль руководства, любой управленец строит свое поведение на основе определенных положений, сложившихся мнений о своих подчиненных. В связи с этим полезны работы Дугласа МакГрегора, американского теоретика менеджмента, специалиста в области поведенческих аспектов управления. Его управленческие теории, известные как «дихотомия МакГрегора», представляют собой две модели поведения руководителя, условно обозначенные им символами «Х» и «У», основанные на различных моделях поведения подчиненных, на их потребностях.

Первая теория «Х» соответствовала традиционному воззрению на проблемы социального управления, вторая «У» изучала предпосылки интеграции индивидуальных и организационных целей в управленческом процессе, что рассматривалось им как основа управления нового типа.

Главные положения теории «Х» являются предпосылками авторитарного стиля:

1. Обычному человеку присуще внутреннее неприятие труда, и он старается избежать его любым путем.
2. У людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили и контролировали их.
3. Обыкновенному человеку свойственны лишь весьма незначительные амбиции, и главным образом он нуждается в защите.
4. Чтобы заставить людей трудиться, необходимо использо-

вать принуждение, контроль и угрозу наказания.

Утверждения теории «У», которые отстаивал Д.МакГрегор, прямо противоположны и являются предпосылками для демократического стиля управления:

1. Затраты физических и интеллектуальных сил в труде столь же естественны, как в игре или даже в отдыхе. Если условия благоприятны, люди не только примут на себя ответственность, но и будут стремиться к ней.

2. Внешний контроль или угроза наказания не является единственным средством для достижения организационных целей.

3. Если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль при выполнении порученных задач.

4. Вознаграждение должно быть неотъемлемой функцией достижения искомых задач.

5. Обычный человек при соответствующих условиях научается не только принимать на себя ответственность, но и искать ее.

6. Способность к оригинальному, творческому решению проблем встречается среди людей все чаще.

7. Интеллектуальный потенциал среднего человека в настоящих обстоятельствах индустриальной жизни используется лишь частично.

Центральный принцип составляющей ось теории «Х», т.е. традиционного подхода в управлении, состоит в руководстве и контроле посредством прямого применения власти, а человек является лишь инертным объектом властного воздействия. Напротив, краеугольный камень теории «У» – интеграция, т.е. создание таких условий, при которых члены организации могли бы достичь своих индивидуальных целей через содействие коммерческому успеху предприятия.

В настоящее время получила распространение еще одна теория, автором которой является У.Оучи, американский исследователь в области организации производства, автор книги «Теория Z». У.Оучи утверждает, что рабочие в большинстве своем трудолюбивы, ответственны, их нужно лишь поддерживать и поощрять. Он установил, что есть определенная связь между качеством продукции, производительностью труда и качеством трудовой жизни. Поэтому для хорошей постановки дела управления в любой компании необходима «абсолютно ясная ориентация на людей». Именно такие процветающие американские компании, как IBM, «Efstman

Kodak», «Procter and Gamble», «Hewlett Packard» в основу своего подхода к вопросам управления положили теорию Z, включающую следующие положения:

1. Отказ от политики увольнений
2. Участие и руководства, и работников в принятии решений, касающихся работы.
3. Программы служебной карьеры, предусматривающие ротацию кадров по различным функциональным областям компании, а не продвижение только в одной, специализированной функциональной области.
4. Явная озабоченность и нацеленность на обеспечение благосостояния всех работников.

Вопросы для проверки качества знаний студентов при проведении активного семинара

1. Каковы функции и задачи менеджмента?
2. Какие качества предъявляются к менеджеру?
3. Перечислите принципы управления.
4. Охарактеризуйте авторитарный стиль управления.
5. Охарактеризуйте либеральный стиль управления.
6. Охарактеризуйте демократический стиль управления.
7. Какие модели поведения руководителей Вы знаете?
8. Как осуществляется формирование лидерских качества менеджера?
9. Что понимается под термином «социальное руководство»?
10. Что понимается под термином «производственно-социальное управление»?
11. Как осуществляется формирование командного управления?
12. Какие качества менеджер должен у себя совершенствовать?
13. Какие модели поведения менеджеров Вы знаете?

Лекция 4

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ И ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

4.1 Понятие управления персоналом

Персонал – личный состав или работники учреждения, предприятия, составляющие группу по профессиональным или слу-

жебным признакам

(технический персонал, медицинский персонал, обслуживающий персонал, женский персонал госпиталя).

Понятие кадры включает основной (штатный) состав квалифицированных работников предприятий, государственных учреждений, общественных организаций. Отечественная экономика оперирует еще понятием «несписочный состав», имея в виду работников, не состоящих в штате предприятия.

Для описания персонала предприятия используют различные аспекты классификации в зависимости от решаемых задач. Например, для описания предприятия или его подразделения используют показатель списочной численности, т.е. по штату и штатным расписаниям; для определения динамики рабочей силы и исчисления производительности труда, средней заработной платы используют среднесписочную численность за тот или иной период, рассчитываемую как средняя арифметическая величина. Например, среднемесячная численность работников равна сумме списочного числа работников каждого календарного дня месяца, деленной на число календарных дней месяца. Для ежедневного контроля использует показатель явочной численности.

Списочное или среднесписочное число работников дает лишь самое общее представление о динамике рабочей силы. Эти понятия не раскрывают движение внутри периода. Сопоставление же списочного состава работников на две даты со среднесписочным числом за данный период, ограниченный этими датами, дает представление об изменении численности работников. Исходя из этого, необходимо учитывать число принятых и число уволенных работников за данный период. Это дает возможность характеризовать оборот рабочей силы т.е. изменение численности работников как вследствие их приема на работу, так и в связи с их выбытием. В зависимости от этого различают: а) оборот по приему и б) оборот по выбытию, т.е. сколько человек принято (уволено) за отчетный период. Если численность на начало периода равна численности на конец периода, то за данный период не было движения рабочей силы, или оборот по приему равен обороту по выбытию.

Для характеристики интенсивности оборота используется отношение оборота к среднесписочной численности за исследуемый период.

Различают оборот необходимый и текучесть.

Необходимый оборот рабочей силы включает прием в связи с расширением производства и увольнение по сокращению производства, вследствие прекращения сезонных работ, в результате перевода на другое предприятие, в связи с призывом в армию, с выходом на пенсию.

Текущая рабочая сила – это оборот вследствие всех других причин: выбытие по собственному желанию, увольнение за нарушение трудовой дисциплины. Текущая рассчитывается как отношение числа работников, выбывших по вышеназванным причинам, к среднесписочной численности работников за исследуемый период.

Кроме названных показателей, персонал характеризуют его структура как квалификационная, так и половозрастная. Для экономических расчетов применяется дифференциация персонала по категориям. Например, для промышленного предприятия выделяют следующие категории:

- рабочие (в т.ч. основные и вспомогательные);
- инженерно-технические работники (ИТР);
- служащие;
- младший обслуживающий персонал (МОП);
- ученики.

Кроме того, из общей численности персонала выделяют административно-управленческий персонал (АУП), т.е. по существу, всех менеджеров.

4.2. Кадровая политика: принципы, направления, разработка и реализация

Управление персоналом – сложное направление управленческой деятельности, требующее разработки политики, по крайней мере, в пяти поднаправлениях: занятость, обучение, оплата труда, производственные отношения, охрана здоровья и благосостояние. Из-за необходимости решать все эти вопросы комплексно, экономя при этом средства, в менеджменте наметилась тенденция к организации кадровых служб взамен наших отечественных отделов кадров, занимающихся традиционно лишь наймом, увольнением и переводом работников.

Планы в кадровой политике связаны с функцией мотивации. Кадровая политика направлена на наем эффективной рабочей силы, увеличение эффективности посредством создания лучших

условий работы, улучшение отношений рабочих и руководства.

Существует ряд признанных принципов, составляющих основу кадровой политики. Среди них – демократизация управления, от которой зависит готовность к сотрудничеству; знание отдельных людей и их потребностей; справедливость, соблюдение равенства и последовательность.

Исходными положениями политики в области кадров являются следующие:

- политика занятости – обеспечение эффективным персоналом и побуждение его к получению удовлетворения от работы посредством создания привлекательных условий труда, безопасности и возможностей для продвижения;

- политика обучения – обеспечение соответствующими обучающими мощностями, чтобы работники могли улучшить исполнение своих нынешних обязанностей и подготовиться к продвижению;

- политика оплаты труда – предоставление более высокой заработной платы, чем в других местных фирмах, в соответствии со структурой, определяемой способностями, опытом, ответственностью;

- политика производственных отношений – установление определенных процедур для решения трудовых проблем;

- политика благосостояния – обеспечение услуг и льгот, более благоприятных, чем у других нанимателей; социальные условия отдыха должны быть желанны для работников и взаимовыгодны для них и компании.

Хотя существует общее понимание необходимости кадровой политики, имеются и некоторые споры в отношении того, нужно ли оформлять эту политику в письменной форме.

Главные преимущества письменного оформления кадровой политики:

- четко определены виды действий, которые должны предприниматься для достижения целей компании;

- ясность в понимании руководства и кадров;

- побуждение к сотрудничеству путем координации деятельности между различными службами и отделами;

- единообразию и последовательности в принятии решений;

- установление стандартов для менеджеров, что помогает им в различных ситуациях;

- содействие децентрализации власти, что улучшает произ-

водственные отношения;

- содействие развитию обучения и менеджмента;

- убеждение рабочих в «доброй воле» компании;

- информирование работников о правилах, которыми они должны руководствоваться;

- укрепление морали и улучшение отношений;

В числе главных недостатков этого варианта необходимо отметить следующие:

- необходимость принятия формы контракта (договора), который может связывать компанию и от которого трудно избавиться;

- трудности с определением широкого круга проблем, которые могут возникнуть в будущем;

- в случае изменения обстоятельств письменно оформленная кадровая политика может оказаться непригодной;

- письменная форма негибка и может ограничить свободу менеджера в индивидуальных случаях.

Большинство крупных компаний предпочитают письменную форму, которая, однако, составлена так, чтобы обеспечить менеджеру некоторую степень гибкости.

Все нижеперечисленные функции не обязательно выполняются каждой кадровой службой. Однако этот перечень обычно отражает практику тех компаний, где кадровые функции достаточно определились.

Наем. В рамках этой функции решаются следующие вопросы: планирование рабочей силы; связь с министерством по делам занятости и другими источниками рабочей силы; применение условий найма компании; опрос претендентов, беседы, переводы, увольнения; приказы о введении в должность и повышении; статистика кадров; беседы и консультации с нанимающимися; градация работников; рабочее время и сверхурочные; законодательство о найме; посещение органов, связанных с трудовыми ресурсами.

Обучение и подготовка включают: обеспечение инструкторами; введение новых систем; поощрение работников к повышению образования; развитие менеджмента; наблюдение и контроль; обеспечение учебного процесса.

Оплата труда. По этому вопросу проводятся администрирование и обзор структуры оплаты труда в компании; осуществление и контроль дифференцированной оплаты труда; консульта-

ции по вопросам оплаты труда (по необходимости).

Производственные отношения включают ряд внешних и внутренних моментов по обеспечению процесса производства; переговоры с профсоюзами; обеспечение информацией по согласительным процедурам; создание совместных органов типа советов рабочих; толкование и распространение кадровой политики компании; выступление в качестве представителя компании на внешних переговорах; консультации по трудовому законодательству.

Охрана здоровья и социальные вопросы. Сюда относятся: организация буфетов, медицинских пунктов, пенсионные фонды; юридическая помощь и другие услуги по личным проблемам; транспорт, жилье, торговля; создание условий для отдыха; применение законов о предприятии и о помещениях офисов, магазинов; организация перерывов; предотвращение несчастных случаев и участие в работе служб техники безопасности; компенсации работающим.

Обязанности управляющего кадрами. Управляющий кадрами отвечает за множество вопросов, включая работу отдела кадров, консультирование с высшим руководством по вопросам кадровой политики, консультирование линейных руководителей по кадровым вопросам, доведение кадровой политики до всех работников, планирование рабочей силы, переговоры и производственные отношения, выступление в качестве представителя компании на внешнем и внутреннем уровнях.

Вот что пишет об этом А.Хоскинг. Управляющий кадрами (руководитель кадровой службы) выполняет в организации двойственную роль. Он является линейным менеджером в отношении собственного подразделения (отдела, управления) и имеет штатные отношения с другими отделами. Линейный менеджмент предполагает действие, штатный менеджмент – советы. Таким образом, управляющий кадрами не может прямо проводить изменения в других отделах, но может рекомендовать линию поведения. Эта двойная ответственность вызывает «столкновения личностей», поскольку большинство линейных менеджеров предпочитают сами заниматься собственными кадровыми проблемами. Каждый управляющий кадрами должен решать эти проблемы наиболее приемлемыми методами.

До создания единой системы управления персоналом линейные менеджеры были озабочены явным вмешательством управ-

ляющих кадрами в сферу их власти. Со временем возрастает роль управляющего кадрами, поскольку он должен обладать способностью объективно рассматривать проблемы, навыками ведения переговоров, знанием аспектов человеческих отношений и организации, т.е. это должен быть человек, не только знающий досконально структуру фирмы, ее миссию, цели, задачи, планы, потребности в кадрах отдельных подразделений, но и имеющий психологическую и педагогическую подготовку.

При рассмотрении управления кадрами как специальной функции следует выделить следующие задачи:

- разумное удовлетворение человеческих потребностей – это непреходящая функция менеджмента и необходимая предпосылка для его эффективности;

- достижение эффективности и справедливости.

Стадии управления кадрами. Здесь можно выделить три основных этапа. Анализ ситуации включает определение потребностей компании в рабочей силе, вытекающих из планов компании, прогноза сбыта и планов производства, анализа слабых и сильных сторон наличной рабочей силы. Составная часть этого этапа - анализ пригодности рабочей силы, особенно экономические и демографические аспекты, что предполагает поиск возможностей и альтернатив.

Постановка целей. Кадровая политика и ее цели должны соответствовать целям компании. Цели включают меры по увеличению производительности и регламентирование оборота рабочей силы.

Контроль – сравнение исполнения с целями, действия по устранению отклонений, которые могут включать наем, обучение и увольнение работников.

Коллективная ответственность за управление кадрами. Человеческие ресурсы, возможно, наиболее важные ресурсы в бизнесе, и работа с кадрами является обязанностью всех менеджеров. Управляющие кадрами используют специфические навыки и знания для консультирования других линейных руководителей.

Процесс планирования трудовых ресурсов. Прежде всего необходима оценка сильных и слабых сторон потенциальных работников. Существенным фактором, который необходимо учитывать при составлении корпоративного плана развития, является определение « профиля рабочей силы », то есть оценка сильных и слабых ее сторон. Для этого используется набор стандартных

вопросов. Кто является «ключевыми кадрами в компании? Какие знания и навыки требуются? Должно ли каждое «ключевое» лицо знать, что от него ожидают? Нужны ли для этого ясные указания? Должны ли эти указания касаться найма, обучения, предоставления отпуска, увольнения, повышения оплаты труда? Как изменения политики отражаются на организации? Какие формальные и неформальные связи налажены с профсоюзами? Выгодны ли эти связи? Имеет ли каждое «ключевое» лицо соответствующую «зону действия»? Кто привлекается к процессу принятия решений? Как контролируется фактическое выполнение? Какие принципы используются для развития организационной структуры? Как компания приспосабливается к изменениям?

При планировании трудовых ресурсов необходимо проводить периодический и систематический анализ свойств и характеристик трудовых ресурсов для выявления изменений в их распределении и составе. Отдельный анализ проводится по различным категориям. На политику найма прямо воздействует возрастное распределение трудовых ресурсов.

Уровень оборота (текучесть) рабочей силы – хороший показатель корпоративной модели, но он должен сопровождаться анализом изменений для их корректировки. Кадровая служба должна, по возможности, уточнить, почему человек покидает фирму, и анализировать причины для устранения источника тревоги.

Определение потребности в трудовых ресурсах. Рассмотрим плановые и производственные цели трудовых ресурсов. Прогноз сбыта преобразуется в производственный график, распределяющий работу между службами. Каждая задача должна иметь определенное операционное время, основанное на изучении техники работы или предыдущем опыте, особенно если операция носит рутинный или повторяющийся характер. Поэтому известен ожидаемый выход от каждого станка. Требуемая рабочая сила может быть определена посредством расчета, исходя из ожидаемой структуры продукции. Эти уровни, однако, должны учитывать абсолютные и относительные объемы.

На потребности в рабочей силе могут также оказывать влияние изменения в производительности труда, связанные с использованием лучшего оборудования, интенсификацией производства, применением лучших методов контроля за его осуществлением.

Использование рабочей силы. Производительность и эффек-

тивность труда могут быть оценены различными методами, но наиболее распространены производственные коэффициенты и индексы. Производственный потенциал должен соотноситься с данными практики так, чтобы уровень фактического исполнения различных групп и уровень кадров были сопоставимы.

Развитие трудовых ресурсов. Когда-то работа с кадрами заключалась исключительно в мероприятиях по набору и отбору рабочей силы. Идея состояла в том, что, если вам удалось найти нужных людей, то они смогут выполнить нужную работу. Современные организации, в которых хорошо поставлено дело управления, считают, что набор подходящих людей является всего лишь началом. В то время как большая часть ресурсов организации представлена материальными объектами, стоимость которых со временем снижается посредством амортизации, ценность людских ресурсов с годами может и должна возрастать. Таким образом, как для блага самой организации, так и для личного блага служащих своей организации, руководство должно постоянно работать над всемерным повышением потенциала кадров.

Успешная программа по развитию кадров способствует созданию рабочей силы, обладающей более высокими способностями, и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед организацией. Естественно, что это должно вести к росту производительности, а значит, и к увеличению ценности людских ресурсов организации. Если, например, в результате такой программы производительность труда рабочих на сборке возрастает на 10% без увеличения заводской стоимости изделий, то доход на капитал, вложенный организацией в развитие людских ресурсов, гораздо выше этого показателя.

Для развития потенциала рабочей силы используется ряд методов: профессиональная ориентация, адаптация в коллективе, оценка производственной деятельности, система вознаграждений, профессиональная подготовка и обучение, продвижение по службе.

Профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе. Первым шагом к тому, чтобы сделать труд работника как можно более производительным, является профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе. Если руководство заинтересовано в успехе работника на новом рабочем месте, оно должно всегда помнить, что организация – это общественная система, а каждый работник – это личность. Когда

новый человек приходит в организацию, он приносит с собой ранее приобретенный опыт и взгляды, которые могут вписаться или не вписаться в новые рамки. Если, например, последний босс нового работника был человеком властным и предпочитал общаться только путем переписки, работник будет считать, что ему лучше послать бумагу, чем просто поднять телефонную трубку, хотя его новый босс в действительности предпочитает устное общение.

Во время этого периода приспособления у человека через социальную адаптацию к организации вырабатывается новое отношение к работе. Э.Шейн определяет социальную адаптацию как « процесс познания нитей власти, процесс постижения доктрин, принятых в организации, процесс обучения осознания того, что является важным в этой организации или ее подразделениях».

Организации используют целый ряд способов, как официальных, так и неофициальных для того, чтобы ввести человека в свое общество. Формально, во время найма на работу организация дает человеку информацию о себе с тем, чтобы ожидания кандидата были реалистичными. За этим обычно идет обучение специальным трудовым навыкам и собеседование на тему, что считается эффективной работой. Правила, процедуры и наставления со стороны старших по должности представляют собой дополнительные формальные методы адаптации работников в коллективе организации. Некоторые организации, такие как IBM, «Tandem Computers», «Pack Bell», «SM» разработали официальные программы для воспитания нужной им корпоративной культуры в своих организациях. В этих программах указывается, что ждет организация от своих служащих, чтобы все они, независимо от своего положения или должности, вели себя соответственно имиджу корпорации.

В ходе неофициального общения, как отмечалось выше, новые работники узнают неписанные правила организации, кто обладает реальной властью, каковы реальные шансы на продвижение по службе и рост вознаграждения, какой уровень производительности считают достаточным коллеги по работе. Нормы, отношение к работе и ценности, принятые в неформальных группах, могут работать либо в поддержку, либо против официальных целей и установок организации.

Политика подготовки кадров на предприятии сводится к обес-

печению всех рабочих мест квалифицированными работниками в соответствии со сложностью выполняемых работ. При этом необходимо учитывать не только меняющиеся объемы производства, но и естественный оборот рабочей силы (выход на пенсию, уход в армию, декретный отпуск) и связанные с этим требования преемственности, необходимость передачи опыта, традиций, приемов работы и организации труда.

Вообще обучение требуется в случаях, которые можно сгруппировать следующим образом:

1. Когда человек только поступает на работу в организацию (любой инструктаж, в том числе по технике безопасности и противопожарной безопасности, уже может считаться обучением, требующим затрат времени и средств).

2. Когда работающего назначают на новую должность (специфика должности, уровня управления, новых взаимоотношений, возможно- коллектива, нового подразделения и т.д.).

3. Когда сотруднику поручают новую работу (новые технологии и новое оборудование требуют предварительного изучения).

4. Когда проверка (результат аттестации) установит, что у работника не хватает определенных навыков для эффективного выполнения своей работы.

Существует ряд общих требований к программам обучения. Они сводятся к следующему:

1. Для обучения нужна мотивация. Обучаемый должен ясно представлять, что в результате обучения он приобретает. Он должен понимать цели программы, каким образом обучение повысит его производительность и тем самым его собственное удовлетворение своей работой.

2. Благоприятный климат (его создаст руководство): поддержка руководства, понимающего необходимость отвлечения работников в случае обучения «без отрыва от производства», активное участие в учебном процессе; доброжелательность преподавательского состава, внедряющего активные формы обучения; создание определенной физической среды (специально оборудованного помещения).

3. Разбивка процесса обучения на этапы (для облегчения усвояемости учебного процесса и организации контроля знаний и умений): обучаемые должны отработать на практике навыки, приобретенные на каждом этапе обучения и уже только затем двигаться дальше.

4. Наличие обратной связи (необходимость оценки результатов обучения и качества обучения). Это может быть либо система зачетов с оценкой, либо экзамены, либо компьютерное тестирование.

Основными формами подготовки персонала являются лекции, практические занятия (семинары, дискуссии, круглые столы), разбор конкретных деловых ситуаций, самообразовательное чтение специальной литературы, деловые игры, ролевой тренинг, ротация по службе.

Методы подготовки управленческих кадров. Подготовка управленческих кадров может проводиться путем организации лекций, дискуссий в составе небольших групп, разбора конкретных деловых ситуаций, чтения литературы, деловых игр и ролевого тренинга. Вариантами этих методов являются организуемые ежегодно курсы и семинары по проблемам управления. Другим широко применяемым методом является ротация по службе. Перемещая руководителя низового звена из отдела в отдел на срок от трех месяцев до одного года, организация знакомит его со многими сторонами деятельности. В результате молодой менеджер познает разнообразные проблемы различных отделов, уясняет необходимость координации, неформальную организацию и взаимосвязь между целями различных подразделений. Такие знания жизненно необходимы и для успешной работы на более высоких должностях, но особенно полезны для руководителей низших уровней управленческой иерархии.

Японские организации прибегают к ротации чаще, чем американские. Профессор У.Оучи, автор бестселлера «Теория Z» пишет: «В Японии фактически каждый отдел располагает кадрами, которые знают людей, проблемы и практику работы любой части организаций. Когда требуется что-то скоординировать, обе стороны могут понять друг друга и прийти к сотрудничеству. Может быть, наиболее важным является тот факт, что каждый работник знает, что в течение всей своей карьеры он будет переходить из одних подразделений фирмы в другие, даже расположенные в разных географических местах. Кроме того, во многих японских фирмах ротация в течение всей трудовой жизни распространяется на всех ее служащих. Инженер-электрик с проектирования схем может быть направлен на производство или на сборку, техники каждый год могут переходить на новые станки или в другие подразделения, руководителей можно перемещать по всем от-

раслям бизнеса. Когда люди работают все время по одной специальности, у них возникает тенденция к формированию локальных целей, связанных только с этой специальностью, а не с будущими всей фирмы, у них нет тех знаний людей и проблем, которые позволили бы им оказывать эффективную помощь другим специалистам внутри своей организации».

Другим важным приемом является подготовка руководящих кадров в процессе их работы. Некоторые фирмы поручают новым руководителям столь тривиальную работу, что они разочаровываются в ней. «Сознавая эту проблему, отдельные компании, такие как АТТ, «Procter and Gamble», «Ford», разработали программы, в соответствии с которыми перспективным новым руководителям с самого начала поручают достаточно ответственную работу, являющуюся испытанием их способностей, но, предположительно, приходящуюся им по силам. Обычно в начале такое назначение связано с ответственной оперативной деятельностью, а примерно через год предусматривает руководство постоянным подразделением».

В одном из исследований была установлена тесная связь между уровнем требований в процессе обучения новых менеджеров и их последующим продвижением по службе. Те лица, перед которыми с самого начала ставились более трудные задачи, выработали в себе более высокие рабочие качества и оказались лучше подготовленными к будущим задачам, чем те, которым давались менее сложные задания. Первая группа менеджеров и по службе продвигалась тоже быстрее.

Управление продвижением по службе. В развитие программ по подготовке руководящих кадров в начале 70-х годов многие компании и консультационные фирмы разработали программы по управлению карьерой, т.е. продвижением по службе. Один из авторов определяет понятие управления карьерой как официальную программу продвижения работников по службе, которая помогала бы раскрывать все свои способности и применять их наилучшим, с точки зрения организации, образом. Программы управления продвижением по службе помогают организациям использовать способности своих работников в полной мере, а самим работникам дают возможность наиболее полно применить свои способности.

Официальная программа управления продвижением по службе дает людям возможность воспринимать их работу в организа-

ции как «серию перемещений по различным должностям, способствующую развитию, как организации, так и личности». Это имеет большое значение, поскольку исследования говорят о том, что люди обычно относятся к своей карьере достаточно пассивно. Они склонны к тому, что важные решения об их карьере инициировались бы другими людьми, а не их собственными интересами, потребностями и целями. По мнению авторов публикаций и исследователей, работающих в этой области, результатом программ продвижения по службе является большая преданность интересам организации, повышение мотивации, производительности труда, уменьшение текучести кадров и более полное использование способностей работников.

В области политики оплаты труда руководство предприятия должно разрабатывать гибкие схемы оплаты труда для всех категорий работающих, а также схемы премирования. Основные вопросы, на которые отвечают эти схемы: «За что мы получаем заработную плату? – количество выпущенной продукции (сдельная система оплаты труда по тарифным сеткам с учетом квалификации работника) и отработанное время (повременная, «окладная» система); «За что мы получаем премию?» – перевыполнение плана, экономия ресурсов, повышенное качество продукции (труда). Естественно, что сдельная система устанавливается при производстве массовой продукции, повременная система целесообразна там, где важно качество, а не рост объема выпуска.

А.Хоскинг считает, что политика компании в области оплаты труда должна преследовать две главные цели: во-первых, обеспечить соответствующий уровень оплаты, чтобы облегчить найм рабочей силы и поддержание оптимальной структуры работников, во-вторых, побуждать людей к карьере внутри компании, обеспечивая соответствующую оплату за дополнительную ответственность и совершенствование навыков. Достижение этих целей включает следующие важные моменты:

- доступность требуемого типа навыков на рынке труда;
- воздействие высокого уровня налогообложения, стремящегося к нивелированию различий, что не стимулирует развитие кадров;
- различные условия найма и база для определения заработной платы.

Руководству необходимо создать такую систему вознагражде-

ний, которая не подрывала бы перспективные усилия на обеспечение производительности при краткосрочных и негативных результатах. Особенно это относится к вознаграждениям высшего эшелона управления. Экономист Л.Туроу говорит: «Кто из высших администраторов будет смотреть в перспективу, если это ведет к уменьшению его собственного дохода? Только святой. Но святых ведь очень немного».

Дж.Риггз и Х.Феликс, рассматривая зависимость заработной платы руководства от производительности, пишут, что одна из проблем, которую должны разрешить большинство американских организаций для обеспечения устойчивого и длительного роста производительности, заключается в том, что пакет вознаграждений руководителей высшего ранга обычно стимулирует их стремление к достижению немедленных, ближайших результатов. Для исправления этой тенденции предлагаются следующие возможные меры.

Отменить премиальную систему, платить только заработную плату с учетом квалификации руководителя, оставив льготы и привилегии, соответствующие занимаемому посту и характеру данной отрасли экономики. Японские и большая часть европейских компаний считают, что никаких специальных премиальных систем для стимулирования работы руководителей высшего ранга не требуется.

Положить в основу системы стимулирования реализацию четко очерченных стратегических целей, в том числе доход компании (с учетом инфляции) в сравнении с доходами родственных компаний, а также ряд критериев по внутреннему развитию компании, таких как внедрение новой продукции, диверсификация деятельности, эффективность производства. Директора компании несут ответственность за определение реалистических целей деятельности компании, которые должны быть достаточно высокими, чтобы не случилось так, что одна только инфляция уже может гарантировать достижение этих целей.

Положить в основу добавочного вознаграждения уровень доходов фирмы еще в течение нескольких лет после ухода руководителя со своего поста. Альтернативный подход заключается в том, чтобы заключать с руководителями высшего ранга контракты на определенное количество лет после истечения срока контракта. Так, при трехлетнем контракте добавочные вознаграждения будут выплачиваться руководителю в четвертый, пятый и

шестой годы, если показатели деятельности фирмы в эти годы будут отвечать условиям, оговоренным в контракте. Теоретически ориентированность премиальных систем на перспективные прибыли позволяет увеличивать длительность периода, в рамках которого рассматривается проблема рационального использования ресурсов, а гарантированный срок службы в некоторой степени снимает стремление показать картину видимой активности.

Линия поведения должна заключаться в том, чтобы поощрять то, что способствует росту производительности. Если продукция выходит за ворота в удовлетворительном темпе, но при этом материальные затраты пугающе высоки, не нужно быть гением для того, чтобы сосредоточить внимание на снижении расхода материалов. Но негибкие, жесткие программы стимулирования могут по-прежнему вознаграждать только за более высокий выпуск продукции.

Вознаграждения должны быть увязаны с хорошо понятными действиями. Если добиться этого, то все будет сделано. Например, если рабочий не прогуливал и не опаздывал на работу в течение месяца, он участвует в ежемесячной лотерее с выигрышем в 100 долларов.

Своевременность является решающим фактором при воспитании работников. Награда, будь это похлопывание по плечу или денежная выплата, должна быть выдана как можно скорее после того, как произошло желаемое событие. Чтобы поддержать заинтересованность, награды должны быть достаточно частыми. Важно, чтобы реакция была быстрой.

А вот что пишет об организации выплаты зарплаты К.Татеиси, рассматривая систему материальной заинтересованности в фирме «Омрон». По этой системе выплата премий служащим тесно увязана с прибылями и прибавочной стоимостью. Сама же прибавочная стоимость ставится в зависимость от сокращения издержек производства.

При получении прибавочной стоимости весьма существенную роль играет эффективность административной деятельности. Однако, как правило, большинство служащих компании, особенно те, кто непосредственно связан со сбытом продукции и с потребителем, меньше всего склонны заниматься ею. Например, когда дело доходит до процентных ставок на займы, решение принимают администраторы и финансовые работники; рядовым служащим с такими проблемами не справиться. Тем, кто работа-

ет на фабриках, нет никакого дела до изменений процентных ставок на капитал, происходящих под влиянием тех или иных экономических факторов. Эти изменения не могут не сказываться на повышении или снижении прибыли, но рабочий, занятый на производстве, убежден, что это вовсе не причина для повышения или снижения его личных доходов.

Впервые с доктриной «большая заработная плата – большая эффективность» К.Татеиси познакомился, прочитав книгу «Секрет высокой заработной платы», опубликованную в Англии в 20-х годах. В ней излагались выводы пяти инженеров, которые по поручению английского правительства поехали в США для изучения факторов, определявших процветание американской промышленности после Первой мировой войны. Самыми важными из этих факторов была высокая заработная плата промышленных рабочих. Это было выгодно бизнесу, так как повышало покупательную способность населения и в то же время обуславливало низкие производственные затраты вследствие внедрения производства (так называемая «Детройтская система автоматизации»). Происходило это следующим образом. Производство товаров на основе всесторонней стандартизации давало возможность устанавливать на них низкую цену. Эта огромная товарная масса успешно поглощалась рынком, чему способствовала высокая заработная плата. Все компании получали все большие доходы и прибыли, что давало им возможность проводить повышение заработной платы. Секрет американского процветания – высокая заработная плата. Вот к какому выводу пришли авторы книги. Излагая опыт внедрения принципа «большая заработная плата – большая эффективность» на предприятии «Омрон», К.Татеиси пишет, что высокий уровень заработной платы предполагает высокий уровень эффективности, иначе наступит крах. Самое важное для определения заработной платы – правильная оценка работы того или иного работника. Если заработная плата соотносится со способностями и усердием, то это, несомненно, привлечет на фирму талантливых людей. Но при этом надо учитывать, что в заработной плате заложен источник эффективности труда, поэтому она требует всесторонних расчетов и оценок.

Особенно осторожно следует подходить к определению уровня способностей и усердия. Какого-то одного рецепта тут нет. Испробовав немало методов оценки и усердия, К.Татеиси пришел к выводу, что все они весьма условны и точной шкалы выра-

ботать невозможно. Тот метод, на котором он в конце концов остановился, заключается в абсолютно точном и объективном определении характера и вложенного труда и в последующей всесторонней и беспристрастной его оценке. Чем более высок уровень объективности и беспристрастности, тем больше это стимулирует талантливых людей к раскрытию их возможностей и способностей. И наоборот, непродуманная уравнилельная система «стричь всех под одну гребенку» отпугивает талантливых людей – они уйдут. Ничего хуже для компании быть не может.

4.3. Оценка работы. Разрешение конфликтов

Ранжирование работ – это простейшая форма оценки работы. Каждая работа оценивается по ее относительной важности для компании. Рассматриваются необходимые обязанности, ответственность и квалификация, и затем работы группируются по приблизительному соотношению сложности и ценности. Степень ранжирования определяется потребностями организации.

Классификация работ. Это метод похож на предыдущий и отличается только последовательностью. Вначале определяются степень и уровни заработной платы, а затем подробно сама работа.

Система баллов. Работа разбивается на составляющие факторы (обучение, наблюдение и т.д.), каждый из которых «взвешивается». Ценность работы определяется суммированием всех оценок по каждому фактору. Это метод сложно применять из-за широкого набора составляющих факторов и различной их значимости.

Время бесконтрольности. Это метод связан с продолжительностью времени, в течение которого работник может оставаться без наблюдения. Особенно применим для сферы управления.

Проблемы. Основными проблемами оценки работы являются:

- определение используемых критериев;
- «взвешивание» каждого фактора;
- ограничение числа разрядов и категорий для улучшения управляемости;
- воздействие обучения;
- возможность негибкости градаций;
- предвзятость оценщика (обычно это удается избежать благодаря созданию комиссии по оценке);

– необходимое время и затраты (такая оценка работы применяется, главным образом, в крупных компаниях с числом занятых более 5 тысяч человек);

– сложность принятия результатов оценки самими работниками.

Подводные камни оценки служебной деятельности.

Правильная оценка квалификации, трудовых достижений и социальной активности каждого работника становится в наше время все более важной задачей руководителя. Для каждого трудящегося получение такой оценки - доказательство того, что руководство заинтересовано в его работе и в нем самом, что его ценят и уважают, наконец, что он может рассчитывать на повышение по службе с появлением вакансии.

Оценка служебной деятельности – важное средство воспитания. Однако эту роль она может играть только в том случае, если будет достаточно объективной. Между тем правильно оценить служебную деятельность чрезвычайно трудно. Участники представительной международной конференции по вопросам оценки трудовой деятельности, прошедшей в Амстердаме в 1972 году, единодушно пришли к выводу, что, хотя различные системы оценок применяются многими фирмами уже 30-40 лет, до сих пор нельзя считать решенными даже самые основные, связанные с этим проблемы. Нет единодушия, например, в вопросе о том, какие личные черты характера работников должны оцениваться при анализе их деятельности. Нередко руководителям предлагают оценить такие черты сотрудников, как интерес к труду, инициативность, внимательность, такт, лояльность, умение приспосабливаться к меняющимся условиям труда, трудолюбие и даже внешний вид. Конечно, никаких объективных критериев тут быть не может, и, следовательно, в оценках начинает господствовать субъективизм.

Дело осложняется тем, что вообще нельзя установить критерии оценки раз и навсегда. Их надо устанавливать с учетом конкретных исторических условий. Например, в Польше после Второй мировой войны, когда главным было восстановление разрушенного народного хозяйства и ликвидация безработицы, руководители больше всего ценили в своих подчиненных строгое соблюдение трудовой дисциплины, умение любой ценой «давать план», а также быстрое, механическое исполнение всех приказаний начальства. Сейчас, в условиях научно-технической ре-

волюции, эти критерии устарели и на первое место выдвинулись другие: инициативность, предприимчивость, интеллект.

Единственный пункт, в котором мнения всех участников Амстердамской конференции совпадали: абсолютно объективная оценка служебной деятельности – фикция. Создание таких систем оценки, которые позволили бы полностью избежать субъективизма, как показывает опыт, настолько сложно и дорого, что перестает быть эффективным. Куда более плодотворен другой путь – установить, какие ошибки чаще всего допускаются при оценке служебной деятельности, и помочь руководящим работникам избежать их, повысив тем самым объективность оценок.

Накопленный к настоящему времени опыт позволяет четко определить некоторые из наиболее грозных «подводных камней», которые подстерегают руководителя на пути к объективной оценке служебной деятельности своего подчиненного.

«Эхо». Это одна из самых частых ошибок, и связана она с неправомерным обобщением отдельных черт характера оцениваемого сотрудника. Например, если он обладает в какой-то области труда большими способностями, то ему нередко приписывают и другие положительные черты, такие, как трудолюбие и дисциплинированность, которыми он на самом деле, может быть, и не обладает.

«Проекция». Суть этой ошибки состоит в том, что оцениваемому приписывают чувства или мысли оценивающего. Например, карьерист на руководящей должности всегда будет искать у своих подчиненных черты карьеризма. Пытаясь найти претендента на собственное место, он будет подозрительно анализировать каждое слово и каждый взгляд своих подчиненных и находить в них тот смысл, который подчиненные и не думали вкладывать.

«Атрибуция». При атрибуции руководитель подсознательно приписывает оцениваемому сотруднику способности и черты, которые он когда-то подметил у другого человека, напоминающего ему этого сотрудника.

«Ожидание». Во многом субъективизм оценивающего зависит от того, оправдывает ли сотрудник ожидания своего руководителя. Например, многие руководители стремятся всегда иметь под рукой сотрудника, который «все может сделать». Ему обычно поручаются самые сложные задания, его бросают на ликвидацию «прорыва», образовавшегося по вине других. Поэтому его репутация, а значит и оценка, которую ему выставляет руководи-

тель, обычно высока. Но, к сожалению, только до тех пор, пока такому сотруднику не будет дано невыполнимое поручение. В таких случаях руководитель, рассерженный тем, что его ожидания не оправдались, нередко совершенно несправедливо занижает оценку своему бывшему любимцу, хотя тот по-прежнему остается хорошим сотрудником.

Вера в «первый взгляд». Повсеместно среди руководящих работников бытует убеждение, что первое впечатление – самое верное. Как показали специальные исследования, это ведет к тому, что многие годы руководитель рассматривает своего подчиненного сквозь призму первого впечатления, односторонне преломляющую все поступки этого сотрудника. К сожалению, первое впечатление чаще всего бывает ошибочным, поскольку опирается на проникновение в характер нового знакомого, а на наши собственные подсознательные ожидания и слабости. Люди симпатичные и приятные в общении кажутся нам умнее и интеллигентнее тех, кто этими чертами не обладает.

Избирательность восприятия. Человеческая психика устроена так, что наш разум просто не может замечать и запоминать все. Подсознательно в мозгу идет отбор поступающей извне информации, в результате которого мы замечаем, осмысливаем и запоминаем те явления, которые имеют для нас наибольшее значение или к восприятию которых мы наиболее подготовлены.

Поэтому руководитель часто замечает в оцениваемом сотруднике только то, что укладывается в уже сформировавшийся у него стереотип. Любой из нас, порывшись в памяти, без труда вспомнит, что у неприятного нам сотрудника мы замечали только отрицательные черты и не могли ни за что определить, что же в нем было хорошего.

Предубеждение против ветеранов. Исследования ученых показали, что в оценке служебной деятельности четко прослеживается определенная тенденция – чем больше сотрудник работает на одном и том же месте, тем ниже его оценка. Причин тому, как удалось установить немало. В первую очередь тут играет роль ожидание, что с годами данный сотрудник будет делать свою работу быстрее и лучше. Если этого не происходит, то разочарованный шеф начинает понижать оценку работы этого сотрудника, хотя тот работает ничуть не хуже, чем раньше.

Нередко причиной понижения оценки является раздражение шефа тем, что «ветеран» без особого энтузиазма встречает то

новое, что появляется в работе и жизни организации. Такое его поведение вполне понятно – за многие годы он привык к определенному порядку и стилю работы и ему куда труднее перестроиться, чем начинающим сотрудникам. Это беда «ветеранов», но не вина, и занижать оценку их деятельности только по этой причине совершенно не справедливо.

Морализаторство. Одна из самых частых ошибок руководителей - попытка решать проблему в аспекте «что надо и чего не надо было делать». В этих случаях суд заменяет анализ и начинается бесцельное разбирательство: кто за что отвечал и теперь должен быть наказан. Такой подход в корне неверен. Прекрасно, когда подчиненный вам сотрудник имеет возможность выбрать из двух хороших решений лучшее. А ведь куда чаще оба возможных варианта решения плохи, но что-то делать все равно надо.

Текучесть кадров – та негативная функция, которую потенциально несет в себе любой работник. Отрицательное влияние текучести проявляется в том, что, с одной стороны, она больно ударяет по экономике фирмы, а с другой – свидетельствует о недостатках работы с кадрами.

Влияние текучести на экономику предприятия выражается в росте расходов на организационный набор сотрудников, на обучение вновь принятых работников, в снижении производительности труда и росте брака, аварий, поломок в период адаптации новичков.

Что побуждает сотрудника увольняться «по собственному желанию» в отличие от прекращения найма по инициативе предприятия вследствие изменения планируемого объема производства, сокращения штатов, нарушения работником правил внутреннего распорядка или т.п.? В основном это две группы факторов: «критическая ситуация» по субъективной оценке и «возмущающие воздействия», среди которых изменение места жительства, изменение состава семьи, открытие более привлекательной вакансии в другой фирме, «последняя капля» в отношениях с руководством или коллективом.

Современная наука об управлении признает, что конфликт является неотъемлемой частью жизнедеятельности организации. Многие руководители либо стремятся подавлять конфликты, либо не хотят вмешиваться в них. Обе позиции ошибочны, ибо они приводят к значительным издержкам в деятельности организации. Первая позиция может препятствовать развитию нужных, полезных для

организации конфликтов, вторая – дает возможность свободно развиваться тем конфликтам, которые наносят вред организации в целом и работающим в ней людям в частности.

Современная наука об управлении предлагает выработать конструктивную позицию в отношении конфликта, которая предполагает рассматривать конфликт как норму отношений между людьми, необходимый элемент производственной жизни, который дает выход социально- психологической напряженности, порождая изменения в деятельности организации.

Английский социолог Э.Гидденс дает такое определение конфликта: «Под конфликтом я имею в виду реальную работу между действующими людьми или группами, независимо от того, каковы истоки этой борьбы и средства, мобилизуемые каждой из сторон».

Российские конфликтологи Ф.М.Бородкин и Н.М.Коряк уточняют понятие конфликта. По их мнению, конфликт – это деятельность людей, и, следовательно, всегда предполагает преследование цели. Отсюда следует, что конфликтующие стороны обязательно должны быть деятельными субъектами. И это позволяет отделить реальных участников конфликта от таких индивидов и групп, которые выступают в качестве инструментов, орудий, средств борьбы каких-либо субъектов конфликтного взаимодействия.

Субъектами конфликтного взаимодействия в организации могут выступать отдельные индивиды, социальные группы, подразделения организации. В таком случае конфликтология их обозначает как оппонентов.

На основе вышеизложенного можно дать такое определение конфликта.

Конфликт – это особый вид взаимодействия субъектов организации (оппонентов), при котором действия одной стороны, столкнувшись с противодействием другой, делают невозможным реализацию ее целей и интересов.

Российские конфликтологи А.Дмитриев, В.Кудрявцев и Г. Кудрявцев в книге «Введение в общую теорию конфликтов» предлагают четко разграничивать предмет и объект конфликта. Под предметом конфликта они понимают объективно существующую или мыслимую (воображаемую) проблему, служащую причиной разбора между сторонами. Предмет конфликта – это и есть основное противоречие, из-за которого и ради которого субъекты всту-

пают в противоборство. Это может быть проблема власти, обладание ценностями, престиж и т.д. Объектом конфликта может выступать любой предмет материального мира или социальной реальности.

Таким образом, предмет конфликта- это его внутренняя причина. Конфликтные взаимодействия между одними и теми же отношениями могут оказаться безразличными к объекту и держаться только на предмете. Для постороннего наблюдателя такие отношения будут выглядеть как перманентно враждебные, для которых объект всегда найдется. Это эмоциональные конфликты. Источник эмоциональных конфликтов кроется либо в личностных качествах оппонентов, либо в их психологической несовместимости. Для того, чтобы конфликт произошел, должны быть конфликтная ситуация и действия со стороны оппонентов, направленные на овладение объектом. Такие действия называются инцидентом.

Предприятие представляет собой внутренне противоречивую систему. С одной стороны, оно является инструментом достижения целей иной организации как личности. В условиях рыночных отношений субъектом целеполагания может быть владелец предприятия, группа держателей основного пакета акций, государственная организация, министерство, ведомство и т.д. Но с другой стороны, для успешного функционирования оно хотя бы частично должно быть субъектом собственной деятельности, то есть обладать возможностью целеполагания, свободой, автономией и другими характеристиками субъекта.

В любой организации, на любом предприятии по самой природе функционирования организации заложены два типа власти: власть на основе положения в иерархии и власть на основе профессионального знания. Эти два типа власти в известной мере противоречат друг другу. Борьба между носителями различного типа власти – административной и профессионального знания – один из распространенных видов межгруппового конфликта. Межгрупповые вертикальные конфликты являются наиболее распространенной формой организационного конфликта. Как отмечают Ф.М.Бородкин и И.М.Коряк, в самой основе иерархической структуры организаций, где имеют место отношения руководитель-подчиненный, в котором руководитель наделен функциями управления и контроля и располагает рычагами принуждения, потенциально заложена возможность конфликтной ситуации.

Весьма частым источником конфликтов является несбалансированность рабочих мест в организации. Сбалансированность рабочего места означает, что рабочему месту не должны приписываться функции, не обеспеченные средствами, необходимыми для их исполнения, не должно быть средств, не связанных с какой-либо функцией. Обязанности и права при этом должны быть взаимно уравновешены, т.е. каждая обязанность должна быть обеспечена определенным правом, и никакое право не может осуществляться без определенной обязанности: объем ответственности, и объем власти должны быть связаны, т.е. ответственность за что-либо должна обеспечиваться соответствующей властью и наоборот. Сбалансированность означает также, что обязанности должны быть связаны только с данной совокупностью функций, а ответственность может возникать лишь при невыполнении именно данной совокупности функций, т.е. невыполнении связанных с функциями обязанностей. Сбалансированность рабочего места означает, что совокупность прав и власти гарантируется только данными средствами.

При долгом существовании группы в стабильном составе вырабатывается традиционное балансирование рабочих мест, распределение функций и средств. Осложнения возникают и в случае, когда из группы, в которой уже достигнут баланс, кто-либо уходит. Если длительное время никто не замещает возникшей вакансией, группе приходится вновь заняться балансировкой. Это чревато внутригрупповыми конфликтами. Они зачастую невидимы постороннему глазу и внешне выражаются лишь в некотором снижении производительности или качества работы. В них до поры до времени никому не следует и вмешиваться. Группа разберется сама. Вмешиваться в конфликт можно и нужно лишь тогда, когда члены группы не смогли договориться между собой, и конфликт вышел за ее пределы и когда группа обращается к посторонним для нее лицам как к третейским судьям.

Весьма распространены в организациях межличностные конфликты. В основе конфликта лежат столкновения людей, их мнений, позиций, взглядов, характеров, интересов с точки зрения психического состояния противоборствующих сторон, конфликт выступает одновременно и как защитная реакция, и как ответная эмоционально окрашенная реакция.

Современная конфликтология достаточно подробно описала

динамику протекания конфликтов. Большинство конфликтов назревают постепенно и вначале находится в так называемом инкубационном, скрытом (латентном) состоянии, при котором конфликтующие стороны выражают скрыто свои претензии, как говорится «за глаза». При этом, как правило, предпринимаются попытки удовлетворения этих претензий «мирным» путем. Если такой способ не вызывает позитивной реакции, игнорируется или наталкивается на отказ, конфликт переходит в открытую форму. Эта стадия конфликта называется конфликтным поведением. Конфликтное поведение – это действия, направленные на то, чтобы прямо или косвенно заблокировать достижение противостоящей стороной ее целей, намерений, интересов. Конфликт в этой фазе принимает форму острых разногласий, которые индивиды не только стремятся урегулировать, но и всячески усугубляют, продолжая разрушать прежние структуры нормальных взаимосвязей, взаимодействий и отношений. В эмоциональной сфере эта стадия характеризуется нарастанием агрессивности, переходом от предубеждений к неприязни и открытой враждебности, которая психологически закрепляется в «образе врага». Таким образом, конфликтные действия резко обостряют фон протекания конфликта, эмоциональный же фон, в свою очередь, стимулирует конфликтное поведение.

Конфликтное поведение – это пик в развитии конфликта. Оно не может длиться вечно, и в конце концов конфликтующие стороны должны будут выбирать одну из двух программ поведения: 1) снизить уровень напряженности, но сохранять саму конфликтную ситуацию, переводя ее в скрытую форму за счет частичных уступок противоположной стороне; 2) искать способы полного разрешения конфликта.

Обобщенно позитивные функции конфликтов можно свести к трем основным.

1. Информативная функция. Эта важная функция имеет две стороны, сигнализирующую и коммуникативную. Сигнализирующая сторона заключается в том, что администрация начинает обращать внимание на нетерпимые условия труда, производ, различного рода злоупотребления. Стремясь не допустить эскалации конфликта, она принимает меры для смягчения создавшейся ситуации. Коммуникативная сторона определяется так, что обеим конфликтующим сторонам необходимо располагать информацией, позволяющей сделать выводы о стратегии и тактике сво-

его противника, ресурсах, которыми он располагает. Расширяя свой информационный потенциал, стороны, волей неволей, усиливают коммуникативный обмен друг с другом, познавая гораздо больший объем информации о факторах и причинах, интересах и целях, позициях и программах выхода из конфликта.

2. Интегративная функция. Производственный конфликт влияет на соотношение индивидуальных, групповых, коллективных интересов, способствует группообразованию, установлению и поддержанию нормативных и физических границ группы. Эта функция связана с процессами внутри конфликтующих сторон и взаимодействиями между ними. В социальной психологии это явление получило название «эффект группового фаворитизма». Суть его заключается в тенденции каким-либо образом благоприятствовать членам собственной группы в противовес членам другой группы. Этот эффект может действовать в самых разных ситуациях социального взаимодействия, как бы устанавливая в любом случае «демаркационную» линию между теми людьми, которые по каким-либо критериям интерпретируются как «свои» или «чужие».

3. Инновационная функция. С помощью конфликта можно преодолеть препятствия на пути экономического, социального или духовного развития коллектива. Под влиянием противоборства или в результате его прекращения происходит известная трансформация состояния межличностных отношений. Правильно урегулированный конфликт улучшает психологические характеристики коллектива и вызывает усиление социальной активности за счет изменения всех важнейших характеристик, сплоченности, авторитета, уровня идентификации с общими целями и удовлетворенности членством в организации, взаимного доверия и уважения.

В конфликтологии рассматриваются в качестве приоритетных четыре возможных средства воздействия на участников конфликта, которые бы привели к разрешению конфликта.

1. Средства убеждения. Они возможны, если противник готов действовать иначе, поскольку пришел к убеждению, что это полезно для него самого, не принимая во внимание случайностей, возникающих внутри группы или навязанных изменением внешней ситуации, а также не обращая внимания на то, что его заставляют брать на себя какие-то обязательства по изменению своих действий. Преимущества подобного способа в его гибкости и доверительном характере.

2. Навязывание норм. Нормы навязываются соперникам извне, ссылаясь на интересы общественных взаимосвязей. Это институциональный путь, опирающийся на обычаи и традиции. Его главное преимущество в генерализуемости и возможности предсказания поведения соперников. Основной недостаток – отсутствие достаточной гибкости.

3. Материальное стимулирование используется в зависимости от ситуации. Обычно применяется в том случае, когда конфликт зашел слишком далеко. Соперники согласны на частичное достижение цели и хотят хоть как-то компенсировать свои потери. Посредством стимулирования можно добиться минимума доверия, на основе которого вырабатывается более или менее приемлемое решение конфликта. Преимущество этого способа в его гибкости, недостаток – в малом практическом применении, относительной безрезультативной и слабой нормативности.

4. Использование власти применяется только ситуативной и только посредством негативных санкций (запугивание или фактическое применение силы). В действительности применяется в сочетании с предыдущими способами, которые не перемешиваются между собой.

Конфликтология выработала ряд рекомендаций, следование которым ускоряет процесс разрешения конфликта: 1) во время переговоров приоритет должен отдаваться обсуждению содержательных вопросов; 2) стороны должны стремиться к снятию психологической и социальной напряженности; 3) стороны должны демонстрировать взаимное уважение друг к другу; 4) участники переговоров должны стремиться превратить содержательную и скрытую часть конфликтной ситуации в открытую, гласно и доказательно раскрывая позиции друг друга и сознательно создавая атмосферу публичного, равноправного обмена мнениями; 5) все участники переговоров должны проявлять склонность к компромиссу. Компромисс представляет собой такой способ разрешения конфликта, когда конфликтующие стороны реализуют свои интересы и цели путем либо взаимных уступок, либо уступок более слабой стороне, либо той стороне, которая сумела доказать обоснованность своих требований тому, кто добровольно отказался от части своих притязаний.

Большое значение имеет заключительная, послеконфликтная стадия. На этой стадии должны быть предприняты усилия по окончательному устранению противоречий интересов, целей, устано-

вок, ликвидирована социально- психологическая напряженность и прекращена любая борьба.

Вопросы для проверки качества знаний студентов при проведении активного семинара

- 1.Понятие персонала предприятия.
- 2.Что означает оборот рабочей силы?
- 3.Как осуществляется документирование кадровой политики?
- 4.Функции кадровой политики.
- 5.Какие стадии управления кадрами Вы знаете?
- 6.Как определяется потребность в трудовых ресурсах?
- 7.Перечислите направления подготовки руководящих кадров?
- 8.Как осуществляется управление продвижением по службе?
- 9.Как разрабатываются направления механизма оплаты?
- 10.Какова взаимосвязь большая зарплата – эффективность?
- 11.Охарактеризуйте механизм отбора кадров.
- 12.Какие методы оценки работы Вы знаете?
- 13.Конфликты и пути их решения.

Лекция 5

РОЛЬ И ЗНАЧЕНИЕ КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ

5.1. Значение коммуникации в организации

Коммуникация является жизненно важной системой организации, если каким-то образом ликвидировать потоки сообщений в организации, она прекратит свое существование. Коммуникация пронизывает все виды деятельности в организации, это важный рабочий инструмент для обеспечения восприятия индивидами своих орга-

низационных ролей и для интеграции организационных подразделений. С позиции теории открытых систем организация представляется развитой сетью каналов коммуникации, которые спроектированы для сбора, систематизации и анализа информации о внешней среде, а также для передачи переработанных сообщений обратно в среду. Коммуникация предоставляет средства для выработки и исполнения решений, осуществления обратной связи и корректировки целей и процедур деятельности организации в соответствии с требованиями ситуации.

Коммуникации – это связующие нити, объединяющие взаимозависимые части организации. Как только коммуникация приостанавливается, организованная деятельность прекращает свое существование. Вместо нее вновь возникает нескоординированная деятельность индивидов.

Коммуникация является не только существенным элементом внутреннего функционирования организации, он и играет жизненно важную роль в обмене информацией между организацией и средой. Система коммуникации служит средством включения организаций в их внешнюю среду.

Инструментарий исследований коммуникаций полезен и для изучения организационного поведения. Если мы сможем отобразить пути передачи сообщений между различными частями конкретной организации и пути их воздействия на поведение организации во внешнем мире, то мы далеко продвинемся в понимании этой организации. В дальнейшем мы будем исходить из предположки, что коммуникация является обязательным элементом организации.

Коммуникация – это процесс, посредством которого некоторая идея передается от источника к получателю с целью изменить поведение этого получателя. Такое поведение может включать изменение знаний или социальных установок. Организация была ранее определена как устойчивая система совместно работающих индивидов на основе иерархии рангов и разделения труда для достижения общих целей. Таким образом, когда руководитель организации отдает распоряжение подчиненному, то он ожидает выполнения распоряжения. Распоряжение может быть выполнено или не выполнено. Но здесь мы хотим подчеркнуть, что этот акт коммуникации был осуществлен с намерением достичь определенного результата.

Коммуникация в организациях и между организацией и ее сре-

дой вместе составляют то, что называется организационной коммуникацией.

Можно выделить четыре основных компонента модели коммуникации: источник, сообщение, канал и получатель. Поскольку указанные компоненты присутствуют почти в любом акте коммуникации, эту простую модель коммуникации часто называют моделью ИСКП. Она является упрощенной концепцией коммуникации, но может быть полезна в качестве отправного пункта рассмотрения.

Источник – это создатель сообщения. Им могут быть индивид или группа совместно работающих индивидов, а также общественный институт или организация, хотя и в этом случае источниками в конечном счете оказываются индивиды, даже если они действуют в рамках своей организации. Основная обязанность по подготовке сообщения лежит на источнике.

Сообщение – это стимул, который источник передает получателю. Именно ради этого и осуществляется акт коммуникации, и в этом акте передается определенная идея.

Сообщения состоят из символов (от греч. слова symbol – знак, опознавательная примета), которые имеют для источника и получателя определенное значение. Кодирование- это перевод уже осмысленной идеи в сообщение, приспособленное для передачи; заключается в преобразовании смысла идеи в символы. Декодирование- это перевод полученных стимулов в конкретную интерпретацию значения переданного сообщения. Таким образом, получатели декодируют сообщение путем преобразования символов в значение. Для того чтобы придать значение символам, индивиды классифицируют явления по категориям и дают им наименование – коды.

Многие сообщения передаются в форме языка. Однако символы могут быть и невербальными: жесты, мимика, другие телодвижения или графические изображения. Язык отличает человека от других существ. Например, дельфины, шимпанзе могут иметь примитивные системы коммуникации, но у них нет языка в полном смысле этого слова.

Значения – это объекты, которые выражаются в символах, т.е. средствами языка. Для того чтобы акт коммуникации вообще мог произойти, источник и получатель должны иметь, по крайней мере, какой-то минимум предшествующего общего опыта, некоторое множество одинаково трактуемых ими значений. Другим крайним

случаем является ситуация, когда ни одна пара индивидов не имеет абсолютно идентичного опыта. Следовательно, используемый язык (символы, послания) имеет для получателя и источника в чем-то различные значения. Более того, личный опыт индивида постоянно меняется, так что и значения одних и тех же символов сообщения будут меняться со временем. Многие неудачные попытки передачи сообщений вызваны ошибочной интерпретацией получателем или источником значения символа, которым они обменялись.

Значения являются относительными и допускают субъективную интерпретацию. Это факт привел Берло к выводу, что значения присущи людям, а не сообщениям. Он имел в виду, что слова сами по себе смысла не имеют, значение им придает источник и получатель.

Сообщения содержат информацию, определяемую как изменение вероятности осуществления некоторой альтернативы в данной ситуации. Таким образом, сообщение информации уменьшает неопределенность знаний относительно некоторого явления у получателя. Примером информации может служить представленный руководителю отчет об исследовании рынка, который показывает, что потребительский спрос на определенный продукт в течение трех месяцев упадет на 20%.

Канал – это средство, с помощью которого сообщение передается от источника к получателю, путь физической передачи сообщения. Каналы можно разделить на средства массовой информации и межличностные каналы.

Каналы средств массовой информации – это такие средства передачи сообщений, как газеты, журналы, кинофильмы, радио и телевидение, которые позволяют доставить информацию многим получателям. Межличностные каналы – это такие каналы, которые используются при непосредственном обмене сообщениями между одним источником и одним получателем. Одно из наиболее важных различий между средствами массовой информации и межличностной коммуникацией состоит в том, что в последнем случае облегчается обратная связь.

Получатель – наиболее важный элемент коммуникационного процесса. Передатчики (источники) часто о нем забывают. Некоторые из них являются «ориентировочными на источник». Примером могут служить авторы учебника, который пишет его, имея в виду не столько студентов, сколько своих коллег. Другие источ-

ники «ориентированы на сообщения»: они глубоко знают свой предмет, но не выражают его содержательно, то есть не кодируют в терминах, понятных получателю. Третьи источники «ориентированы на канал» и на столько зависят от конкретного средства коммуникации, что забывают о получателе. Примером такого источника может служить руководитель организации, который передает получателю свои сообщения исключительно посредством распространения документов. Он не проводит совещаний с работниками, даже в тех случаях, когда они могли бы быть более эффективными.

Обратная связь – это реакция получателя на сообщения источника. Источник может учесть обратную связь при изменении последующих сообщений. Таким образом, обратная связь делает коммуникацию динамическим двусторонним процессом.

Обратная связь может рассматриваться как сообщения источнику, которые содержат данные об эффективности предыдущего акта коммуникации. Положительная обратная связь информирует источник что желаемый результат сообщений был достигнут. Отрицательная обратная связь информирует источник, что желаемый результат сообщения достигнут не был. В этом смысле отрицательная обратная связь плохо влияет на отношения между источником и получателем и может породить между ними конфликт.

С точки зрения получения эффективности коммуникации отрицательная обратная связь имеет большее значение, чем положительная. И тем не менее из-за ее разрушительного действия инициатор такой связи, вероятнее всего, останется не поощренным или даже будет наказан. Попробуйте сказать начальнику, что предложенная и ценимая им идея не работает!

В общем случае чем активнее используется в коммуникационном процессе обратная связь, тем он эффективнее. Внимание к обратной связи предполагает ориентацию на получателя, заботу о том, чтобы сообщение до него «дошло». Такая ориентация требует для своего осуществления определенной упреждающей связи, т.е. информация о получателях, которые собираются источником до того, как осуществлен акт коммуникации и используется при формировании максимально эффективных сообщений. Важно знать свою аудиторию. Если у источника имеются ошибочные представления о получателях, то его коммуникативные усилия могут оказаться менее эффективными.

5.2. Виды коммуникационных сетей

Термин «сеть» используется учеными, изучающими организации для обозначения трех различных понятий.

1. Коммуникационная сеть полной системы, охватывающая устойчивые схемы коммуникации всех индивидов в системе, в частности в организации, может объединять до 1000 индивидов.

2. Коммуникационная группа, определяемая как подсистема, элементы которой взаимодействуют друг с другом относительно чаще, чем с другими элементами коммуникационной системы. Большинство групп включают от 5 до 25 членов, а иногда и большее их число.

Группы являются, таким образом, одним из основных компонентов сети коммуникации в организации(наряду со специфическими коммуникационными ролями индивидов).

3. Личная сеть коммуникации, определяемая как устойчивая схема коммуникационных потоков данного индивида с любыми другими индивидами. Каждый индивид имеет личностную сеть, связывающую его с теми индивидами, с которыми он постоянно контактирует по определенным вопросам. Таким образом, индивид обладает собственной коммуникационной внешней средой. Личностная сеть частично объясняет поведение индивида.

Необходимо различать два типа личностных сетей: родильные и взаимосвязанные. Родильная личностная сеть – это сеть, в которой индивид взаимодействует с другими не контактирующими между собой лицами. Взаимосвязанная личностная сеть – это сеть, в которой те, кто связаны с индивидом, взаимодействуют также друг с другом. Взаимосвязанные личностные сети более распространены, чем родильные поскольку те кто контактирует с данным индивидом, обычно сообщаются и друг с другом. Но большинство личностных сетей являются частично родильными и частично взаимосвязанными.

Сила слабых связей. Сформировавшиеся устойчивые структуры коммуникации во взаимосвязанной личностной сети способствуют эффективному обмену информацией между их членами. Они могут образовать барьеры, препятствующие поступлению новых сведений в эту сеть. Ближайшие друзья редко сообщают друг другу что-либо новое. Во взаимосвязанную личностную сеть,

поэтому поступают не слишком много новой информации. Для придания сети большей открытости необходимы потоки сообщений не носящие сугубо личного характера. В противном случае может наступить нехватка необходимых сведений.

Общение людей обычно ведет к установлению баланса между новизной и схожестью передаваемых ими друг другу сведений. Исследователи межличностных сетей сталкиваются с проблемой, получившей название «силы слабых связей». Результаты их исследований можно кратко выразить так: информационная сила коммуникационных связей между двумя индивидами обратно пропорциональна близости социального статуса между источником и получателем информации. Другими словами, новая идея передается большему числу индивидов и преодолевает большую социальную дистанцию, если проходит через социометрические связи, т.е. через родильные личностные сети. Взаимосвязанные личностные сети обладают малой информативной силой. Слабые же связи позволяют информации о нововведениях широко распространяться от группы к группе. Нововведения распространяются легче в тех коммуникационных сетях, которые имеют более открытый характер и более гибкую структуру, для этого необходимо формировать коммуникационную сеть из различных типов индивидуальных групп.

5.3. Распределение коммуникационных ролей

Члены организации контактируют друг с другом, выполняя разные функции. Коммуникационные роли – это функции, которые выполняют члены организации в процессе передачи информации. Некоторые индивиды являются как бы «сторожами»: они контролируют входные потоки сообщений, другие занимают ключевые позиции, связывая группы. Их называют «связными». Основное отличие третьей группы лиц состоит в том, что они оказывают неформальное решающее влияние на поведение остальных, это – «лидеры мнений» (неформальные лидеры). Четвертая группа – «космополиты» – это как бы «окна в мир» организации, поскольку они связывают систему с внешней средой.

«Сторож» – это индивид, занимающий такое место в структуре, которое позволяет ему регулировать потоки сообщений, идущие по данному каналу.

Функции «сторожа» аналогично функции вентиля. Если вы когда-нибудь пытались срочно встретиться со своим шефом, а его секретарша сказала, что он на «конференции», вы поймете, что такое «сторож».

Одна из «сторожевых» функций состоит в уменьшении информационных перегрузок. «Сторож» фильтрует потоки сообщений, отсеивает мало важные сообщения и передает более важные, способствует снижению информационных перегрузок, не препятствуя нормальному функционированию организации.

Т.Аллен в Слоуновской школе бизнеса при Массачусетском технологическом институте (США) провел серию исследований поведения ученых «сторожей» и социометрически определил потоки сообщений между ними. Индивиды, названные Т.Алленом «технологическими сторожами», контролировали потоки технических и научных сообщений между учеными.

Они, как правило, устанавливали контакты со многими другими учеными, как вне, так и в самой лаборатории. Такие люди способны действовать в рамках одной системы, получать сообщения, перерабатывать информацию и передавать ее своим коллегам. Сегодня возникает необходимость в расширении исследований процессов регулирования коммуникации в организациях, которые разработаны весьма слабо. Следует выяснить, какие должности в группах соответствуют лицам, выполняющим главные «сторожевые» функции, и почему. Совпадают ли и в какой мере роли формальных «сторожей»? Насколько эффективны «сторожа» при контроле информационных потоков с точки зрения уменьшения перегрузок (без искажения и потерь важной информации)? Какие критерии используют «сторожа» при регулировании потоков сообщений?

«Связной» (иногда называемый «связующей точкой») – это индивид, связующий на межличностной основе две и более группы в системе, не принадлежа ни одной из них (определенные индивиды играют квазисвязную роль, являясь членами той или иной группы, их называют «мостиками»).

«Связные», таким образом, размещаются на пересечениях информационных потоков в организации. «Связных» называют цементом, скрепляющим структурные «кирпичи» организации: при удалении «связных» система начинает разваливаться на изолированные группы.

«Связные» важны для передачи сообщений между частями организации. С утратой «связного» разрушается единство организации, и его роль является принципиально важной. С точки зрения динамики исполнение такой роли и ее незаменимость в сетях влияют на функционирование организации. Если лицо, выполняющее роль «связного», является слабым звеном, организация испытывает большие затруднения. Если оно эффективно, его действия способствуют ускорению прохождения потоков информации во всей организации. В силу большой важности «связные» были объектом многочисленных исследований. Впервые Джекобсон и Сишор отметили, что некоторые индивиды функционируют в качестве «связных» между группами (группировками и их отличает большое количество частых, обоюдонаправленных и важных контактов пересекающих структуру контактирующих групп. «Связные» активно участвуют в системе коммуникации, но их очень трудно выделить в пределах единственной подгруппы.

Джекобсон и Сишор, обнаружив «связных» не занимались их поиском. Цель их исследования состояла в поиске социометрических показателей группового членства. Но выявив группы, они убедились, что «связные» между группами существовали во всей сети. При удалении «связных» сеть распадалась на несвязанные группы.

В последующих исследованиях внимание концентрировалось на выявлении числа «связных» в организациях, устойчивости связи и их взаимозависимости от содержания передаваемых сообщений, а также на личностных и коммуникационных характеристиках и свойствах «связных».

При анализе организации как правило, выясняется, что многие руководители высшего звена являются «связными».

При изучении 142 преподавателей Мичиганского университета, проведенные Шварцем в 1968 году, было выявлено 22 «связных» (15%). Они связывали 29 рабочих групп различного размера. В большинстве исследований от 5 до 20% членов организации оказывались «связными». Точное число и процент «связных» в сети зависит от таких факторов, как характер вопроса, задаваемого при обследовании.

Роль «связного» имеет важное практическое значение, по-

сколькx он безусловно является центральной фигурой обеспечивающей эффективное функционирование межличностной сети организации. «Связные» занимают стратегические позиции в организации. Они могут либо ускорять обмен не формальными сообщениями, либо быть узким местом. Роли «связных» видимо должны быть в организации введены формальным образом, если они не возникают спонтанно.

«Лидер мнений» – это лицо, способное оказывать достаточное заметное, неформальное влияние на установки или поведение других индивидов в желаемом направлении. Понятие «лидера мнений» было впервые введено П.Лазарсфельдом как часть модели, в которой предполагалось, что потоки сообщений движутся от источника по каналам средств массовой информации к «лидерам мнений» передающим эти сообщения тем, кому они считают нужным.

«Лидеры мнений» приобретают влиятельное положение, оказывая ценные, хотя и редкие услуги в своей организации. «Лидеры мнений» служат живым примером правильного поведения для всех членов организации. Они имеют большой доступ к внешним источникам информации, а их основная функция состоит в том, чтобы обеспечить контакты группы с частью внешней среды.

Изучение «лидеров мнений» во множестве ситуаций позволяет выделить их следующие общие черты: более частое общение с внешними компонентами источниками информации; большая доступность их для последователей; большая приверженность нормам возглавляемых ими групп. В большинстве организаций лидерство мнений характерно не только для высших управляющих, не формальные лидеры оказывают весьма сильное влияние на производительность труда членов рабочих групп, хотя с точки зрения иерархии они занимают те же должности, что и рядовые рабочие.

«Космополит» – это индивид, который чаще, чем остальные взаимодействует с внешней средой системы. В той мере, в какой любая организация является открытой, она должна иметь, по крайней мере, нескольких «космополитов». В большинстве систем «космополиты» располагаются в вершине и у основания иерархической лестницы. Руководители, совершая частые деловые поездки и используя другие контакты с внешними организа-

циями, в состоянии также получать новые идеи из внешних источников. Большая часть их контактов со средой лежит на макроуровне, поскольку они собирают информацию об изменениях во внешней среде, не располагая знанием тонкостей дела.

Индивиды нижних уровней организационной иерархии также отчасти выступают в роли «космополитов», поскольку они имеют дело с операционными аспектами изменений внешней среды. Так, работники нижнего звена непосредственно контактируют с покупателями, поступающими материалами и топливом, с информацией о производстве. Их «космополитизм» носит, так сказать земной характер.

В известном смысле «космополиты» являются типом «сторожей», по которым новые идеи поступают в систему. Для «космополитов» верхнего уровня характерны деловые поездки, чтение корреспонденции, поступающей из внешней среды, участие в национальных и международных совещаниях и организациях, значительная свобода выбора места работы. Их примером могут служить профессора университетов, торговые агенты, министры и т.п.

«Космополитизм» некоторых индивидов является ресурсом системы, поскольку они позволяют организации взаимодействовать с внешней средой.

Способность предвидеть изменения среды важна для выживания любой системы. Некоторые должности в организации, такие как специалисты по анализу рынка, по «человеческим отношениям» в фирме, ученые, занятые в сфере исследований и разработок, управляющие сбытом и т.д. обеспечивают возможности более широких контактов со средой.

Вопросы для проверки качества знаний студентов при проведении активного семинара

1. Значение коммуникации в организации.
2. Каналы коммуникации в организации и их функции, роль.
3. Принципы построения модели коммуникации.
4. Типы коммуникационных сетей.
5. Роль и значение «сторожа» в коммуникационной сети.
6. Роль и значение «связного» в коммуникационной сети.
7. Роль и значение «лидера мнений» в коммуникационной сети.

8. Роль и значение «космополита» в коммуникациях.
9. Типы отношений при коммуникациях (линейные, функциональные и латерные отношения).
10. Какие преграды возникают при коммуникациях?
11. Влияние обратной связи на эффективность коммуникации.
12. Информационные перегрузки, искажения сообщений и их влияние на эффективность коммуникации.

Лекция 6

ТЕОРИЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

6.1. Виды управленческих решений

Под управленческим решением можно понимать обдуманый вывод о необходимости осуществить какие-то действия, прямо или косвенно связанные с достижением цели, стоящих перед организацией и ее членами, либо наоборот, воздержаться от них.

Необходимость принятия решения обусловлена существованием связанных с ее деятельностью проблем, т.е. сложных теоретических, практических вопросов, характеризующихся разрывом между тем, что есть и тем, что должно быть. Например, такой разрыв может существовать между ожиданиями по отношению к организации со стороны ее членов, деловых партнеров, общества в целом и ее способностью эти ожидания удовлетворить.

Проблема всегда имеет определенное содержание (что?); связаны с конкретным местом (где?); временем возникновения и разрешения, частотой повторяемости (когда?); количественными параметрами (сколько?); кругом лиц, так или иначе причастных к ним (кто?). Эти лица могут быть виновниками возникновения проблем, инициаторами или участниками их разрешения, заинтересованными в их сохранении. Обычно бывает неясным, либо причины возникновения проблем, либо пути их преодоления, либо и то и другое одновременно. А поэтому поиск решения требует специальных исследований, на которых можно понять структуру самих проблем и внутренние взаимосвязи их отдельных элементов.

Интересный алгоритм выявления проблемы разработан Кепнером и Трего.

Организационные решения.

Эффективные решения – залог существования коммерческого предприятия. Они являются существенным элементом каж-

Симптомы проблемы	В чем есть проблема?	В чем нет проблемы?
Описать максимально специфически природу симптомов	Что они из себя представляют?	Что они из себя не представляют?
Описать, когда симптомы проявлялись	Когда они проявлялись?	Когда они не проявлялись?
Описать, где симптомы проявлялась	Где они проявлялись?	Где они не проявлялись?
Описать, на что она распространялась	На что они распространялись?	На что они не распространялись?
Описать любые изменения, которые произошли	Изменения, относящиеся к симптомам	Другие изменения
Объясняют ли причины эти симптомы	Да	Если нет, то проверить другие причины

дой из функций управления. Поскольку управляющий среднего уровня должны, как правило, принимать решения, необходимые для успешной работы своих подразделений, то начинающий управляющий вскоре осознает значение решений и то, как трудно найти правильное решение. Принятие решения – часть каждодневной работы управляющего. Как говорит профессор Ф. Харрисон: «Принятие решения – это интегральная часть управления организацией любого рода более чем что-либо другое, компетентность в данной области отличает менеджера от не менеджера и, что еще важнее, – эффективно работающего менеджера от его не эффективно работающего коллеги».

Профессор Минсберг установил, что каждый руководитель играет свою роль в межличностном общении, информационных обменах, принятии решений.

В области принятия решения Минсберг выделил четыре рода руководителя: предприниматель, специалист по нарушению исправлений в работе, распределитель ресурсов и специалист по достижению соглашений. Поскольку характер работы менеджера зависит от уровня управления, на котором он находится, существует различия и в характере решений, принимаемых на разных уровнях.

Процесс принятия решений – это выбор альтернативы. Это, по сути дела ответ на ряд вопросов. В сегодняшнем сложном, быстро меняющемся мире организации многие альтернативы находятся в распоряжении менеджеров и, чтобы сформулировать цель перед группой людей и добиться ее достижения необходимо дать ответы на многочисленные вопросы. Каждая управленческая функция связана с несколькими общими жизненно важными решениями, требующими претворения в жизнь.

Организационное решение – это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью. Цель организационного решения – обеспечение движения к поставленным перед организацией задачами. Поэтому, наиболее эффективным организационным решением явится выбор, который будет на самом деле реализован и внесет наибольший вклад в достижение конечной цели. Организационное решение можно квалифицировать как запрограммированное и незапрограммированное.

А. Запрограммированное решение. Нобелевский лауреат Г. Саймон использовал термин запрограммированное, заимство-

ванное из языка компьютерной технологии, для описания решений высокой мере структурированных. Запрограммированное решение есть результат реализации определенной последовательности шагов или действий подобных тем, что предпринимается при решении математического уравнения.

Как правило, число возможных альтернатив ограничено, выбор должен быть сделан в пределах направлений, заданных организацией ей. К примеру, инспектор больницы при составлении графика работы медсестер и санитаров может исходить из формулы, требующей определенного соотношения между числом пациентов и обслуживающего персонала. Если правилами больницы предусмотрено одна медсестра на 5 пациентов, то решение принимаются автоматически – на этаже с 50 пациентами нужно иметь 10 сестер. Подобным образом, если от начальника финансового отдела требовали вложить избыточную наличность в депозитные сертификаты, облигации муниципалитета или обычные акции, в зависимости от того, что именно в данное время обеспечивает наибольшую прибыль на инвестиционный капитал выбор определяется результатами простого расчета по каждому варианту и установлением самого выгодного.

Программирование можно считать важным вспомогательным средством в принятии эффективных организационных решений. Определив, каким должно быть решение, руководство снижает вероятность ошибки. Этим также экономится время, поскольку подчиненным не приходится разрабатывать новую правильную процедуру, когда возникает соответствующая ситуация. Поэтому, руководство часто программирует решения под ситуации, повторяющиеся с определенной регулярностью.

Руководителю очень важно иметь уверенность в том, что процедура принятия решения в самом деле правильна и желательна. Очевидно, если запрограммированная процедура становится неверной и нежелательной, решение принятое с ее помощью будут неэффективными. А менеджер утратит уважение своих работников и тех людей вне организации, на которых принимаемые решения сказываются. Более того, высшей степени желательно сообщить об обоснованиях методологии принятия запрограммированных решений, тем кто этой методологией пользуется. Неспособность ответить на вопросы начинающиеся с « почему » в связи с процедурой принятия решения зачастую порождает напряжение у людей, которые должны принимать эту процедуру. Эффек-

тивный обмен информацией повышает эффективность принятия решения.

Б. Незапрограммированные решения. Решения этого типа требуются в ситуациях, которые в определенной мере новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами. Поскольку заранее невозможно составить конкретную последовательность необходимых шагов, менеджер должен разработать процедуру принятия решения. К числу незапрограммированных можно отнести решения следующего типа: какими должны быть цели организации, как улучшить продукцию, как усовершенствовать структуру управленческого подразделения, как усилить мотивацию подчиненных. В каждой из подобных ситуации(как чаще всего бывает с незапрограммированными решениями) истинной причиной проблемы может быть любой из факторов. В то же время руководитель располагает множеством вариантов выбора.

На практике немногие управленческие решения оказываются запрограммированными или не запрограммированными в чистом виде. Скорее всего, они суть крайнее отображение не которого спектра в случае и с повседневными и с принципиальными решениями. Почти все решения оказываются где-нибудь между крайними вариантами. Более того, на всем протяжении изучения процесса принятия организационных решений следует всегда помнить, что он так тесно связан с процессом управления в целом, что при условии реалистичности подхода их нельзя рассматривать отдельно.

Все функции менеджмента требуют от руководителя принятия решения. Важнейшей основой, элементом принятия решения можно считать нахождение компромиссов. Практически во всех случаях руководитель всегда стоит в затруднительном положении при принятии решений, так как любое решение имеет отрицательные последствия. Специалист по изучению проблем управления Р.Катц указывает, что каждое решение должно «уравновешивать настолько противоречивые ценности, цели и критерии, что с любой точки зрения оно будет хуже оптимального. Каждое решение или выбор, затрагивающее все предприятия будут иметь негативные последствия для каких-то его частей».

Вот почему следует рассматривать организацию с позиции системного подхода и учитывать возможные последствия управленческого решения для всех частей организации. К примеру,

некоторые организации – фирмы «Хьюлетт-Паккард» и «Дельта Эрлайнз» – решили отказаться от практики увольнения (в соответствии с «теорией Z» У.Оучи). Даже в ситуации экономического спада, снижения объема сбыта и прибылей для компании в долгосрочной перспективе будет, как они считают, лучше, если удастся поддержать моральный дух и лояльность в отношении к компании, гарантировав занятость всем работникам. Хотя такое решение сопряжено с дополнительными расходами на заработную плату. Эти организации уверены, что в длительной перспективе потеряют больше, подорвав увольнениями мораль и лояльность работников.

Эффективно работающий менеджер понимает и принимает как факт то, что выбранная им альтернатива может иметь недостатки, возможно значительные. Он принимает данное решение, поскольку с учетом всех факторов, оно представляется наиболее желательным с точки зрения конечного эффекта. В деле руководства организацией встречаются очень мало ситуации настолько однозначных, что результатом наилучшего решения будет только благо, поэтому нахождение компромиссных вариантов решения проблем является важной основой управления коллективом.

Эффективно работающие менеджеры и люди наиболее удачливые в повседневной жизни – это индивиды, не позволяющие возможным недостаткам решений парализовать их волю. Это люди, понимающие, что неприятие решения, «флюгерная тактика» обычно в такой же мере неудовлетворительный или даже худший ход, чем принятие плохого решения. Тем не менее, встречаются ситуации, в которых с очевидностью отказ от выбора будет хорошим решением. Например, если дополнительная информация вскоре должна поступить, а время не является критическим фактором, может быть лучше не принимать решения немедленно. Рассматривая процессы принятия решения, следует учитывать два момента.

Первый заключается в том, что принимать решения как правило, сравнительно легко. Все, что при этом делает человек, сводится к выбору направлений действий. Однако трудность состоит в том, чтобы принять хорошее решение. Второй момент состоит в том, чтобы принятие решения- это психологический процесс. Все мы по опыту знаем, что человеческое поведение не всегда логично. Иногда людьми движет логика, иногда чувства.

Поэтому, неудивительно, что способы используемые руководителем для принятия решений варьируют от спонтанных до высокологичных. Здесь важно понимать, что руководитель находится под воздействием таких психологических факторов, как социальные установки, накопленный опыт и личностные ценности.

Процесс принятия решения имеет интуитивный, основанный на суждениях, или рациональный характер. Интуитивные решения – это выбор сделанный только на основе ощущений того, что он правилен. Лицо, принимающее решение не занимается при этом сознательным взвешиванием «за» и «против». По каждой альтернативе и не нуждается даже в понимании ситуации. Просто человек делает выбор. То, что мы называем озарением или шестым чувством, и есть интуитивное решение. Специалист по управлению П.Шодербек указывает, что «в то время как увеличение количества информации о проблеме может оказывать заметную помощь в принятии решений руководителям среднего звена, представителям высшего эшелона власти по-прежнему приходится опираться на интуитивные суждения. Более того, ЭВМ позволяет руководству уделять больше внимания данным, но не отменяет главенствующего значения интуитивного решения. Значительную зависимость руководителей высшего уровня от интуиции подтвердил в своих исследованиях и профессор Минцберг.

Решения, основанные на суждениях. Такие решения иногда кажутся интуитивными, поскольку логика их неочевидна. Решение, основанное на суждении, это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Человек использует знания о том, что случилось в сходных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат альтернативных вариантов выбора в существующей ситуации. Опираясь на здравый смысл, он выбирает альтернативу, которая принесла успех в прошлом.

Суждения как основа организационного решения полезны, поскольку многие ситуации в организациях имеют тенденцию к частому повторению.

Суждение невозможно соотнести с ситуацией, которая в самом деле нова, поскольку у менеджера отсутствует опыт, на котором он мог бы основать логический выбор. Сюда следует отнести любую ситуацию, новую для организации, например, изменение ассортимента производимых изделий, разработку новой технологии или опробование системы вознаграждений, отличающейся от действующей. В сложной ситуации суждения может ока-

заться плохим, поскольку факторов, которые необходимо учесть, слишком много для человеческого разума и он не в состоянии их охватить и сопоставить.

Суждения всегда опираются на опыт. Чрезмерная ориентация на последний смещает решения в направлениях знакомых менеджеров по их прежним действиям. Из-за такого смещения руководитель может упустить новую альтернативу, которая должна была бы стать более эффективной, чем знакомые варианты выбора. Еще важнее, что руководитель чрезмерно привержен суждению и накопленному опыту, может сознательно и бессознательно избегать использования возможностей вторжения в новые области. Если довести эту мысль до конца, то боязнь новых сфер деятельности может кончиться катастрофой. Как заметил специалист по семантике С.Чейз, многие из нас – рабы прямолинейного мышления. Очень часто мы слышим слова: «Мы всегда делали это именно так».

Адаптация к новому и сложному, очевидно, никогда не будет простым делом. Нельзя исключить опасность неудачи из-за принятия плохого решения. Однако, во многих случаях руководитель в состоянии существенно повысить вероятность правильного выбора, подходя к решению рационально.

Рациональное решение. Главное различие между решениями рациональными и основанными на суждении заключается в том, что первое не зависит от прошлого опыта. Рациональное решение обосновывается с помощью объективного аналитического процесса.

6.2. Алгоритм рационального принятия решения

Решение проблем, как и управление, – процесс, ибо речь идет о нескончаемой последовательности взаимосвязанных шагов. Менеджер заботится не столько о решении, как таковом, сколько обо всем, связанном и проистекающем из него. Для решения проблемы требуется не единичное решение, а совокупность выборов. Поэтому, процесс решения проблемы можно представить в виде 5 этапов.

1. Диагностика проблемы. Первый шаг на пути решения проблемы определение или диагноз полный и правильный. Существует два способа рассмотрения проблемы. Согласно одному, проблемой считается ситуация, когда поставленные цели не достигнуты. Вы узнаете о проблеме, потому что не случается то,

что должно было случиться. Поступая так, Вы сглаживаете отклонения от нормы.

К примеру, мастер может установить, что производительность его участка ниже нормы. Это будет реактивное управление, его необходимость очевидна. Однако, слишком часто руководители рассматривают в качестве проблем только ситуации, в которых что-то должно произойти, но не произошло. Как проблему можно рассматривать также потенциальную возможность. Например, активный поиск способов повышения эффективности какого-то подразделения. Даже если дела идут хорошо, будет упреждающим управлением. В этом случае вы осознаете проблему, когда поймете – кое-что можно сделать либо для улучшения хода дела, либо для извлечения выгоды из представляющейся возможности. Поступая, таким образом, вы выступаете в качестве менеджера-предпринимателя. П.Дракер подчеркивает это, указывая, что разрешение проблемы только восстанавливает норму, результаты же «должны быть следствием использования возможностей».

Для выявления причин возникновения проблемы необходимо собрать и проанализировать требующуюся внутреннюю и внешнюю информацию. Такую информацию можно собирать на основе формальных методов, используя например, вне организации анализ рынка, а внутри ее – анализ финансовой отчетности. Информацию можно собирать неформально, ведя беседы о сложившейся ситуации и делая личные наблюдения.

2. Формулировка ограничений и критериев принятия решения. Когда менеджер диагностирует проблему с целью принятия решения, он должен отдавать себе отчет в том, что именно можно с ней сделать. Многие возможные решения проблем организации не будут реалистичными, поскольку либо у руководителя, либо у организации не достаточно ресурсов для принятия решения. Кроме того, причиной проблемы могут быть находящиеся вне организации силы – такие, как законы, которые менеджер не властен изменить. Ограничения корректирующих действий сужают возможности в принятии решении. Перед тем, как переходить с следующему этапу процесса, менеджер должен беспристрастно определить суть ограничений и только потом выявить альтернативы. Если этого не сделать, как минимум будет впустую потеряно масса времени. Ограничения варьируют в зависимости от ситуации и конкретных руководителей. Некоторые общие ограничения – это не адекватность средств; недостаточное число работников, имеющих

требуемую квалификацию и опыт; неспособность закупить ресурсы по приемлемым ценам; потребность в технологии, еще не разработанной или чересчур дорогой; исключительно острая конкуренция; законы или этические соображения.

Как правило, для крупной организации существует меньше ограничений, чем для мелкой или преодолеваемой множеством трудностей. В дополнение к идентификации ограничений менеджеру необходимо определить стандарты, по которым предстоит оценивать альтернативные варианты выбора. Эти стандарты принято называть критериями принятия решения. Они выступают в качестве рекомендации по оценке решений. Например, принимая решение о покупке автомобиля, Вы можете ориентироваться на критерии стоимости- не дороже 10 тысяч долларов, экономичности – не менее 10 км на литр бензина, вместимости – 5 взрослых одновременно, привлекательности и хороших характеристик с точки зрения обслуживания. При этом осуществляется ранжирование и взвешивание критериев.

3. Определение альтернатив. В идеале желательно выявить все возможные действия, которые могли бы устранить причины проблемы и тем самым дать возможность организации достичь своих целей. Тем не менее, на практике руководитель редко располагает достаточными знаниями и временем, чтобы сформулировать и оценить каждую альтернативу. Более того, рассмотрение очень большого числа альтернатив, даже если они все реалистичные часто ведет к путанице. Поэтому, руководитель, как правило, ограничивает число вариантов выбора для серьезного рассмотрения всего несколькими альтернативами, которые представляются наиболее желательными. При этом, необходимо позаботиться о том, чтобы был учтен широкий спектр возможных решений. Углубленный анализ трудных проблем необходим для разработки нескольких действительно различающихся альтернатив, включая возможность бездействия. Когда руководство не в состоянии оценить, что произойдет, если ничего не предпринимать, существует опасность не устоять перед требованием немедленных действий. Действия ради самого действия повышают вероятность реагирования на внешний симптом проблемы, а не на ее главную причину.

4. Оценка альтернатив. При выявлении возможных альтернатив необходима определенная предварительная оценка. Исследования показали, что как количество, так и качество альтерна-

тивных идей растет, когда начальная генерация идей (идентификация альтернатив) отделена от оценки окончательной идеи.

Это означает, что только после составления списка всех идей следует переходить к оценке каждой альтернативы. При оценке решений руководитель определяет достоинство и недостатки каждого из них и возможно общие последствия. Ясно, что любая альтернатива сопряжена с некоторыми отрицательными аспектами, поэтому почти все важные управленческие решения содержат компромисс.

При оценке возможных решений менеджер пытается прогнозировать то, что произойдет в будущем. Будущее всегда неопределенно. Множество факторов, включая изменение внешнего окружения и невозможность реализации решения, может помешать воплощению намеченного. Поэтому, важным моментом в оценке является определение вероятности осуществления каждого возможного решения в соответствии с целями. Если последствия какого-то решения благоприятны, но шанс его реализации невелик, оно может оказаться менее желательным вариантом выбора. Руководитель включает вероятность в оценку, принимая во внимание степень неопределенности или риска.

5. Выбор альтернативы. Если проблема была правильно определена, а альтернативные решения тщательно взвешены и оценены, сделать выбор, то есть принять решение, сравнительно просто. Руководитель просто выбирает альтернативу с наиболее благоприятными общими последствиями. Однако, если проблема сложна и приходится принимать во внимание множество компромиссов, и если информация и анализ субъективны, может случиться, что ни одна альтернатива не будет наилучшим выбором. В этом случае, главная роль принадлежит хорошему суждению и опыту.

Для менеджера идеальное достижение оптимального решения представляет собой многогранный процесс рассмотрения различных альтернативных вариантов. Исследователь Г. Саймон указывает, что решая проблему, руководитель склоняется к поведению, которое он называет «удовлетворяющим», а не «максимизирующим». Обычно оптимальное решение не обнаруживается из-за нехватки времени и невозможности учесть всю уместную информацию и альтернативы. В силу этих ограничений руководитель, как правило, выбирает направления действия, которое очевидно

является приемлемым, но не обязательно наилучшим из возможных.

Реализация. Реальная ценность решения становится очевидной только после его осуществления. Процесс решения проблемы не заканчивается выбором альтернативы. Простой выбор направлений действий имеет малую ценность для организации. Для разрешения проблемы или извлечения выгоды из имеющейся возможности решение должно быть реализовано. Уровень эффективности осуществления решения повысится, если оно будет признано теми, кого оно затрагивает. Иногда менеджер может возложить принятие решения на тех, кто должен будет его исполнять. Чаще же он вынужден убеждать в правильности своей точки зрения других людей в организации, доказывать людям, что его выбор несет благо организации и каждому члену в отдельности. Некоторые менеджеры считают попытки убеждения напрасной тратой времени, однако подход типа «прав я или не прав, но начальник я» сегодня в мире образованных людей не срabатывает.

Шансы на эффективную реализацию значительно возрастают, когда причастные к этому люди внесли в решение свою лепту и искренне верят то, что делают. Поэтому, хороший способ завоевать признания решения состоит в привлечении других людей к процессу его принятия. Дело менеджера выбрать, кто должен осуществлять реализацию решений. Однако, твердая поддержка сама по себе еще не гарантирует надлежащего исполнения решения. Полное осуществление решения требует приведение в действие всего процесса управления, в особенности его организующей и мотивационной функции.

6.3 Механизм принятия управленческих решений и их влияние на результаты производства

Технология менеджмента имеет следующие составляющие:

- общее руководство принятия решения;
- правило принятия решения;
- планы в принятии решения;
- принятие двухсторонних решений руководителями одного уровня на основе индивидуального взаимодействия;
- целевые группы и их роль в принятии решений (групповое

взаимодействие на равных уровнях);

– матричный тип взаимодействий.

Первые три составляющие обеспечивают вертикальную взаимосвязь между уровнями управления, последние три – горизонтальную связь в координации принимаемых решений.

Фирма может использовать как простой, так и сложный механизм взаимодействия в менеджменте, что зависит от сложности принимаемых решений и возможности их реализации.

Общее руководство принятием решений предполагает, что процесс принятия решения находится в руках одного линейного (общего) руководителя, который подчинен в свою очередь вышестоящему руководителю. Здесь создается иерархия в принятии решений по линейным должностям. Каждый руководитель решает свои проблемы со своим непосредственным руководителем, а не с вышестоящими руководителями, минуя своего непосредственного руководителя. Такой механизм характерен для американского менеджмента.

В американских фирмах линейные руководители несут персональную ответственность за свою работу, получая право распоряжаться материальными и трудовыми ресурсами, необходимыми для получения намечаемых результатов. Здесь права и ответственности должны быть равны.

Руководители функциональных подразделений оказывают помощь линейным руководителям в качестве экспертов и отчитываются перед ними, но не наделяются правами и ответственностью, которые имеют линейный руководитель. Общий руководитель до принятия решения обычно принимает предложения и выслушивает мнения не только непосредственных подчиненных, но и отдельных работников, которые обычно высказывают его при заключении коллективных договоров.

Правила принятия решения или нормативы, обычно разрабатываются и издаются самими фирмами. В них формулируется действия, необходимые для реализации принятых решений в определенных условиях. Эти правила имеют целью осуществления координации между различными подразделениями и делятся на оперативные, стратегические, организационные.

Оперативные правила обычно формулируются в среднем управленческом звене в виде различных инструкций. Стратегические правила, или деловая политика, включают такие виды решений, как определение типа выпускаемых изделий и услуг, вида

заказчиков, организации сбытовой сети, способов установления цен, условий и гарантий при продаже изделий фирмы и др. Стратегические правила обычно формулируются на высшем уровне управления при участии среднего звена управления и не имеют временных ограничений. Организационные правила основываются на местном или государственном законодательстве. Они касаются таких вопросов, как определение целей и характера деятельности фирмы, ее отношения с государственными учреждениями, правовой формы и устава фирмы. Эти правила, а также размер дивидендов, оплату высших управляющих и премиальные выплаты, схемы должностных окладов, лимиты капитальных вложений, в пределах которых руководители могут распоряжаться финансовыми средствами фирмы, устанавливают владельцы фирмы, их права и ответственность.

Планы являются средством координации деятельности различных подразделений при принятии управленческих решений. В планах определяются имеющиеся ресурсы, необходимые для достижения намеченных целей в рамках конкретного периода. Планы охватывают деятельность производственных отделений, поэтому принятие управленческих решений осуществляется в рамках своих планов. Преимущество планов перед правилами состоит в том, что они являются более гибкими, и их легче приспособить к изменившимся условиям. В американских компаниях планы являются важнейшим инструментом координации деятельности на крупных предприятиях в целях увязки стратегического и оперативного управления.

Обычно годовой плановый цикл в крупных фирмах США начинается с определения высшим руководством ориентиров плана для производственного отделения или стратегического центра хозяйствования, являющегося центром прибыли. Производственное отделение – это низовой уровень ответственности фирмы за законченный цикл хозяйственной деятельности, то есть за разработку, производство, сбыт соответствующей продукции и услуг. Плановыми показателями для них являются объем продаж, прибыль, капитальные вложения. Каждое производственное отделение после этого готовит детальный годовой план, который содержит прогноз по таким показателям, как объем реализации каждого вида изделия, доходы от новых изделий, издержки производства, уровень занятости.

Вариант плана обсуждается руководителем производственно-

го отделения с вышестоящим руководителем (вице-президентом). После чего, по окончательному варианту принимается решение, которое становится обязательным к исполнению. Результаты выполнения плана периодически оцениваются руководителем производственного отделения. По итогам оценки принимаются решения о необходимости внесения корректив в плановые показатели или применение конкретных мер. О любых существенных отклонениях от плана руководство производственного отделения обязано информировать высшее руководство фирмы, которое может принять собственное решение, обязательное для выполнения.

Принятие двухсторонних решений руководителями одного уровня на основе индивидуального взаимодействия осуществляется без согласования со своими общими руководителями. Здесь реализуется горизонтальный способ координации в принятии решения в рамках утвержденных правил и планов.

Для целей координации довольно часто выделяются специальные лица, находящиеся на одном уровне управленческой структуры в производственных отделениях. В некоторых фирмах функции координатора выполняет руководитель проекта, отвечающий за осуществление конкретного комплекса работ и получающий полномочия принятия соответствующих решений. Довольно часто в производственных отделениях в качестве координаторов для принятия решений назначаются руководители, отвечающие за выпуска конкретного изделия. Чаще всего, это относится к разработке новых изделий или разработке и выпуска изделий компоненты, которых, изготавливаются в разных производственных отделениях. В таких случаях координатор выполняет функции руководителя, отвечающего за выпуск конечного продукта, и имеет право принимать решение по вопросам технологии, организации и сбыта. Координатор- руководитель имеет право обсуждать проекты принимаемых решений с руководителями других производственных подразделений, но он не имеет административной власти, какую получают линейные руководители.

Целевые группы действуют на основе группового взаимодействия и принимают решения касающиеся конкретных вопросов совместной деятельности для достижения установленных целей. Целевые группы могут создаваться на временной или на постоянной основе и иметь в своем составе представителей разных функциональных подразделений и специализированных произ-

водственных отделений. Во главе группы, создаваемой иногда в форме комитета или комиссии, назначается руководитель (председатель), который наделяется правом принимать решения без согласования с высшим руководством фирмы или общим руководителем. Вместе с тем члены группы продолжают находиться в подчинении у своего руководителя.

В матричных структурах в отличие от двух предыдущих горизонтальных механизмов, руководителю проекта предоставляются линейные права, аналогичные тем, которые даются руководителям функциональных подразделений. Возникает сетевая структура, позволяющая принимать решения во все усложняющихся условиях, касающихся все более сложных проблем.

О подготовке решений К.Киллен пишет: «процесс подготовки решений состоит из 5 основных этапов:

- постановка проблемы;
- выявление альтернатив;
- выбор лучшей альтернативы;
- внедрение решений в практику;
- проверка результата».

Постановка проблемы. Многие плохие решения были вызваны тем, что принявший их человек не понимал существа проблемы. Часто управляющие видят проблемы там, где их, по сути, нет. Есть только их внешние признаки и симптомы.

Однако существуют несколько простых приемов, помогающих понять, действительно ли правильно вы понимаете проблему. Прежде всего, изложите проблему письменно – если не сможете, значит вы ее не понимаете. Если вы ее записали, то это еще не означает, что правильно поняли проблему. Однако сам процесс записи поможет Вам уяснить ее суть. Общей ошибкой при этом является чрезмерная общность, не конкретность формулировки. Формулировка типа: «надо что-то принять по технике безопасности» – бесполезна. Если ваша фирма терпит убытки, проблему не следует формулировать так «как сократить потери». Это лишь симптом. Надо выяснить, что именно приводит к убыткам. Может быть, цены на вашу продукцию слишком низки или слишком высоки затраты? Может, вам следует лучше изучить запросы покупателей и затем так изменить продукцию, чтобы она полнее отвечала спросу рынка. Какова бы ни была проблема, ее легче уяснить, если вы постараетесь формулировать письменно.

Второй прием выяснения истинной проблемы состоит в том, чтобы первое пришедшее в голову к вам объяснение считать симптомом (так оно обычно и бывает). Затем задайте себе вопрос: «Чем вызван этот симптом?». Повторяйте этот процесс, пока не зайдете в тупик. Если Вы правильно проанализировали ситуацию, именно здесь корень Вашей проблемы.

Третий прием заключается в том, чтобы обратиться за помощью к своим друзьям или коллегам. Но прежде чем спросить о помощи, убедитесь, что Вы честно сами пытались решить проблему. В противном случае, Вы никогда не научитесь принимать решения самостоятельно. Предположим, что проблема поставлена правильно. Можно переходить к следующему этапу.

2. Выявление альтернатив. Второй этап состоит в том, чтобы найти возможные альтернативные решения проблемы. Обычно это не вызывает особых трудностей, если Вы глубоко вникли в суть дела. После сделанных попыток выявления реальной проблемы, у вас, вероятно, сложится представление и о возможных ее решениях. Другим способом поиска альтернатив может быть «мозговая атака», предпринятая Вами либо самостоятельно, либо с участием других. При «мозговой атаке» дайте волю воображению и запишите любое пришедшее в голову решение. Сколько бы глупым, диким и невероятным оно не казалось. В это время критика запрещена. Просто записывайте все эти идеи. Другой подход, о котором правда, легче говорить, чем выполнить, в том, чтобы графически изобразить все логические возможности. Очень важно для этого письменно зафиксировать каждую альтернативу с тем, чтобы затем Вы могли их изучить.

Именно на этом этапе большинство авторов советуют собрать все факты. Единственный недостаток этого совета состоит в том, что есть строго ему следовать, то вы выявите очень мало альтернативных решений, так как крайне редко будете иметь достаточно времени, чтобы собрать все факты.

Поэтому, лучше всего выбрать как можно больше фактов за то время, которым вы располагаете.

3. Выбор лучшей альтернативы или альтернатив. Составив перечень альтернатив, вы фактически располагаете в их числе решением проблемы. Однако, вы еще не знаете, какую альтернативу и альтернативы выбрать, пока не оцените каждую.

Для оценки альтернатив имеются различные способы. Наи-

более распространены – интуиция, то есть выбор альтернативы, которая в данный момент кажется наилучшей. Однако она может оказаться и плохой. Иногда интуиция подводит управляющих (абсолютно надежного метода выбора наилучших альтернатив не существует). Хорошие управляющие обладают обычно развитой интуицией и предлагают, как правило, довольно удачные решения.

4. Внедрение решений в практику. Как бы хороша ни была выбранная вами альтернатива, она не приведет к результату, пока не пройдет испытание делом. Не совершайте ошибки, не проводите ее немедленно в жизнь. Сначала обдумайте возможные последствия внедрения для других. Затем попытайтесь убедить других в правильности своего решения или хотя бы добиться их молчаливого согласия.

Если же выбранная альтернатива покажется вам неудовлетворительной, обсудите проблему со своим начальником, расскажите ему, что вы намерены делать и почему. Часто начальник располагает более большим опытом и знаниями по данному вопросу, сможет предложить альтернативу, которую вы не заметили.

5. Проверка результата. После внедрения решений в практику полезно проверить результат. Причины могут быть следующими.

1. Если решение хорошее, вы будете знать, что делать, когда вновь столкнетесь с подобной ситуацией.

2. Если решение плохое, вы будете знать, что не следует делать в следующий раз.

3. Если решение плохое и вы вскоре после его внедрения приступили к проверке его последствий иногда можно исправить положение.

На практике хорошие менеджеры пытаются составить несколько запасных планов на случаи непредвиденных обстоятельств. Смысл в том, чтобы ввести в ваше решение фактор надежности. Постарайтесь иметь запасной план, которым при необходимости можно было бы воспользоваться на стадии проверки результата.

Вопросы для проверки качества знаний студентов при проведении активного семинара

1. Что понимается под термином «управленческое решение»?

2. Принципы построения матрицы проблем и ее значение.
3. Виды управленческих решений
4. Механизм принятия запрограммированных решений.
5. Механизм принятия незапрограммированных решений.
6. Принятие интуитивного решения.
7. Формулирование управленческого решения на основе суждений.
8. Этапы рационального решения.
9. Разработка направлений диагностики проблем.
10. Формулировка ограничений и критериев принятия решений.
11. Выявление альтернатив управленческих решений.
12. Выбор альтернативного подхода и его реализация.
13. Механизм принятия управленческих решений.

Задания и тематика с.р.с.

1. Восстановить пропущенные элементы в схеме, указав известные виды организационных структур.
2. Восстановить пропущенные элементы в схематическом изображении модели экономического потенциала фирмы:

Экономический потенциал = + основной капитал +

3. Заполните таблицу , указав названия трех главных этапов построения организации и характер работ на каждом этапе.

Этапы построения организации

Организационные структуры	
	Иерархические
Бригадные	Дивизиональные
Программно-целевые	

4. Восстановить пропущенные элементы, указав известные характеристики окружающей организацию внешней среде и формы их воздействия на организацию.

5. Завершить создание таблицы, указав содержание основных видов планов.

Основные виды планов:

6. Восстановить пропущенные элементы в перечне свойств контроля.

Этапы	Содержание работы
Определение характера выполняемой работы	1.... 2. Расчет объема 3..... 4. Проверка
	1. Установление норм 2.... 3. Установление сотрудничества
Классификация позиций менеджмента, построение групп управления	1. Распределение обязанностей по видам работ 2.....

Свойства контроля:

1. Стратегическая направленность.

Характеристики внешней среды
Подвижность

- 2.
3. Соответствие делу.
- 4.

Название	Содержание
1. Основные направления деятельности (15-20) лет	
2. Планы развития организации (1-5 лет)	
3. Тактические планы (до 1 года)	
4. Программно-целевые и проектно-целевые планы	

- 5.
- 6.
- 7.
8. Международная адаптация.

7. Продолжить перечень рекомендаций Ньюмена по эффективности контроля.

Рекомендации Ньюмена:

1. Устанавливать осмысленные стандарты.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

8. Восстановить пропущенные элементы в схеме, указав виды управленческих решений, подходы к их принятию и факторы.

9. Восстановить пропущенные элементы в схеме, указав алгоритмы и технологию принятия управленческих решений.

10. Хозяин предприятия предложил одному из своих служащих на выбор два варианта прироста зарплаты в связи с инфляцией на ближайшие 6 лет.

Первый вариант: с данного момента в течение года зарплата, составляющая 1200 у.д.ед. в год, остается без изменения; за каждый последующий год зарплата будет повышаться на 200 у.д.ед.

Второй вариант: начиная с данного момента годовая зарплата

Виды	Факторы	Подходы
1...	1...	1...
2. Незапрограммированные	2. Личностные оценки руководителя	2...
	3. Информационные ограничения	3. Рациональные
	4...	
	5.....	
	6. Поведенческое поведение	

1200 у.д.ед. остается без изменений; в конце каждого полугодия будет делаться прибавка к годовой зарплате, равная 50 у.д.ед.

Алгоритмы	Технология
	Общее руководство
Формулировка ограничений и критериев	
Определение альтернатив	
	Принятие двухсторонних решений руководителями одного уровня
	Матричный тип взаимодействия

Какой вариант выгоднее для служащего? Попробуйте вначале решить эту задачу глазомерно.

11. Издательско- торговое предприятие имеет с своим составе следующих сотрудников: 2 редакторов, 2 маркетологов, 2 экономистов, 2 бухгалтеров, 2 кассиров, 2 продавцов. В целях экономии средств принято решение о сокращении упомянутых штатов наполовину за счет совмещения специальности работников. При этом оставшиеся сотрудники будут выполнять обязанности за двоих, получая, соответственно, повышенную месячную заработную плату:

- редактор-маркетолог – 2500 у.д.ед.
- маркетолог-экономист – 2300 у.д.ед.
- экономист-бухгалтер – 1800 у.д.ед.
- бухгалтер- кассир – 1500 у.д.ед.
- кассир-продавец – 1100 у.д.ед.
- продавец-маркетолог – 2100 у.д.ед.

Эта повышенная зарплата представляет собой сумму прежних окладов соответствующих работников минус 25%.

Необходимо рассчитать: 1) какими были оклады работников до сокращения;

2) какую экономию средств получило предприятие за счет со-

кращения.

12. Рассматривая возможности реорганизации предприятия, менеджер подсчитал, что если увеличить количество равнооплачиваемого персонала на 80 человек, то деньги, выделенные на месячную зарплату (40 тыс. у.д. ед), будут израсходованы на 5 дней раньше, чем в настоящее время, а если сократить персонал на 100 работников, то зарплаты хватит на 10 дней больше, чем сейчас.

1) какое количество персонала работает на предприятии в настоящее время?

2) Какова величина месячной (30-дневной) зарплаты персонала в настоящее время?

13. Для работы в нормальном режиме предприятие располагает определенным штатом работников, каждому из которых положена некоторая месячная зарплата в пределах установленного фонда. В период сезонного спада загрузок предприятия 10 рабочих увольняются и возникает возможность увеличения заработка каждому из оставшихся на 3 тыс. у.д. ед. – в рамках того же фонда зарплаты.

В период роста загрузки предприятия, наоборот, приходится нанимать 50 работников и при этом снижать зарплату каждому работающему на 5 тыс. у.д. ед. – в пределах того же фонда.

1) какова численность персонала и зарплата при работе в нормальном режиме?

2) Каким фондом зарплаты располагает предприятие?

3) Какова численность персонала и зарплата при работе в период спада и увеличения загрузки предприятия?

14. Рыболовецкое предприятие рассчитывает приобрести путевки для поездки на престижные курорты Фингалия и Каркодайл, расплатившись за них с туристтической фирмой своей продукцией- банками с черной икрой. Однократная поездка на оба курорта суммарно оценивается в 90 банок икры. При этом 6 путевок в Каркодайл стоят столько же, сколько 9 – в Фингалию. Рыбаки, ведущие переговоры с турфирмой, отобрали некоторое количество путевок на оба курорта и оказались перед трудной проблемой: не все банки с икрой, предназначенные для сделки, оказались израсходованными. Возникло несколько вариантов:

– например, можно сделать отобранные в Каркодайл путевки

парными (удвоив цену), тогда общее число путевок составит 23, но, к сожалению, и при этом не все банки будут реализованы;

– а вот если сделать парными только отобранные путевки в Фингалию, то общее количество путевок вырастет до 25 и консервы не придется возвращать. Это вариант был признан приемлемым.

Сколько банок икры было выделено для оплаты путевок?

15. Арендатор платит муниципалитету за аренду помещений для офисов 40 тыс.у.д.ед. Ему приходится также вести расходы на содержание этих помещений. Сдача офисов предпринимателем в субаренду приносит арендатору 120 тыс.у.д.ед. Казалось бы, обеспечивается значительная прибыль. Расчет, однако, показывает, что арендатор остается в накладе: ежемесячные потери составляют половину стоимости аренды, или треть стоимости месячного содержания. Каковы ежемесячные потери арендатора?

16. Проверка постов круглосуточной охраны предприятия проводится тогда, когда момент составляет сумму четверти времени, прошедшего от начала смены, и половины времени, оставшегося до конца смены. Смена постов охраны осуществляется в полночь.

Когда проводится проверка постов охраны предприятия?

17. Объединение предприятий общественного питания состоит из ряда стандартных кафе. Каждое кафе представляет собой малое предприятие и имеет определенное количество работников. 10 малых предприятий разорились, так что в оставшиеся пришлось пристроить на работу по одному человеку. Затем, разорились еще 15 малых предприятий, и снова пришлось пристроить в каждое из оставшееся по несколько работников, оказавшихся не у дел. После этого в каждом малом предприятии стало на 3 работника больше, чем было вначале.

Какова общая численность работников объединения?

18. Заседание правления фирмы было решено начать после полудня, в то момент, когда часовая и минутная стрелки часов укажут точно в противоположные направления. Первый и последующие перерывы заседания решили делать, когда направления стрелок будут также строго противоположны.

1) когда должно начаться заседание?

2) Через какое время решено устраивать перерывы?

19. Половину рабочего времени менеджер провел в своем ка-

бинете, затем он совершал обход предприятия до тех пор, пока не осталась половина того времени, которое было затрачено на обход.

Какую часть своего рабочего времени менеджер потратил на обход предприятия?

20. Во время деловых переговоров рекомендуется не только самому посматривать на свои часы, но и наблюдать за тем, как это делает собеседник.

Для чего?

21. На деловой встрече все участники заключили между собой 105 парных договоров- каждый по одному договору.

Сколько было участников деловой встречи?

(Попробуйте вначале решить эту задачу на глаз).

22. Менеджер планирует провести в этот день 3 ответственных мероприятий из 15, намеченных на неделю.

Сколько существует способов очередности размещения этих мероприятий в дневном плане?

23. Из трудового коллектива в 12 человек необходимо сформировать три работоспособные бригады одинаковой численности.

Сколькими способами это можно сделать?

(Попробуйте вначале решить эту задачу глазомерно).

24. Предприятие перешло с шестидневной на пятидневную рабочую неделю.

Как должна измениться производительность труда, чтобы при прежних расценках зарплата: 1) не изменилась; 2) сократилась на 10%; 3) выросла на 10%?

25. Персонал предприятия формировался по конкурсу. Из числа поданных заявлений необходимо было отобрать линейных руководителей, руководителей функциональных отделов и мастеров в соотношении 3:7:15.

Однако фактически как линейных руководителей, так и руководителей функциональных отделов оказалось на 25% больше намеченного, а мастеров – на 25% меньше намеченного. Всего же приняли 95 человек.

Сколько персонала было принято на каждую должность?

26. У каждого из четырех предпринимателей есть денежный капитал, размер которого они друг от друга скрывают. Между тем банку, в котором они держат деньги, известно, что, если бы они образовали общий капитал даже втроем, их денег бы вполне хва-

тило для создания акционерного предприятия с уставным капиталом 750 тыс. у.д. ед. Ибо их общий капитал без первого предпринимателя составил бы 900 тыс. у.д. ед., без второго – 850, без третьего – 800, без четвертого – 750 у.д. ед.

Сколько денег на счету у каждого предпринимателя?

27. Вы располагаете капиталом в 100 млн. единиц и рассматриваете альтернативные возможности вложения его либо в производство кинофильма, либо в торговлю.

Вероятность успеха вложения капитала в кинофильм – 0,2, в торговлю – 0,7.

Вероятность неуспеха вложения капитала в кинофильм – 0,8, в торговлю – 0,3.

В случае успеха кинофильм дает 90 % прибыли, торговля – 30%.

В случае неуспеха кинофильм дает 10% прибыли, торговля – 20%.

Куда выгоднее вложить деньги?

28. Предприятие А проводит с партнерами Б и В коммерческие операции. Вот их некоторые итоги. Два месяца назад предприятие А выплатило партнерам Б и В по определенной сумме, в результате начальные капиталы каждого из них уравнились. Месяц назад предприятия А и Б получили от предприятия В суммы, удвоившие их текущие активы. И наконец, в этом месяце предприятия А и В получили от предприятия Б такие суммы, которые удвоили их текущие капиталы. В результате проведенных операций капиталы всех трех участников уравнились, причем предприятие А потеряло 60 тыс. у.д. ед.

Какими начальными капиталами располагали партнеры?

29. Предприниматель решил вложить 8 млн. у.д. ед в сопряженные с риком операции А и Б на следующих условиях:

- вложение в операцию А больше, чем в операцию Б;
- при любом исходе операций вложения теряются;
- в случае успеха операции вложение увеличивается в число раз, равное величине вложения.

После успешного проведения обеих операций предприниматель увеличил свой первоначальный капитал в 4 раза.

Чему равны вложения в операции А и Б ?

30. Три работника внесли рационализаторские предложения по экономии ресурсов: первое экономит 35% ресурсов, второе – 50%, третье – 15%.

Сколько ресурсов экономят все три предложения?

Тематика с.р.с.

1. Условия и этапы развития менеджмента.
2. Характеристика основных школ менеджмента.
3. Сущность и понятие организации.
4. Проектирование организационных структур.
5. Функции и принципы управления.
6. Построение структуры организации.

7. Типы организационных структур.
8. Формирование миссии и стратегии организации.
9. Организация как система.
10. Параметры эффективности управления организацией.
11. Проблемы формирования экономического потенциала предприятий.
12. Функции и задачи менеджмента.
13. Принципы, стиль и методы управления.
14. Роль менеджера и модели поведения руководителя.
15. Система управления кадрами.
16. Кадровая политика, ее принципы, направления разработки и направления реализации.
17. Политика оплаты труда.
18. Виды финансовых льгот.
19. Структура активных программ социального обеспечения.
20. Проблема оценки работы и его методы.
21. Сущность мотивации и ее функционирование в организации.
22. Классификация теории мотивации.
23. Власть и способы ее реализации.
24. Роль и значение лидерства в современной организации.
25. Роль и значение коммуникации.
26. Принципы построения коммуникационного процесса.
27. Авторитарный стиль руководства.
28. Либеральный стиль руководства.
29. Демократический стиль руководства.
30. Сущность, функции контроля в управлении организацией.
31. Область и виды контроля в управлении.
32. Поведенческий аспект контроля в организации.
33. Понятие эффективности контроля в современном менеджменте.
34. Виды управленческих решений и этапы их осуществления.
35. Методы и подходы к принятию управленческих решений.
36. Факторы, влияющие на процесс принятия решения.
37. Технология принятия решения в менеджменте.
38. Программно-целевой метод планирования и управления.
39. Искусство общения и деловые переговоры.
40. Стиль руководства и параметры эффективности.
41. Организация труда менеджера.
42. Содержание и виды управленческих решений.

43. Основные направления рациональной организации труда.
44. Организация и контроль выполнения управленческих решений.
45. Управление конфликтами и стрессами.
46. Формы и организация общения.
47. Управление экономическим потенциалом предприятия.
48. Японская модель управления качеством продукции.
49. Совершенствование организационных структур управления производством в промышленности.
50. Особенности управления в малом и среднем бизнесе.
51. Особенности управления в акционерном обществе.
52. Особенности управления в финансово-промышленных группах.
53. Менеджер в системе управления организацией.
54. Научная организация управленческого труда руководителей и специалистов.
55. Повышение эффективности оперативного управления производством.
56. Информационное обеспечение процесса управления и коммуникация в промышленности.
57. Управление техническим развитием производства на примере промышленности.
58. Управление обеспечения конкурентоспособности в промышленности.
59. Мотивационные основы управления производством в промышленности.
60. Стратегия управления и его виды в промышленности.
61. Власть и способы ее реализации в промышленных предприятиях.
62. Эффективность управления и разделение функций в системе управления.
63. Определение масштаба управления для промышленных предприятиях.
64. Власть и способы ее реализации в управляющей системе.
65. Совершенствование экономического механизма управления в промышленных предприятиях.
66. Разработка тактических планов в управлении промышленных предприятий.
67. Управление производительностью труда в промышленности.

68. Особенности управления маркетингом в организациях.
69. Повышение эффективности применения социально-психологических методов управления в производственном коллективе.
70. Повышение эффективности оперативного управления производством.
71. Управление техническим развитием производства.
72. Управление качеством продукции.
73. Совершенствование организационной, производственной структуры управления предприятия.
74. Управление и организация инновационной деятельности на предприятии.
75. Управление рекламной деятельностью в условиях рынка.
76. Управление персоналом на основе кадровой политики.
77. Управление финансовыми рисками.
78. Цена капитала и управление его структурой.
79. Управление денежным потоком.
80. Управление предпринимательскими рисками.
81. Лидерство и его формы в совместном управлении.
82. Типы моделей и организаций менеджмента.

Глоссарий

Авторитарный стиль руководства – стиль руководства, характеризующийся централизацией власти, единоначалием, чрезмерной требовательностью к подчиненным, ограничением их инициативы и самостоятельности, преобладанием методов принуждения.

Либеральный стиль руководства – стиль руководства, характеризующийся невмешательством руководителя в работу под-

чиненных, излишней снисходительностью, а зачастую и безответственностью и попустительством.

Демократический стиль руководства – стиль руководства, характеризующийся партнерскими отношениями, коллегиальным обсуждением и принятием решений, самостоятельностью и инициативностью сотрудников, взаимным распределением прав и обязанностей, взаимным контролем.

Архетип менеджера – руководитель, имеющий необходимые данные для определенной управленческой роли, требующей специфических знаний, умений и черт характера.

Карьера – продвижение в какой-либо сфере деятельности.

Персонал – личный состав или работники учреждения, составляющие группу по профессиональным или служебным признакам.

Кадры – основной состав квалифицированных работников предприятий, государственных учреждений, общественных организаций.

Штат – постоянный состав сотрудников учреждения.

Несписочный состав – работники, не состоящие в штате предприятия.

Списочная численность – численность персонала предприятия по штату, штатным расписаниям.

Оборот рабочей силы – изменение численности работников вследствие их приема на работу или выбытия.

Текущая рабочая сила – отношение выбывших по собственному желанию и уволенных за нарушение трудовой дисциплины к среднесписочной численности за исследуемый период.

Социальная адаптация – процесс взаимодействия личности или социальной группы с социальной средой, включающей усвоение норм и ценностей среды, а также изменение и преобразование среды в соответствии с новыми условиями и целями деятельности.

Управление карьерой – официальная программа продвижения работников по службе, раскрывающая и применяющая все их способности наилучшим для организации образом.

Конфликт – норма отношений между людьми, необходимый элемент производственной жизни, который дает выход социально-психологической напряженности, порождая изменения в деятельности организации.

Мотивация – состояние, побуждающее совершать действия, направленные на удовлетворение потребностей.

Содержательные теории мотивации – теории мотивации, основанные на идентификации человеческих потребностей.

Процессуальные теории мотивации – теории мотивации, основанные на идентификации человеческого поведения, восприятия и познания.

Харизматическая власть – власть, построенная на силе исключительных качеств личности или способностей лидера.

Лидерство – способность эффективно использовать все имеющиеся источники власти для превращения созданного для других видения в реальность.

Коммуникация – общение, передача информации от человека к человеку- специфическая форма взаимодействия людей в процессах их познавательно – трудовой деятельности.

Канал – средство, с помощью которого сообщение передается от источника к получателю, путь физической передачи сообщения.

Эффект коммуникации – изменения в поведении получателя, которые происходят вследствие передачи сообщения.

Гомофильная коммуникация – коммуникация пары «источник-получатель», сходной по определенным признакам: взгляды, образование, социальный статус.

Гетерофильная коммуникация – коммуникация пары «источник-получатель», различной по определенным признакам: взгляды, образование, социальный статус.

Коммуникационная сеть полной системы – сеть, охватывающая устойчивые схемы коммуникации всех индивидов в системе (организации).

Личностная сеть коммуникации – устойчивая схема коммуникационных потоков данного индивида с любыми другими индивидами.

Радикальная личностная сеть коммуникации – сеть, в которой индивид взаимодействует с другими, не контактирующими между собой лицами.

Коммуникационные роли – функции, выполняемые членами организации в процессе передачи информации.

«Сторож» – индивид, контролирующий входные потоки информации.

«Связной» – индивид, связывающий на межличностной основе группы в системе, не принадлежа ни одной из них.

«Лидер мнения» – индивид, неформально оказывающий решающее влияние на поведение остальных.

«Космополит» – индивид, связывающий систему (организацию) в внешней среде.

Планирование – процесс выбора целей и решений с разработкой соответствующей технологии для их достижения.

Прогнозирование – метод научно обоснованного предвидения возможных направлений будущего развития.

Экстраполяция – предположение о повторении в будущем тенденции, имевшей место в прошлом.

Эконометрическая модель – статистическая оценка на основе системы регрессионных уравнений.

Эконометрические индикаторы – регулярно повторяющиеся регрессионные оценки, направленные на прогнозирование изменения основных экономических показателей.

Функциональные планы – планы, описывающие действия, которые предстоит предпринять в ближайшем будущем в конкретной сфере производства, и содержащие перечень ближайших целей и временные рамки для их достижения.

Стабильные планы – директивы, направленные на увеличение общей эффективности на основе соблюдения простейших принципов организации и рассчитанные на управление ежедневными процессами в организации.

Политика – тип стабильного плана, в соответствии с которым устанавливаются параметры принятия повторяющихся второстепенных решений.

Процедуры (стандартные инструкции) – тип стабильного плана, состоящего из серии шагов, которым необходимо следовать при выполнении отдельных (повторяющихся) заданий или при исполнении определенных обязанностей.

Закон необходимого разнообразия – закон, согласно которому сложная система требует сложного управляющего механизма.

Ситуационное планирование – методический прием, заключающийся в предусмотрительном планировании действий на случай непредвиденных обстоятельств и ситуаций.

Адаптивный стратегический план – совокупность ситуационных планов, каждый из которых вступает в действие при определенных ситуациях, складывающихся во внешней среде орга-

низации

Стратегическое планирование – планирование, заключающееся в необходимости соотносить каждодневные действия с соображениями относительно долгосрочных целей и строящееся на ситуационной основе.

Стратегия лидерства по ценам – стратегия низких цен за счет низких затрат и больших объемов производство.

Стратегия дифференциации – стратегия расширения ассортимента, повышения уровня качества.

Стратегия фокусирования – стратегия концентрации на конкретном участке рынка и привлечения потребителей с «особыми запросами».

Управление по целям (целевой менеджмент) – процесс совместного определения членами организации целей для каждой должности и координации усилий по их достижению.

Программный менеджмент – процесс разработки определенного числа схем повторяющегося поведения с детальным описанием всей предстоящей работы.

Программно-целевой метод планирования и управления – метод, при котором цели плана увязываются с ресурсами с помощью программ.

Оценка – отношение к явлениям, человеческой деятельности, поведению, установление их значимости, соответствия определенным нормам и принципам.

Контроль – систематическое отслеживание хода выполнения поставленных задач с одновременной корректировкой работы.

Функция контроля – характеристика управления, позволяющая выявить проблемы и скорректировать соответственно деятельность организации до того, как эти проблемы перерастут в кризис.

Стандарты – конкретные цели, прогресс в отношении которых поддается измерению.

Принцип исключения – метод управления, состоящий в том, что система контроля должна срабатывать только при наличии заметных отклонений от стандартов.

Управленческое решение – обдуманый вывод о необходимости осуществления каких-либо действий, прямо или косвенно связанных с достижением целей.

Проблема – сложные теоретические вопросы или практические ситуации, характеризующиеся несоответствием фактического и желаемого положения вещей.

Организационное решение – выбор, который должен сде-

лять руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью.

Запрограммированные решения – результат реализации определенной последовательности шагов или действий.

Незапрограммированные решения – решения новые, внутренне не структурированные или сопряженные с неизвестными факторами.

Интуитивное решение – выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен.

Решение, основанное на суждениях – выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом.

Рациональное решение – решение, не зависящее от прошлого опыта и являющееся результатом объективного аналитического процесса.

Релевантная информация – данные, касающиеся только конкретной проблемы, человека, цели и периода времени.

Критерии принятия решения – стандарты, по которым оцениваются альтернативные варианты выбора.

Детерминистская ситуация – ситуация с наличием определенности.

Менеджмент – наука и практика управления социально-экономическими процессами.

Список рекомендуемой литературы

1. Назарбаев Н.А. Стратегия становления и развития Казахстана как суверенного государства. – Алма-Ата: РГИИ, Дауир, 1992.
2. Положение о фонде поддержки предпринимательства и развития конкуренции Республики Казахстан. А., 1992.
3. Менеджмент организации. Учебное пособие. Под ред. З.И.-Румянцевой, Н.А.Саломатина. М.: ИНФРА-М, 1996.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. Учебник. 3-е изд.

М.: Гардарика, 1998.

5. Мескон М., Хедоури Ф., Альберт М. Основы менеджмента. Пер. с англ. Общ. ред. Евенко. М.: Дело, 1996.

6. Веснин В.Р. Основы менеджмента. Учебник. М.: Триада ЛТД, 1996.

7. Герчикова И.А. Менеджмент. Учебник 13- изд. И док. М.: Банки и биржи, 1998.

8. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. Учебник для вузов. Мн.: БГЭУ, 1996.

9. Коротков Э.М. Концепция менеджмента. Учебное пособие. М.: ТОО ИКК «Дека», 1996.

10. Кузнецов Ю.В., Подлесных В.И. Основы менеджмента. Учебное пособие. М.: ОЛБИС, 1997.

11. Глухов В.В. Основы менеджмента. Учебно- справочное пособие. СПб специальная литература. М.: 2000.

12. Кибанов А.Я., Баткаев И.А. и др. Управление персоналом организации. М.: ИНФРА, 1997.

13. Карнеги Д. Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей. М, Прогресс, 1990.-670с.

14. Пронников В.А., Алданов И.Д. Управление персоналом в Японии. М.: Наука, 1989.

15. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. М.: ЗАО, 1997.-336с.

16. Шекшня С.А. Управление персоналом современной организации (учебно- практическое пособие). М.: ЗАО «Бизнес- школа», «Интел-Синтез», 1997.-336с.

17. Алан П. Язык телодвижений. Как читать мысли других людей по их жестам. М.: Ай-кью, 1992.

18. Андреев .Саморазвитие творческой конкурентоспособной личности менеджера. Казань, 1992.

19. Вейлл П. Искусство менеджмента. М.: Новости, 1993.

20. Вудкок М., Фреклес Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя практика. Пер. с англ. М.: Дело, 1991.

21. Генри Р., Мильорр. Менеджмент, достижение цели. Пер. с англ. С-пб.: ЛИК, 1998.

22. Грейсон Дж., Дели К. Американский менеджер на пороге XXI века. Пер. с англ. М.: Эконом, 1991.

23. Карлоф Б. Деловая стратегия. Пер. с англ. М.: Экономика, 1991.

24. Какой руководитель нам нужен. М.: Экономика, 1993.

25. Любимов Н.Г. Менеджмент – путь к успеху. М.: Агропромиздат, 1992.
26. Японский менеджмент. Конспект лекций. М.:1991.
27. Аливердов А.Р. Управление персоналом в коммерческом банке. М.: Соминтэк, 1997.-256с.
28. Грачев М.В. Супер кадры. М.: МД, 1994.
29. Исаенко А.И. Кадры, управление в корпорациях США.М.: Наука, 1993.
30. Пронник В.А., Ладанов И.Д. Управление персоналом в Японии. М.: Наука, 1989.

Журналы:

1. Альпари
2. Проблемы агрорынка
3. Российский экономический журнал
4. Вопросы экономики
5. Экономист
6. Статистическое обозрение

Газеты:

1. Экономическая газета
2. Панорама
3. Аргументы и факты
4. Сборник законодательств Республики Казахстан, соответствующие законодательные акты

СОДЕРЖАНИЕ

Введение

Краткое тематическое содержание

1. Общие основы менеджмента

- 1.1. Понятие менеджмента
- 1.2. Эволюция развития менеджмента
- 1.3. Основные функции менеджмента

2. Построение организации как системы

2.1. Понятие организации и типы организации

Разработка ее миссии

2.2. Совершенствование системы организации

2.3. Управление потенциалом предприятия

2.4. Пути совершенствования управления организацией

3. Менеджер – организатор эффективного управления и его качества

3.1. Базовые качества менеджера

3.2. Стиль, типы и методы руководства

3.3. Модель поведения руководителя

4. Управление персоналом предприятия и формирование кадровой политики

4.1. Понятие управления персоналом

4.2. Кадровая политика: принципы, направления, разработка и реализация

4.3. Оценка работы. Разрешение конфликтов

5. Роль и значение коммуникации в организации

5.1. Значение коммуникации в организации

5.2. Виды коммуникационных сетей

5.3. Распределение коммуникационных ролей

6. Теория принятия управленческих решений

6.1. Виды управленческих решений

6.2. Алгоритм рационального принятия решения

6.3. Механизм принятия управленческих решений и их влияние на результаты производства

7. Задания и тематика с.р.с.

8. Глоссарий

Список рекомендуемой литературы

Содержание

МЕНЕДЖМЕНТ

учебное пособие

*Генеральный директор
ТОО «Нур-пресс» Н. Н. Жансеитов*

*Ответственные за выпуск: А. Н. Жансеитов
Корректор: Д. Н. Оспанова
Компьютерная верстка: Г. А. Туребаева
Оператор: А. Н. Жансеитов
Дизайнер: А. О. Савельев*

Подписано в печать 15.04.2005 г.
Формат 60x90^{1/16}. Бумага офсетная. Гарнитура «Гельветика».
Усл. печ. л. 10,75.
Тираж 700 экз. Заказ № 119.

ТОО «Нур-пресс»
050057 г. Алматы, ул. Озтюрка, д. 12.
Тел./факс: (3272) 747-833, 742-650.
E-mail: law_literature@nursat.kz